



**RISET KEPALA SEKOLAH DAN PENGAWAS SEKOLAH**

***Studi kualitatif mengenai pengalaman proses perekrutan  
serta pemetaan beban kerja kepala sekolah dan pengawas sekolah***

**Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar  
Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan  
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan**

## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar</b> .....	3
<b>Ringkasan Eksekutif</b> .....	4
<b>Bab I: Pendahuluan</b>	
A. Latar belakang .....	10
B. Metodologi dan narasumber .....	10
C. Keterbatasan studi .....	11
<b>Bab II: Pengalaman Partisipasi dalam Tahapan-Tahapan Perekrutan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah</b>	
<b>I. Kepala Sekolah</b>	
A. Tahap proyeksi kebutuhan, sosialisasi dan pengusulan.....	12
B. Tahap seleksi administrasi dan substansi.....	15
C. Tahap pendidikan dan pelatihan .....	17
D. Tahap pengangkatan.....	20
<b>II. Pengawas</b>	
A. Tahap proyeksi kebutuhan, sosialisasi dan pengusulan.....	23
B. Tahap seleksi administrasi dan substansi.....	23
C. Tahap pendidikan dan pelatihan.....	25
D. Tahap pengangkatan.....	27
<b>Bab III: Beban Kerja Administratif dan Kompetensi Kepemimpinan Sekolah</b> .....	28
<b>Bab IV: Analisis, Rekomendasi dan Relevansi bagi Program Guru Penggerak serta Sekolah Penggerak</b>	
<b>I. Tantangan secara Umum dalam Proses Perekrutan Kepala Sekolah dan Pengawas</b> .....	33
<b>II. Proses Perekrutan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah</b>	
a. Tahap perencanaan kebutuhan, seleksi dan pengusulan.....	34
b. Tahap seleksi administrasi dan substansi.....	35
c. Tahap pendidikan dan pelatihan.....	37
d. Tahap pengangkatan.....	39
<b>III. Beban Kerja Administratif dan Kompetensi Kepemimpinan Sekolah</b> .....	40
<b>Daftar Pustaka dan Tim Penulis</b> .....	42
<b>Lampiran</b>	
Lampiran 1: Data Responden dalam Studi.....	43
Lampiran 2: Pertanyaan Panduan <i>Focused Group Discussion</i> (FGD) .....	44
Lampiran 3: Peta beban kerja kepala sekolah dalam 1 tahun.....	49

## KATA PENGANTAR

Pengembangan kepala sekolah dan pengawas sekolah berbasis model kompetensi kepemimpinan kepala sekolah perlu dilakukan. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemendikbud melalui Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan nomor 6565/B/GT/2020 tentang Model Kompetensi dalam Pengembangan Profesi Guru telah mengembangkan model kepemimpinan kepala sekolah yang mencakup empat dimensi, yakni mengembangkan diri dan orang lain, memimpin pembelajaran, manajemen sekolah, serta memimpin pengembangan sekolah. Empat dimensi tersebut diturunkan ke dalam 12 kompetensi dan 57 indikator. Internalisasi model kompetensi kepemimpinan kepala sekolah diyakini dapat mengoptimalkan peran dan fungsi kepala sekolah.

Adapun pengembangan kompetensi kepala sekolah dan pengawas sekolah perlu dilakukan berbasis bukti, termasuk dalam program Guru Penggerak yang tengah diinisiasi oleh Kemendikbud. Untuk itu, Direktorat Guru dan Tenaga Pendidikan Dasar telah melaksanakan pemetaan masalah kompetensi kepala sekolah dengan kerangka model kompetensi di atas dalam Studi Pemetaan Kuantitatif “Pemetaan Masalah Kepemimpinan Kepala Sekolah Pendidikan Dasar” yang selesai pada Januari 2021. Studi Pemetaan Kuantitatif tersebut telah dilakukan pada 34 provinsi, diwakili 100 kabupaten/kota dengan jumlah sampel 769 orang kepala sekolah.

Melengkapi Studi Pemetaan Kuantitatif tersebut, dilakukan pula Riset Kepala Sekolah dan Pengawas sekolah secara kualitatif untuk mendapatkan data lebih mendalam. Riset tersebut menggali lebih dalam pengalaman kepala sekolah dan pengawas mengikuti tahapan-tahapan proses perekrutan jabatan fungsional kepala sekolah dan pengawas, serta refleksi atas beban kerja serta penguasaan kompetensi. Data-data kualitatif tersebut dapat menjadi masukan yang berharga dalam pengembangan kebijakan Kemendikbud ke depan, terutama dalam kaitannya dengan program Guru Penggerak.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah terlibat dalam pemetaan ini.

Jakarta, 10 Maret 2021

Direktur Guru dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar

Dr. Rachmadi Widdiharto, M.A

NIP. 196805211995121002

## Ringkasan Eksekutif

“Riset Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah” ini merupakan studi kualitatif mengenai pengalaman mengikuti tahapan-tahapan dalam proses perekrutan menjadi kepala sekolah dan pengawas yang meliputi perencanaan kebutuhan, sosialisasi, pengusulan, seleksi, pendidikan dan pelatihan, serta pengangkatan. Studi juga mencakup persepsi mengenai beban kerja administratif serta kompetensi yang membutuhkan dukungan peningkatan dalam menjalankan fungsi sebagai kepala sekolah dan pengawas. Studi ini bertujuan memberikan gambaran mengenai konteks dan pengalaman di lapangan dalam implementasi tahap-tahap perekrutan kepala sekolah dan pengawas berdasarkan regulasi yang berlaku saat ini, untuk pertimbangan dalam desain program Guru Penggerak.

Metodologi kualitatif dilakukan melalui riset dokumen terhadap regulasi yang berlaku mengenai proses perekrutan kepala sekolah dan pengawas, dan melalui *Focused Group Discussion* (FGD) terhadap kepala sekolah, pengawas sekolah, dinas pendidikan dan pejabat Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LP2KS). Sepuluh kepala sekolah, lima pejabat Dinas Pendidikan Pemerintah Daerah dan lima pengawas yang mewakili jenjang PAUD hingga satuan pendidikan menengah berpartisipasi dalam studi.

Temuan-temuan utama dalam studi yang telah dikelompokkan dalam setiap tahapan perekrutan kepala sekolah dan pengawas sekolah, beserta rekomendasi kebijakan dan relevansinya bagi program Guru Penggerak dapat dilihat dalam Tabel 1 dalam Ringkasan Eksekutif ini.

Sekalipun masih perlu dianalisis lebih jauh tingkat persebarannya, **terdapat indikasi rendahnya minat para guru untuk menempati jabatan kepala sekolah di beberapa daerah dikarenakan tingginya beban administrasi, seperti dalam hal pengelolaan Biaya Operasional Sekolah (BOS)**. Rendahnya minat juga terindikasi dalam jabatan pengawas yang terlihat dari tingginya kekosongan jabatan pengawas di daerah-daerah dalam studi. Sementara itu, kompetensi kepemimpinan sekolah yang paling membutuhkan dukungan adalah dalam hal pembinaan guru, teknologi informasi dan pembangunan kemitraan dengan masyarakat.

Beberapa rekomendasi respon kebijakan Kemdikbud terhadap temuan-temuan tersebut secara umum, yang relevan bagi program Guru Penggerak dan Sekolah Penggerak antara lain:

1. **Membuat jabatan kepala sekolah dan pengawas menjadi “menarik” sebagai pemimpin pembelajaran**, di antaranya dengan mengurangi beban administratif yang disertai dengan pendekatan insentif/disinsentif lainnya (baik finansial maupun non-finansial), dan memastikan kapabilitas mitra pemerintah daerah dalam melakukan perencanaan kebutuhan serta sosialisasi perekrutan secara lebih optimal. Hal tersebut adalah kunci dalam mendapatkan kandidat-kandidat kepala sekolah dan pengawas dengan motivasi dan kuantitas yang sesuai dengan kebutuhan.
2. **Melakukan pemetaan daerah dan memberikan intervensi kebijakan yang terdiferensiasi antardaerah (tidak *one size fits all*)**, seperti misalnya dalam hal menangani kapabilitas pemerintah

daerah yang berbeda-beda dalam perencanaan kebutuhan kepala sekolah dan pengawas, atau mendorong kriteria kelulusan minimal yang mempertimbangkan ketercukupan kualitas peserta di suatu daerah.

3. **Memberikan ruang bagi modifikasi oleh pemerintah daerah dalam implementasi program yang berpotensi meningkatkan kualitas peserta sekaligus meningkatkan “kepemilikan Pemda” pada program Guru Penggerak**, seperti menerapkan persyaratan dan seleksi yang lebih ketat. Fokus peran Kemdikbud dalam penentuan norma, standar, prosedur dan kriteria memosisikannya menjadi mitra pemerintah daerah dalam memodifikasi program dengan menyediakan data/*evidence* serta referensi praktik baik.
4. **Mengembangkan program pendidikan dan pelatihan berdasarkan *benchmark* minimum Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah/Pengawas Sekolah saat ini**, yang telah mendapat apresiasi positif secara umum dari kepala sekolah dan pengawas. Hal ini relevan baik bagi program Guru Penggerak maupun Sekolah Penggerak.
5. **Memperhitungkan dan menyesuaikan faktor beban kerja pemimpin sekolah dalam desain program pendidikan dan pelatihan**
  - **Memberikan penyesuaian terkait beban kerja kepala sekolah dan pengawas yang menjadi peserta Sekolah Penggerak**, seperti mengurangi sekolah binaan untuk pengawas sekolah terutama yang memiliki sekolah binaan yang melampaui kapasitas dan memberikan relaksasi untuk format laporan BOS yang beragam, yang tercantum dalam perjanjian kerja sama atau regulasi terkait Sekolah Penggerak.
  - **Meninjau kembali rencana jumlah kegiatan implementasi pendidikan dan pelatihan bagi kepala sekolah, guru, dan pengawas dalam program Sekolah Penggerak**. Sebagai contoh, diperlukan peninjauan Kembali untuk mengurangi jumlah kegiatan *In-house Training* dan lokakarya.

Tabel 1: Ringkasan Temuan Studi dalam Tahapan Perekrutan Kepala Sekolah/Pengawas, Rekomendasi dan Relevansi bagi Program Guru Penggerak serta Beban Kerja Pemimpin Sekolah

Temuan FGD dalam Tahap Perekrutan Kepala Sekolah/Pengawas dan Pemetaan Beban Kerja	Rekomendasi Tindak Lanjut	Relevansi bagi Program Guru Penggerak/ Sekolah Penggerak
<i>Tahap Perencanaan kebutuhan, sosialisasi dan pengusulan</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan kebutuhan kepala sekolah dan pengawas, termasuk pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen (SIM)-nya yang dinilai belum optimal               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sebagai contoh, tidak optimalnya perencanaan kebutuhan membuat rasio pengawas:sekolah binaan jauh dari ideal (dengan <i>range</i> satu pengawas membina hingga 65 sekolah di sebuah kabupaten/kota).</li> </ul> </li> <li>• Proses sosialisasi dibukanya pendaftaran menjadi kepala sekolah &amp; pengawas yang terburu-guru dan tidak tersampaikan secara optimal</li> <li>• Pengusulan kepala sekolah yang belum berdasarkan kriteria berbasis kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemetaan pemerintah daerah yang membutuhkan perhatian khusus, mencari faktor penyebabnya, melakukan intervensi yang sesuai dengan kondisi setiap daerah, dan memberikan asistensi berkala bagi pemerintah daerah dalam perencanaan kebutuhan</li> <li>• Menetapkan durasi minimal masa sosialisasi secara cukup di dalam Petunjuk Teknis dan Pelaksanaan</li> <li>• Dipertimbangkan diterapkannya persyaratan kriteria rekam jejak secara objektif dalam di dalam tahap pengusulan, dengan tingkat pemenuhan minimum yang disesuaikan dengan konteks daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran dan kapabilitas pemerintah daerah dalam merencanakan kebutuhan Guru Penggerak perlu dipastikan.</li> <li>• Masa sosialisasi pendaftaran Guru Penggerak dengan durasi cukup dan tersampaikan dengan optimal</li> <li>• Adanya aspek rekam jejak yang relevan dengan kriteria yang jelas/objektif dalam pengusulan/rekomendasi pendaftar Guru Penggerak</li> </ul>
<i>Tahap Seleksi Administrasi dan Substansi</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beberapa pemerintah daerah menerapkan persyaratan lebih ketat dari regulasi Kemendikbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemdikbud memberi dukungan data dan referensi praktik baik bagi daerah yang mempertimbangkan menerapkan persyaratan lebih ketat dari regulasi Kemendikbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program Guru Penggerak perlu memberikan ruang dan memfasilitasi pemerintah daerah untuk memodifikasi persyaratan yang dapat meningkatkan kualitas pemilihan peserta</li> </ul>

Temuan FGD dalam Tahap Perekrutan Kepala Sekolah/Pengawas dan Pemetaan Beban Kerja	Rekomendasi Tindak Lanjut	Relevansi bagi Program Guru Penggerak/ Sekolah Penggerak
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beberapa persyaratan administrasi, seperti minimum pangkat/golongan dan sertifikasi pendidik dinilai tidak berkorelasi dengan rekam jejak dan kualitas kompetensi, serta menyulitkan untuk kelompok sekolah tertentu seperti SMK, PAUD dan guru swasta (karena kepemilikan sertifikat pendidik yang belum menyeluruh)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studi dan analisis lebih jauh mengenai keterkaitan antara pangkat/golongan PNS atau kepemilikan sertifikat pendidik dengan kompetensi kepemimpinan atau kinerja. Apabila terbukti keduanya tidak berkorelasi positif, maka perlu dilakukan langkah perbaikan dalam hal proses kenaikan jenjang jabatan PNS dan proses sertifikasi pendidik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program GP perlu selaras dengan persyaratan administratif perekrutan kepala sekolah, parallel dengan upaya penyempurnaan proses penjurusan karir dan pemenuhan sertifikasi pendidik</li> </ul>
<i>Tahap Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah dan Pengawas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model <i>delivery</i> Diklat calon kepala sekolah dan pengawas secara IN-ON-IN mendapat apresiasi positif, dibandingkan dengan metode <i>in-service training</i> (IST) workshop penuh, sekalipun diperlukan eksplorasi cara agar lebih efisien secara pembiayaan.</li> <li>• Materi yang perlu diperkuat antara lain mengenai <i>soft skills</i>, Teknologi Informasi Komputer dan kebutuhan khas setiap jenjang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melanjutkan dan mengembangkan model <i>delivery</i> pelatihan dengan model IN-ON sebagai komponen utamanya, termasuk dengan metode <i>blended learning</i> yang lebih efisien dari segi biaya</li> <li>• Memperkuat konten pelatihan yang ada dengan materi <i>soft skills</i>, teknologi informasi komputer dan kebutuhan khas bagi setiap jenjang pendidikan yang diampu peserta pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model <i>delivery</i> perlu dipastikan terdiri dari komponen <i>in-service training / workshop</i> dan <i>on-the job learning</i></li> <li>• Menginkorporasi materi pelatihan <i>soft skills</i>, TIK dan kebutuhan khas setiap jenjang pendidikan yang diampu Guru Penggerak</li> </ul>
<i>Tahap pengangkatan</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durasi yang relatif lama dan tidak menentu sejak menyelesaikan Diklat hingga pengangkatan</li> <li>• Adanya proses seleksi tambahan oleh beberapa pemerintah daerah bagi calon kepala sekolah/pengawas sebelum diangkat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbaiki praktik perencanaan kebutuhan kepala sekolah dan guru</li> <li>• Kemdikbud memberi dukungan data dan referensi praktik baik bagi daerah yang mempertimbangkan menerapkan penyeleksian lebih ketat dari regulasi Kemendikbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan jumlah Guru Penggerak sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah daerah setempat</li> <li>• Program Guru Penggerak perlu memberikan ruang dan memfasilitasi pemerintah daerah untuk memodifikasi persyaratan yang dapat meningkatkan kualitas pemilihan peserta</li> </ul>

Temuan FGD dalam Tahap Perekrutan Kepala Sekolah/Pengawas dan Pemetaan Beban Kerja	Rekomendasi Tindak Lanjut	Relevansi bagi Program Guru Penggerak/ Sekolah Penggerak
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferensi kepala sekolah untuk diangkat di lokasi berdekatan tempat tinggal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan komitmen untuk kesediaan ditempatkan di satuan pendidikan sesuai kebutuhan, dan dukungan fasilitas untuk optimalisasi/kenyamanan bertugas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan komitmen Guru Penggerak untuk bersedia ditempatkan sebagai kepala sekolah di satuan pendidikan mana saja sesuai kebutuhan.</li> </ul>
<i>Terkait Beban Kerja Kepala Sekolah dan Pengawas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban administratif yang tinggi dari setiap tugas dan fungsi kepala sekolah, sehingga membutuhkan alokasi waktu lebih besar dari esensi atau substansi fungsinya.</li> <li>• Insentif finansial dirasakan belum sesuai dengan beban kerja yang ada. Sebagai contoh, tunjangan operasional pengawas tidak mampu meng-cover transportasi kegiatan supervisi ke sekolah binaannya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Streamlining</i> proses perencanaan dan pendokumentasian laporan antarprogram yang ada untuk mencegah pelaporan berulang dengan format berbeda.</li> <li>• Mendorong lebih jauh digitalisasi dan simplifikasi proses dan substansi pelaporan</li> <li>• Mengkaji kemungkinan ditetapkannya jabatan Tata Usaha/Administrasi pada jenjang SD dan PAUD, melalui penetapan jabatan fungsional baru ataupun alokasi khusus dari Biaya Operasional Sekolah untuk membayar jasa tenaga administrasi.</li> <li>• Mengharuskan adanya analisis dampak kebutuhan administrasi yang dihasilkan dari setiap perubahan kebijakan terkait kepala sekolah dan pengawas</li> <li>• Meninjau kembali mekanisme insentif yang ada, baik finansial maupun non-finansial bagi pemimpin sekolah yang sebanding dengan beban kerjanya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potensi banyak terbuangnya waktu peserta program dalam memenuhi tugas administratif sekolah, ketimbang terlibat dalam proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi diri.</li> <li>• pengurangan beban administrasi pemimpin sekolah secara signifikan akan berpotensi memperbaiki minat guru-guru berkualitas untuk mendaftarkan diri menjadi kepala sekolah karena persepsi atas jabatan kepala sekolah sebagai pekerjaan administratif yang sangat membebani akan terkikis.</li> <li>• Sistem dan mekanisme insentif eksternal berpotensi bersifat komplementer terhadap faktor motivasi internal dalam memastikan kinerja para peserta program Guru dan Sekolah Penggerak</li> </ul>
<i>Terkait Kompetensi Kepemimpinan Sekolah yang perlu mendapat perhatian khusus</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin sekolah merasa paling kekurangan dalam kompetensi untuk membina guru,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• memasukkan materi-materi tersebut di dalam proses pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah maupun dalam program Pengembangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memasukkan materi-materi dengan kompetensi di mana Pemimpin Sekolah paling membutuhkan dukungan ke</li> </ul>



<b>Temuan FGD dalam Tahap Perekrutan Kepala Sekolah/Pengawas dan Pemetaan Beban Kerja</b>	<b>Rekomendasi Tindak Lanjut</b>	<b>Relevansi bagi Program Guru Penggerak/ Sekolah Penggerak</b>
menggunakan Teknologi Informasi Komunikasi dan menjalin kemitraan dengan masyarakat	Keprofesian Berkelanjutan kepala sekolah Ketika sudah menjabat	dalam pelatihan program Guru/Sekolah Penggerak, selain sebagai salah satu kriteria seleksi peserta program

## Bab I: Pendahuluan

### A. Latar belakang

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam melakukan transformasi pendidikan untuk mewujudkan visi murid yang memiliki profil pelajar Pancasila tengah berupaya melakukan inovasi program dan kebijakan, yang termuat dalam Kebijakan Merdeka Belajar. Dua diantara Kebijakan Merdeka Belajar yang berkaitan langsung guru dan tenaga kependidikan (GTK) adalah Kebijakan Merdeka Belajar jilid 5 dan 7: Guru Penggerak dan Sekolah Penggerak.

Guru Penggerak fokus kepada pengembangan kepemimpinan pembelajaran dan kemandirian guru dalam pengembangan profesional dirinya. Guru Penggerak juga menggerakkan ekosistem sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran murid dan menjadikan refleksi serta evaluasi menjadi basis menentukan kebijakan atau program di sekolah. Ke depan, arah kebijakan Program Guru Penggerak direncanakan akan menjadi program pendidikan calon kepala sekolah dan pengawas sekolah.

Sementara Program Sekolah Penggerak merupakan program untuk mendorong proses transformasi satuan pendidikan agar dapat meningkatkan capaian hasil belajar peserta didik secara holistik, baik dari aspek kognitif (literasi dan numerasi) maupun aspek karakter untuk mewujudkan profil pelajar pancasila. Kedua program tersebut menitikberatkan dan membutuhkan peran pemimpin pembelajaran yang memiliki kompetensi yang mumpuni dalam memantik pembelajaran yang berpihak pada murid.

Studi ini bertujuan memberikan gambaran mengenai konteks dan pengalaman di lapangan dalam implementasi tahap-tahap perekrutan kepala sekolah dan pengawas berdasarkan regulasi yang berlaku saat ini, untuk pertimbangan dalam desain program Guru Penggerak.

### B. Metodologi dan narasumber

Studi ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *rapid assessment* secara kualitatif melalui metode *focus group discussion* (FGD) terhadap responden 10 kepala sekolah, 5 pengawas, 5 pejabat dinas pendidikan dan wawancara terhadap perwakilan dari LPPKS. Kepala Sekolah dalam studi mewakili setiap jenjang dan jenis (PAUD, SD, SMP, SMA, SMK, dan SLB), status satuan pendidikan (negeri dan swasta), masa pengangkatan (sebelum dan sesudah April 2018), namun tidak mencakup satuan pendidikan yang berada di dalam naungan koordinasi Kementerian Agama.<sup>1</sup> Dinas Pendidikan dalam studi mewakili dinas pendidikan provinsi dan kabupaten/kota.

FGD dilakukan pada Rabu-Jumat, 10-12 Februari 2021 di Hotel Onih, Kota Bogor. Adapun FGD mencakup pertanyaan terstruktur atas empat topik utama:

- 1) pengalaman mengikuti proses seleksi dan pengangkatan menjadi kepala sekolah/ dan pengawas,
- 2) pengalaman mengikuti pendidikan calon kepala sekolah dan pengawas,

---

<sup>1</sup> Komposisi narasumber dalam studi dapat dilihat pada Lampiran 1.

- 3) beban kerja administratif dan non-administratif kepala sekolah dan pengawas, dan
- 4) kebutuhan kompetensi dalam menjalankan peran sebagai kepala sekolah dan pengawas.

### **C. Keterbatasan studi**

Beberapa keterbatasan studi ini antara lain:

- Metodologi kualitatif yang memang secara inheren tidak dimaksudkan untuk bersifat valid untuk seluruh kepala sekolah/pengawas/dinas pendidikan di Indonesia.
- Temuan didapatkan berdasarkan pemahaman dan persepsi responden, sehingga dimungkinkan terjadinya ketidakakuratan dari proses sebagaimana dijelaskan dalam regulasi yang ada
- Temuan-temuan dalam studi secara umum masih bersifat indikatif sehingga masih perlu ditindaklanjuti dengan analisis dan penelusuran/studi lebih jauh terhadapnya, baik secara kuantitatif dan kualitatif

## Bab II:

### Pengalaman Partisipasi dalam Tahapan-Tahapan Perekrutan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah

Temuan studi mengenai pengalaman partisipasi dalam tahapan-tahapan perekrutan kepala sekolah dan pengawas sekolah akan dikelompokkan ke dalam setiap tahapan-tahapan utama di dalam proses perekrutan kepala sekolah dan pengawas, yang meliputi i) proyeksi kebutuhan, sosialisasi dan pengusulan, ii) seleksi administrasi dan substansi, iii) pendidikan dan pelatihan, serta iv) pengangkatan. Temuan studi mengenai pengalaman dalam tahapan perekrutan kepala sekolah akan dibahas di bagian I, sementara pengawas di bagian II.



#### I. Kepala Sekolah

##### A. Proyeksi kebutuhan, sosialisasi dan tahap pengusulan

Berdasarkan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota menyusun proyeksi kebutuhan kepala sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah daerah untuk jangka waktu lima tahun yang diperinci per satu tahun. Untuk penyelenggaraan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat, proyeksi kebutuhan kepala sekolah dilakukan melalui koordinasi dengan Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota untuk jangka waktu yang sama dengan satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah daerah. Regulasi tidak mengatur secara khusus mengenai proses sosialisasi perekrutan kepala sekolah.

Pengusulan Bakal Calon Kepala Sekolah dari satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah, dilakukan oleh kepala sekolah dari satuan pendidikan asal kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota. Guru yang memenuhi persyaratan dapat langsung mengajukan permohonan mengikuti seleksi bakal calon Kepala Sekolah kepada Kepala Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota setelah mendapat rekomendasi dari kepala sekolah satuan administrasi pangkal tempat guru yang bersangkutan bertugas.

Sedangkan Penyampaian Bakal Calon Kepala Sekolah dari satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan oleh pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada Dinas Pendidikan Provinsi atau Kabupaten/Kota.

Terdapat empat temuan utama yang disimpulkan dalam tahapan proyeksi kebutuhan, sosialisasi dan pengusulan:

1. *Proses implementasi perencanaan kebutuhan kepala sekolah yang tidak konsisten dengan regulasi dan mekanisme Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang ada*

Sekalipun telah disebutkan dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, praktik proses perencanaan kebutuhan kepala sekolah masih belum sesuai dengan ketentuan, yang terindikasi dari waktu yang

cukup lama (beberapa tahun) bagi beberapa kepala sekolah yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan Calon Kepala Sekolah hingga diangkat.

*“Di daerah saya, saya sering ditanya oleh calon KS yang belum diangkat, kapan waktu pengangkatannya karena terjadi penumpukan antrean pengangkatan.” (Ibu MN, Dinas Pendidikan)*

Menurut responden yang mewakili LP2KS, perencanaan dan proyeksi kebutuhan kepala sekolah yang seharusnya dilakukan oleh Dinas Pendidikan dengan menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) PKP (Perencanaan Kebutuhan dan Pemindahan) yang disediakan oleh GTK, responden dalam studi yang mewakili Dinas Pendidikan mengungkapkan ketidakmaafhuman mereka mengenai adanya SIM tersebut.

Belum optimalnya pemanfaatan SIM juga terlihat dari pemahaman pejabat dinas pendidikan terkait yang belum optimal terkait proses validasi data yang ada serta adanya indikasi ketidaksinkronan Sistem Informasi Manajemen Tenaga Kependidikan (SIM-Tendik) dengan Data Pokok Pendidikan (Dapodik).

*“Yang sering jadi masalah adalah sinkronisasi data di SIM Tendik dan SIM Dapodik, Kadang-kadang proses perubahan data yang di input di SIM Dapodik (oleh sekolah) begitu lama, dan tidak langsung mengubah data di SIM PKB.” (AB, LPPKS)*

## 2. Proses sosialisasi pengusulan/pendaftaran kepala sekolah yang terkesan terburu-buru dan tidak secara luas tersampaikan

Proses sosialisasi perekrutan kepala sekolah seringkali dilakukan secara amat singkat dan terburu-buru sehingga tidak memberikan waktu yang cukup bagi para guru yang berminat mendaftar untuk mempersiapkan persyaratan yang dibutuhkan.

*“Saya diminta untuk menjadi calon kepala sekolah padahal saya tidak mau. Saya langsung diminta untuk melengkapi semua kebutuhan administrasi. Saya masih ingat waktunya mepet sekitar 3 hari harus sudah mengumpulkan.” (Ibu EJ, TK Negeri Semarang)*

*“Waktu itu saya diberikan pesan wa (whatsapp) tapi tidak ada penjelasan kapan dibukanya pengusulan itu. Saya pikir baru dibuka. Tahu-tahu waktu saya sudah tinggal seminggu untuk mengumpulkan semua berkas-berkas persyaratannya.” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

Selain waktu yang terkesan terburu-buru, medium sosialisasi pun terkadang tidak optimal. Dinas Pendidikan setempat seringkali mensosialisasikan tentang dimulainya proses pengusulan atau pendaftaran kepala sekolah hanya melalui Surat Edaran atau bahkan secara informal melalui *whatsapp group* sehingga tidak seluruh guru mendapatkan informasi.

*“Pengumumannya via wa, cuma memang biasanya kalau di grup itu suka satu pesan sudah terlewat lama jadinya tidak terbaca aja sama guru-guru di grup. Penyebaran lewat wa ini cukup cepat prosesnya. Belum apa-apa mungkin sudah terlewat tidak terbaca. Harus rajin membaca tiap pesannya.” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

Dampak dari belum optimalnya proses sosialisasi pengusulan dan pendaftaran calon kepala sekolah ini di antaranya adalah adanya indikasi tidak terjaringnya kandidat-kandidat kepala sekolah potensial dalam proses perekrutan dan hanya kandidat-kandidat yang terkoneksi dengan sumber-sumber informasi saja yang mendaftar.

*“Saya bahkan tidak tahu menahu kapan dan mengapa saya bisa terjaring dalam proses perekrutan Kepala Sekolah karena saya tidak merasa mendaftar. Baru kemudian beberapa minggu setelahnya saya mengetahui bahwa saya memang diusulkan oleh pengawas saya” (Ibu JR, SMP Negeri Makassar)*

### 3. Persepsi mengenai beban administratif kepala sekolah menjadi faktor utama yang menghambat minat guru mendaftar menjadi kepala sekolah

Peserta kepala sekolah FGD secara umum berpendapat bahwa tidak terdapat animo yang cukup dari para guru untuk mendaftar menjadi kepala sekolah dikarenakan persepsi akan beban administrasi yang besar dari jabatan kepala sekolah.

*“Terus terang Mas, saya awalnya tidak mau jadi kepala sekolah karena pekerjaannya banyak. Banyak urusan administrasi, jadi saya tidak mau jadi kepala sekolah.” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

*“Saya juga tidak mau Mas untuk jadi kepala sekolah. Saya maunya mengajar saja. Kepala sekolah repot dan banyak kerjanya. Kompleks.” (Ibu DI, SMK Swasta Aceh)*

*“Setahu saya guru dapat mengajukan diri untuk menjadi calon kepala sekolah, namun jarang guru yang mau jadi kepala sekolah apalagi dengan tugas administrasinya yang banyak. Lebih baik mengajar saja.” (Bapak IH, SMK Negeri Aceh)*

Dampak dari persepsi tingginya beban administratif jabatan kepala sekolah ini adalah tidak terjaringnya calon-calon kepala sekolah yang paling berkompeten, yang hanya bersedia untuk mendaftar atau diusulkan ketika “didorong” oleh pengawas atau pejabat Dinas Pendidikan setempat.

*“Cuma akhirnya karena ngga ada orang lagi yang mau, ya sudah saya yang akhirnya mau naik jadi kepala sekolah. Itu juga awalnya saya diusulkan terlebih dahulu (oleh Dinas) baru saya akhirnya tergerak untuk mau jadi kepala sekolah” (Ibu DI, SMK Swasta Aceh)*

### 4. Proses pengusulan kepala sekolah masih dinilai belum secara objektif menjaring calon kepala sekolah dengan rekam jejak baik

Peserta kepala sekolah FGD menyampaikan bahwa seringkali mereka mempertanyakan kriteria para guru-guru yang diusulkan menjadi kepala sekolah karena terdapat beberapa individu-individu yang dikenal luas tidak memiliki rekam kerja yang baik.

*“Dari yang saya lihat, banyak guru-guru yang diusulkan menjadi kepala sekolah bukan guru yang sikapnya baik. Semua guru lain tahu bahwa guru A ini guru yang nggak bener. Tapi dia diusulkan karena dekatlah dengan kepala sekolah. Kenal baik. Atau ya guru-guru ini diusulkan biar ngga berulah lagi.” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

*“Iya, saya tahu beberapa kepala sekolah kurang dapat kerjasama dengan baik dan tidak bisa melakukan manajerial sekolahnya.” (Bapak IH, SMK Negeri Aceh)*

## B. Tahap seleksi administrasi dan substansi

Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 membagi seleksi Bakal Calon Kepala Sekolah dalam dua tahap, yaitu seleksi administrasi dan seleksi substansi.

#### *Seleksi Administrasi*

Seleksi administrasi bagi Bakal Calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/ Kota, sedangkan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat, dilakukan oleh satuan pendidikan itu sendiri dengan melaporkan hasil seleksi administrasi tersebut kepada Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota. Untuk sekolah swasta, seleksi administrasi juga dilakukan melalui pengumpulan berkas-berkas administrasi berdasarkan ketentuan setiap yayasan.

Terdapat tiga temuan utama yang disimpulkan dalam studi ini pada tahap seleksi administrasi calon kepala sekolah:

1. *Beberapa pemerintah daerah melakukan penyesuaian persyaratan administrasi secara lebih ketat dari regulasi*

Sebagai ilustrasi, Dinas Pendidikan Kota Padang mensyaratkan calon kepala sekolah maksimal berusia 53 tahun (usia maksimal pada Permendikbud Nomor 6 tahun 2018 adalah 56 tahun). Diberlakukannya persyaratan tersebut dikarenakan keinginan Pemda agar kepala sekolah terekrut memiliki potensi durasi masa jabatan yang lebih lama.

2. *Persyaratan golongan PNS minimal bagi calon kepala sekolah dipersepsikan tidak memiliki korelasi dengan kualitas rekam kerja*

Secara umum peserta FGD mengemukakan bahwa persyaratan minimal golongan PNS Penata (III C) sebagai calon kepala sekolah tidak memiliki korelasi positif dengan kualitas rekam kerja individu.

*“Iya, saya tahu beberapa kepala sekolah sekalipun sudah bergolongan PNS yang tinggi kurang dapat kerjasama dengan baik dan tidak bisa melakukan manajerial sekolahnya.” (Bapak IH, SMK Negeri Aceh)*

3. *Persyaratan sertifikat pendidik dan linieritas terindikasi menjadi hambatan dalam mendapatkan kandidat terbaik untuk jenjang tertentu seperti SMK dan PAUD*

Untuk jenjang SMK, peserta FGD yang juga menjabat sebagai kepala sekolah mengemukakan bahwa terdapat banyak guru-guru berkinerja baik yang berpotensi untuk menjadi kepala sekolah menjadi terhambat dalam proses perekrutan kepala sekolah dikarenakan persyaratan sertifikat pendidik yang banyak tidak dimiliki oleh guru-guru SMK yang berasal dari kalangan profesional (bukan lulusan pendidikan keguruan).

*“Menurut saya, sertifikat pendidik sebagai syarat kepala sekolah dihapus saja. Kasihan itu ada orang-orang yang bagus untuk jadi kepala sekolah jadi tidak bisa. Ya kita kan rata-rata bukan dari background guru jadi susah dapat sertifikat pendidik.” (Bapak IH, SMK Negeri Aceh)*

Sementara itu, untuk jenjang PAUD, linieritas sertifikat pendidik menjadi faktor administratif utama yang menghambat dalam perekrutan kepala sekolah.

*“Iya mas, susah kalau sertifikat pendidik jadi syarat juga. Sudah sedikit yang mau jadi kepala sekolah, apalagi ada sertifikat itu jadi lebih sedikit kepala sekolahnya” (Ibu EJ, TK Negeri Semarang)*

*“Di sekolah saya susah sekali menjadi kepala sekolah. Harus ada linier dengan latar belakang pendidikan baru bisa dipertimbangkan untuk jadi kepala sekolah.” (Ibu IN, TK Swasta Semarang)*

### *Seleksi Substansi*

Berdasarkan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, seleksi substansi dilaksanakan setelah bakal calon Kepala Sekolah lolos seleksi administrasi. Pada proses tersebut, Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat, mengajukan Bakal Calon Kepala Sekolah untuk mengikuti seleksi substansi berupa tes potensi kepemimpinan yang dilakukan oleh LPPKS. Dikarenakan sumber daya manusia LPPKS terbatas, maka seleksi terkadang diperbantukan kepada beberapa pihak di daerah, seperti Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di tingkat provinsi.

Secara umum, seleksi substansi dilakukan dalam bentuk studi kasus yang dinilai melalui tes tertulis dan wawancara. Penilaian studi kasus ini ditujukan untuk melihat potensi calon kepala sekolah dalam pemecahan masalah, berpikir taktis, kritis, kreatif, serta sistematis. Sementara wawancara dilakukan untuk memvalidasi jawaban dari tes tulis, dengan penekanan pada aspek perencanaan dan pengetahuan. Sementara itu, sekolah swasta juga menyelenggarakan seleksi substansi secara mandiri oleh yayasan. Sekolah Islam Terpadu, misalnya, menerapkan penilaian kemampuan mengajar calon kepala sekolah melalui *micro-teaching*.

Terdapat dua temuan utama yang disimpulkan dalam studi ini pada tahap seleksi substansi calon kepala sekolah:

1. *Secara umum, terdapat kebutuhan untuk memastikan instrumen dan proses seleksi substansi fokus pada pengukuran kinerja dan rekam jejak secara objektif, bukan sebatas pengetahuan, dan beberapa pemerintah daerah mengembangkan metodologi sendiri untuk memenuhi kebutuhan tersebut*

Peserta FGD secara umum memandang bahwa seleksi substansi perlu untuk dapat secara objektif memotret kualitas rekam jejak kinerja calon kepala sekolah, tidak hanya aspek pengetahuan. Beberapa pemerintah daerah telah berinisiatif memodifikasi metode seleksi substansi untuk tujuan ini, seperti *peer review*, uji publik (Kota Makassar), dan tes skolastik (Kota Padang). Hal ini dikarenakan seseorang dapat saja memiliki pengetahuan dan komunikasi yang baik, namun tidak diimbangi dengan kinerja nyata dalam menjalankan tugasnya.

*“Saya rasa tesnya tidak sampai melihat performa nantinya jadi kepala sekolah ya. Harusnya penyeleksi sampai melihat perilakunya sehari-hari. Bisa gak dia kira-kira jadi kepala sekolah, bukan cuma pengetahuan aja, nanti kewalahan jadi kepala sekolah” (Bapak IH, SMK Negeri Aceh)*

*“Saya kepala sekolah bukan hanya ngurusin urusan manajerial. Semuanya saya urusin di sekolah, mulai dari bimbing guru sampai dampingi anak SLB dan beresin jika ada permasalahan. Dimana itu gak ada di tes tuh.” (Bapak RD, SLB Negeri Bogor)*

Objektivitas proses seleksi menjadi hal lain yang dikemukakan peserta FGD, di mana seringkali terjadi kekhawatiran apabila petugas seleksi memiliki hubungan kedekatan dengan calon kepala sekolah



peserta seleksi sehingga berpotensi mengkompromikan perlakuan berbeda yang menguntungkan peserta tersebut.

*“...yang saya dengar, ada calon kepala sekolah yang diwawancara oleh pengawas sekolah yang kebetulan sudah kenal sebelumnya. Walau ya kita nggak tahu ya bagaimana penilaiannya, tapi buat saya itu tidak adil” (Ibu DI, SMK Swasta Aceh)*

Beberapa pemerintah daerah pun mengimplementasikan metode-metode seleksi substansi yang berbeda-beda untuk memastikan kualitas perekrutan tersebut. Provinsi Jawa Barat, misalnya, mengembangkan aplikasi SIAP JABAR di mana terdapat rangkuman portofolio kandidat dan penyampaian visi misi dalam video melalui kanal youtube yang memungkinkan rekan guru lain untuk mendukung kandidat tersebut dengan fitur *like* dan *comment*. Pemerintah daerah lain juga menerapkan prinsip rewiu 360 derajat dengan beberapa pihak di lingkungan kerja seperti rekan guru, atasan kepala sekolah atau orangtua murid tersebut.

*“...di kita terdapat juga tes uji publik, dimana asesor mencari tahu latar belakang calon kepala sekolah yang diseleksi dengan bertanya kepada rekan guru, siswa yang diajar, dan masyarakat yang dekat dengan calon tersebut.” (Ibu JR, SMP Negeri Makassar)*

2. Keputusan kelulusan seleksi seringkali ditentukan melalui kesepakatan antara Pemerintah Daerah dengan LPPKS sehingga diberikan bukan berdasarkan faktor pemenuhan/kemahiran kompetensi, namun berdasarkan kebutuhan mendesak untuk mengisi jabatan

Peserta FGD yang berasal dari dinas pendidikan pemerintah daerah mengemukakan bahwa kriteria meluluskan peserta calon kepala sekolah dalam tahap seleksi substansi umumnya dilakukan berdasarkan pertimbangan kebutuhan pemenuhan kepala sekolah, yang terkadang mengharuskan dinas pendidikan untuk meluluskan sekalipun tidak memenuhi nilai/kualitas tertentu.

*“Sebelum seleksi substansi saya menyampaikan kepada LPPKS terkait kebutuhan jumlah kepala sekolah untuk tahun ini berapa, untuk itu minta keringannya agar bisa meloloskan minimal sejumlah kebutuhan tersebut” (Ibu MN, Dinas Pendidikan)*

Salah satu penyebab dari keputusan kelulusan seleksi substansi yang mengesampingkan kualitas tersebut adalah karena adanya kekhawatiran bahwa jumlah peserta yang lolos tidak akan mencukupi kebutuhan perekrutan kepala sekolah jika secara murni berdasarkan kualitas hasil seleksi. Pemerintah Daerah kerap kali bernegosiasi terkait kelulusan, terlebih jika kondisi kandidat banyak yang belum memenuhi standar, namun kebutuhan cukup banyak.

Temuan ini utamanya terjadi dalam hal seleksi substansi kepala sekolah negeri (PNS), sementara untuk proses seleksi kepala sekolah swasta tidak terjadi dikarenakan proses internal seleksi oleh yayasan/manajemen sekolah yang telah memiliki kandidat tertentu untuk diproyeksikan menduduki jabatan kepala sekolah tanpa adanya seleksi secara massal.

### **C. Tahap Pendidikan dan Pelatihan**

Dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 disebutkan, Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah diikuti oleh bakal calon kepala sekolah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi dan

diusulkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada LPPKS. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah tersebut dibiayai oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, masyarakat, atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat. Dalam hal melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan, LPPKS dapat bekerjasama dengan lembaga lain yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, atas persetujuan dari Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemendikbud.

Pengalaman responden kepala sekolah terbagi dalam 2, (1) mereka yang diangkat terlebih dahulu menjadi kepala sekolah sebelum adanya Permendikbud no.6/2018 akan mengikuti diklat penguatan, dan (2) mereka yang diangkat menjadi kepala sekolah setelah adanya Permendikbud tersebut. Diklat penguatan dilakukan selama 10 hari workshop atau *in-service training*, sementara untuk diklat persiapan, durasi waktu pelaksanaannya 3 bulan dengan metode *in-service training*, *on-the job learning*, dan *in-service training* kembali (IN-ON-IN). Detail pelaksanaan teknis pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah dan penguatan kepala sekolah dapat dilihat pada Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemendikbud No 26017/B.B1.3/HK/2018 tentang Petunjuk Teknis Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah (lampiran III dan V).

Bakal calon Kepala Sekolah yang dinyatakan lulus Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah diberi Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Calon Kepala Sekolah yang ditandatangani oleh Direktur Jenderal. Sedangkan untuk Bakal Calon Kepala Sekolah yang dinyatakan tidak lulus, masih diberi kesempatan untuk mengikuti kembali Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebanyak dua kali. Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah ini merupakan salah satu syarat untuk mengikuti proses pengangkatan menjadi Kepala Sekolah.

#### Ada tiga temuan dalam proses diklat/ pelatihan calon kepala sekolah:

1. *Secara umum, peserta memberikan apresiasi positif terhadap penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah secara IN-ON-IN oleh LPPKS*

Terdapat beberapa aspek yang secara khusus diapresiasi para peserta FGD yang mengikuti Diklat tersebut, di antaranya adalah kualitas fasilitator yang secara umum baik dan metode penyampaian materi yang mengaplikasikan permainan dan metode belajar aktif.

*“Satu-satunya pelatihan yang paling saya ingat dan relevan mau untuk kepala sekolah adalah pelatihan yang dilakukan LPPKS waktu itu. Pematerinya memang tidak humoris, namun sangat menguasai materi.” (Ibu JR, SMP Negeri Makassar)*

*“Hal yang paling menarik buat saya adalah permainan dengan belajar gotong royong dan kepemimpinan yang dilaksanakan di minggu pertama. Selama pelatihan tersebut, pemateri yang membawakan materi cukup humoris.” (Ibu EJ, TK Negeri Semarang)*

*“Selama pelatihan itu menarik sekali Mas. materinya bagus-bagus dan banyak sekali prakteknya jadi enak belajarnya. Instrukturnya bagus-bagus. Ada beberapa yang saya rasa kurang menguasai materi tapi masih bagus sih. Kalau ditanya masih bisa menjawab, walau agak kurang puas saya tapi masih bagus.” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

*"Saya merasa untuk diklat ini sudah baik sekali sih. Saya senang mengikutinya. Saya jadi tahu apa yang dilakukan seorang kepala sekolah dari programnya. Fasilitator juga bagus dalam menyampaikan materi. Banyak diskusi dan kegiatan Mas dan itu yang membantu sekali dalam belajarnya." (Ibu DI, SMK Swasta Aceh)*

Penilaian terhadap penyelenggaraan Diklat Calon Kepala Sekolah secara IN-ON-IN tersebut lebih positif dibandingkan dengan penyelenggaraan Diklat Penguatan bagi Kepala Sekolah yang telah menjabat sebelum diberlakukannya Permendikbud no 6 tahun 2018 tentang Kepala Sekolah pada April 2018, yang menyampaikan adanya kekurangan materi praktis dan durasi pelatihan yang terlalu singkat.

*"Waktu pelatihan terutama untuk beberapa materi terlalu singkat, walaupun materi yang diberikan relevan. Calon kepala sekolah juga sebaiknya tidak hanya diberikan materi tapi dapat mencoba praktek." (Ibu IL, SD Swasta Padang)*

*"Saya tidak terlalu ingat berapa harinya Mas, cuma kalau ngga salah seminggu atau 10 hari. Ini terlalu singkat Mas. Banyak sekali tugas-tugas LK yang perlu dikerjakan tapi waktunya terlalu sedikit. Padat banget kegiatannya." (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

2. Materi Diklat Calon Kepala Sekolah IN-ON-IN masih dinilai belum memenuhi beberapa aspek yang penting dalam menjalankan fungsi kepala sekolah, seperti keterampilan *soft skills* (manajemen waktu, keterampilan berkomunikasi, manajemen konflik, etika profesi), Informasi-Teknologi, dan kebutuhan khas setiap jenjang pendidikan

Peserta FGD yang telah mengikuti Diklat Calon Kepala Sekolah yang diselenggarakan oleh LPPKS menyampaikan bahwa beberapa keterampilan *soft skills* dan Informasi Teknologi merupakan keterampilan yang ternyata cukup penting dalam menjalankan fungsi sebagai kepala sekolah, namun tidak diberikan pembekalan yang cukup ketika mengikuti Diklat.

*"Hal yang paling menarik adalah instruktur benar-benar memfasilitasi. Sementara materi yang perlu ditambahkan manajemen konflik, manajemen organisasi, komunikasi beda-beda jenjang, manajemen waktu. Penggunaan komputer dan teknologi juga sepertinya harus ditambahkan" (Ibu IL, SD Swasta Padang)*

*"Iya saya rasa peserta perlu diberikan best practice bagaimana menjadi kepala sekolah ditambah pembelajaran tentang IT. Terutama kayak saya yang sudah berumur ini." (Ibu WI, SLB Negeri Bogor)*

*"Menurut saya materinya perlu ditambahkan Mas. Yang penting terkait dengan IT. Kepala sekolah harusnya bisa menggunakan komputer. Word, Powerpoint, Excel lah setidaknya. Dan perlu diberitahukan juga terkait etika Kepala Sekolah, kayak tata cara rapat, mulai dari datang tepat waktu gitu-gitu Mas. karena banyak kepala sekolah sudah kembali dari sini dan jadi kepala sekolah kembali ke kebiasaannya dulu jadi guru.", "... sama perlu ada kayak praktik untuk menjadi Kepala Sekolah Mas, biar tahu apa sih yang dikerjakan Kepala Sekolah." (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

Selain itu, peserta FGD juga menyampaikan bahwa materi Diklat Calon Kepala Sekolah didesain bagi kepala sekolah secara umum sehingga tidak mencakup kebutuhan-kebutuhan yang khas bagi setiap jenjang pendidikan usia dini, dasar atau menengah. Hal ini juga dirasakan oleh kepala sekolah kejuruan yang memiliki kekhasan tersendiri bila dibandingkan jenjang dan jenis satuan pendidikan lainnya.

*“Materi yang diberikan terlalu umum. Harusnya kepala sekolah diberikan materi sesuai dengan jenjangnya. Misalnya saya ya dapat materi untuk spesifik kepala PAUD.” (Ibu EJ, TK Negeri Semarang)*

*“Setuju, Mas. Harusnya materi sudah spesifik tiap jenjang di materi-materi tertentu. Untuk SMK, pasti beda dengan SMA biasa.” (Bapak IH, SMK Negeri Aceh)*

*“Untuk SMK, perlu ada materi yang khusus spesifik untuk SMK Mas. Karena dunia ini semakin canggih, jadi perlu ada materi yang terbaru mengenai dunia kewirausahaan, dunia industri.” (Ibu DI, SMK Swasta Aceh)*

### 3. Proses kelulusan Diklat baik Diklat Calon Kepala Sekolah maupun penguatan, tidak secara penuh dilakukan berdasarkan pemenuhan kriteria kualitas lulusan

Peserta FGD yang telah mengikuti Diklat Calon Kepala Sekolah dan Penguatan menyampaikan bahwa seringkali peserta Diklat yang tampak tidak berkinerja baik atau mengikuti Diklat secara optimal tetap diberikan kelulusan.

*“Saya tidak mengetahui bagaimana kriteria kelulusan peserta dari diklat. Contohnya ada teman saya yang saya lihat aktif tapi tidak diluluskan, sementara ada peserta lain yang di kelas tidak aktif dan seperti tidak niat ikut itu lulus diklat.” (Ibu IL, SD Swasta Padang)*

*“Ada Mas pas saya ikut diklat, orangnya baik-baik terampil, aktif bertanya, tapi memang tidak banyak sosialisasi sama yang lain tapi tidak lulus. Lalu yang lain aktif tapi banyak guyon, tidak banyak bertanya justru malah diluluskan. Saya tidak tahu apa yang menjadi dasar penilaiannya. Kalau diberitahu kan enak jadi tahu apa yang perlu dikembangkan.” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

Hal tersebut dikarenakan proses kelulusan yang utamanya mempertimbangkan kebutuhan jumlah lulusan untuk segera menduduki posisi kepala sekolah dan faktor keterbatasan anggaran pemerintah daerah yang cenderung membiayai pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah sejumlah posisi kepala sekolah yang dibutuhkan (sehingga bila ada yang tidak lulus akan mengakibatkan kekosongan jabatan). Terjadi kekhawatiran jumlah lulusan akan tidak dapat memenuhi jumlah kebutuhan perekrutan kepala sekolah apabila kelulusan hanya didasarkan pada kualitas lulusan.

Selain itu, hasil penilaian yang selainya menjadi dasar penentuan kelulusan pendidikan dan pelatihan belum dipergunakan secara optimal bagi pemerintah daerah, LP2KS maupun kepala sekolah yang menjadi pesertanya dalam mengevaluasi efektivitas program dan menyusun pembinaan keprofesian berlanjutan bagi kepala sekolah. Sebagai contoh, terdapat indikasi tidak tersampainya hasil penilaian pendidikan dan pelatihan kepada peserta calon kepala sekolah, yang sebenarnya dapat dipergunakan sebagai dasar untuk memperbaiki diri.

## **D. Tahap Pengangkatan**

Berdasarkan aturan yang tercantum dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, Pengangkatan Kepala Sekolah dilaksanakan bagi calon Kepala Sekolah yang telah memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Calon Kepala Sekolah. Proses pengangkatan calon Kepala Sekolah ini

dilaksanakan oleh pejabat pembina kepegawaian atau pimpinan penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat, setelah mendapat rekomendasi dari Tim Pertimbangan Pengangkatan (TPP) Kepala Sekolah.

Tim Pertimbangan Pengangkatan (TPP) Kepala Sekolah bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian dan terdiri dari beberapa unsur, diantaranya Sekretariat Daerah, Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota, Dewan Pendidikan dan Pengawas Sekolah. Sedangkan bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat, Tim Pertimbangan Pengangkatan (TPP) Kepala Sekolah ditetapkan oleh pimpinan penyelenggara pendidikan itu sendiri dan terdiri atas unsur majelis pertimbangan pada penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Pada proses pengangkatan, setidaknya ada empat temuan yang diidentifikasi:

*1. Durasi yang relatif lama sejak kelulusan Diklat Calon Kepala Sekolah dan Pengangkatan*

Peserta FGD yang telah mengikuti Diklat Calon Kepala Sekolah menyampaikan bahwa seringkali terjadi seorang peserta Diklat menunggu beberapa tahun hingga diangkat menjadi kepala sekolah, yang memberikan ketidakpastian dan berpotensi berdampak pada kinerja yang bersangkutan sebagai guru.

*“Iya mas saya kurang tahu sih kapan akan diumumkan. Jadi awalnya setelah lulus diklat, saya berharap ditempatkan, namun karena lama gak ada kabar sudah tidak mengharap lagi. Setelah 9 bulan baru saya ditempatkan.” (Ibu EJ, TK Negeri Semarang)*

*“Berkulan-bulan saya tunggu Mas untuk diangkat. Jadinya was-was saja sih apakah ini bisa diangkat atau tidak saya. Atau ada hal lain yang ternyata membuat saya tidak layak” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

*“Saya diangkat 2 tahun setelah lulus Diklat. Saya cukup beruntung sih karena saya bisa diangkat di sekolah tempat saya mengajar. Tadinya sudah cukup cemas (karena menunggu), cuma ya sudah saya siap-siap aja diangkat kapanpun.” (Ibu DI, SMK Swasta Aceh)*

*“Telah terjadi antrean pengangkatan, akibat beberapa Kepala Sekolah menjabat lagi.” (Ibu MN, Dinas)*

*2. Beberapa pemerintah daerah memberlakukan proses seleksi tambahan bagi calon kepala sekolah sebelum pengangkatan*

Sebagai ilustrasi, Provinsi Aceh mewajibkan para calon kepala sekolah untuk memberikan presentasi bagi Sekretaris Daerah Kabupaten mengenai rencana pengembangan sekolahnya sebagai bagian dari pertimbangan untuk pengangkatan.

*“Ada tambahannya mas kalau di Aceh. Sebelum penempatan, calon kepala sekolah harus presentasi dulu dari buku kerjanya.” (Bapak IH, SMK Negeri Aceh)*

*3. Calon Kepala Sekolah tetap memiliki preferensi untuk diangkat di sekolah berlokasi dekat dengan tempat tinggal*

Sekalipun para calon kepala sekolah dengan status PNS telah secara formal berkomitmen untuk bersedia ditempatkan di lokasi mana saja sesuai kebutuhan, namun peserta FGD mengemukakan

bahwa faktor kedekatan tempat tinggal tetap menjadi pertimbangan utama dalam preferensi lokasi pengangkatan.

*“Yah saya dapat lokasinya jauh dari rumah. Awalnya gak senang, cuma ya gimana lagi ya.” (Ibu EJ, TK Negeri Semarang)*

*“Saya beruntung ya Mas dapat sekolah yang sekarang. Memang jaraknya ke sekolah dari rumah saya sekitar 30 menit. Cuma rekan saya ada yang dapat jauh Mas, dan dia tidak kenal daerahnya, jadi dia tidak terlalu senang cuma sudah amanah jadi diterima.” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa adanya kemungkinan kinerja kepala sekolah terdampak secara negatif apabila lokasi sekolah tempat bertugas berjauhan dengan lokasi tempat tinggal yang mengakibatkan kepala sekolah seringkali tidak berada di sekolah atau mengajukan pemindahan tugas kepada Pemerintah Daerah setempat.

#### *4. Kepala sekolah yang diangkat seringkali berbeda dengan calon kepala sekolah yang diajukan*

Secara regulasi Dinas Pendidikan mengajukan nama-nama calon kepala sekolah yang sudah memiliki Nomor Unik Kepala Sekolah (NUKS) setelah lulus diklat calon kepala sekolah, hanya saja sering kali kepala sekolah yang diangkat ada yang berasal dari luar nama-nama calon yang diajukan yang belum memiliki NUKS atau telah mengikuti diklat calon kepala sekolah.

*“ini mohon maaf ya, mungkin juga terjadi di daerah lain juga, jadi saya pernah mengajukan nama-nama calon KS yang akan diangkat bahkan saya sudah membuat surat undangan untuk kegiatan pengangkatannya tetapi secara tiba-tiba daftar nama yang saya ajukan berubah dalam semalam, harapannya dengan tegas diberlakukannya Permen No. 6 Tahun 2018 meskipun ada perubahan mendadak seperti ini paling tidak dia harus sudah mendapatkan NRKS” (Bapak Dinas Jabar/ Bogor)*

Implikasinya banyak kepala sekolah yang diangkat tidak memenuhi standar perekrutan dan memiliki kompetensi yang terstandar.

## II. Pengawas Sekolah

### A. Proyeksi Kebutuhan, Sosialisasi, dan Pengusulan

Merujuk pada Petunjuk Teknis Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 24907 Tahun 2018, proyeksi kebutuhan Pengawas Sekolah 5 tahun mendatang dilakukan dengan memperhatikan jumlah Pengawas Sekolah yang memasuki usia pensiun/mutasi, pembangunan unit sekolah baru, jumlah Satuan Pendidikan, jumlah guru, kesesuaian jenjang dan jenis satuan pendidikan. Hasil proyeksi kebutuhan Pengawas Sekolah ini menjadi patokan jumlah Calon Pengawas Sekolah yang harus disiapkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota dengan persetujuan Direktur Jenderal.

Pada tahap proyeksi kebutuhan, sosialisasi dan pengusulan pengawas, temuan berikut teridentifikasi:

#### 1. Tingginya kekosongan jabatan pengawas

Walaupun sudah melakukan proses perhitungan kebutuhan pengawas, kebutuhan pengawas saat ini masih tinggi, rasio yang ada belum ideal, 10-40 sekolah per pengawas, bahkan responden riset ada yang membina 65 sekolah. Rendahnya pemenuhan kebutuhan pengawas di lapangan perlu untuk didalami penyebabnya, seperti tunjangan operasional pengawas yang belum layak, citra jabatan pengawas yang kurang positif, jenjang karir tidak jelas, atau penyebab lainnya.

*"Seringnya kunjungan ke sekolah tergantung jumlah sekolah binaan. Saya ada 65 sekolah. Satu sekolah mungkin ada yang cuma bisa dikunjungi 1 kali dalam satu semester. Sekali kunjungan biasanya minimal 3 jam."* (Bapak OP, Pengawas Sekolah TK di Semarang).

Kekosongan jabatan pengawas juga berpotensi semakin tinggi akibat pandemi COVID-19. Sebagai contoh, Dinas Pendidikan Kota Makassar menyatakan bahwa perhitungan kebutuhan di tahun 2020 dan 2021 perlu dikaji ulang, karena perhitungan perlu memasukkan unsur pendidik yang meninggal karena wabah CoVid-19.

*"Di daerah kami selama Pandemi banyak pengawas yang meninggal, sehingga meskipun sudah diproyeksi jumlah kebutuhan pengawas sepertinya perlu dihitung ulang dan sekarang kondisinya memang ada beberapa pengawas yang membantu mensupervisi sekolah yang menjadi tanggung jawab pengawas yang meninggal tadi."* (Bapak EF, Makassar)

Tingginya kekosongan jabatan pengawas juga berpotensi diakibatkan sepi peminat pendaftar jabatan pengawas. Sebagai contoh, Pemerintah Daerah Aceh bahkan perlu melakukan pendekatan khusus untuk mendapatkan pengawas satuan pendidikan SLB.

### B. Tahap Seleksi Administrasi dan Substansi

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 24907 Tahun 2018 menyebutkan bahwa proses seleksi Pengawas Sekolah dilakukan dalam 2 tahap, yaitu seleksi administrasi dan seleksi substansi.

*Seleksi Administrasi*

Seleksi administrasi bertujuan untuk mengetahui kelengkapan persyaratan administrasi Calon Pengawas Sekolah. Pelaksanaan seleksi administrasi dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota. Guru atau kepala sekolah pelamar yang dinyatakan lolos seleksi administrasi disebut sebagai “Bakal Calon Pengawas Sekolah” dan selanjutnya dapat mengikuti seleksi substansi.

Beberapa temuan yang disampaikan oleh peserta dalam FGD:

1. *Proses seleksi telah sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam regulasi*

Dokumen persyaratan dalam seleksi administrasi meliputi dokumen penilaian kinerja, dokumen pengembangan diri, dan dokumen penunjang lainnya.

*“Saya waktu itu golongan IIC, yang harus saya siapkan dokumen portofolio, dokumen pembelajaran, pengembangan diri, rekomendasi dari pengawas dan kepala UPTD.” (Bapak OP, Pengawas TK, di Semarang)*

2. *Terindikasi adanya peserta yang tidak cukup memahami persyaratan minimal terkait status jabatan untuk mengikuti seleksi Pengawas Sekolah.*

Jika merujuk pada regulasi yang berlaku, baik guru maupun kepala sekolah, keduanya bisa mengikuti seleksi Pengawas Sekolah dengan memperhatikan ketentuan; untuk yang masih berstatus sebagai guru, harus memiliki sertifikat pendidik dengan pengalaman mengajar paling sedikit 8 (delapan) tahun atau guru yang diberi tugas sebagai kepala sekolah paling sedikit 4 (empat) tahun sesuai dengan satuan pendidikannya masing-masing. Namun demikian, masih ada ketidakpahaman mengenai persyaratan seleksi administrasi untuk menjadi pengawas.

*“Saya disuruh buat surat permohonan, saya suruh kumpul semua sertifikat, dan dites, disuruh mengajar, yang mengetes saya para senior. Saya tidak pernah jadi kepala sekolah, saya dulu guru berprestasi di Makassar, tidak tahu apa bisa jadi pengawas sekolah.” (Bapak ST, Pengawas Sekolah SMP di Makassar)*

### *Seleksi Substansi*

Seleksi substansi diikuti oleh bakal calon Pengawas Sekolah yang telah memenuhi persyaratan administrasi. Seleksi substansi Bakal Calon Pengawas Sekolah dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal (dalam hal ini adalah LPPKS). Jika Bakal Calon Pengawas Sekolah dinyatakan lolos seleksi substansi, maka dapat mengikuti Diklat Fungsional Calon Pengawas Sekolah. Jika Bakal Calon Pengawas Sekolah dinyatakan tidak lolos seleksi substansi, maka dapat mengikuti seleksi substansi kembali paling banyak 1 (satu) kali. Apabila masih tidak lolos dalam seleksi substansi, maka status Bakal Calon Pengawas Sekolah dinyatakan gugur dan dapat melamar kembali sebagai Bakal Calon Pengawas Sekolah pada tahun berikutnya.

Temuan yang disampaikan oleh peserta dalam FGD adalah sebagai berikut:

1. *Tidak adanya kepastian waktu terkait pengumuman kelulusan seleksi substansi di tiap daerah.*

Ada sebagian peserta FGD yang menerima pengumuman kelulusan di hari yang sama dengan berlangsungnya seleksi substansi, namun ada juga yang baru memperoleh informasi kelulusan di hari yang sama dengan pelantikan.



*“Saya dihubungi Kepala Dinas langsung, kelulusan diumumkan di hari yang sama dengan pelantikan, saya kaget.” (Ibu QR, Pengawas SD di Padang).*

Pengalaman serupa juga terjadi di Semarang. Dinas pendidikan Kota Semarang menggabungkan seleksi substansi dan diklat sekaligus, sehingga pengumuman kelulusan dilakukan setelah diklat dan tidak ada pengumuman kelulusan setelah seleksi substansi.

*“Kalau di Semarang itu seleksi substansi dan diklat jadi satu, jadi pengumuman kelulusannya langsung setelah diklat.” (Ibu MN, Dinas Pendidikan Semarang)*

### **C. Pendidikan dan Pelatihan**

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 212 Tahun 2018 tentang penugasan LP2KS untuk melaksanakan penyiapan, pengembangan dan pemberdayaan Pengawas Sekolah, LPPKS atau lembaga/instansi yang bekerja sama dengan lembaga tersebut memiliki kewenangan untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan fungsional calon pengawas sekolah dan pendidikan dan pelatihan penguatan kompetensi pengawas sekolah.

Peserta yang telah lulus seleksi substansi dapat mengikuti Diklat Fungsional Calon Pengawas Sekolah untuk memberikan pembekalan seluruh dimensi kompetensi yang diperlukan bagi seorang Pengawas Sekolah dalam menjalankan tugasnya. Diklat Fungsional Calon Pengawas Sekolah dilaksanakan 171 JP dengan durasi 1 JP @45 menit. Secara umum, Diklat Fungsional Calon Pengawas Sekolah terbagi dalam tiga tahapan yang meliputi:

1. *On the Job Training (OJT I)*

OJT I dilaksanakan dengan total 25 JP dengan rentang paling lama selama 15 hari kerja dan berfokus pada 3 hal utama, yaitu (1) kompetensi inti Calon Pengawas Sekolah, (2) penyusunan Rencana Tindak Pengawasan (RTP), dan (3) kompetensi sosial dan kepribadian.

2. *In Service Training (IST)*

IST dilaksanakan dengan total 71 JP dengan yang berfokus pada 3 hal utama, yaitu program umum, program khusus, dan program penunjang.

3. *On the Job Training II (OJT II)*

OJT II dilaksanakan dengan total 75 JP dengan rentang waktu paling lama 45 hari kerja dan berfokus pada 3 hal utama, yaitu pelaksanaan Rencana Tindak Lanjut Praktik Pengawasan (RTLPP), uji kompetensi Calon Pengawas Sekolah melalui pelaporan RTL (portofolio), dan uji kompetensi Calon Pengawas Sekolah melalui presentasi laporan diklat.

Peserta Diklat dinyatakan lulus Diklat Fungsional Calon Pengawas Sekolah jika peserta telah mengikuti seluruh rangkaian Diklat (OJT I, IST dan OJT II) dengan proporsi penilaian OJT I (15%), IST (50%) dan OJT II (35%) serta mendapat nilai akhir paling rendah 71 dengan kriteria memuaskan. Merujuk pada ketentuan tersebut, peserta bisa dinyatakan lulus atau tidak lulus.

1. Peserta Diklat yang dinyatakan lulus berhak memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Diklat Fungsional Calon Pengawas Sekolah yang ditandatangani oleh Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

2. Bagi Peserta Diklat yang tidak lulus ujian akan diberikan surat keterangan telah mengikuti Diklat, dan diberikan kesempatan 1 (satu) kali untuk mengikuti Diklat kembali dalam jangka waktu 2 (dua) tahun

Sementara itu, bagi pengawas yang telah menjabat sebelum diberlakukannya regulasi terbaru mengenai pengawas sekolah pada 2018, diberlakukan Kurikulum Diklat Penguatan Kompetensi Pengawas Sekolah yang mengacu pada standar kompetensi pengawas sekolah dan diselenggarakan dengan pola 71 JP meliputi 30% teori dan 70% praktik.

Beberapa temuan yang diperoleh dari hasil wawancara FGD dengan peserta:

1. *Peserta memberikan apresiasi positif pada penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Calon Pengawas Sekolah.*

Proses diklat dinilai bermanfaat untuk persiapan para calon pengawas sekolah dalam menjalankan tugas. Pengawas bisa memahami tugas pokok dan fungsi kepengawasan melalui penyerapan materi yang disampaikan oleh instruktur, terutama dalam penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Pengawas Sekolah, Hal menarik lainnya selama pelatihan adalah proses kedisiplinan yang diterapkan dengan baik selama diklat berlangsung.

*"Kami merasa disiplin selama diklat, tapi kami juga merasa tidak didisiplinkan, semua berjalan begitu saja." (Ibu VW, Pengawas SMK di Aceh)*

Apresiasi tersebut bertolak belakang dengan penilaian pengawas di dalam FGD mengenai Diklat Penguatan Pengawas yang diselenggarakan dengan metode *in-service training* (IST) selama 71 JP tanpa adanya *On-the-job learning* (OJT). Pengawas Sekolah menilai materi yang disampaikan dalam diklat penguatan kompetensi belum sesuai dengan kebutuhan di lapangan (misalnya, materi pelatihan terkait K-13) dan belum mencakup materi mengenai hal-hal di luar tugas pokok dan fungsi utama namun tetap relevan diterapkan di lapangan, misalnya terkait manajemen waktu kerja, teknis komunikasi, memecahkan masalah, dan sebagainya.

*"Semua masalah pasti ditanyakan ke pengawas, padahal belum tentu kita sudah diberikan pelatihan tentang itu." (Bapak XY, Pengawas Sekolah Jawa Barat)*

*"Kalau di daerah, sampai ada kasus perceraian istrinya hamil, pengawas juga yang harus jadi penengah. Kita juga bingung mau menengahnya bagaimana. Paling tidak, kita perlu diajarkan bagaimana menyiapkan mental." (Bapak XY, Pengawas Sekolah di Jawa Barat)*

2. *Terdapat indikasi yang perlu ditelusuri lebih lanjut bahwa tahapan diklat yang dijalani oleh pengawas berbeda dengan tahapan yang tertuang dalam petunjuk teknis.*

Berdasarkan petunjuk teknis, tahapan meliputi OJT I, IST, dan OJT II dengan praktik langsung di tahap OJT II. Sedangkan dalam praktiknya, pengawas sekolah melakukan praktik langsung di tahap IST, dan tahap OJT II hanya untuk pembuatan laporan, presentasi, dan evaluasi.

*“Tahap 2 itu kita praktik tupoksi langsung di lapangan, ada pendampingan juga. Pendampingan oleh Korwas kadang pengawas senior. Semua jenjang juga mendapat pendampingan.” (Bapak ST, Pengawas Sekolah SMP, di Makassar)*

### 3. Kemampuan instruktur dalam menyampaikan materi pelatihan berbeda-beda

Tidak semua instruktur mampu menyampaikan materi dengan baik. Beda penerimanya, cara penyampaian materi pun juga berbeda. Berdasarkan penuturan para Pengawas Sekolah peserta FGD, instruktur berasal dari berbagai lembaga, meliputi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP), Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK), Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung, Kemdikbud, dan LPPKS.

*“Instruktur itu harus benar-benar menguasai materi dan tidak hanya membaca slide. Kadang ada instruktur yang hanya membaca slide saja, setelah itu materinya dikirim ke peserta, kita tidak paham apa yang dia sampaikan. Instruktur harusnya paham konsep andragogi dan mampu memberi semangat kita para peserta.” (Ibu QR, Pengawas Sekolah SD di Padang)*

## D. Tahap Pengangkatan

Bagi peserta Diklat Fungsional Calon Pengawas Sekolah yang dinyatakan lulus diberikan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) yang ditandatangani oleh Direktur Jenderal dan selanjutnya digunakan untuk memenuhi persyaratan pengangkatan dalam jabatan fungsional Pengawas Sekolah. Surat Keputusan Pengangkatan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah ditandatangani oleh Gubernur/Bupati/Walikota setempat.

Temuan yang diperoleh dari FGD Pengawas Sekolah antara lain:

### 1. Masa tunggu antara pengumuman resmi lulus diklat dengan pengangkatan dan penetapan menjadi Pengawas Sekolah berbeda-beda di tiap daerah, berkisar antara 1 hari hingga 1 tahun.

*“Saya dihubungi Kepala Dinas langsung, kelulusan diumumkan di hari yang sama dengan pelantikan, saya kaget.” (Ibu QR, Pengawas SD di Padang)*

*“Setelah lulus, hasilnya diumumkan lewat UPTD, lalu penetapan sebagai calon pengawas TK. Perlu jeda waktu 1 tahun dulu untuk mendapatkan SK.” (Bapak OP, Pengawas TK di Semarang).*

Ketidakpastian pengangkatan tersebut merugikan di mana bagi sebagian pengawas sekolah, momen pengangkatan menjadi bagian yang paling dinanti karena diyakini sebagai tahap di mana mereka mencapai titik apresiasi tertinggi dari jenjang karir fungsional mereka.

*“Senang dan bangga tentu, karena ibaratnya ini kan semacam penghargaan dan pengakuan yang memang selayaknya kita terima di karir kita di pendidikan,” (Bapak XY, Pengawas Sekolah di Jawa Barat)*

### Bab III: Beban Kerja Administratif dan Kompetensi Kepemimpinan Sekolah

#### A. Beban Kerja Administratif

Berdasarkan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan. Beban kerja Kepala Sekolah ini bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan. Namun demikian, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah menimbulkan beban administrasi tersendiri yang menyulitkan kepala sekolah. Studi ini berupaya memetakan seluruh beban administrasi yang ditimbulkan.

##### 1. *Beban kerja administratif menyita mayoritas perhatian dan waktu kepala sekolah dari aspek substansi/non-administratif dari tugas pokok dan fungsinya*

Peserta FGD mengemukakan bahwa hampir setiap aspek dari pekerjaan/fungsi kepala sekolah memiliki komponen administratif yang dikerjakan. Namun demikian beberapa beban administratif menyita lebih banyak perhatian dan waktu ketimbang lainnya, seperti penyusunan dokumen perencanaan dan pelaporan program-program bantuan dan transfer keuangan bagi sekolah (Biaya Operasional Sekolah, baik dari pemerintah pusat maupun daerah/BOSDA).

*“Banyak sekali Mas kerjaan saya, urus BOS apalagi itu banyak banyak urusannya. Jadi jujur Mas, saya jarang sekali melakukan supervisi Mas. Saya tidak ada waktu untuk supervisi itu. Akhir-akhir ini ada beberapa kali saja Mas karena sibuk urusan administrasi itu.” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

Pelaporan program-program tersebut umumnya memiliki format dan mekanisme pengaturan yang berbeda-beda sehingga menambah beban administratif kepala sekolah.

*“Hal yang paling sulit itu saat pelaporan dana bos dalam RKAS, Bantuan Operasional Pemkot, serta laporan lainnya memiliki perbedaan format. Harusnya formatnya satu aja biar mudah.” (Ibu JR, SMP Negeri Makassar)*

*“Untuk pelaporan BOS itu memakan banyak waktu sekali. Sudah rentang waktunya berbeda, formatnya juga berbeda juga. Jadi memakan banyak sekali waktu disini pekerjaan lainnya jadi kurang bisa dilakukan. Mungkin kalau saya boleh saya saran Mas, kalau bisa formatnya dipermudah dan rentang waktu pelaporannya samakan saja.” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

Secara umum, beban-beban kerja administratif tersebut terjadi sepanjang tahun, walaupun terdapat waktu-waktu tertentu yang memiliki beban kerja lebih banyak dibandingkan waktu-waktu lainnya, seperti pada, i) kuartal akhir setiap tahun (Oktober-Desember) di mana tenggat waktu pelaporan dan perencanaan tahun anggaran dilakukan, dan ii) menjelang tahun ajaran baru (Mei-Juli) di mana administrasi dari kegiatan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) dan ujian akhir sekolah dilakukan.<sup>2</sup>

##### 2. *Satuan pendidikan negeri untuk jenjang Anak Usia Dini dan Sekolah Dasar tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk memenuhi beban kerja administratif*

---

<sup>2</sup> Lihat Lampiran 3 untuk ilustrasi lengkap beban kerja kepala sekolah sepanjang tahun.

Salah satu penyebab tersitanya banyak perhatian dan waktu untuk pengerjaan beban kerja administratif, terutama bagi satuan pendidikan negeri dalam jenjang Anak Usia Dini dan Sekolah Dasar adalah tidak adanya sumber daya manusia yang khusus untuk menangani beban kerja administratif tersebut. Mereka diharuskan antara mengerjakannya sendiri atau mendelegasikan sebagian pekerjaan kepada rekan guru yang pada akhirnya juga mengambil porsi waktu dan perhatian yang signifikan dari mengelola pembelajaran kelasnya. Hal ini berbeda dengan jenjang sekolah lainnya yang menurut regulasi diperkenankan untuk mengangkat seorang Tenaga Tata Usaha (TU).

*“Ya iya, kalau saya ini karena tidak punya tenaga admin jadi harus mengerjakan semua tugas administratif sendiri. Makanya itu yang buat saya pusing sendiri.” (Ibu EJ, TK Negeri Semarang)*

*“Saya kerjakan ini sendiri Mas. tugas administrasinya. Ada rekan yang membantu cuma tetap saya yang bertanggung jawab untuk pekerjaan administrasi ini. Ditambah juga dengan pekerjaan akademik yang harus saya lakukan, jadinya berat sekali. Ya memang itu tugas kepala sekolah.” (Ibu IN, TK Swasta Semarang)*

### 3. Beban kerja yang dihadapi pemimpin sekolah, belum sebanding dengan insentif yang diberikan

Sebagai ilustrasi, para pengawas dalam studi menilai bahwa tunjangan operasional untuk pengawas yang diberikan belum disesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Pada beberapa kasus, pengawas memerlukan biaya transportasi yang cukup tinggi saat melakukan kegiatan supervisi ke sekolah binaan. Alasan inilah yang diduga menjadi salah satu sebab mengapa minat para Kepala Sekolah untuk menjadi pengawas cukup rendah mengingat tidak banyak jaminan yang bisa diberikan saat menjalankan tugas.

## B. Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah

Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007 mengelompokkan kompetensi Kepala Sekolah ke dalam lima dimensi kompetensi, diantaranya Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Kewirausahaan, Kompetensi Supervisi dan Kompetensi Sosial. Sementara itu, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah menegaskan dimensi kompetensi yang diperlukan untuk jabatan fungsional pengawas sekolah adalah: (1) kompetensi kepribadian; (2) kompetensi supervisi manajerial; (3) Kompetensi supervisi akademik; (4) kompetensi evaluasi pendidikan; (5) kompetensi penelitian dan pengembangan dan (6) kompetensi sosial.

Adapun kedua regulasi mengenai kompetensi kepala sekolah dan pengawas tersebut kini telah diperbarui dalam Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan nomor 6565/B/GT/2020 tentang Model Kompetensi dalam Pengembangan Profesi Guru. Dalam regulasi tersebut, terdapat 12 kompetensi kepemimpinan sekolah bagi kepala sekolah dan pengawas yang terbagi ke dalam empat dimensi: i) mengembangkan diri dan orang lain, ii) memimpin pembelajaran, iii) memimpin manajemen sekolah, dan iv) memimpin pengembangan sekolah.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan nomor 6565/B/GT/2020 tentang Model Kompetensi dalam Pengembangan Profesi Guru.

Adapun tingkat penguasaan kepala sekolah terhadap kompetensi dalam model kompetensi terbaru telah dicoba dipetakan oleh Kemdikbud pada 2020 dalam studi “Pemetaan Masalah Kepemimpinan Kepala Sekolah Pendidikan Dasar” (dalam laporan ini disebut sebagai “Studi Pemetaan Kuantitatif”) dimana kepala SD dan SMP dalam sampel secara nasional memberikan penilaian diri dalam hal penguasaan kompetensi-kompetensi tersebut.<sup>4</sup> Temuan studi ini melengapi temuan Studi Pemetaan Kuantitatif tersebut.

Terdapat tiga temuan utama yang disimpulkan dalam studi ini mengenai kompetensi kepala sekolah dan pengawas sekolah:

*1. Kepala Sekolah dan Pengawas melaporkan kesulitan dalam praktik pembinaan guru*

Kepala sekolah mengemukakan bahwa mereka memiliki keterbatasan dalam hal memimpin dan mengelola kinerja guru dan tenaga kependidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya.

*“Saya merasa hanya sedikit guru yang mengajar dengan nurani sementara saya masih terbatas untuk mengajarkan guru. Jadi yang bisa saya lakukan adalah meminta guru ikut pelatihan-pelatihan untuk mengembangkan kompetensi. Itu mas, alangkah baiknya jika kepala sekolah diberikan pembekalan untuk mendidik guru menggerakkan nurani sadar dan ikhlas untuk menjalankan tugas guru.” (Ibu JR, SMP Negeri Makassar)*

*Keterkaitan dengan Studi Pemetaan Kuantitatif*

Temuan mengenai kesulitan kepala sekolah dalam membina guru tersebut terindikasi bertolak belakang dengan kesimpulan Studi Pemetaan Kuantitatif. Pada jenjang SD, Studi Pemetaan Kuantitatif menyimpulkan bahwa indikator “melakukan pendampingan kepada guru untuk melakukan pengembangan diri” dan “melakukan pendampingan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran murid” adalah 2 indikator dengan lebih dari 60% responden kepala sekolah menilai diri telah “mahir”. Pada jenjang SMP, Studi Pemetaan Kuantitatif tersebut juga menyimpulkan bahwa 69% responden kepala sekolah menilai diri telah “mahir” dalam melakukan pendampingan kepada guru untuk melakukan pengembangan diri.

Penelitian lebih jauh diperlukan untuk mengklasifikasi dua temuan kontradiktif tersebut dengan menilai secara objektif penguasaan kompetensi dalam membina guru. Terlebih dikarenakan berdasarkan Studi Pemetaan Kuantitatif juga menemukan bahwa lebih dari 60% responden kepala sekolah dasar dan 58% responden kepala SMP menilai diri sendiri dalam kategori “berkembang” dan “layak” dalam indikator “mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan praktik diri dalam kepemimpinan pendidikan”.

*2. Penguasaan Teknologi Informasi adalah kompetensi yang dikeluhkan oleh kepala sekolah*

Penguasaan teknologi informasi seperti penggunaan perangkat komputer dan pemanfaatan perangkat online dilaporkan banyak tidak dimiliki oleh kepala sekolah sehingga terkendala dalam melakukan fungsinya.

---

<sup>4</sup> Pemetaan Masalah Kepemimpinan Kepala Sekolah Pendidikan Dasar” oleh Kemdikbud (21 Januari 2021).

*“Bagaimana ya Mas? Saya saja susah mengoperasikan laptop, kadang-kadang malah minta bantuan anak saya untuk ngerjain. Apalagi jika saya harus ngerjain tugas administrasi atau tugas-tugas lain dengan format online.” (Ibu EJ, TK Negeri Semarang)*

*“Ini dari pengalaman saya ya Mas melihat rekan-rekan Kepala Sekolah. Itu banyak sekali yang tidak paham IT. Untuk Word, Excel saja perlu operator untuk membantu mereka kerja. Nah gimana kalau nanti mereka harus mengerjakan laporan-laporan di komputer? Pastinya akan susah dan menjadi lama nanti segala prosesnya. Kasian sekolahnya.” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

*“Sebenarnya banyak tuh mas di SIMPKB kegiatan-kegiatan online gitu. Buat belajar itu ada Mas. cuma banyak saja yang tidak tahu kepala sekolah. Bukanya aja mungkin bingung Mas.” (Ibu ER, SD Negeri Padang)*

#### *Keterkaitan dengan Studi Pemetaan Kuantitatif*

Jika melihat hasil Studi Pemetaan Kuantitatif, dapat diasumsikan bahwa tidak menguasainya Teknologi Informasi di antara kepala sekolah merupakan refleksi atas rendahnya indikator “menetapkan tujuan, merencanakan, dan mengambil inisiatif pengembangan diri sesuai dengan tantangan dan kebutuhan kepemimpinan” dalam kompetensi “Menunjukkan Praktik Pengembangan Diri yang didasari kesadaran dan kemauan pribadi (*self regulated learning*) di mana 52% kepala Sekolah Dasar dan 52% kepala SMP menilai diri pada level berkembang dan layak.

#### *3. Penguasaan kompetensi dalam menjalani kemitraan dengan pemangku kepentingan lain seperti dunia industri dan orangtua siswa*

Kemampuan untuk memanfaatkan potensi daerahnya untuk menjalin kemitraan dengan satuan pendidikan serta menjalin relasi dengan orang tua merupakan tantangan tersendiri bagi para kepala sekolah.

*“Untuk SMK, penting sekali untuk bisa berkoordinasi dengan dunia industri. Kalau anak SMK pasti beda ya setelah lulus pasti masuk dunia industri, jadi kita harus jalin kemitraan dengan berbagai tempat kerja agar alumni sekolah kita bisa masuk kesana.” (Bapak IH, SMK Negeri Aceh)*

*“Tantangan terbesarnya saat harus berkoordinasi dan menyiapkan dunia usaha untuk menerima anak SLB. Coba bayangin, siapa yang kira-kira mau menerima anak dengan IQ kurang dari 60.” (Bapak RD, SLB Negeri Bogor)*

*“Materi yang rasanya bisa diberikan kepada Kepala Sekolah itu komunikasi Mas. Cara mengobrol dengan rekan guru dan orang tua. Orang tua terlalu berjarak dengan sekolah jadi perlu diajak diskusi.” (Ibu ER, SD Negeri Padang).*

*“Saya sama dengan Ibu ER, materi yang bisa dijadikan bahan pelatihan itu komunikasi organisasi. Kepala sekolah butuh bisa berkomunikasi untuk pengembangan sekolah.” (Ibu IN, TK Swasta Semarang)*

#### *Keterkaitan dengan Studi Pemetaan Kuantitatif*

Temuan dalam kompetensi membangun kemitraan dan komunikasi dengan pemangku kepentingan, termasuk dengan orangtua ini sejalan dengan temuan dalam Studi Pemetaan Kuantitatif.

Studi Pemetaan Kuantitatif menyimpulkan bahwa terdapat 20-26% kepala sekolah yang masih berada pada level berkembang dalam penguasaan indikator-indikator kompetensi “memimpin pengembangan sekolah/madrasah untuk mengoptimalkan proses belajar murid yang relevan dengan kebutuhan komunitas sekitar sekolah/madrasah”.

Selain itu, terdapat 26-31% kepala sekolah yang masih berada pada level berkembang dalam penguasaan kompetensi 12 “melibatkan orangtua dan komunitas dalam pembiayaan dan pengembangan sekolah/madrasah”.



## **Bab IV: Analisis dan Rekomendasi**

### **Penyempurnaan Tahapan Proses Perekrutan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah, dan Relevansinya bagi Program Guru Penggerak serta Sekolah Penggerak**

#### **I. Tantangan secara Umum dalam Proses Perekrutan Kepala Sekolah dan Pengawas**

- *Terkait dengan rendahnya jumlah para guru potensial yang berminat mendaftar menjadi kepala sekolah dan pengawas sekolah* dikarenakan proses sosialisasi perekrutan pendaftaran dan pengusulan yang dinilai terlalu singkat, serta persepsi mengenai besarnya beban kerja administratif kepala sekolah dan pengawas sekolah, Kemdikbud perlu untuk:
  - Secara teknis, menetapkan dalam regulasi bahwa sosialisasi mengenai lowongan perekrutan bakal calon kepala sekolah dan pengawas perlu dilakukan dalam waktu yang cukup dan tersampaikan dengan baik sehingga memberikan kesempatan kepada kandidat-kandidat terbaik untuk memahami dan melengkapi persyaratan sebelum mendaftarkan diri.
  - Secara strategis, memetakan daerah-daerah di mana terjadinya disparitas antara kebutuhan perekrutan kepala sekolah dan pengawas dengan rendahnya minat pendaftar kepala sekolah, serta menganalisis lebih lanjut penyebab terjadinya disparitas tersebut. Pemetaan tersebut penting dilakukan untuk memahami seberapa dalam permasalahan tersebut terjadi sehingga membutuhkan respon kebijakan yang sesuai. Sebagai contoh, terdapat pandangan mengenai beban kerja manajerial dan administrasi kepala sekolah yang terlalu berat sehingga tidak sebanding dengan *rewards* yang didapat.
  - Untuk daerah-daerah dengan tingkat disparitas tinggi antara kebutuhan perekrutan kepala sekolah dengan guru yang berminat menjadi kepala sekolah, dilakukan analisis lanjutan terhadap kebijakan yang *feasible* dilakukan untuk mengubah insentif/disinsentif yang ada, misalnya, kampanye dengan pendekatan sosiologis/psikologis untuk menarik minat guru secara cukup untuk menjadi kepala sekolah, berkolaborasi dengan Pemda mengenai kemungkinan pemberian insentif tambahan untuk jabatan kepala sekolah (baik secara finansial maupun nonfinansial), atau lainnya.

**Bagi program Guru dan Sekolah Penggerak**, kemampuan untuk menarik minat kandidat-kandidat calon kepala sekolah dalam kuantitas cukup dan kualitas baik merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan program.

- Alokasi waktu bagi proses sosialisasi aplikasi pendaftaran program perlu dipastikan untuk tidak mendadak dan terlalu singkat sehingga memberikan waktu bagi bakal calon kepala sekolah terbaik untuk mempersiapkan pendaftaran secara cukup.
- Selain itu, perlu dipetakan daerah-daerah dengan tingkat minat pendaftaran Guru Penggerak yang rendah beserta penyebabnya untuk dapat diberikan kebijakan tertentu untuk mengatasinya, termasuk opsi memberikan insentif tambahan.
- Program Guru Penggerak perlu memonitor persepsi para guru mengenai program yang berpotensi mengurangi daya tarik untuk mendaftar atau berpotensi menarik minat berdasarkan motivasi yang “tidak sesuai dengan semangat program”, termasuk

potensi adanya persepsi bahwa para-Guru Penggerak diberikan ekspektasi berlebihan dari para pemangku kepentingan sehingga peserta berpotensi tertekan dalam bekerja.

## II. Proses Perekrutan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah

### A. Tahap perencanaan kebutuhan, sosialisasi dan pengusulan

- *Terkait proses implementasi perencanaan kebutuhan kepala sekolah oleh Pemerintah Daerah yang tidak konsisten dengan ketentuan yang diberikan oleh Kemendikbud*, termasuk dalam hal belum optimalnya pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen (SIM) Perencanaan Kebutuhan oleh Pemerintah Daerah, perlu dilakukan:
  - Pemetaan daerah-daerah di mana terjadi praktik perencanaan kebutuhan yang belum optimal, serta upaya pendekatan yang dilakukan dapat lebih terarah secara geografis.
  - Berdasarkan pemetaan, dilakukan peninjauan lebih jauh faktor-faktor penyebabnya sebelum dilakukan respon kebijakan yang sesuai. Terdapat beberapa potensi penyebab ketidaksesuaian praktik perencanaan kebutuhan kepala sekolah oleh pemerintah daerah, seperti kapasitas sumber daya manusia Pemerintah Daerah yang belum memadai, tidak terjadinya proses transfer pengetahuan antarpejabat teknis Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab dalam perencanaan kebutuhan, atau penyebab lainnya.
  - Dukungan asistensi yang lebih berkelanjutan dari Kemdikbud dalam prosesnya.

**Bagi program Guru Penggerak**, terutama jika kelak dijadikan sebuah jalur mekanisme guru untuk menjadi kepala sekolah, optimalnya proses perencanaan kebutuhan kepala sekolah yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah adalah kunci bagi tercukupinya jumlah dan kualitas kandidat kepala sekolah yang direkrut. Proses perencanaan kebutuhan yang tidak optimal akan mengakibatkan proses perekrutan yang lebih mengutamakan tercukupinya jumlah kepala sekolah tanpa menghiraukan kualitasnya, sehingga proses penyeleksian akan menjadi sebatas administrasi. Selain itu, optimalnya pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen (SIM) bergantung pada kapasitas dan kualitas interaksi antara Kemdikbud dengan jajaran terkait di Pemerintah Daerah.

- *Terkait proses pengusulan bakal calon kepala sekolah yang dinilai belum secara objektif menjangkir kandidat dengan rekam jejak terbaik*, perlu dilakukan analisis dan penelusuran lebih jauh mengenai akar masalah fenomena tersebut.

Permendikbud no.6/2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah merinci persyaratan administrasi bagi guru dalam tahap seleksi administrasi, yang juga dijadikan acuan dalam tahap pengusulan sebelumnya. Walaupun Kemdikbud dapat mengambil langkah-langkah untuk memperinci kriteria kepala sekolah yang dapat diusulkan atau mengajukan diri, praktik pengusulan yang tidak mengindahkan kualitas kandidat dimungkinkan karena terbatasnya jumlah kandidat kepala sekolah yang bersedia mendaftar sehingga siapapun yang bersedia secara langsung diusulkan di daerah tersebut. Apabila hal ini terbukti benar, semakin menunjukkan pentingnya penyempurnaan proses perencanaan

kebutuhan, sosialisasi dan reformasi fungsi serta sistem insentif/disinsentif kepala sekolah sehingga dapat menarik minat guru untuk mendaftar.

**Bagi program Guru Penggerak**, Kemdikbud dapat memberlakukan kriteria yang lebih mendetail dalam pengusulan kandidat peserta program, namun dengan didahului dengan analisis apakah proses pengusulan yang telah dilakukan akan semakin menyulitkan mendapatkan bakal calon kepala sekolah dengan jumlah yang tidak memadai di daerah tersebut.

## **B. Tahap seleksi administrasi dan substansi**

### **Seleksi administrasi**

- *Terkait praktik beberapa Pemerintah Daerah yang memberlakukan persyaratan yang lebih ketat dan berbeda dengan regulasi*, Kemdikbud perlu menyambut dengan memberikan “ruang” bagi Pemerintah Daerah untuk memberlakukan modifikasi implementasi seleksi, sepanjang tidak mengurangi standar kualitas dari persyaratan yang ada. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa bila Pemerintah Daerah menilai bahwa, sesuai dengan konteks dan kebutuhan daerahnya, perlu menetapkan persyaratan yang lebih ketat sehingga kualitas dapat lebih terjamin, hal tersebut dapat diperbolehkan dan didorong.

Secara mendasar, rekomendasi ini diberikan sebagai konsekuensi logis dari desain sistem pendidikan yang terdesentralisasi di mana Kemdikbud berperan dalam penentuan Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria (NSPK) sehingga ketentuan yang diberikan merupakan petunjuk secara umum dan kriteria minimal yang dapat saja dimodifikasi oleh Pemerintah Daerah.

**Bagi program Guru dan Sekolah Penggerak**, perlu dikaji peluang keberadaan “ruang-ruang” tertentu bagi modifikasi oleh Pemerintah Daerah dalam desain dan implementasi program. Dimungkinkannya modifikasi-modifikasi tersebut berpotensi dapat meningkatkan *ownership* pemerintah daerah terhadap program (ketimbang sebatas pelaksana) dan berpeluang meningkatkan kualitas program yang lebih kontekstual dengan kondisi daerah.

- *Terkait beberapa persyaratan administratif yang dinilai tidak berkorelasi dengan kualitas calon kepala sekolah dan dipersepsikan menghambat calon-calon kepala sekolah yang berpotensi (seperti minimal pangkat PNS Penata/golongan III C, atau kepemilikan sertifikat pendidik yang linier dengan jenis/jenjang pendidikan sekolah yang diampu)*, perlu dilakukan analisis lebih dalam dengan sampel representatif secara nasional mengenai korelasi antara tingkat golongan PNS atau kepemilikan sertifikat pendidik dengan kompetensi yang dimiliki.

Jika problem yang dipersepsikan ternyata terbukti benar, hal tersebut menjadi indikasi awal tentang perlunya penyempurnaan lebih lanjut dalam proses *alignment* antara proses kenaikan pangkat/golongan PNS serta pendidikan keguruan sebagai prasyarat sertifikasi pendidik dengan kompetensi. Proses penyempurnaan *alignment* tersebut mungkin membutuhkan waktu yang tidak singkat. Walaupun demikian, persyaratan minimal

pangkat/golongan PNS dan kepemilikan sertifikat pendidikan masih diperlukan sebagai bukti atas kecukupan jam terbang/pengalaman serta penguasaan kompetensi sebagai guru.

Secara khusus, kebijakan secara cepat perlu diambil untuk guru-guru sekolah swasta yang memiliki proporsi guru tanpa sertifikasi pendidik yang lebih besar ketimbang guru-guru sekolah negeri, sehingga menghambat proses perekrutan kepala sekolah. Langkah-langkah percepatan sertifikasi guru-guru swasta merupakan salah satu opsi yang dapat dipertimbangkan, sekalipun Kemdikbud telah berupaya dengan membuka kesempatan guru swasta untuk mengikuti program sertifikasi pendidik.

**Bagi program Guru dan Sekolah Penggerak**, persyaratan administrasi berupa kepemilikan sertifikat pendidik berpotensi menghambat terekrutnya kandidat yang berasal dari satuan pendidikan swasta karena masih besarnya proporsi guru satuan pendidikan swasta yang belum memiliki sertifikat pendidikan. Namun demikian, secara umum, kedua persyaratan administratif tersebut tetap diperlukan jika kemudian program Guru Penggerak menjadi sebuah mekanisme untuk menjadi kepala sekolah.

### Seleksi Substansi

- *Terkait persepsi akan kebutuhan akan adanya penilaian yang lebih menekankan terhadap rekam jejak ketimbang pengetahuan, perlu dilakukan*
  - eksplorasi mengenai kemungkinan praktik-praktik baik dalam metode penilaian rekam jejak yang telah dilakukan, misalnya oleh beberapa pemerintah daerah, untuk dapat didorong oleh Kemdikbud. Terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam hal ini:
    - i. Metode penilaian rekam jejak perlu seefisien dan seefektif mungkin sehingga tidak memberikan beban terlalu berat bagi Pemerintah Daerah dalam mengimplementasikannya. Walaupun demikian, bila dirasa perlu dan mampu, pemerintah daerah dapat menerapkan metode penilaian rekam jejak yang lebih detail/ketat dari yang direkomendasikan Kemdikbud.
    - ii. Diperlukan panduan yang lebih jelas dalam memberikan penilaian atas tipe-tipe informasi rekam jejak kandidat, sehingga hanya rekam jejak yang benar-benar relevan terhadap kualitas kepemimpinan pendidikan yang mendapatkan nilai. Panduan tersebut tetap perlu memberikan ruang bagi pemerintah daerah untuk memberikan interpretasi terhadap item-item rekam jejak tertentu di daerahnya yang relevan.
  - analisis lebih jauh mengenai implikasi dari dimasukkannya faktor rekam jejak menjadi penilaian dalam seleksi substansi terhadap kecukupan bakal calon kepala sekolah yang terjaring untuk setiap daerah. Untuk sebagian daerah, penerapan tersebut dapat memberikan tekanan lebih berat dalam mendapatkan bakal calon kepala sekolah atau pengawas dalam jumlah yang cukup. Dengan demikian, diperlukan adanya ruang bagi pemerintah daerah dalam menentukan seberapa ketat faktor rekam jejak dimasukkan dalam komponen penilaian seleksi substansi.

**Bagi program Guru dan Sekolah Penggerak**, aspek rekam jejak dapat dijadikan salah satu kriteria penilaian seleksi substansi, dengan i) menggunakan metodologi yang seefektif dan seefisien mungkin dalam menilai rekam jejak yang benar-benar relevan dalam kepemimpinan pendidikan dan ii) memperhatikan dampak dari penilaian aspek rekam jejak tersebut terhadap jumlah peserta Guru Penggerak yang terjaring. Kebijakan yang berbeda-beda antardaerah perlu tetap diberikan ruang dalam detail implementasinya.

- *Terkait terjadinya praktik Pemerintah Daerah yang memaksakan agar kelulusan seleksi substansi mengutamakan pertimbangan pemenuhan jumlah kebutuhan pengangkatan ketimbang kualitas minimal calon kepala sekolah*, perlu dilakukan:
  - Secara mendasar, diperlukan penanganan pada tahapan perencanaan kebutuhan, sosialisasi dan tingkat minat guru untuk mendaftar menjadi kepala sekolah di daerah tersebut. Praktik pemerintah daerah yang memaksakan kelulusan seleksi dengan alasan kebutuhan mendesak untuk segera merekrut kepala sekolah hanyalah merupakan hasil akhir dan “gejala” dari kegagalan dalam tahapan-tahapan sebelumnya dalam perekrutan. Apabila pemerintah daerah melaksanakan perencanaan kebutuhan secara baik, memberikan cukup waktu dalam proses sosialisasi sehingga cukup guru berkualitas mendaftar, serta cukup tingginya minat guru setempat untuk menjadi kepala sekolah, praktik pemaksaan kelulusan seleksi tersebut dapat teratasi
  - Secara teknis, proses penentuan kelulusan dalam seleksi dapat dilakukan menggunakan sistem terotomatisasi secara teknologi yang dapat meminimalisasi interaksi secara manual antarmanusia. Namun demikian, rigiditas sistem yang terotomatisasi dalam penentuan kelulusan tersebut dapat menjadi menyulitkan apabila tidak didasari oleh analisis pada potensi dampaknya jika ternyata faktor-faktor yang menjadi akar masalah (dalam poin sebelumnya di atas) belum diatasi.

**Bagi program Guru dan Sekolah Penggerak**, praktik memaksakan kelulusan peserta dikarenakan kebutuhan pemenuhan kuantitas peserta (sehingga mengorbankan kualitas) dalam proses seleksi berpotensi pula terjadi, terutama untuk daerah-daerah dengan minat dan kualitas pendaftar yang rendah. Akar masalah fenomena ini ada pada proses yang mendahuluinya yang meliputi perencanaan kebutuhan (saat penentuan target peserta), waktu dan proses sosialisasi, serta tingkat animo guru berkualitas untuk mendaftar pada program. Langkah-langkah yang bersifat teknis, seperti otomatisasi proses penentuan kelulusan berdasarkan perhitungan pada sistem dapat dilakukan dengan disertai analisis terhadap faktor-faktor akar masalahnya.

### **C. Tahap pendidikan dan pelatihan**

- *Terkait apresiasi positif peserta terhadap desain IN-ON-IN Diklat Calon Kepala Sekolah atau Calon Pengawas oleh LP2KS*, terus diadopsi dan dikembangkan dalam program-program pendidikan dan pelatihan Kemdikbud, baik bagi calon kepala sekolah maupun bagi mereka dalam jabatan. Kemdikbud juga telah mengembangkan desain pelatihan tersebut bagi calon kepala sekolah, dengan menerapkan metode ON-IN-ON-IN sehingga proses pembelajaran di lapangan (*On the job learning*) dapat melengkapi pembelajaran dalam ruangan secara lebih intensif.

**Bagi program Guru dan Sekolah Penggerak**, metode *delivery* pelatihan yang menggabungkan aspek pembelajaran di lapangan dan dalam ruangan perlu untuk dilanjutkan dan dikembangkan.

- *Terkait masukan para peserta FGD bahwa Diklat Calon Kepala Sekolah dan Pengawas perlu memasukkan materi pelatihan soft skills, Teknologi Informasi dan Komputer (TIK) dan kekhlasan setiap jenjang satuan pendidikan, perlu diakomodasi dalam pelatihan-pelatihan Kemendikbud ke depannya. Walaupun demikian, keterampilan dasar dalam soft skills dan TIK perlu untuk sudah dikuasai peserta sebelum mengikuti pelatihan sehingga dapat dimasukkan ke dalam salah satu kriteria penilaian seleksi administratif dan substansi, karena metode delivery pelatihan sudah mengharuskan peserta untuk menguasai keterampilan-keterampilan tersebut seperti penggunaan Learning Management System (LMS). Dengan demikian, fokus soft skills dan TIK dalam pelatihan mencakup materi-materi pendalaman dan pengembangannya, bukan materi dasar. Perlu pula untuk diperhatikan bahwa penambahan materi-materi baru tersebut harus diimbangi dengan strategi penjaminan kualitas instruktur dan penyusunan modul yang baik pula.*

**Bagi program Guru dan Sekolah Penggerak**, dimasukkannya materi pelatihan mengenai pengembangan *soft skills* dan TIK perlu untuk dapat diakomodasi, yang dapat bersifat sangat komplementer terhadap materi-materi yang telah ada sebelumnya. Perlu adanya monitoring dan evaluasi dampak dari adanya kedua materi tersebut dalam pelatihan terhadap tingkat kompetensi peserta setelah mengikuti pelatihan, serta dampaknya pada kinerja mereka saat menjabat kepala sekolah.

- *Seperti halnya dalam seleksi substansi, terjadi pula praktik Pemerintah Daerah yang memaksakan agar kelulusan proses Pendidikan dan Pelatihan mengutamakan pertimbangan pemenuhan jumlah kebutuhan pengangkatan ketimbang kualitas minimal calon kepala sekolah. Serupa dengan proses seleksi substansi kepala sekolah dalam temuan studi ini, respon kebijakan terhadap akar masalah fenomena ini terletak pada proses yang mendahuluinya yang meliputi perencanaan kebutuhan (saat penentuan target peserta), waktu dan proses sosialisasi, serta tingkat animo guru untuk mendaftar pada program, selain ketersediaan anggaran daerah untuk pelatihan yang terbatas. Langkah-langkah lainnya yang bersifat teknis dapat pula dilakukan, antara lain:*
  - *Menetapkan standar minimum kelulusan yang berbeda-beda antardaerah untuk mengakomodasi ketidakcukupan calon kepala sekolah yang memenuhi standar minimum kelulusan di daerahnya.*
  - *otomatisasi penentuan kelulusan berdasarkan sistem dengan terbukanya hasil penilaian kepada peserta, sekalipun hanya dapat mengatasi persoalan dalam jangka pendek tanpa mengatasi persoalan yang mendasarinya.*
  - *Pengembangan metode delivery blended learning bagi beberapa daerah dengan infrastruktur memadai dengan tetap mengandung unsur in-service learning dan on-the job learning yang berpotensi menekan biaya program.*

**Program Guru dan Sekolah Penggerak** perlu mengambil langkah-langkah yang serupa seperti yang telah dijelaskan pada isu yang sama saat tahap seleksi substansi di atas. Selain itu, program Guru Penggerak dapat terus mengembangkan metode *blended learning* sebagai metode alternatif pendidikan dan pelatihan yang diharapkan mengurangi beban pembiayaan.

#### D. Tahap pengangkatan

- *Terkait durasi yang relatif lama sejak selesainya mengikuti Diklat Calon Kepala Sekolah hingga pengangkatan menjadi kepala sekolah, yang juga terjadi dalam hal pengangkatan Pengawas:*
  - akar masalah terletak pada proses perencanaan kebutuhan kepala sekolah dan pengawas yang belum optimal dilakukan oleh pemerintah daerah setempat. Pemerintah daerah yang tidak melakukan perencanaan kebutuhan perekrutan secara baik berdampak pada keputusan untuk memproses seleksi dan membiayai Diklat dengan jumlah peserta di luar kebutuhan, sehingga peserta tersebut membutuhkan waktu yang lama sebelum diangkat.
  - Perlunya dilakukan pemetaan daerah-daerah mana saja di mana fenomena tersebut terjadi. Temuan masa tunggu pengangkatan yang lama juga perlu dikorelasikan dengan temuan terjadinya praktik pemerintah daerah yang memaksa kelulusan seleksi dan Diklat calon kepala sekolah sejumlah tertentu, untuk dianalisis lebih dalam apakah terjadi di daerah-daerah yang sama beserta penyebabnya. Sebagai contoh, perlu ditelusuri lebih mendalam apabila daerah-daerah yang dengan besarnya jumlah kepala sekolah dengan masa tunggu pengangkatan adalah juga daerah-daerah yang sama yang kerap kali memaksakan kelulusan peserta seleksi substansi dan Diklat Calon Kepala Sekolah.

**Program Guru Penggerak**, yang akan menjadi mekanisme untuk menjadi kepala sekolah, perlu diantisipasi agar lulusannya tidak mengalami hal yang sama seperti mereka yang telah mengikuti Diklat Calon Kepala Sekolah oleh LP2KS namun tidak kunjung diangkat. Wacana untuk secara otomatis mengangkat lulusan program Guru Penggerak untuk menjadi kepala sekolah perlu didahului dengan penyempurnaan praktik perencanaan kebutuhan peserta yang baik sesuai kebutuhan.

- *Terkait adanya praktik Pemerintah Daerah yang memberlakukan tahapan seleksi tambahan bagi calon kepala sekolah yang sebenarnya sudah memenuhi seluruh tahapan dalam regulasi untuk diangkat, pada prinsipnya Kemendikbud perlu bersikap dan mengambil respon kebijakan yang serupa dengan pembahasan pada Seleksi Administratif di atas.*

Kemdikbud berperan dalam penentuan Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria (NSPK) sehingga ketentuan yang diberikan merupakan petunjuk secara umum dan kriteria minimal yang dapat saja dimodifikasi oleh Pemerintah Daerah.

Dengan demikian, **program Guru Penggerak** juga perlu untuk mengantisipasi dengan mengidentifikasi dan memberikan ruang bagi pemerintah daerah untuk memodifikasi proses pengangkatan, selama dinilai dapat meningkatkan kualitas kepala sekolah yang terekrut. Kemdikbud dapat mendukung pemerintah daerah dalam proses modifikasi kebijakan tersebut

dengan penyediaan data dan referensi praktik baik (*know-how*) sehingga modifikasi yang dilakukan efektif.

- *Terkait adanya indikasi bahwa calon kepala sekolah yang tetap memiliki preferensi untuk diangkat di sekolah berlokasi dekat dengan tempat tinggal*, Kemdikbud bersama-sama pemerintah daerah perlu berkoordinasi untuk memastikan prinsip penempatan kepala sekolah sesuai kebutuhan dapat terlaksana. Kemdikbud dapat memberikan panduan (*guidance*) bagi pemerintah daerah dalam memastikan proses penempatan atau pemindahan (*mutase*) kepala sekolah, namun pemerintah daerah tetap memiliki otoritas dalam implementasinya.

**Bagi program Guru Penggerak**, hal ini memiliki relevansi dalam hal perlunya antisipasi permintaan peserta Guru Penggerak untuk pindah tugas di satuan pendidikan yang memberikan “kenyamanan”, termasuk lokasi yang berdekatan dengan tempat tinggalnya. Koordinasi antara Kemdikbud dengan pemerintah daerah mutlak diperlukan untuk memberikan panduan proses perpindahan. Selain itu, faktor *pull* juga penting diperhatikan untuk memastikan ketersediaan fasilitasi secara memadai di satuan pendidikan dengan kondisi-kondisi khusus sehingga Guru Penggerak mampu menjalankan tugas secara maksimal.

### III. Beban Kerja Administratif dan Kompetensi Kepemimpinan Sekolah

- *Terkait temuan bahwa terdapat indikasi adanya beban administratif cukup tinggi dari setiap tugas dan fungsi kepala sekolah*, terutama mengenai kewajiban penyusunan dokumen-dokumen perencanaan dan pelaporan seperti Bantuan Operasional Sekolah (BOS), Bantuan Operasional Sekolah – Daerah (BOSDA) dan bantuan lainnya, Kemdikbud perlu:
  - melakukan upaya *streamlining* proses perencanaan dan pendokumentasian laporan antarprogram yang ada dengan berkoordinasi lintas sektor (dengan pemerintah daerah, dan dengan kementerian dan lembaga lain) sehingga kepala sekolah tidak perlu melaporkan hal-hal yang sama secara berulang dalam format-format yang berbeda
  - Mendorong digitalisasi dan simplifikasi proses dan substansi pelaporan, pendataan dan administrasi, termasuk mengurangi kebutuhan persyaratan dokumen *hard-copy* serta menyederhanakan formatnya, seperti dokumen RKAS, Silabus, RPP dan lainnya
  - Mengkaji potensi ditetapkannya jabatan fungsional Tata Usaha pada jenjang SD dan PAUD, untuk membantu kepala sekolah dalam memenuhi pekerjaan administratif.
  - Mengharuskan adanya analisis atas dampak kebutuhan administrasi yang dihasilkan dari setiap perubahan kebijakan yang terkait kepala sekolah. Dengan demikian, kebijakan yang dihasilkan menjadi lebih *aware* pada upaya pencegahan munculnya beban-beban administratif baru.

**Bagi program Guru Penggerak dan Sekolah Penggerak**, penanganan beban administrasi memiliki implikasi signifikan pada keberhasilan program karena adanya potensi banyak terbuangnya waktu peserta program dalam memenuhi tugas-tugas administratif sekolah, ketimbang terlibat dalam proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi diri. Selain



itu, pengurangan beban administrasi kepala sekolah secara signifikan akan berpotensi memperbaiki minat guru-guru berkualitas untuk mendaftarkan diri menjadi kepala sekolah karena persepsi atas jabatan kepala sekolah sebagai pekerjaan administratif yang sangat membebani akan terkikis serta meningkatkan efektivitas implementasi program Sekolah Penggerak.

- *Terkait temuan bahwa kepala sekolah merasa paling kekurangan dalam kompetensi untuk membina guru, menggunakan Teknologi Informasi Komunikasi dan menjalin kemitraan dengan masyarakat, Kemdikbud perlu memasukkan materi-materi tersebut di dalam proses pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah maupun dalam program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan kepala sekolah Ketika sudah menjabat.*

**Bagi program Guru Penggerak**, hal ini menjadi masukan materi yang perlu ditambahkan ke dalam materi pelatihan program Guru Penggerak. Selain itu, penguasaan *soft skills* dasar dan Teknologi Informasi Dasar perlu menjadi salah satu kriteria seleksi peserta program dikarenakan proses berjalannya program pendidikan dan pelatihan yang sudah menggunakan kedua keterampilan tersebut.

**Sementara bagi program Sekolah Penggerak**, hal ini menjadi poin penting di mana salah satu intervensi yang akan diberikan adalah digitalisasi sekolah. Kemampuan dasar digital serta kemudahan penggunaan aplikasi/ sistem ini menjadi hal yang perlu mendapatkan perhatian khusus agar tidak menjadi beban tersendiri untuk kepala sekolah.

- *Terkait temuan bahwa insentif finansial dirasakan belum sesuai dengan beban kerja yang ada, Kemendikbud perlu meninjau kembali mekanisme insentif yang ada, baik finansial maupun non-finansial bagi pemimpin sekolah yang sebanding dengan beban kerjanya.*

**Bagi program Guru dan Sekolah Penggerak**, sistem dan mekanisme insentif eksternal berpotensi bersifat komplementer terhadap faktor motivasi internal dalam memastikan kinerja para peserta program Guru dan Sekolah Penggerak.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemendikbud No 26017/B.B1.3/HK/2018 tentang Petunjuk Teknis Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah beserta Lampirannya.

Petunjuk Teknis Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 24907 Tahun 2018 tentang Juknis Diklat Calon Pengawas Sekolah dan Diklat Penguatan Kompetensi Pengawas Sekolah beserta Lampirannya.

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan nomor 6565/B/GT/2020 tentang Model Kompetensi dalam Pengembangan Profesi Guru.

Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar GTK Kemdikbud. (2021). "Pemetaan Masalah Kepemimpinan Kepala Sekolah Pendidikan Dasar".

## **TIM PENYUSUN**

Patrya Pratama, Ditha Cahya, Alsha Kania, Putri RD Lestari, Rizqie Irfan, N. Ainunnajib, Dinda Nurlia P., Khristian Arimara, Patrick Samuel, Aisy Ilfiah.

## LAMPIRAN 1: Data Responden dalam Studi

DAFTAR RESPONDEN LPPKS		
NO	NAMA/INISIAL	ASAL INSTANSI
1	AB	LPPKS
2	CD	LPPKS

DAFTAR PESERTA KEPALA SEKOLAH			
NO	NAMA PESERTA	ASAL SEKOLAH (SAAT INI)	ASAL
1	Ibu IL	SD SWASTA	PADANG
2	Ibu WI	SLB NEGERI	BOGOR
3	Bapak RD	SLB SWASTA	BOGOR
4	Bapak IH	SMK NEGERI	ACEH
5	Ibu JR	SMP NEGERI	MAKASSAR
6	Ibu EJ	TK NEGERI	SEMARANG
7	Ibu IN	TK SWASTA	SEMARANG
8	Ibu ER	SD NEGERI	PADANG
9	Ibu AN	SMP SWASTA	MAKASSAR
10	Ibu DI	SMK SWASTA	ACEH

DAFTAR RESPONDEN DINAS PENDIDIKAN		
NO	NAMA/INISIAL	ASAL INSTANSI
1	Bapak EF	Makassar
2	Bapak GH	Padang
3	Bapak IJ	Aceh
4	Bapak KL	Bogor (Jabar)
5	Ibu MN	Semarang

DAFTAR RESPONDEN PENGAWAS SEKOLAH			
NO	NAMA/INISIAL	JENJANG	ASAL INSTANSI
1	Bapak OP	TK	Semarang
2	Ibu QR	SD	Padang
3	Bapak ST	SMP	Makassar
4	Ibu VW	SMK	Aceh
5	Bapak XY	SLB	Jawa Barat

## LAMPIRAN 2: Pertanyaan Panduan *Focused Group Discussion* (FGD)

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN LPPKS		
Tema	Tujuan	Pertanyaan
Seleksi kepala sekolah	Menggali bagaimana proses pelaksanaan seleksi kepala sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana proses seleksi yang dilakukan LPPKS untuk pelatihan calon kepala sekolah? Instrumennya apa saja yang digunakan?</li> </ul>
Pelatihan Kepala sekolah	Mengetahui bagaimana kurikulum calon kepala sekolah dikembangkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana proses pengembangan kurikulum untuk calon kepala sekolah dilakukan?</li> <li>• Apa saja materi yang diberikan?</li> <li>• Apa yang melatarbelakangi pemilihan materi-materi tersebut?</li> <li>• Bagaimana metode pelatihannya?</li> <li>• Bagaimana pemilihan instruktur/ fasilitatornya?</li> <li>• Bagaimana cara LPPKS melakukan penyamaan persepsi terhadap instruktur/ fasilitator?</li> </ul>
	Mengetahui bagaimana calon kepala sekolah dinyatakan layak menjadi kepala sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana pertimbangan LPPKS memutuskan apakah kandidat layak menjadi kepala sekolah?</li> <li>• Bagaimana jika kandidat tidak memenuhi syarat menjadi kepala sekolah?</li> </ul>
	Mengetahui bagaimana pengelolaan pelatihan calon kepala sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana selama ini pengelolaan pelatihan calon kepala sekolah dilakukan?</li> <li>• Bagaimana peningkatan kompetensi calon kepala sekolah pasca pelatihan/ pasca diangkat menjadi kepala sekolah?</li> <li>• Bagaimana proses monitoring program-program untuk kepala sekolah?</li> </ul>
Seleksi pengawas	Menggali bagaimana proses pelaksanaan seleksi pengawas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana proses seleksi yang dilakukan LPPKS untuk pelatihan calon pengawas? Instrumen apa saja yang digunakan?</li> </ul>
Pelatihan pengawas	Mengetahui bagaimana kurikulum calon pengawas dikembangkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana proses pengembangan kurikulum untuk calon pengawas dilakukan?</li> <li>• Apa saja materi yang diberikan?</li> <li>• Apa yang melatarbelakangi pemilihan materi-materi tersebut?</li> <li>• Bagaimana metode pelatihannya?</li> <li>• Bagaimana pemilihan instruktur/ fasilitatornya?</li> <li>• Bagaimana cara LPPKS melakukan penyamaan persepsi terhadap instruktur/ fasilitator?</li> </ul>
	Mengetahui bagaimana calon pengawas dinyatakan layak menjadi pengawas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana pertimbangan LPPKS memutuskan apakah kandidat layak menjadi pengawas?</li> <li>• Bagaimana jika kandidat tidak memenuhi syarat menjadi pengawas?</li> </ul>
	Mengetahui bagaimana pengelolaan pelatihan calon pengawas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana selama ini pengelolaan pelatihan calon pengawas dilakukan?</li> <li>• Bagaimana peningkatan kompetensi calon pengawas pasca pelatihan/ pasca diangkat menjadi pengawas?</li> <li>• Bagaimana proses monitoring program-program untuk pengawas?</li> </ul>

DAFTAR PERTANYAAN RISET KEPALA SEKOLAH		
Tema	Tujuan	Pertanyaan
Seleksi kepala sekolah	Menggali bagaimana proses pelaksanaan seleksi kepala sekolah yang dialami oleh kepala sekolah, baik yang diangkat sebelum April 2018 maupun April 2018	Ketika Anda mengikuti proses seleksi kepala sekolah, proses apa saja yang Anda alami? Apa saja tahapan yang dilalui? (Jika bisa dielaborasi setiap tahapnya) Dari tahapan dan proses seleksi yang Anda lalui, mana yang menurut Anda:

		<p>relevan untuk menjadi kepala sekolah/tidak perlu dilakukan Apakah Anda tahu syarat/ proses seleksi yang ada dalam regulasi (misalnya Permendikbud No. 6/2018 untuk yang sesudah April 2018) sebelumnya? Apa saja hal-hal yang sebenarnya ada dalam regulasinya, hanya tidak Anda alami atau sebaliknya? Bagaimana informasi mengenai seleksi ini anda ketahui? Berapa lama proses seleksi yang Anda lalui sampai Anda dinyatakan lolos? Bagaimana cara Anda mengetahui bahwa Anda lolos seleksi?</p>
	Mengeksplorasi pengalaman emosional kepala sekolah selama mengikuti proses seleksi kepala sekolah	Selama Anda mengikuti proses seleksi, apa saja yang Anda rasakan? (elaborasi setiap tahapannya bagaimana perasaannya)
	Menggali insight/ pemahaman yang didapat kepala sekolah berdasarkan pengalaman mengikuti proses seleksi	<p>Anda sudah memetakan tahapan dari seleksi yang menurut Anda relevan dan tidak perlu, apa yang membuat Anda berpendapat demikian?</p> <p>Dari perasaan yang sudah Anda petakan tadi, apa yang membuat Anda merasakan perasaan seperti itu?</p>
	Mengeksplorasi masukan untuk proses seleksi ke depannya dari kepala sekolah berdasarkan hasil refleksi selama mengikuti proses seleksi	<p>Dari pengalaman seleksi kepala sekolah yang Anda alami, bagaimana seharusnya proses seleksi kepala sekolah menurut Anda? (elaborasi setiap tahapannya)</p> <p>Bagaimana seharusnya kriteria kelulusan menurut Anda?</p>
Pelatihan kepala sekolah	Mengumpulkan informasi mengenai proses pelatihan, kurikulum, metode, dan instruktur pelatihan calon kepala sekolah	Berdasarkan pengalaman pelatihan calon kepala sekolah yang Anda alami, bagaimana proses pembelajaran dalam pelatihan tersebut? Apa saja prosesnya/ tahapannya?
		Apakah Anda masih ingat materi yang Anda pelajari saat pelatihan calon kepala sekolah? Bolehkah Anda menceritakan apa saja materi yang Anda dapatkan?
	Menggali pengalaman emosi menjalani pelatihan calon kepala sekolah	<p>Bagaimana instruktur/ fasilitator yang melatih Anda? Berapa lama proses pelatihan tersebut berlangsung? Apa yang Anda sukai dari proses mengikuti pelatihan calon kepala sekolah?</p>
	Menggali pembelajaran yang didapat dari pelatihan dan kaitannya dengan peran sebagai kepala sekolah saat ini	<p>Apa yang menurut Anda kurang memberikan kesan positif dari proses pelatihan yang Anda lalui? Anda sudah menyebutkan hal yang Anda sukai dari proses pelatihan calon kepala sekolah, apa yang membuat hal tersebut menarik menurut Anda? Anda sudah menyebutkan hal yang Anda kurang berkesan dari proses pelatihan calon kepala sekolah, apa yang membuat hal tersebut demikian menurut Anda? Dari materi yang anda dapatkan dari pelatihan calon kepala sekolah, apa saja materi yang menurut Anda relevan dan membantu peran Anda sekarang menjadi kepala sekolah? Materi apa saja yang Anda dapatkan saat pelatihan calon kepala sekolah yang Anda lalui namun dirasakan tidak ada relevansinya dengan tugas dan peran Anda sebagai kepala sekolah? Materi apa yang Anda harapkan ada ketika pelatihan kepala sekolah, namun tidak diberikan saat pelatihan?</p>
	Mengeksplorasi masukan desain, model, kurikulum, materi, dan/ atau instruktur/ fasilitator yang diharapkan	<p>Berdasarkan pengalaman Anda mengikuti pelatihan calon kepala sekolah, apa masukan Anda untuk pelatihan kepala sekolah kedepannya?</p> <p>Elaborasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana sebaiknya desainnya?</li> <li>2. Bagaimana model pelatihan yang menurut Anda ideal?</li> <li>3. Apa saja materi yang perlu diberikan?</li> <li>4. Bagaimana dan seperti apa instruktur/ fasilitator pelatihannya?</li> </ol>

Pengangkatan kepala sekolah	Mengetahui bagaimana proses pengangkatan kepala sekolah	Setelah anda lulus pelatihan, bagaimana selanjutnya sampai anda diangkat menjadi kepala sekolah?	
	Mengeksplorasi pengalaman emosi yang dialami ketika proses pengangkatan	Bagaimana perasaan Anda mengikuti proses pengangkatan tersebut?	
	Mengelaborasi pemahaman dan pengalaman yang bisa dipelajari dari proses pengangkatan	Apa yang membuat Anda merasakan perasaan demikian saat proses pengangkatan?	
		Apa hal menarik menurut Anda dari proses pengangkatan tersebut?	
		Apa saja hal yang menurut Anda relevan dan juga kurang relevan dari proses pengangkatan?	
Menggali rekomendasi masukan terkait pengangkatan berdasarkan pembelajaran yang didapat	Menurut Anda, bagaimana rekomendasi ideal untuk proses pengangkatan?		
Beban kerja kepala sekolah	Memetakan beban kerja kepala sekolah yang bersifat administratif	Dalam kurun waktu 1 tahun ajaran, apa saja tugas administratif yang rutin Anda lakukan? Petakan juga kapan waktu pelaksanaan/ waktu Anda pengerjaannya?	
		Kepada siapa tugas tersebut Anda laporkan?	
	Mengeksplorasi pengalaman emosi dalam menjalankan tugas administratif sebagai kepala sekolah	Bagaimana Anda melihat tugas administratif tersebut? Perasaan-perasaan apa saja yang Anda alami selama mengerjakan tugas tersebut?	
	Menggali pemahaman dan pembelajaran kepala sekolah terhadap tugas administrasi yang dijalankan	Bagaimana pendapat Anda mengenai tugas administratif tersebut? Apa keuntungan atau pembelajaran yang Anda dapat dalam mengerjakan tugas-tugas administratif tersebut?	
	Memetakan aspirasi kepala sekolah mengenai tugas administrasinya	Bagaimana harapan Anda mengenai tugas administrasi kepala sekolah?	
	Memetakan beban kerja kepala sekolah yang bersifat non-administratif	Jika Anda urutkan dalam kurun waktu 1 tahun ajaran, kapan dan apa saja tugas non-administrasi yang menjadi tugas Anda atau biasa anda lakukan? Kepada siapa tugas tersebut dilakukan atau dilaporkan? Bagaimana dengan tugas mendampingi atau menjadi mentor untuk guru-guru di sekolah Anda? Bagaimana kesan Anda dalam menjalankan tugas-tugas non-administratif yang Anda petakan tersebut? Apa tantangan yang Anda hadapi dalam melaksanakan tugas non-administrasi tersebut? dan bagaimana anda membagi waktu antara tugas administratif dan non-administratif?	
		Memetakan kebutuhan dukungan peningkatan keterampilan dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah	Berdasarkan pengalaman Anda mengerjakan tugas kepala sekolah, apa skill/ keterampilan yang Anda butuhkan agar optimal menjalankan tugas sebagai kepala sekolah?
			Dukungan apa yang Anda butuhkan? dari siapa saja dukungan tersebut Anda harapkan?
			Bagaimana saat ini Anda meningkatkan kompetensi untuk: 1. Pengembangan diri 2. Memimpin pembelajaran 3. Manajemen sekolah 4. Pengembangan sekolah
	Mengumpulkan aspirasi mengenai peningkatan kapasitas kepala sekolah dalam jabatan	Berdasarkan pengalaman Anda sebagai kepala sekolah, sebaiknya bagaimana peningkatan kapasitas yang diperlukan? Seberapa sering frekuensinya? Bagaimana metode yang Anda harapkan?	

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN DINAS PENDIDIKAN		
Tema	Tujuan	Pertanyaan

Seleksi kepala sekolah	Menggali bagaimana proses pelaksanaan seleksi kepala sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana proses seleksi yang dilakukan dinas pendidikan untuk posisi kepala sekolah? Instrumennya apa saja yang digunakan?</li> <li>• Apakah hanya seleksi administratif atau ada instrumen lain</li> <li>• Apa saja kriteria untuk mendaftar mengikuti proses seleksi kepala sekolah?</li> <li>• Dari tahapan dan proses seleksi yang dilalui, mana yang menurut Anda:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. relevan untuk menjadi kepala sekolah</li> <li>2. tidak perlu dilakukan</li> </ol> </li> <li>• Bagaimana informasi mengenai seleksi ini disdik sosialisasikan kepada calon kepala sekolah?</li> <li>• Berapa lama proses seleksi yang dilalui sampai kepala sekolah dinyatakan lolos?</li> <li>• Bagaimana cara disdik memberitahu bahwa calon kepala sekolah dinyatakan lolos seleksi?</li> <li>• Adakah hal lain yang diminta disdik yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah setelah mereka dinyatakan lolos?</li> </ul>
	Mengeksplorasi pengalaman emosional pihak disdik dalam melakukan seleksi calon kepala sekolah	Selama Anda melakukan proses seleksi kepala sekolah, apa saja yang Anda rasakan? (elaborasi setiap tahapannya bagaimana perasaannya)
	Menggali insight/ pemahaman yang didapat disdik berdasarkan pengalaman mengikuti proses seleksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anda sudah memetakan tahapan dari seleksi yang menurut Anda relevan dan tidak perlu, apa yang membuat Anda berpendapat demikian?</li> <li>• Dari perasaan yang sudah Anda petakan tadi, apa yang membuat Anda merasakan perasaan seperti itu?</li> </ul>
	Mengeksplorasi masukan untuk proses seleksi ke depannya dari kepala sekolah berdasarkan hasil refleksi selama mengikuti proses seleksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari pengalaman seleksi kepala sekolah yang Anda selenggarakan, bagaimana seharusnya proses seleksi kepala sekolah menurut Anda? (elaborasi setiap tahapannya)</li> <li>• Bagaimana seharusnya kriteria kelulusan menurut Anda?</li> </ul>
Pengangkatan kepala sekolah	Mengetahui bagaimana proses pengangkatan kepala sekolah	Setelah calon kepala sekolah dinyatakan lolos seleksi, bagaimana tahap selanjutnya sampai mereka diangkat menjadi kepala sekolah?
	Mengelaborasi pemahaman dan pengalaman yang bisa dipelajari dari proses pengangkatan	Apa hal menarik menurut Anda dari proses pengangkatan tersebut?
	Menggali rekomendasi masukan terkait pengangkatan berdasarkan pembelajaran yang didapat	Menurut Anda, bagaimana rekomendasi ideal untuk proses pengangkatan?
Beban kerja kepala sekolah	Memetakan beban kerja kepala sekolah yang bersifat administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam kurun waktu 1 tahun ajaran, apa saja tugas administratif perlu dilakukan oleh kepala sekolah? Petakan juga kapan waktu pelaksanaan/ waktu Anda pengerjaannya?</li> <li>• Petakan setiap tugas mana yang diminta oleh disdik, mana yang diminta oleh Kemendikbud?</li> </ul>
	Menggali pemahaman dan pembelajaran disdik terhadap tugas administrasi yang dijalankan oleh kepala sekolah	Bagaimana pendapat Anda mengenai tugas administratif tersebut? Apa keuntungan atau pembelajaran yang Anda dapat dalam mengerjakan tugas-tugas administratif tersebut oleh kepala sekolah?
	Memetakan aspirasi disdik terhadap tugas administrasi kepala sekolah	Bagaimana harapan Anda mengenai tugas administrasi kepala sekolah?
	Memetakan beban kerja kepala sekolah yang bersifat non-administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jika Anda urutkan dalam kurun waktu 1 tahun ajaran, kapan dan apa saja tugas non-administrasi yang menjadi tugas kepala sekolah berdasarkan yang Anda ketahui?</li> <li>• Kepada siapa tugas tersebut dilakukan atau dilaporkan?</li> </ul>
	Memetakan kebutuhan dukungan peningkatan keterampilan dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdasarkan pemahaman Anda, apa saja peningkatan kompetensi yang diperlukan kepala sekolah saat ini?</li> <li>• Dukungan apa saja yang sudah diberikan oleh dinas terkait peningkatan kompetensi kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan perannya?</li> </ul>

Seleksi pengawas/ penilik	Menggali bagaimana proses pelaksanaan seleksi pengawas/ penilik	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bagaimana proses seleksi yang dilakukan dinas pendidikan untuk posisi pengawas/ penilik?</li> <li>● Apa saja kriteria untuk mendaftar mengikuti proses seleksi pengawas/ penilik?</li> <li>● Dari tahapan dan proses seleksi yang dilalui, mana yang menurut Anda:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. relevan untuk menjadi pengawas/ penilik</li> <li>2. tidak perlu dilakukan</li> </ol> </li> <li>● Apakah Anda tahu syarat/ proses seleksi yang ada dalam regulasi (misalnya Permendikbud No. 143/2014)?</li> <li>● Apa saja hal-hal yang sebenarnya ada dalam regulasinya, hanya tidak dilakukan atau sebaliknya?</li> <li>● Bagaimana informasi mengenai seleksi ini disdik sosialisasikan kepada calon pengawas/ penilik?</li> <li>● Berapa lama proses seleksi yang dialui sampai pengawas/ penilik dinyatakan lolos?</li> <li>● Bagaimana cara disdik memberitahu bahwa calon pengawas/ penilik dinyatakan lolos seleksi?</li> <li>● Adakah hal lain yang diminta disdik yang perlu dilakukan oleh pengawas/ penilik setelah mereka dinyatakan lolos?</li> </ul>
	Mengeksplorasi masukan untuk proses seleksi ke depannya dari pengawas/ penilik berdasarkan hasil refleksi selama mengikuti proses seleksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mengeksplorasi masukan untuk proses seleksi ke depannya dari pengawas/ penilik berdasarkan hasil refleksi selama mengikuti proses seleksi</li> <li>● Bagaimana seharusnya kriteria kelulusan menurut Anda?</li> </ul>
	Mengumpulkan masukan untuk desain proses seleksi pengawas/ penilik yang akan dilakukan (proses seleksi GP saat ini)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dari pengalaman seleksi pengawas/ penilik yang Anda selenggarakan, bagaimana seharusnya proses seleksi pengawas/ penilik menurut Anda? (elaborasi setiap tahapannya)</li> <li>● Bagaimana seharusnya kriteria kelulusan menurut Anda?</li> </ul>
Pangkatan pengawas/ penilik	Mengetahui bagaimana proses pengangkatan pengawas	Setelah calon pengawas/ penilik dinyatakan lolos seleksi, bagaimana tahap selanjutnya sampai mereka diangkat menjadi pengawas/ penilik?
	Mengelaborasi pemahaman dan pengalaman yang bisa dipelajari dari proses pengangkatan	Mengelaborasi pemahaman dan pengalaman yang bisa dipelajari dari proses pengangkatan
	Mengelaborasi pemahaman dan pengalaman yang bisa dipelajari dari proses pengangkatan	Menurut Anda, bagaimana rekomendasi ideal untuk proses pengangkatan?
Beban kerja pengawas/ penilik	Memetakan kebutuhan dukungan peningkatan keterampilan dalam melaksanakan tugas sebagai pengawas/ penilik	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Berdasarkan pemahaman Anda, apa saja peningkatan kompetensi yang diperlukan pengawas/ penilik saat ini?</li> <li>● Dukungan apa saja yang sudah diberikan oleh dinas terkait peningkatan kompetensi pengawas/ penilik dalam menjalankan tugas dan perannya?</li> </ul>



**Lampiran 3: Peta beban kerja kepala sekolah dalam 1 tahun ajaran**

Juli	Agustus	September	Oktober
SK komite sekolah	Pertemuan dengan orang tua murid	Ujian Tengah Semester	Monitoring dan evaluasi oleh Disdik
Pembuatan program tahunan	Pertemuan kecamatan	Administrasi untuk supervisi pengawas	Supervisi tendik
Pembuatan program semester			
Pembuatan jadwal dan format supervisi tendik			
Buku induk (utamanya untuk Kepala PAUD, TK)			
Penerimaan siswa baru			
RKS BOS			
November	Desember	Januari	Februari
Administrasi BOS		Pembuatan program semester	Supervisi tendik
RKS dan EDS		Pengisian buku siswa	Persiapan PPDB
Rapor mutu	PKKS (penilaian kinerja kepala sekolah)	RKS BOS	Buku kerja tahunan
Pendataan aset sekolah		Pembuatan proposal usaha (utamanya untuk Kepala SMK)	
			Program Indonesia Pintar
Maret	April	Mei	Juni
Remedial dan pengayaan	Persiapan PPDB SMA, SMK, SLB	Perencanaan tendik	PPDB
Ujian Tengah Semester		Perencanaan keuangan	Kenaikan kelas
Pembuatan proposal usaha		Analisis kebutuhan pengembangan tendik	
		Menyusun kurikulum, Ujian Akhir Semester, Kelulusan	