

# **PENGEMBANGAN KEPROFESIAN KEPALA SEKOLAH BERKELANJUTAN MELALUI PEMERINGKATAN KEPALA SEKOLAH**

Husaini Usman  
**Universitas Negeri Yogyakarta**

## **Abstrak**

Salah satu usaha sistematis untuk pengembangan keprofesian kepala sekolah berkelanjutan adalah pemeringkatan. Pemeringkatan dilakukan melalui pelatihan. Untuk melaksanakan pelatihan secara profesional diperlukan analisis kebutuhan kepala sekolah dan kompetensi melalui uji kompetensi kepala sekolah. Tujuan pemeringkatan antara lain adalah untuk menentukan posisi tingkat kepala sekolah dan pembinaan pengembangan karirnya. Terdapat sejumlah tujuan, alasan, dan strategi pemeringkatan kepala sekolah berkelanjutan.

***Kata Kunci:** pengembangan keprofesian berkelanjutan, pemeringkatan kepala sekolah.*

## **Abstract**

*One of continuing professional development activities for school principals is participating in professional training. To conduct leveling through training. To conduct such professional training, the government needs to conduct need analysis of school principal, school and competency owned by school principal through competency test. The aims of levelling are among others to determine the school principal position and career building. There are some objectives, rationales why levelling is required for principal continuous professional development, and some strategies of principal leveling.*

***Keywords:** continuing professional development, leveling of principalship.*

## **PENDAHULUAN**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Direktorat Tenaga Kependidikan merupakan salah satu Direktorat pada Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Sebagai subordinat Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, maka tugas pokok Direktorat Tenaga Kependidikan adalah melaksanakan perumusan kebijakan, bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi di bidang pembinaan tenaga kependidikan pada pendidikan formal. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Tenaga Kependidikan menyelenggarakan fungsi: (a) penyiapan bahan perumusan di bidang pembinaan tenaga kependidikan pada pendidikan formal, (b) pengumpulan dan pengolahan data serta pemetaan tenaga kependidikan pada pendidikan formal, (c) penyiapan perumusan standar, kriteria, pedoman, dan prosedur pembinaan kompetensi, karir, penghargaan dan

perlindungan tenaga kependidikan pada pendidikan formal, (d) pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi di bidang pembinaan kompetensi, karir, penghargaan, dan perlindungan tenaga kependidikan pada pendidikan formal, dan (e) pelaksanaan urusan ketatausahaan direktorat.

Peningkatan mutu kepala sekolah telah menjadi komitmen Kementerian Pendidikan Nasional yang ditunjukkan oleh Program 100 hari Mendiknas butir kedua yaitu penguatan kemampuan kepala sekolah dan pengawas sekolah. Dalam rangka melanjutkan Program 100 hari tersebut, Direktorat Tenaga Kependidikan perlu melakukan pemberian bimbingan teknis berupa pengembangan keprofesional berkelanjutan (*continuing professional development* atau CPD) untuk kepala sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, Pasal 44 menyatakan bahwa satuan atau program pendidikan dapat mengikuti sertifikasi mutu pendidikan untuk pendidik atau tenaga kependidikannya. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ingin memperoleh sertifikat dan lisensi harus dinilai kompetensinya dan dinyatakan memenuhi syarat untuk mendapatkan sertifikat dan lisensi. Salah satu tenaga kependidikan yang dimaksud adalah kepala sekolah. Sampai saat ini belum ada sertifikasi dan lisensi kepala sekolah. Namun, tidak berarti bahwa kompetensi kepala sekolah tidak perlu ditingkatkan, melainkan ada sarana lain untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah yaitu melalui pengembangan kepala sekolah berkelanjutan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah mengandung 33 kompetensi yang dapat digunakan sebagai indikator kunci untuk setiap dimensi kompetensi. Sebuah “patok duga” ditetapkan untuk setiap indikator pada setiap tingkat kompetensi yang harus ditampilkan oleh setiap kepala sekolah. “Patok duga” menunjukkan seberapa tinggi mutu kompetensi kepala sekolah, seberapa banyak kompetensi yang dimiliki, seberapa sering (frekuensi) sebuah kompetensi diimplementasikan secara utuh untuk mengukur tingkat yang telah dimiliki kepala sekolah.

Fokus pengembangan keprofesional kepala sekolah meliputi individual, sekolah, lokal, regional, dan nasional (Bubb & Earley, 2008). Pengembangan keprofesional kepala sekolah pada artikel ini dibatasi pengembangan keprofesional kepala sekolah pada individual kepala sekolah.

Pengembangan keprofesional kepala sekolah berkelanjutan adalah pelatihan profesional, pendidikan profesional, dan dukungan profesional (Bubb & Earley, 2007). Pada artikel ini dibatasi pada pelatihan profesional.

Langkah awal untuk melaksanakan pelatihan profesional adalah: (1) analisis kebutuhan pelatihan baik bagi individu maupun sekolah, (2) rencana pengembangan kepala sekolah, (3) tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai beban kerja, (4) kebutuhan dan keinginan kepala sekolah terhadap pengembangan keprofesional kepala sekolah berkelanjutan, (5) pemeringkatan kepala sekolah, (6) manajemen kinerja, dan (7) pemilihan tujuan. Pada artikel ini, pembahasan dibatasi pada pemeringkatan kepala sekolah. Masalahnya dibatasi pada: (1) apakah definisi pengembangan keprofesional

berkelanjutan itu?, (2) apa tujuan pengembangan keprofesian berkelanjutan itu? (3) apa ruang lingkup pengembangan keprofesian berkelanjutan? (4) mengapa perlu pemeringkatan kepala sekolah? (5) apa tujuan pemeringkatan kepala sekolah? (6) bagaimana strategi pemeringkatan kepala sekolah?

## **PEMBAHASAN**

### **Definisi, Tujuan, dan Ruang Lingkup Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan**

Pengembangan keprofesian kepala sekolah berkelanjutan adalah kegiatan yang mengarah pada seluruh pembelajaran formal dan informal yang mampu meningkatkan kepala sekolah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (Bubb & Earley, 2007). Adanya program pengembangan keprofesian kepala sekolah berkelanjutan diharapkan akan mampu meningkatkan kompetensinya secara berkelanjutan dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan yang diharapkan.

Tujuan pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah: (1) membantu seseorang secara lebih efektif untuk mencapai standar yang lebih tinggi dalam pekerjaannya bagi yang bekerja dan lebih tinggi hasil belajarnya bagi yang belajar, (2) meningkatkan retensi (tidak minta berhenti bekerja) dan rekrutmen, (3) memberikan kontribusi positif terhadap etos kerja dan mampu memotivasi, (4) menciptakan masyarakat untuk belajar sepanjang hayat, (5) mewujudkan tanggung jawab seorang profesional untuk selalu meningkatkan keprofesiannya, (6) menghemat uang karena biaya merekrut dan menginduksi guru baru relatif mahal ((Bubb & Earley, 2007).

### **Ruang Lingkup Pengembangan Keprofesian Kepala Sekolah Berkelanjutan**

Ruang lingkup program pengembangan keprofesian kepala sekolah berkelanjutan adalah pelatihan profesional, pendidikan profesional, dan dukungan profesional (Bubb & Earley, 2007). Contoh pelatihan profesional adalah kursus singkat, workshop, konferensi, dan kegiatan lain yang lebih menekankan pada keterampilan. Contoh pendidikan profesional adalah kursus jangka panjang, studi lanjut yang menekankan pada pengetahuan, dan pengetahuan berbasis penelitian. Contoh dukungan profesional adalah kegiatan yang menekankan pada peningkatan pengalaman kerja dan kinerja (Bolam, 1993). Pada artikel ini dibatasi pada pelatihan profesional.

Kegiatan peng

embangan keprofesian kepala sekolah berkelanjutan dapat pula berupa kegiatan pemeringkatan kepala sekolah, mengikuti bimbingan teknis, mengikuti kursus, mengikuti seminar, belajar mandiri, dan membuat karya tulis ilmiah, dan mempublikasikan karya tulis ilmiah. Jadi, pemeringkatan kepala sekolah hanyalah salah satu bentuk kegiatan pengembangan keprofesian kepala sekolah berkelanjutan.

### **Alasan Perlunya Pemeringkatan Kepala Sekolah**

Secara filosofis, di dunia ini tidak ada yang abadi, semuanya berubah; yang abadi adalah perubahan itu sendiri. Setiap manusia pada hakikatnya selalu berubah karena hidup adalah perubahan. Jika manusia tidak berubah ia bagaikan patung manusia atau bagaikan polisi tidur. Adanya pemeringkat kepala sekolah merupakan salah satu sarana

kepala sekolah yang properubahan untuk berubah yaitu dari belum mempunyai peringkat menjadi mempunyai peringkat, dari kepala sekolah tingkat 1 menjadi kepala sekolah tingkat 2, dari kepala sekolah tingkat 2 menjadi kepala sekolah tingkat 3.

Manusia adalah *homo faber* yaitu makhluk yang berkarya. Karya harus diwujudkan dan dikembangkan oleh manusia. Setiap manusia pada hakikatnya mempunyai potensi untuk berkembang baik dilakukan oleh dirinya sendiri maupun oleh orang lain. Adanya pemeringkat kepala sekolah merupakan salah satu sarana untuk bekerja dengan prestasi setinggi-tingginya.

Manusia adalah makhluk yang dinamis (Soerjanto Puspwardoyo,1985). Kedinamisan membuat manusia selalu ingin bergerak dari satu tempat ke tempat lain, dari waktu sekarang ke waktu yang akan datang. Adanya pemeringkat kepala sekolah merupakan sarana bagi manusia untuk bergerak dari tingkat 1 ke tingkat 2, dan dari tingkat 2 ke tingkat 3.

Manusia adalah makhluk yang ingin bebas (merdeka) tetapi tidak ada manusia yang hidup dengan sebebas-bebasnya. Kebebasan manusia dibatasi oleh agama, budaya, fisik, psikis, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adanya pemeringkat kepala sekolah merupakan salah satu sarana untuk memenuhi kebebasan dalam memilih. Manusia dalam hidupnya adalah memilih (Kiyosaki, 2003). Manusia bebas dengan pilihannya (Soerjanto Puspwardoyo,1985). Pilihan akan terjadi bila ada yang dipilih. Adanya peringkat merupakan pemenuhan kebutuhan manusia untuk memilih dan memperjuangkan untuk mendapatkan pilihannya.

Manusia adalah makhluk yang paradoks karena dalam hidupnya penuh kompetisi (bersaing) tetapi membutuhkan kooperasi (bersanding) (Soelaiman, 1988). Manusia adalah makhluk yang senang berkompetisi tetapi juga senang berkooperasi. Adanya pemeringkatan kepala sekolah merupakan sarana bagi kepala sekolah untuk bersaing secara sehat.

Manusia adalah makhluk yang senang berpetualang untuk meningkatkan prestasinya (Nourthouse,2008). Manusia ingin pengalaman baru melalui petualangannya. Adanya pemeringkatan kepala sekolah merupakan peluang bagi kepala sekolah untuk berpetualang dari tingkat satu ke tingkat yang lebih tinggi.

Manusia pada hakikatnya ingin yang terbaik baik bagi dirinya maupun bagi orang lain (Surya Dharma, 2005). Oleh sebab itu, seorang guru ingin menjadi guru yang lebih baik lagi, seorang pengawas ingin menjadi pengawas yang lebih baik lagi, seorang kepala sekolah ingin menjadi kepala sekolah yang lebih baik lagi Adanya pemeringkatan kepala sekolah merupakan pemenuhan keinginan kepala sekolah untuk menjadi kepala sekolah yang lebih baik lagi. Kepala sekolah tingkat 1 ingin menjadi kepala sekolah tingkat 2 dan kepala sekolah tingkat 2 ingin meningkat lagi menjadi kepala sekolah tingkat 3.

Secara historis dan sosiologis, manusia dalam sejarahnya menciptakan struktur-struktur atau kasta-kasta. Hidup manusia tidak luput dari struktur-struktur. Identitas manusia membutuhkan konsensus dan penghargaan sosial perlu didukung oleh struktur (Dick Hartoko,1995). Sejarah menunjukkan bahwa segala peristiwa yang dialami manusia terjadi dalam ruang dan waktu, dan segala sesuatu terlaksana secara bertahap dan bertingkat (Soerjanto Poespowardoyo & Bertens,1985). Oleh karena itu, ada masyarakat kelas bawah, menengah, dan atas. Ada negara miskin, negara berkembang, dan negara

maju. Ada atasan dan bawahan. Ada TK sampai perguruan tinggi. Ada S1, S2, dan S3. Ada kelas ekonomi, eksekutif, dan VIP, dan seterusnya.

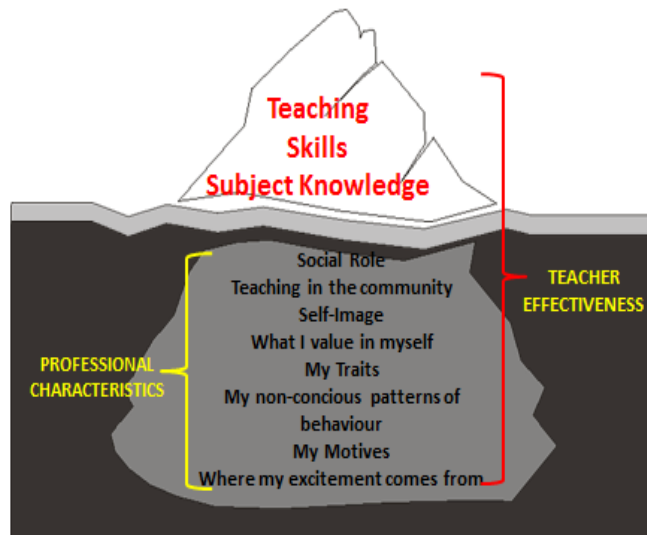
Secara budaya, kebudayaan menunjukkan fungsi sosialnya selama kebudayaan merupakan usaha manusia mencapai kesempurnaannya. Usaha-usaha budaya di satu pihak bersifat membebaskan manusia dari setiap bentuk aliensi, emansipasi, keterbelakangan, kemiskinan, kebodohan, dan ketidakadilan. Di pihak lain, kebudayaan mengisi kebebasan manusia untuk meningkatkan taraf dan mutu kehidupan manusia (Soerjanto Puspowardoyo & Bertens, 1985). Adanya pemeringkatan kepala sekolah merupakan peluang bagi kepala sekolah untuk mencapai kesempurnaannya, membebaskannya dirinya dari aliensi, emansipasi, keterbelakangan, kemiskinan, kebodohan, dan ketidakadilan; dan untuk meningkatkan taraf dan mutu kehidupan kepala sekolah.

Secara empiris, pemeringkatan di lingkungan militer, ada kopral sampai jenderal. Di lingkungan jabatan struktural, ada eselon IV sampai I. Di diklat pejabat struktural, ada Diklatpim IV sampai Diklatpim 1. Di golongan PNS, ada golongan I/a sampai IV/e. Di lingkungan jabatan fungsional, ada peneliti muda sampai Ahli Peneliti Utama (APU). Di lingkungan pustakawan, ada pustakawan muda sampai utama. Di lingkungan widyaiswara, ada widyaiswara muda sampai utama. Di lingkungan dosen, ada asisten ahli sampai guru besar. Di lingkungan guru, ada guru pratama sampai utama. Di lingkungan pengawas, ada mengawas muda sampai utama. Di lingkungan pendidikan, ada pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Di lingkungan pendidikan profesi, ada Diploma 1 sampai Spesialis 2. Di lingkungan pendidikan akademik, ada sarjana sampai doktor. Di lingkungan sekolah, ada taman kanak-kanak sampai perguruan tinggi. Di kursus bahasa Inggris, ada tingkat *elementry* sampai *advance*. Di *Human Development Index* (HDI), ada peringkat 1 sampai 182. Di lingkungan tenaga kerja, ada *un-skilled* sampai profesional.

Kepala sekolah belum ada pemeringkatannya. Pada hal, di negara-negara yang telah melakukan pemeringkatan kepala sekolah adalah Inggris, Scotland, Australia, dan Amerika telah terbukti dapat meningkatkan mutu lulusan dan kinerja kepala sekolah dan sekolah. Negara tersebut membagi tiga sampai empat tingkat kepala sekolah. Berbeda dengan pengawas sekolah di Indonesia, kepala sekolah di Indonesia belum memiliki struktur jenjang karir yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Posisi kepala sekolah belum jelas apakah jabatan struktural atau jabatan fungsional. Walaupun demikian, pemeringkatan kepala sekolah dapat saja dilaksanakan dalam makna untuk pengembangan keprofesian berkelanjutan.

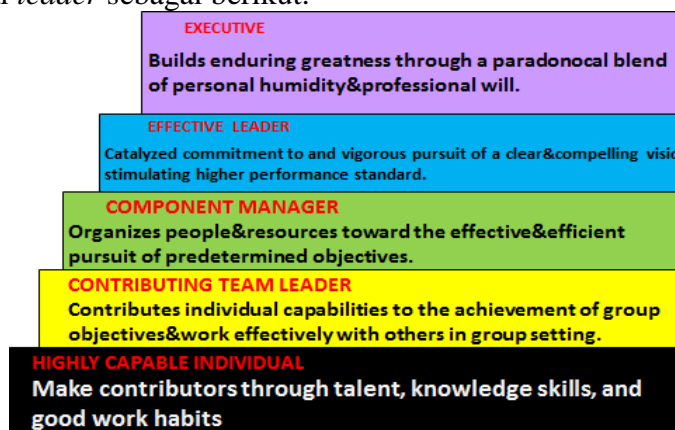
Secara konseptual, guru menurut McBeer (2000) adalah seorang yang profesional yang memiliki karakteristik profesional. Karakteristik profesional menurut McBeer (2000) meliputi empat tingkatan yaitu: (1) *my motives*, (2) *my traits*, (3) *self-image*, dan (4) *social role*. Sebagai guru, ada tujuh tingkat guru yang *efektif* yaitu: (1) *my motives*, (2) *my traits*, (3) *self-image*, (4) *social role*, (5) *subject knowledge*, (6) *skills*, dan (7) *teaching* (McBeer (2000)). Peran kepala sekolah antara lain adalah sebagai *Educator*,

*Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, and Motivator (EMASLIM).* Guru sebagai educator dan kepala sekolah sebagai guru yang diberi tugas tambahan memiliki tingkatan yang digambarkan McBeer (2000) seperti berikut.



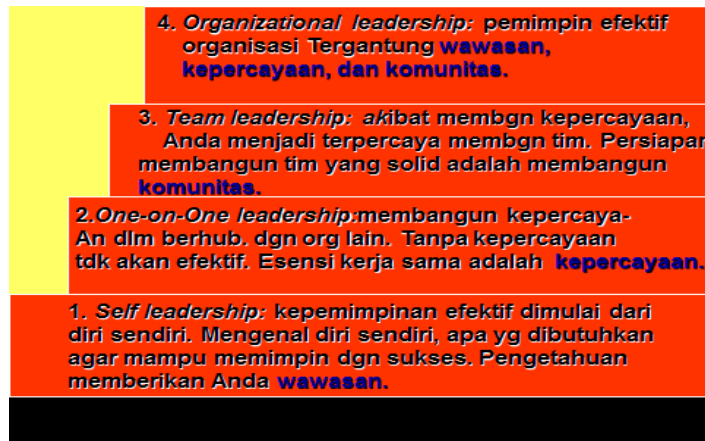
**Gambar 1. Tingkatan Kepala Sekolah sebagai Guru yang Diberi Tugas Tambahan**

Berkenaan kepala sekolah sebagai *leader*, Collins (2001) menyatakan bahwa ada lima tingkatan *leader* yaitu: (1) *executive*, (2) *effective leader*, (3) *competent manager*, (4) *contributing team member*, dan (5) *highly capable individual*. Selanjutnya, Collins (2001) menggambarkan tingkat kepala sekolah sebagai *leader* sebagai berikut.



**Gambar 2. Tingkatan Kepala Sekolah sebagai Leader (Collin, 2001).**

Blanchard (2007) menyatakan bahwa terdapat empat tingkat perjalanan kepemimpinan transformasional (*Transformational leadership journey*) yaitu: (1) *self-leadership*, (2) *one-on-one leadership*, (3) *team leadership*, dan (4) *organizational leadership*. Tingkatan kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional digambarkan oleh Blanchard (2007) seperti gambar berikut.



**Gambar 3. Tingkatan Kepemimpinan Tranformasional Kepala Sekolah (Blanchard, 2007).**

Menurut *National Consorsium School Leadership* (NCSL, 2003) terdapat lima tingkat karir pemimpin sekolah yaitu: (1) *emergent leadership*, (2) *established leadership*, (3) *entry to headship*, (4) *advanced leadership*, dan (5) *concultant leadership* (Bush,2008). Salah satu kompetensi kepala sekolah adalah memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal. Dalam memimpin sekolah, kepala sekolah menggunakan kepemimpinannya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki tingkat kepemimpinannya. Selanjutnya, (NCSL, 2003) dan Bush (2008) menggambarkan tingkat kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut.



**Gambar 4. Tingkat Kepemimpinan Kepala Sekolah (NCSL, 2003 & Bush, 2008).**

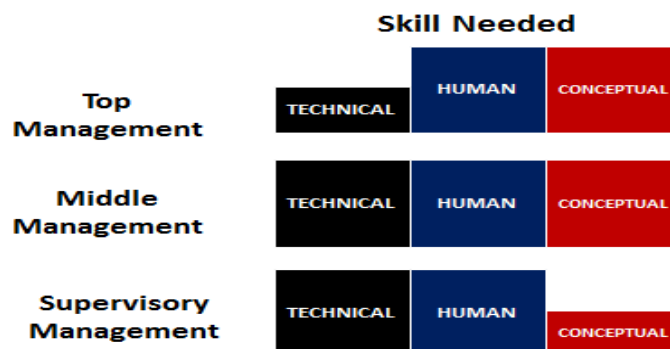
Kepala sekolah bertugas melaksanakan manajemen (pengelolaan) sekolah. Oleh karena itu, ia berperan sebagai *manager* di sekolahnya.

Kepala sekolah melakukan manajemen memiliki tiga tingkatan yaitu; (1) *First-level management*, (2) *middle-level management*, and (3) *Top-level management* (Manning & Curtis, 2003). Selanjutnya Manning & Curtis (2003) menggambarkan tiga tingkatan manajemen seperti berikut.

Management level	Skills	Responsibilities
Top-level Management	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 33%; text-align: center;">Conceptual Skills</div> <div style="width: 33%; text-align: center;">Relational Skills</div> <div style="width: 33%; text-align: center;">Technical Skills</div> </div>	Strategic Planning and Decisions Making
Middle-level Management		Coordination & Planning for Implementation
Firts-Level Management		Implementation

**Gambar 5. Tingkatan Manajemen (Manning & Curtis, 2003).**

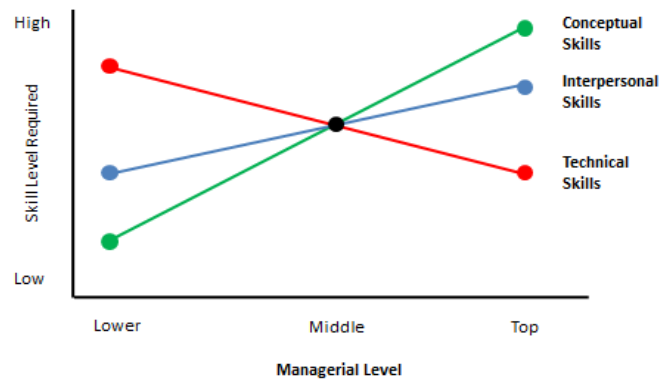
Tingkatan manajemen menurut Northouse (2007) digambarkan seperti berikut ini.



**Gambar 6. Tingkatan Manajemen (Northouse, 2007).**



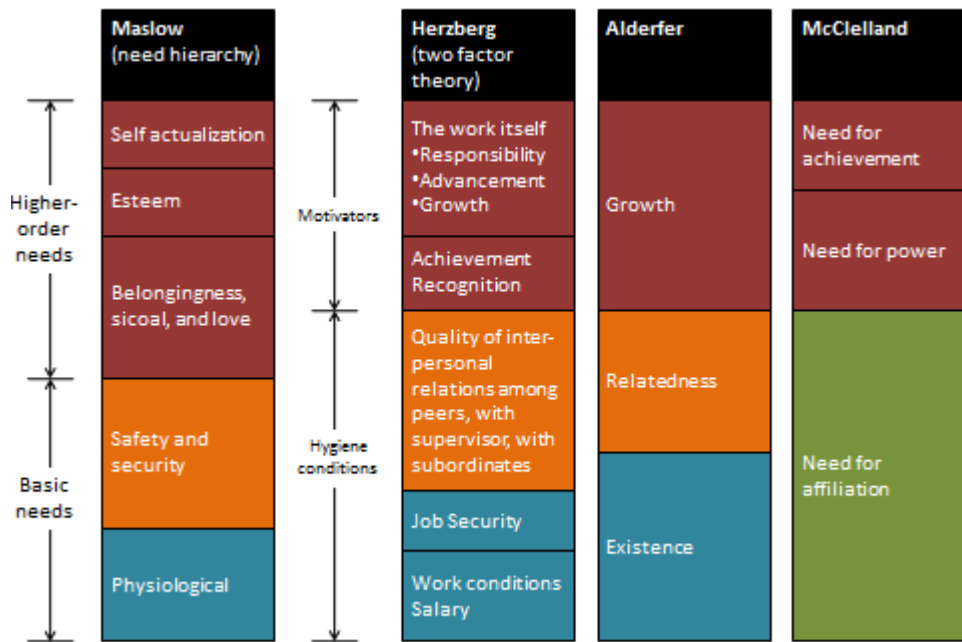
Tingkatan manajemen menurut Yukl (2010) digambarkan seperti berikut ini.



**Gambar 7. Tingkatan Manajemen (Yukl, 2010).**

Pendapat Manning & Curtis, Northouse, dan Yukl di atas pada hakikatnya sama yaitu manajemen memiliki tiga tingkatan. Perbedaan nama tingkatan maksudnya juga sama, perbedaannya hanyalah dalam pilihan kata (diksi) saja.

Menurut Maslow ada lima tingkat kebutuhan manusia yaitu: (1) fisiologikal, (2) keamanan, (3) sosial, (4) penghargaan, dan (5) aktualisasi diri. Menurut McClelland, manusia memiliki tiga kebutuhan yaitu: (1) kebutuhan bersahabat, (2) kebutuhan berkuasa, dan (3) kebutuhan berprestasi. Menurut Alderfer, manusia memiliki tiga tingkat: *Existence*, *Related*, dan *Growth* (ERG). Motivasi tertinggi manusia menurut Alderfer adalah ingin berkembang. Menurut Herzberg, manusia memiliki motivasi tertinggi yaitu motivasi untuk bertanggung jawab, mencapai tingkat tertinggi, dan berkembang dalam pekerjaannya (Gibson, et al., 2009). Kebutuhan-kebutuhan itulah yang membuat manusia berkemauan kuat untuk mewujudkan segala kemampuannya secara dinamis. Adanya pemeringkatan kepala sekolah memberi peluang bagi kepala sekolah untuk mencapai tingkatan tertinggi kebutuhan manusia menurut teori Maslow, kebutuhan berprestasi McClelland, kebutuhan berkembang Alderfer, dan kebutuhan berkembang Herzberg. Keempat tingkatan motivasi menurut teori Maslow, McClelland, Alderfer, dan Herzberg dan perbedaan atau kesetaraannya digambarkan Gibson (2009) sebagai berikut.



**Gambar 8. Tingkatan Motivasi, Perbedaan, dan Persamaannya (Gibson, 2009).**

Dalam teori *Continuing Profesional Development (CPD)* (Bubb & Earley, 2007), kepala sekolah berhak melakukan pengembangan profesional berkelanjutan baik oleh dirinya sendiri maupun oleh pihak lain (pemerintah). Tujuan CPD adalah untuk mengembangkan karir kepala sekolah dan sekolah. Adanya pemeringkatan kepala sekolah memberi peluang kepala sekolah untuk mengembangkan karirnya melalui CPD.

Menurut Mondy et al., 2008 & Dressler, 2008), manusia harus dikembangkan karir dan kinerjanya secara berkesinambungan Menurut Surya Dharma, (2005), tujuan manajemen kinerja antara lain adalah untuk meningkatkan kinerja (prestasi kerja atau *performance*) melalui peningkatan kompetensi secara terus-menerus. Jika teori ini diterapkan pada kepala sekolah, maka kepala sekolah harus memperluas dan memperdalam kompetensinya secara berkelanjutan agar menjadi kepala sekolah yang efektif di sepanjang karirnya.

Berdasarkan teori-teori yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah juga memerlukan pemeringkatan.

### **Tujuan Pemeringkatan Kepala Sekolah**

Tujuan pemeringkatan kepala sekolah adalah untuk: (1) mendapatkan tingkatan kepala sekolah, (2) memperluas dan memperdalam tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, (3) melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan dan pengembangan karir, (4) melaksanakan promosi jabatan, (5) memberikan kesempatan untuk aktualisasi diri (prestise) atau berprestasi, atau berkembang, (6) melaksanakan pemetaan tingkat

kepala sekolah, (7) meningkatkan kinerja kepala sekolah, (8) meningkatkan mutu lulusan, (9) meningkatkan kinerja sekolah, dan (10) memberikan penghargaan dan peningkatan kesejahteraan bagi kepala sekolah yang berprestasi sesuai tingkatannya.

### **Strategi Pemeringkatan Kepala Sekolah**

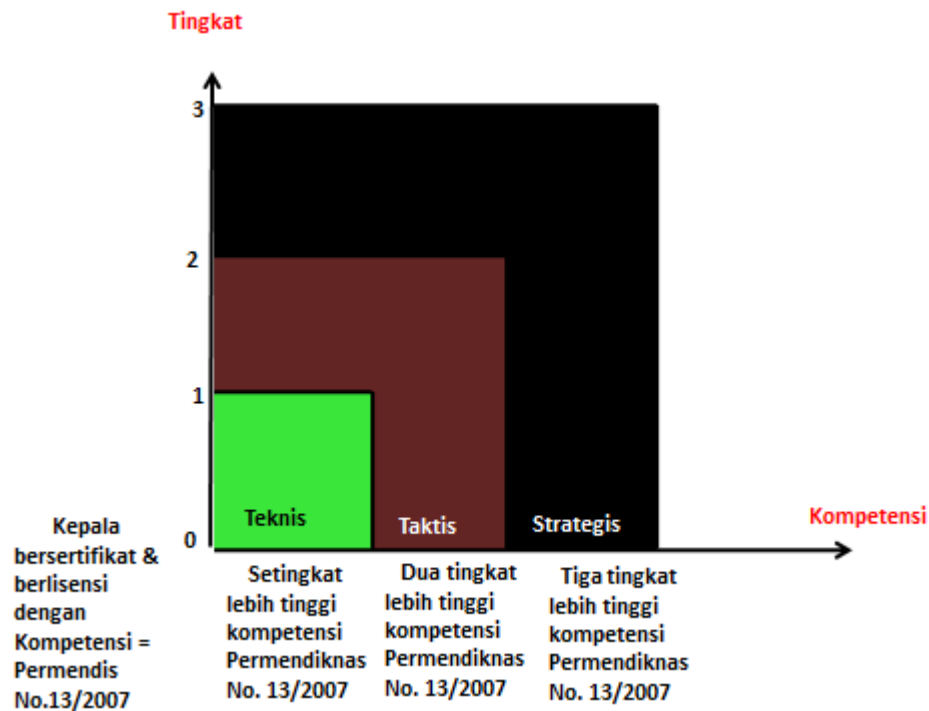
Pemeringkatan kepala sekolah tidak ada kaitannya dengan: (1) usia, (2) masa kerja, (3) pangkat, (4) jabatan, (5) golongan, (6) tingkat pendidikan, (7) jenis sekolah (RSSN, SSN, RSBI, SBI), (8) akreditasi sekolah (A, B, dan C), (9) lokasi sekolah (kota, kabupaten, daerah terpencil, daerah perbatasan), (10) besar sekolah (A, B, dan C), dan (11) jenis kelamin. Hal ini disebabkan yang diperingkat adalah kompetensinya. Maksudnya adalah agar setiap kepala sekolah memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan keprofesian dan karirnya tanpa terhambat oleh faktor-faktor tersebut.

Menurut Soerjanto Poespowardoyo (1985), segala sesuatu umumnya terlaksana secara bertahap dan bertingkat. Kepala sekolah yang berada dalam salah satu tingkat didasarkan pada kompetensi yang mereka tampilkan. Kepala sekolah yang berada dalam satu tingkat mungkin menampilkan beberapa kompetensi untuk tingkat yang lebih tinggi, tetapi mereka hanya berhak naik tingkat ke jenjang yang lebih tinggi ketika mereka dapat menampilkan seluruh kompetensi untuk tingkat yang lebih atas tersebut, yaitu ketika mereka telah mencapai “potok duga” tingkat di atasnya. Karena berbagai alasan, seperti lingkungan tempat kerja kepala sekolah, kurangnya kesempatan pengembangan profesionalisme, maka kepala sekolah yang sedang menjabat dengan pengalaman bertahun-tahun mungkin tidak dapat menampilkan kompetensi pada “patok duga” tingkat 1 atau di atasnya. Situasi ini diharapkan semakin membaik seiring dengan dimulainya Sistem Lisensi Kepala Sekolah bersamaan dengan Program-program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan terstruktur, termasuk Program Seleksi dan Induksi Kepala Sekolah yang baru diangkat, serta Sistem Penilaian Kinerja yang dinegosiasikan (*system of negotiated performance appraisal*).

Asumsi yang diajukan untuk melaksanakan pemeringkatan kepala sekolah adalah untuk mengikuti pemeringkatan kepala sekolah yang bersangkutan sudah memiliki sertifikasi dan lisensi sebagai kepala sekolah. Artinya, kepala sekolah yang bersertifikasi dan berlisensi sudah lulus ujian kompetensi kepala sekolah menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam hal ini diibaratkan start awal atau titik nol (0) akan menuju ke kepala sekolah tingkat 1. Kepala sekolah yang ikut pemeringkatan, mungkin saja tidak lulus tingkat 1 atau bahkan langsung lulus tingkat 2 bahkan tingkat 3. mpetensinya dibandingkan kepala sekolah tingkat 2. Kepala sekolah tingkat 2 Jika kepala sekolah yang bersertifikat dan berlisensi sudah memiliki kompetensi seperti yang tercantum dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, maka kepala sekolah tingkat 1 memiliki setingkat lebih tinggi dari kompetensi yang tercantum dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Kepala sekolah tingkat 2 memiliki kompetensi dua tingkat lebih tinggi dari Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Kepala sekolah tingkat 1 lebih mengutamakan pada pekerjaan yang bersifat teknis. Kepala sekolah tingkat 2 lebih mengutamakan pada pekerjaan yang

bersifat taktis. Kepala sekolah tingkat 3 lebih mengutamakan pada pekerjaan yang bersifat strategis. Kepala sekolah tingkat 2 berarti memiliki kompetensi tingkat 1 ditambah kompetensi tingkat 2. Kepala sekolah tingkat 3 berarti memiliki kompetensi tingkat 1 dan 2 ditambah kompetensi tingkat 3.

Berdasarkan uraian asumsi di atas, maka pemeringkatan kepala sekolah dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 9. Tingkatan Kepala Sekolah dan Kompetensinya**

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Pemeringkatan kepala sekolah perlu dilakukan dalam pengembangan keprofesian kepala sekolah berkelanjutan karena belajar adalah sepanjang hayat dan manusia selalu menginginkan yang terbaik (berprestasi) baik bagi dirinya maupun bagi diri orang lain. Tujuan pemeringkatan memiliki efek ganda baik bagi kinerja kepala sekolah, mutu lulusan, maupun kinerja sekolah. Pemeringkatan kepala sekolah hanyalah salah satu dari pelaksanaan pengembangan keprofesian kepala sekolah berkelanjutan. Peningkatan kompetensi tidak diskriminatif sehingga semua kepala sekolah memiliki peluang sama mengikuti pemeringkatan kepala sekolah. Semakin tinggi tingkatan kepala sekolah, semakin tinggi pula kompetensinya.

### Rekomendasi

Rekomendasi untuk Direktorat Tenaga Kependidikan:

- (1) Perlu disusun indikator kompetensi untuk kepala sekolah tingkat 1, 2 dan 3 yang memenuhi syarat-syarat indikator yang baik (SMART).
- (2) Perlu uji publik untuk indikator kompetensi untuk kepala sekolah tingkat 1, 2 dan 3.
- (3) Perlu disusun pedoman pemeringkatan kepala sekolah untuk kepala sekolah tingkat 1, 2 dan 3.
- (4) Perlu uji coba pedoman pemeringkatan kepala sekolah untuk kepala sekolah tingkat 1, 2 dan 3.
- (5) Perlu disiapkan materi pelatihan yang sesuai dengan tingkatan kepala sekolah.
- (6) Perlu uji coba materi pelatihan tingkat 1, 2, dan 3.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Blanchard, K. 2007. *Leading at a Higher Level*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Bubb, S., & Earley. 2008. *Leading and Managing Continuing Professional Development*. London: Paul Chapman Publishing.
- Bolam, R. 1993. "Recent development and emerging issues" in *The Continuing Professional Development of Teachers*. London: GTC.
- Bush, T. 2008. *Leadership and Management Development Education*. London: Sage Publications, Ltd.
- Dick Hartoko (Editor). 1995. *Memanusiakkan Manusia Muda Tinjauan Pendidikan Humaniora*. Yogyakarta: Yayasan Kanisius.
- Dressler, G. 2008. *Human Resources Management*. Tenth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., & Konopaske, R. 2009. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. 11<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw Hill.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premeaux. (2008). *Human Resources Management*. Tenth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Northouse, P.G. 2007. *Leadership Theoru and Practice*. Forth Edition. Thousand Oak, London: Sage Publication.
- Soelaeman. 1988. *Suatu Telaah tentang Manusia-Religi-Pendidikan*. Jakarta: Proyek Pengembangan LPTK, Depdiknas.

Sorjanto Poespowardojo & Bertens. 1985. *Sekitar Manusia*. Jakarta: PT. GRamedia.

Surya Dharma. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizatios*. Seventh Edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.