



**PROYEKSI KEBUTUHAN  
PENGANGKATAN KEPALA SEKOLAH DI KOTA BENGKULU  
TAHUN 2012-2013**

**Penelitian Untuk Mendukung Mata Kuliah Perencanaan Pendidikan  
Pada Prodi MAMP (S2) FKIP UNIB**

**LAPORAN PENELITIAN**

Oleh :

**Dr. Manap, M.Pd.**

Penelitian ini Dibiayai Dana DIPA Prodi MAMP FKIP UNIB Tahun 2011 Sesuai dengan Surat Keputusan Dekan FKIP Unib No. 6173/UN30.3/HK/2011 tanggal 24 November 2011

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS BENGKULU  
2011**

## HALAMAN PENGESAHAN


1. Judul Penelitian : Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Provinsi Bengkulu.
2. Ketua Peneliti
  - a. Nama Lengkap : Dr. MANAP, M.Pd.
  - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
  - c. NIP : 19590520 198603 1 001
  - d. Jabatan Struktural : Sekretaris Jurusan Ilmu Pendidikan
  - e. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
  - f. Fakultas/Jurusan : Keguruan dan Ilmu Pendidikan / Ilmu Pendidikan
  - g. Pusat Penelitian : Universitas Bengkulu
  - h. Alamat : Jl. Raya Kandang Limun, Telp. (0736)-342584
  - i. Telp/Faks : Faksimile (0736)342584, Kode Pos 38371.A
  - j. Alamat Rumah : Jln. Pepaya No. 97 Lingkar Timur, Kota Bengkulu
  - k. Telp./Faks/E-mail : 0736-27151/msomantri@yahoo.com.
3. Lembaga Mitra : Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP)
4. Anggota Peneliti
  - 4.1 Dr. Pudji Hartuti, M.Pd. : Dosen FKIP Universitas Bengkulu
  - 4.2 Dr. Puspa Juwita, M.Pd. : Dosen FKIP Universitas Bengkulu
  - 4.3 Komarudin, S.Pd., M.Pd. : LPMP Bengkulu
  - 4.4 Muzanip Alperi, M.Si. : LPMP Bengkulu.
5. Pembiayaan
  - Total Biaya yang Usulkan Rp. 200.000.000,-
  - Biaya yang disetujui Dikti Rp. 100.000.000,-
  - Biaya LPMP Bengkulu Rp. 100.000.000,-

Mengetahui,  
Dekan FKIP UNIB



**Prof. Safnil, M.A., Ph.D**  
NIP. 19610121 1986 1 002

Bengkulu, 15 November 2011  
Ketua Peneliti,



**Dr. Manap, M.Pd.**  
NIP. 19590520 198603 1 001

Mengetahui,  
Kepala Lembaga Penelitian  
Universita Bengkulu,



**Drs. Sarwit Sarwono, M.Hum.**  
NIP 19581117 1986031002

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Tujuan dan Keluaran Penelitian .....	4
D. Kegunaan Penelitian .....	5
E. Ruang Lingkup Penelitian .....	5
F. Definisi Konsep .....	5
II. KAJIAN PUSTAKA .....	7
A. Deskripsi Teoritik .....	7
B. Hasil Penelitian Yang Relevan .....	13
C. Paradigma Penelitian .....	14
III. METODE PENELITIAN .....	16
A. Rancangan Penelitian .....	16
B. Subyek Penelitian .....	16
C. Teknik Pengumpulan Data .....	17
D. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	18
E. Teknik Analisis Data .....	19
F. Pertanggungjawaban Penelitian .....	21
IV. AGENDA PENELITIAN .....	21
V. PEMBIAYAAN .....	21
DAFTAR PUSTAKA .....	24

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai kemajuan bangsa. Suyanto (2003;3) menyatakan bahwa seorang presiden negara paling maju di dunia, mengakui bahwa investasi dalam pendidikan merupakan hal yang sangat penting bagi kemajuan bangsa. *“As a nation, we now invest more in education than in defense”*. Oleh karena itu, di era global seperti saat ini, pemerintahan yang kurang peduli pada pembangunan sektor pendidikan, mudah diprediksi bahwa pemerintahan negara itu dalam jangka panjang justru dapat menjebak mayoritas rakyatnya memasuki dunia keterbelakangan dalam berbagai aspek kehidupan.

Sistem pendidikan di Indonesia antara lain diatur dengan Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam Undang-undang tersebut dinyatakan bahwa *“pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”*. Berdasarkan pengertian tersebut dapat difahami bahwa pendidikan itu harus disadari arti pentingnya, dan direncanakan secara sistematis, agar suasana belajar dan proses pembelajaran berjalan secara optimal. Dengan terbentuknya suasana dan proses pembelajaran tersebut, peserta didik aktif mengembangkan potensi diri sesuai dengan bakat dan minatnya. Dengan berkembangnya potensi peserta didik, mereka akan memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Selanjutnya pada pasal 3 Undang-undang tersebut dinyatakan bahwa *“pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan*

bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab”.

Pendidikan di Indonesia diselenggarakan melalui jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Jalur pendidikan adalah wahana yang dilalui peserta didik untuk mengembangkan potensi dirinya dalam suatu proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Diantaranya terdapat tiga jalur pendidikan yaitu, pendidikan formal, nonformal dan informal. Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan.

Jumlah satuan pendidikan (Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan yang berada di lingkup kementerian pendidikan nasional dan kementerian agama), program yang ditawarkan, banyaknya peserta didik, rombongan belajar, serta jumlah guru menjadi dasar pertimbangan untuk menetapkan berapa banyak kepala sekolah yang perlu disiapkan, diangkat, dan dibina sesuai dengan jumlah, jenis, dan jenjang sekolah yang ada. Selain itu, pengurangan jumlah kepala sekolah yang disebabkan oleh habis masa jabatannya, pensiun, meninggal dan melepaskan jabatan oleh karena sebab-sebab lainnya, juga menentukan banyaknya kepala sekolah yang diproyeksikan harus dipersiapkan dan diangkat.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tercapainya kualitas hasil pendidikan, namun faktor yang utama adalah faktor manajemen sekolah. Dalam manajemen sekolah, kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting, dalam mencapai efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan sekolah. Untuk menjamin terjaganya kualitas penyelenggaraan sekolah, pemerintah telah menetapkan standar kompetensi kepala sekolah yang diatur dalam

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 dan Program penyiapan kepala sekolah mutu kepala sekolah diatur dalam Permendiknas Nomor 28 tahun 2010.

Provinsi Bengkulu mempunyai permasalahan mendasar dalam penyiapan kepala sekolah, antara lain disebabkan oleh: (1) Bahwa pada kurun waktu 2 tahun terakhir di Bengkulu tidak ada Diklat Calon Kepala Sekolah, yang ada Diklat Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah; (2) Sebagian kepala sekolah yang telah diangkat belum pernah mengikuti diklat Cakep; (3) Daerah belum mempedomani ketentuan tentang prasarat pengangkatan calon kepala sekolah; (4) LPMP sebagai Diklat Provider Calon Kepala Sekolah di Bengkulu, masih menunggu kebijakan diklat calon kepala sekolah yang baru, yang diprakarsai LPPKS Solo; (5) Telah ada Kepmen No.28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru menjadi Kepala Sekolah; (6) Model penyiapan kepala sekolah mempersyaratkan Kabupaten/Kota menyusun proyeksi kebutuhan kepala sekolah, jika ingin mendapat bagian dalam penyiapan calon kepala sekolah yang akan didanai melalui APBN 2012 dan Loan AUSAID 2012; (7) Pada tahun 2012 akan dilatih 26.000 calon kepala sekolah, atas biaya APBN dan Loan AUS-AID, yang mempersyaratkan adanya proyeksi kebutuhan kepala sekolah.

Dalam rangka mempersiapkan kepala sekolah secara efektif dan efisien, maka penyiapan, pengangkatan, pemberdayaan dan pemberhentian kepala sekolah yang nota bene menjadi kewenangan daerah (Bupati dan Walikota) perlu dihitung secara cermat adanya pengurangan atas kepala sekolah yang ada selama dua tahun terakhir.

## **B. Permasalahan**

Masalah umum yang dihadapi Pemerintah Daerah - khususnya Dinas Pendidikan – adalah ketiadaan rencana yang akurat tentang (proyeksi) kebutuhan kepala sekolah, dan tiadanya program diklat calon kepala sekolah sehinggal tugas-tugas kepala sekolah seringkali kurang efektif dan tidak efisien, karena banyak diantara kepala sekolah yang diangkat kurang memiliki kompetensi untuk memajukan sekolahnya. Pertanyaan lebih spesifik dapat dikemukakan sebagai berikut: “Berapa banyak harus disiapkan calon kepala sekolah dalam kurun waktu dua tahun

mendatang akibat adanya kepala sekolah yang: (1) berhenti atas permohonan sendiri, (2) berakhir masa tugasnya sebagai kepala sekolah, (3) sampai batas usia pensiun, (4) promosi tugas/jabatan, (5) mendapat hukuman disiplin, (6) tidak memenuhi standar kinerja, (7) berhalangan tetap, (8) tugas belajar, (9) meninggal dunia, atau (10) berhenti karena sebab-sebab lainnya”.

### **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian bertujuan untuk menyusun proyeksi kebutuhan kepala sekolah untuk Tahun 2012 - 2013. Secara khusus penelitian ditujukan untuk memproyeksikan pengangkatan kepala sekolah berdasarkan pengurangan jumlah kepala sekolah yang disebabkan oleh alasan: (a) Berhenti atas permohonan sendiri; (b) Berakhir masa tugas sebagai kepala sekolah.; (c) Sampai batas usia pensiun.; (d) Mendapatkan promosi jabatan; (e) Mendapatkan hukuman disiplin; (f) Tidak memenuhi standar kinerja; (g) Berhalangan tetap; (h) Tugas belajar; (i) Meninggal dunia; (j) Sebab-sebab lain.

### **D. Luaran Penelitian**

Luaran penelitian ini antara lain berupa: (1) Laporan penelitian; (2) Produk terpakai berupa proyeksi kebutuhan diklat kepala sekolah Tahun 2012-2013; dan (3) Bahan ajar proyeksi kebutuhan pengangkatan kepala sekolah.

### **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini sangat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis. **Secara teoritis** penelitian ini dapat menjadi sampel bagi para mahasiswa dalam mempelajari materi perencanaan pendidikan, dan menerapkan metode proyeksi dalam perencanaan pendidikan. Sedangkan **secara praktis** hasil penelitian ini bermanfaat untuk menganalisis berkurangnya jumlah kepala sekolah yang disebabkan oleh adanya kepala sekolah yang berhenti karena permohonan sendiri, berakhir masa tugasnya sebagai kepala sekolah, sampai usia pensiun, mendapat promosi jabatan,

terkena hukuman disiplin, tidak memenuhi standar kinerja, berhalangan tetap, tugas belajar lebih dari enam bulan, meninggal dunia, dan berhenti karena sebab-sebab lain.

#### **F. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dibatasi pada tema proyeksi kebutuhan pengangkatan kepala sekolah berbasis Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru dalam jabatan kepala sekolah, dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi berkurangnya kepala sekolah, antara lain karena: (1) berhenti atas permohonan sendiri, (2) berakhir masa tugas sebagai kepala sekolah, (3) sampai usia pensiun, (4) mendapat promosi jabatan, (5) mendapat hukuman disiplin, (6) tidak memenuhi standar kinerja, (7) berhalangan tetap, (8) tugas belajar yang melebihi enam bulan, (9) meninggal dunia, atau (10) berhenti karena sebab-sebab lain. Penelitian ini secara khusus dimaksudkan untuk membantu Pemda Kota, khususnya Dinas Dikbud Kota Bengkulu dalam memproyeksikan kebutuhan diklat calon kepala sekolah, sebagai prasarat penerimaan *block grant* Diklat penyiapan calon kepala sekolah yang akan didanai dari DIPA LPMP APBN 2012 dan Loan AUS-AID Tahun 2012.

#### **G. Definisi Konsep**

Agar ada kesamaan pandangan dalam memaknai konsep-konsep penting yang digunakan dalam penelitian ini, maka perlu diadakan penjelasan tentang hal-hal sebagai berikut. Perencanaan kebutuhan kepala sekolah di Kota Bengkulu merupakan suatu upaya menetapkan formasi pengangkatan kepala sekolah yang disebabkan oleh adanya kepala sekolah yang berhenti karena permohonan sendiri, berakhir masa jabatan sebagai kepala sekolah, pensiun, mendapat promosi jabatan, mendapat hukuman disiplin, tidak memenuhi standar kinerja, berhalangan tetap, tugas belajar, meninggal dunia, dan berhenti karena sebab-sebab lain. Oleh karena itu, penelitian ini dapat dimaknai sebagai perencanaan kebutuhan kepala sekolah di Kota Bengkulu untuk tahun 2012-2013.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Teoritik Tentang Penyiapan Kepala Sekolah**

Secara khusus penyiapan kepala sekolah diatur dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru menjadi kepala sekolah. Dalam permendiknas tersebut antara lain dijelaskan (1) uraian umum, (2) persyaratan bagi guru yang akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah; (3) penyiapan calon kepala sekolah; (4) proses pengangkatan kepala sekolah; (5) masa tugas kepala sekolah; (6) pengembangan keprofesian secara berkelanjutan; (7) penilaian kinerja kepala sekolah; (8) mutasi dan pemberhentian tugas guru sebagai kepala sekolah; (8) ketentuan peralihan; dan (9) penutup (Permendiknas, No. 28/Tahun 2010).

Kebutuhan pengangkatan kepala sekolah di suatu wilayah (kota/kabupaten) harus didasarkan pada kebutuhan jabatan atau formasi yang tersedia, yang ditentukan berdasarkan banyaknya satuan pendidikan yang memerlukan kepala sekolah baru, karena kepala sekolah lama telah habis masa tugasnya tetapi belum ada kepala sekolah definitif yang memenuhi persyaratan dan criteria yang ada. Proyeksi kebutuhan kepala sekolah dapat dibuat berdasarkan berapa banyak sekolah yang ada, berapa banyak tambahan sekolah baru dalam kurun waktu dua tahun ke depan, berapa banyak sekolah yang merger, sehingga jumlah sekolah berkurang, dikurangi dengan jumlah kepala sekolah yang ada, dan dengan memperhitungkan pengurangan kepala sekolah yang disebabkan oleh (1) berhenti atas permohonan sendiri, (2) berakhir masa tugas, (3) mencapai usia pensiun, (4) promosi jabatan, (5) terkena hukuman disiplin, (6) tidak memenuhi standar kinerja, (7) berhalangan tetap, (8) tugas belajar yang lamanya lebih dari enam bulan, dan (9) meninggal dunia, dan (10) berhenti karena sebab-sebab lain yang belum diprediksi. Adapun alur proses penyiapan calon kepala sekolah/madrasah, seperti tertuang pada diagram 1.1 di bawah ini, menyatakan bahwa penyiapan kepala sekolah dimulai dengan menghitung proyeksi kebutuhan kepala sekolah/madrasah. Dilanjutkan dengan seleksi administratif dan seleksi akademik untuk menjadi peserta diklat calon kepala sekolah; mereka yang berpotensi

diakomodir untuk mengikuti Diklat calon kepala sekolah, yang diselenggarakan oleh Provider penyelenggara Diklat. Mereka yang lulus akan menerima sertifikat dan kemudian masuk ke dalam daftar tunggu untuk mendapat kesempatan diangkat menjadi kepala sekolah, setelah melalui proses penilaian akseptabilitas dari warga sekolah yang akan dipimpinnya.

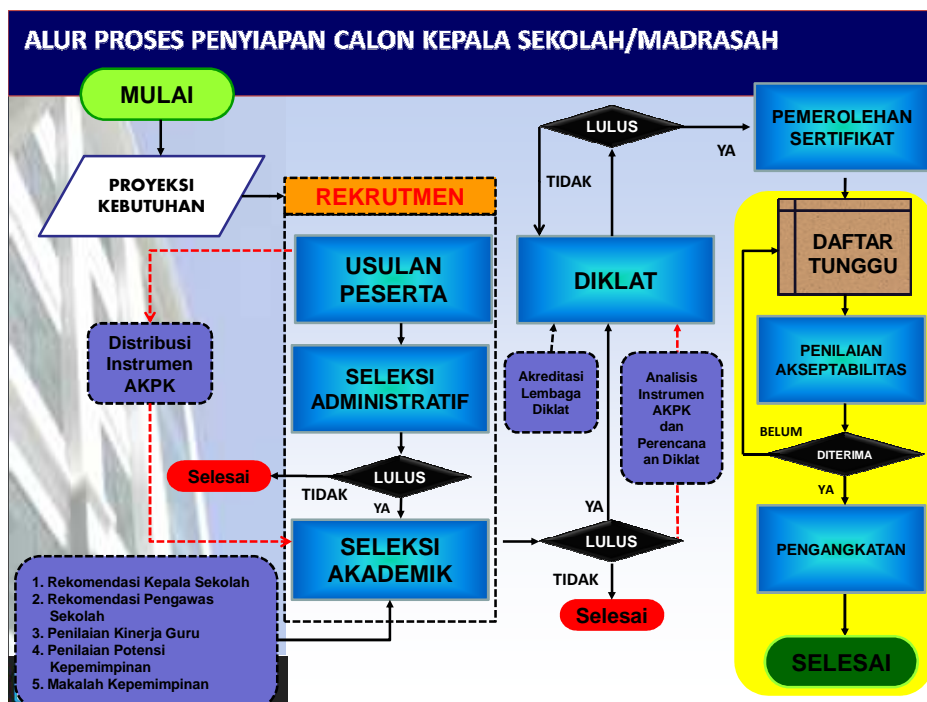


Diagram-1 : Proses Penyiapan Calon Kepala Sekolah.  
Perekrutmen Berupa Diagram. Penjelasan

Hasil penelitian pemetaan kompetensi kepala sekolah (Manap, dkk.; 2010) menyimpulkan bahwa sebagian besar kepala sekolah diangkat sesuai dengan ketentuan standar. Secara umum kepala SMP di Bengkulu menyatakan (1) kriteria dan persyaratan menjadi kepala sekolah meliputi kualifikasi pendidikan minimal S1/D4, diangkat pertama kali pada usia kurang dari 56 tahun, berpengalaman mengajar lima tahun atau lebih, berpangkat/golongan III/c atau lebih, berstatus guru SMP, sebagian besar telah memiliki sertifikat pendidik, dan telah lulus diklat calon kepala sekolah; (2) Seleksi dan pengangkatan kepala sekolah dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota; (3) Kepala sekolah pada umumnya telah mengikuti

diklat calon kepala sekolah, biaya diklat disediakan oleh Dinas Diknas atau LPMP, sebagian kecil atas biaya sendiri, dan sebagian kecil lainnya belum pernah mengikuti diklat; (4) Penempatan pertama kali umumnya di sekolah asal, lama masa tugas 4 tahunan, setelah satu masa tugas dapat diangkat untuk masa tugas kedua di sekolah yang sama, masa tugas ketiga dapat diangkat di sekolah lain; (5) Pembinaan profesional dilaksanakan melalui MKKS, sebagian terlibat aktif dan menjadi pengurus MKKS, MKKS mempunyai program rutin dan insidental. Tiap awal tahun ajaran mengadakan workshop penyusunan program kerja kepala sekolah, dan pada tiap akhir tahun pelajaran diadakan workshop penyusunan laporan tahunan. Pada tiap even khusus (seperti PSB, UN, POR, DSB) ada pertemuan forum MKKS. Dinas pendidikan Kab/Kota mengadakan pembinaan kepada kepala sekolah minimal 2x dalam setahun, dan sebagian menyatakan bahwa Dinas pendidikan provinsi dan LPMP mengadakan pembinaan terhadap kepala sekolah minimal 2x setahun; (6) Sebagian besar kepala sekolah menyatakan dapat diberhentikan setiap saat, sebagian lagi menyatakan bahwa masa tugas secara konsisten dibatasi 4 tahunan, penilaian kinerja menjadi dasar pada pemberhentian kepala sekolah sebelum masa tugas berakhir; berhenti sebelum akhir masa tugas dapat dilakukan atas dasar permintaan sendiri ataupun atas perintah atasan, dan setelah selesai masa tugas kepala sekolah bersedia dan berkeinginan untuk aktif kembali menjadi guru.

## **B. Penelitian tentang Analisis Kebutuhan Diklat Profesi Kepala Sekolah**

Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan profesi kepala sekolah dalam studi ini bermakna kebutuhan akan sejumlah kepala sekolah dan materi yang diperlukan untuk memperkuat kapasitas agar setiap kepala sekolah siap untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya (TUPOKSI) secara baik dan benar. Seorang kepala sekolah sebagai pemangku jabatan profesional mestinya dipersiapkan terlebih dahulu melalui suatu proses pendidikan dan pelatihan (Diklat) profesi yang memenuhi standar. Diklat profesi yang terstandar harus ada kurikulumnya, ada bahan ajarnya, ada instrumen untuk mengukur tingkat keberhasilan diklat, profesionalitas dan kompetensi peserta, serta ada rancangan pola pembinaan profesional yang memadai, testandar dan berkelanjutan.

### C. Profesionalisme Kepala Sekolah

Untuk kondisi Bengkulu, diklat profesi kepala sekolah merupakan hal yang sangat urgen untuk mendapatkan prioritas perhatian. Sebab, kepala sekolah mempunyai peranan sangat penting dalam mewujudkan keberhasilan sekolah. Sebagaimana dikemukakan Mulyasa (2002) bahwa kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan tujuan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Di Bengkulu pada umumnya, sejak otonomi daerah diberlakukan, pengangkatan kepala sekolah tidak lagi menggunakan sistematika dan persyaratan sebagaimana diatur kepmendiknas tentang pengangkatan kepala sekolah, tetapi juga belum memiliki peraturan daerah berkaitan dengan itu. Jabatan kepala sekolah dianggap sebagai posisi yang dapat dijadikan "objek". Posisi dapat diperoleh melalui "kkn", sedangkan unsur prestasi kerja dan kompetisi terabaikan. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Root Love (1998), seorang *Superintendent* di Chicago, USA, menyatakan bahwa dari seratus sekolah yang ditelitinya disimpulkan bahwa *they 've never seen a good school without a good principal*. Ini sejalan dengan pendapat James Conant dalam De Roche (1997) yang menyatakan: *The difference between a good school and a poor school is often the difference between a good and a poor principal*. Manap Somantri & Dadi Permadi 1999 menemukan bahwa sekolah-sekolah yang baik pada umumnya dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang tangguh.

Dalam proposal Diklat profesi kepala sekolah dikemukakan bahwa kedudukan kepala sekolah yang demikian penting itu antara lain dinyatakan oleh Fullan (2000) bahwa: *It is a widely accepted that school reform requires strong leadership*. Ogawa dan Bossert (2002) menyatakan bahwa, *leadership of the principal as an organizational quality. They notes that assumed function of leadership affected the school performance*. Riset serupa tentang sekolah yang efektif menyimpulkan bahwa *strong leadership was among those factors within the school that make a difference in student learning* (Brookover & Lezote, 1987; Edmonds, 1989; Maugham, Mortimore, Qouston & Smith, 1990).

Leithwood dan Montgomery's (1998) juga menempatkan kepala sekolah sebagai orang yang paling bertanggung jawab untuk menciptakan perubahan dalam kerangka peningkatan mutu sekolah secara terus-menerus melalui kepemimpinan dan manajemen yang kuat. Pada level sekolah kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan manajemen dan kepemimpinan yang kuat bagi segenap personil yang terlibat di sekolah, termasuk masyarakat (Crow & Paterson, 1998, dan Howe, 1999).

Pendapat tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli pendidikan, seperti Purkey and Smith, 1983, Cohen, 1982; Kenzie, 1983; Edmon, 1979; Maus et al, 1981; Cohn and Rossmiller, 1987; Diana G. Founder, 1995; Kennet Leithwood, 1994, dan Manap Somantri (1999) menemukan betapa besarnya kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kemajuan sekolah. Lebih jauh lagi, penelitian tentang sekolah efektif yang dilakukan oleh ahli Indonesia juga menyimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan kunci dari keberhasilan atau kemajuan sekolah (Asmara, 1984; Atmadilaga, 1986; Usman, 1986; Pasaribu, 1986; Wongkar, 1990; Depdikbud, 1994; Manap, 1999; dan Zakaria, 2001).

Simpulan yang dapat ditarik dari serangkaian pemaparan terhadap hasil penelitian tentang sekolah yang efektif dan kekepalasekolahan adalah tidak ada keraguan lagi di antara ahli pendidikan umumnya, dan ahli manajemen pendidikan khususnya akan besarnya pengaruh kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa jabatan kepala sekolah merupakan suatu profesi yang memerlukan kemampuan atau kompetensi yang memadai.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan di atas, bahwa penelitian ini bukan untuk menarik kesimpulan dan membuktikan suatu hipotesis, melainkan lebih ditekankan pada pengumpulan data guna memperoleh angka-angka untuk penghitungan kebutuhan akan kepala sekolah yang selalu terus berkurang. Mengkaji keadaan yang sesungguhnya yang terjadi di wilayah penelitian dalam kurun waktu 2 (dua) tahun berlalu dan berusaha mengumpulkan data se-akurat mungkin. Jadi, penelitian ini menggunakan **metode proyeksi**.

#### **B. Subyek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini ialah data/dokumen tentang kepala sekolah yang sedang melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah dan latar belakang yang menentukannya menjadi kepala sekolah, serta hal-hal yang menyebabkan berkurangnya jumlah kepala sekolah. Dokumen tersebut sepatutnya ada bagian kepegawaian Dinas Pendidikan di Kota/Kabupaten, berupa direktori kepala sekolah, atau biodata dan profil singkat seluruh kepala sekolah yang ada di suatu wilayah Kota/Kabupaten. Pengelola dokumen, kepala bagian kepegawaian, pengawas pembina, dan kepala sekolah dapat dijadikan sebagai subjek untuk memverifikasi keabsahan dan akurasi data.

#### **C. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian**

##### **1. Teknik Pengumpulan Data**

###### **a. Studi Dokumentasi**

Dokumen dalam penelitian ini dimaknai sebagai dokumen tertulis yang dapat memberikan informasi tentang berkurangnya jumlah kepala sekolah dalam kurun waktu 2 (dua) tahun terakhir, baik berupa laporan, arsip, grafik, buku, tabel, maupun dokumen yang berhubungan dengan pengangkatan, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah. Margono (2003;181) menyatakan bahwa dokumentasi adalah suatu

cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, seperti : arsip-arsip, buku-buku tentang pendapat, teori, dalil atau hukum-hukum dan lain sebagainya yang berhubungan dengan masalah penelitian. Arikunto (2002;206) mengemukakan bahwa metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan sebagainya. Artinya peneliti menggunakan teknik ini untuk mempelajari dan memahami dokumentasi tertulis. Dokumen yang diperlukan untuk mengambil data subjek penelitian, dokumen yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

### **b. Wawancara**

Wawancara digunakan dengan pertimbangan bahwa cara ini dipandang cocok digunakan untuk menjembantani keberhasilan penggunaan metode dokumentasi, serta menggali dan memaknai dokumen yang diperoleh. Wawancara merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan kepada responden yang dilakukan secara lisan (Subagyo, 2004 : 39). Dewa Ketut Sukardi (1988:108) menyatakan wawancara juga dapat digunakan untuk mengubah berbagai keterangan yang langsung diberikan oleh subjek menjadi data, serta dapat pula digunakan untuk mengungkapkan pengalaman yang tidak dialami oleh subjek pada masa lampau maupun kenyataan yang dialami pada saat ini. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian lebih bersifat probing dan verifikatif atas data atau dokumen yang diperoleh sekaitan dengan fokus penelitian ini. Wawancara dilakukan secara bebas untuk mengarahkan, memperoleh data, dan memverifikasi data, guna mendapatkan keabsahan data yang dimaksud.

## **2. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian atau instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh penelitian dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya (Arikunto, 1998:134). Dalam penelitian yang dilaksanakan, instrumen utama adalah peneliti sendiri. Selain peneliti sendiri sebagai instrumen, peneliti menggunakan instrumen berupa pedoman

studi dokumentasi dan pedoman wawancara untuk mendeskripsikan proyeksi pengurangan kepala sekolah yang disebabkan oleh 10 (sepuluh) penyebab yang diprediksi akan berpengaruh.

Berdasarkan teknik pengumpulan data yang digunakan maka instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (manusia) sebagaimana dikemukakan Nasution (2002;56) yang menyatakan bahwa peneliti sebagai instrumen penelitian mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: peneliti sebagai alat peka dan dapat beraksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakannya yang bermakna atau tidak bagi peneliti, peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan mengumpulkan aneka ragam data sekaligus, setiap situasi merupakan keseluruhan, suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata-mata, untuk memahaminya kita sering perlu merasakannya, peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh, hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan segera menggunakannya sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan atau penolakan, manusia sebagai instrumen, respon yang aneh, yang menyimpang justru diberi perhatian.

#### **D. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Adapun langkah-langkah dalam menghimpun data di lapangan untuk keabsahan data adalah sebagai berikut: **Pertama**, mengurus perizinan penelitian. Perizinan penelitian adalah dengan meminta rekomendasi dari program pasca sarjana manajemen pendidikan untuk memohon perizinan pada Dinas Pendidikan Kota Bengkulu. Perizinan penelitian dilakukan untuk mempermudah peneliti memperoleh data sebanyak mungkin sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. **Kedua**, mengumpulkan data di lapangan. Untuk mengumpulkan data di lapangan peneliti menggunakan pedoman studi dokumentasi, pedoman wawancara, dan pengisian format refleksi pengurangan kepala sekolah di Kota Bengkulu. Untuk memperoleh kemudahan dalam mengumpulkan data di lapangan, peneliti terlebih dahulu berusaha untuk beradaptasi dengan lingkungan penelitian, sehingga peneliti dapat mengenal



lokasi penelitian, subyek penelitian, dan kebiasaan-kebiasaan yang ada di lokasi penelitian. **Ketiga**, kisi-kisi pedoman wawancara. Wawancara dilakukan dengan Bagian Kepegawaian yang mengurus bidang kepala-sekolahan di Kota Bengkulu. Transkripsi hasil studi dokumentasi dan wawancara disusun secara rapi dan sistematis, guna menjangkau akurasi data untuk diproyeksikan secara benar dan sistematis.

#### **E. Analisis Proyeksi Data Hasil Penelitian**

Analisis data yang digunakan adalah teknis analisis data versi Huberman dan Miles (1994:12) yang terdiri atas empat komponen yang saling berinteraksi yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Adapun uraian masing-masing komponen adalah : pengumpulan data (*data collection*), data-data yang diperoleh dilapangan dalam bentuk dokumen dan rekaman cassette wawancara dicatat dalam bentuk diskripsi, reduksi data (*data reduction*), diartikan sebagai proses pemilihan, pemutusan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang murni dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data, dimulai dengan membuat ringkasan. Reduksi data merupakan bentuk analisa yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu guna menghasilkan ringkasan data yang potensial untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, penyajian data (*data display*) adalah pendiskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penulisan juga dalam bentuk diagram, table dan bagan. Semuanya dirancang guna menghubungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami, perbandingan data merupakan kegiatan akhir dari analisa data, penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu memproyeksikan data hasil penelitian menjadi kebutuhan pengangkatan kepala sekolah untuk dua tahun ke depan dengan menggunakan **Prosedur Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah** sebagaimana dikembangkan oleh LPPKS Solo.

Proyeksi kebutuhan pengangkatan kepala sekolah di suatu wilayah (kabupaten/kota) didasarkan pada kebutuhan jabatan atau formasi yang ada, yang ditentukan berdasarkan banyaknya satuan pendidikan yang memerlukan adanya kepala sekolah tetapi belum terdapat kepala sekolah definitif yang memenuhi persyaratan dan kriteria. Proyeksi dapat dibuat berdasarkan berapa banyak sekolah yang ada, berapa banyak sekolah tambahan yang baru untuk dua tahun ke depan, dan berapa banyak sekolah yang merger, sehingga jumlah sekolah menjadi berkurang, kemudian dikurangi dengan jumlah kepala sekolah yang ada, dan telah memperhitungkan pengurangan kepala sekolah yang disebabkan oleh (1) permohonan sendiri, (2) berakhir masa jabatan, (3) pensiun, (4) promosi, (5) hukuman disiplin, (6) tidak memenuhi standar kinerja, (7) berhalangan tetap, (8) tugas belajar, dan (9) meninggal dunia, dan (10) berhenti karena sebab-sebab lain yang belum diprediksi.

### **1. Pemetaan Jumlah Sekolah**

Dalam rangka memproyeksikan kebutuhan pengangkatan kepala sekolah dinas pendidikan kabupaten/kota/provinsi perlu memiliki data akurat tentang **jumlah sekolah** berdasarkan jenjang sekolah per kecamatan di kabupaten/kota/provinsi pada **tahun  $n$** .

### **2. Proyeksi Penambahan atau Pengurangan Jumlah Sekolah**

Dalam rangka memproyeksikan kebutuhan pengangkatan kepala sekolah dinas pendidikan kabupaten/kota/provinsi juga perlu memiliki data akurat tentang **prediksi** penambahan sekolah baru untuk dua tahun mendatang. Data ini akan menentukan prediksi jumlah sekolah dan prediksi jumlah kebutuhan pengangkatan kepala sekolah untuk **dua tahun mendatang**. Pertambahan jumlah kepala sekolah sama dengan jumlah sekolah tahun  $n$  ditambah dengan penambahan sekolah baru **pada tahun  $(n+1)$  dan  $(n+2)$** . Selain adanya penambahan sekolah, dimungkinkan juga ada **sekolah merger** atau berhenti beroperasi. Hal ini akan berpengaruh pada berkurangnya jumlah kebutuhan kepala sekolah.

### **3. Keadaan Kepala Sekolah Menurut Usia**

Pemetaan kepala sekolah berdasarkan usia diperlukan untuk memprediksi kapan seorang kepala sekolah mengakhiri masa jabatannya karena telah sampai pada batas usia pensiun. Oleh sebab itu, klasifikasi kepala sekolah menurut usia terdiri atas (1) <55 tahun, (2) 56 tahun, (3) 57 tahun, (4) 58 tahun, dan (5) 59 tahun; sehingga tepat pada usia 60 tahun seorang kepala sekolah harus meletakkan jabatannya karena telah sampai pada batas usia pensiun (purna bakti). Data dapat diperoleh dari direktori kepala sekolah atau *database* kepala sekolah yang datanya bersumber dari daftar riwayat hidup kepala sekolah yang ada.

### **4. Keadaan Kepala Sekolah Menurut Masa Jabatan**

Pemetaan kepala sekolah berdasarkan masa jabatan diperlukan untuk memprediksi kapanakah seorang kepala sekolah harus mengakhiri suatu periode masa jabatan. Dalam hal ini seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk diangkat dalam tiga (3) periode masa jabatan atau lebih, dengan ketentuan setiap akhir masa jabatan periode kesatu atau kedua memenuhi kriteria penilaian pengangkatan kembali. Setiap periode masa jabatan terbagi atas klasifikasi kepala sekolah menurut jenjang dan masa jabatan pada periode bersangkutan. Data dapat diperoleh dari direktori kepala sekolah atau *database* kepala sekolah yang datanya bersumber dari daftar riwayat hidup kepala sekolah yang ada.

### **5. Prediksi Mutasi Jabatan dan Pemberhentian Kepala Sekolah**

Prediksi mutasi jabatan dan pemberhentian kepala sekolah dapat disebabkan oleh adanya alasan pemberhentiaan permohonan sendiri, berakhir masa jabatannya, pensiun, promosi jabatan, hukuman disiplin, tidak memenuhi standar kinerja kepala sekolah, berhalangan tetap, tugas belajar, meninggal dunia, dan/atau oleh sebab-sebab lainnya. Asumsi-asumsi mutasi jabatan dan pemberhentian kepala sekolah dapat disebabkan oleh hal-hal berikut:

**a. Berhenti Atas Permohonan Sendiri ( $X_1$ )**

Dalam dua tahun kedepan dapat diprediksi berapa banyak kepala sekolah yang berhenti atas permohonan sendiri berdasarkan pada asumsi berapa banyak kepala sekolah yang berhenti atas permohonan sendiri selama dua tahun terakhir. Jika datanya ada maka gunakanlah jumlah data tersebut sebagai angka pengurang kepala sekolah dengan notasi ( $X_1$ ).

**b. Berakhir Masa Jabatan ( $X_2$ )**

Data berakhirnya periode masa jabatan kepala sekolah dapat diprediksi dengan cara mengetahui jumlah kepala sekolah yang akan mengakhiri masa jabatannya dalam dua tahun ke depan. Kepala sekolah yang sekurang-kurangnya berkinerja baik (B) pada periode pertama, dapat diangkat kembali menjadi kepala sekolah untuk periode kedua. Kepala sekolah yang penilaian kinerjanya mencapai kualifikasi amat baik (A) dapat ditugaskan kembali menjadi kepala sekolah untuk masa jabatan ketiga, keempat dan seterusnya hingga usia pensiun tiba. Melalui data pada tabel 3.4.2. dapat diketahui kapan kepala sekolah mengakhiri masa jabatan pada periode kedua. Pada tabel 3.4.3 merupakan kepala sekolah yang berpengalaman dan memiliki keunggulan sehingga mendapat kesempatan untuk masa jabatan periode ketiga dan seterusnya.

**c. Pensiun ( $X_3$ )**

Dari tabel 3.3. dapat diketahui jumlah kepala sekolah yang akan memasuki usia pensiun dalam lima tahun terakhir yaitu tahun  $n$ ,  $n+1$ ,  $n+2$ ,  $n+3$ ,  $n+4$ . Untuk kepentingan proyeksi kebutuhan pengangkatan kepala sekolah, dari criteria usia pension cukup dengan data dasar kepala sekolah yang berusia 59 tahun + usia 60 tahun pada tahun  $n$ . Data tentang usia kepala sekolah dapat diperoleh dari direktori kepala sekolah.

**d. Promosi Jabatan ( $X_4$ )**

Seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk promosi jabatan menjadi pengawas sekolah ataupun jabatan lain yang mempunyai nilai lebih tinggi,

misalnya menjadi pengawas sekolah, kepala dinas, atau jabatan lain yang nilainya lebih tinggi dari jabatan kepala sekolah. Jumlah kepala sekolah yang akan dipromosikan pada dua tahun mendatang dapat diprediksi dengan jalan menghitung jumlah kepala sekolah yang dilaporkan telah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dalam dua tahun terakhir.

**e. Hukuman Disiplin ( $X_5$ )**

Hukuman disiplin jarang terjadi. Jika ada data tentang pemberhentian kepala sekolah atas dasar hukuman disiplin dalam dua tahun terakhir, maka data tersebut dapat digunakan untuk memprediksi hukuman disiplin untuk dua tahun yang akan datang. Jika tidak ada tersebut, boleh diasumsikan dengan sebanyak-banyaknya 0,5% dari jumlah kepala sekolah diberhentikan karena hukuman disiplin.

**f. Tidak Memenuhi Standar Kinerja Kepala Sekolah ( $X_6$ )**

Kinerja kepala sekolah harus dievaluasi setiap tahun, atau minimal 2 tahun sekali. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk menentukan apakah seorang kepala sekolah dapat melanjutkan jabatannya atau dihentikan walaupun belum habis masa jabatannya. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja seorang kepala sekolah juga dapat diangkat/ditugasi kembali menjadi kepala sekolah pada periode masa jabatan berikutnya. Kepala sekolah dinilai layak mendapat masa jabatan kedua apabila sekurang-kurangnya bernilai **Baik** (B). jika kurang dari (B) cukup sekali saja. Kepala sekolah yang berhasil dan berprestasi dalam dua periode jabatan dengan nilai Amat Baik (A) maka dapat diangkat kembali untuk masa jabatan yang ketiga, keempat dan seterusnya, hingga sampai usia pension, tetapi harus ditempatkan di sekolah yang berbeda, supaya tetap produktif.

**g. Berhalangan Tetap (X<sub>7</sub>)**

Berhalangan tetap dapat disebabkan oleh sakit menahun, kecelakaan atau alasan-alasan pribadi dan alasan organisasi yang menyebabkan seorang kepala sekolah dinilai tidak produktif lagi untuk menjalankan tugas-tugas kepala sekolah. Data jumlah kepala sekolah yang berhalangan tetap dalam dua tahun terakhir dapat digunakan untuk memprediksi jumlah kepala sekolah yang mungkin berhalangan tetap untuk dua tahun yang akan datang.

**h. Tugas Belajar (X<sub>8</sub>)**

Kepala sekolah yang mendapat tugas belajar selama kurang dari 6 bulan dapat menunjuk pelaksana harian untuk menggantikannya secara sementara. Namun bila lebih dari 6 bulan seorang kepala sekolah harus meletakkan jabatannya dan digantikan oleh yang lain. Sedangkan sepulang dari tugas belajar dapat diangkat kembali dengan syarat apabila ada formasi kepala sekolah yang kosong. Data jumlah kepala sekolah yang ditugas-belajarkan dalam dua tahun terakhir dapat digunakan untuk memprediksi jumlah kepala sekolah yang diperkirakan ditugas-belajarkan dalam dua tahun ke depan.

**i. Meninggal dunia (X<sub>9</sub>)**

Tak ada yang tahu kapan seorang kepala sekolah akan meninggal, tetapi berdasarkan data tentang kepala sekolah yang meninggal dalam 2 tahun terakhir dapat digunakan untuk memprediksi berapa banyak diperkirakan kepala sekolah meninggal dalam 2 tahun yang akan datang.

**j. Berhenti Karena Sebab-sebab Lain ( Selain 1-9)**

Selain kesembilan penyebab perlunya pengangkatan kepala sekolah seperti telah diuraikan di atas, dimungkinkan ada penyebab lain yang dapat menyebabkan berhentinya seorang kepala sekolah. Prediksi dan proyeksi data tentang jumlah kepala sekolah yang berhenti atas alasan mutasi jabatan dan pemberhentian penugasan sebagai kepala sekolah dapat digunakan untuk

memprediksi penambahan jumlah kebutuhan pengangkatan kepala sekolah pada tahun (n+1) dan (n+2). Proyeksi tersebut diklasifikasikan menurut jenjang sekolah, sehingga diperoleh data kekurangan dan penambahan jumlah guru untuk jenjang TK/SD/MI, SMP/MTs dan SMA/SMK/MA/MAK untuk 2 tahun yang akan datang.

Untuk kemudahan analisis dan perolehan hasil akhir dipergunakan formula proyeksi sebagai berikut:

$$\mathbf{PKPKS} = \{(\sum S_n + (\sum S_b - \sum S_m) - \sum X)\}$$

**Keterangan:**

**PKPKS = Proyeksi Kebutuhan Pengangkatan Kepala Sekolah**

$\sum S_n$  = Jumlah sekolah yang ada pada tahun “n”

$\sum S_b$  = Jumlah sekolah baru pada tahun “n1 dan n2”

$\sum S_m$  = Jumlah sekolah *merger* atau *berhenti operasi* pada tahun “n, n1 dan n2”

$\sum X$  = Faktor pengurang jumlah kepala sekolah yang ada

$\sum X = (X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9)$

$X_1$  = berhenti atas permohonan sendiri,

$X_2$  = berakhir masa jabatan

$X_3$  = pensiun,

$X_4$  = promosi jabatan,

$X_5$  = hukuman disiplin,

$X_6$  = tidak memenuhi standar kinerja kepala sekolah,

$X_7$  = berhalangan tetap,

$X_8$  = tugas belajar,

$X_9$  = meninggal dunia,

$X_{10}$  = berhenti karena sebab-sebab lainnya.

**BAB IV**  
**DATA HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**A. Data Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil studi dokumentasi dan wawancara dengan Kepala Dinas Diknas Kota Bengkulu dan Kepala Bagian Kepegawaian yang ditugasi Kepala Dinas untuk memfasilitasi kelengkapan perolehan data dan penjelasannya. Diperoleh data sebagai berikut:

**1. Jumlah Sekolah di Kota Bengkulu**

**Tabel 1**  
**JUMLAH SEKOLAH DI KOTA BENGKULU**  
**TAHUN 2011**

No	JENJANG	JUMLAH
1	TK	2
2	SD/SDLB	92
3	MI	2
4	SMP/SMPLB	39
5	MTs	2
6	SMA/SMALB	23
7	SMK	19
8	MA	2
	JUMLAH	181

**2. Penambahan/Pengurangan Sekolah**

**Tabel 2**  
**JUMLAH PENAMBAHAN/PENGURANGAN SEKOLAH**  
**DI KOTA BENGKULU TAHUN 2012-2013**

No	JENJANG	Tahun 2012			Tahun 2013			Jumlah Total
		Tbh	Krg	Jml	Tbh	Krg	Jml	
1	TK	0	0	0	0	0	0	0
2	SD/SDLB	1	0	1	0	0	0	1
3	MI	0	0	0	0	0	0	0
4	SMP/SMPLB	0	0	0	0	0	0	0
5	MTs	0	0	0	0	0	0	0
6	SMA/SMALB	0	0	0	0	0	0	0
7	SMK	1	0	1	0	0	0	1
8	MA	0	0	0	0	0	0	0
	JUMLAH	2	0	2	0	0	0	2



Pada tahun 2012 direncanakan menambah 2 (dua) sekolah, yaitu terdiri dari 1 (satu) SD dan 1 (satu) SMK. Oleh karena itu, Kota Bengkulu memerlukan kepala sekolah definitif dan terlatih sebanyak 183 orang, 181 orang untuk sekolah yang sudah ada, dan 2 (dua) orang untuk sekolah yang direncanakan akan didirikan pada tahun 2012. Kenyataan menunjukkan bahwa dari 183 orang kepala sekolah tersebut sebagian besar pernah mengikuti Diklat Calon Kepala Sekolah, sebagian lagi belum pernah mendapat Diklat Calon Kepala Sekolah. Bahkan ada diantaranya, yang dalam posisi sebagai pelaksana tugas, karena masa tugasnya telah berakhir, tetapi penggantinya belum ditetapkan, dan ada juga yang menjabat PLT karena kepala sekolah definitifnya dipromosikan ke jabatan lain, atau karena sebab-sebab lainnya.

### **3. Data Dasar Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah**

#### **a. Berhenti Atas Permintaan Sendiri**

Dalam dua tahun kedepan dapat diprediksi apakah akan ada kepala sekolah yang berhenti atas permohonan sendiri, dengan jakan merefeksi apakah dalam dua tahun terakhir ada kepala sekolah yang berhenti atas permohonan sendiri. Baik pada dokumen yang ada maupun atas informasi yang diperoleh secara lisan dari sumber-sumber yang dapat dipercaya dan relevan, diketahui bahwa dalam dua tahun terakhir **tidak ada kepala sekolah yang berhenti atas permohonan sendiri**. Dengan demikian dapat diprediksi bahwa dalam dua tahun yang akan datang diperkirakan tidak akan ada kepala sekolah yang berhenti atas permohonan sendiri.

#### **b. Masa Tugas Kepala Sekolah**

Data berakhirnya periode masa jabatan kepala sekolah dapat diprediksi dengan cara mengetahui jumlah kepala sekolah yang akan mengakhiri masa jabatannya dalam dua tahun ke depan. Kepala sekolah yang sekurang-kurangnya berkinerja baik (B) pada periode pertama, dapat diangkat kembali menjadi kepala sekolah untuk periode kedua. Kepala sekolah yang penilaian kinerjanya mencapai kualifikasi amat baik (A) dapat ditugaskan kembali menjadi kepala sekolah untuk masa jabatan ketiga, keempat dan seterusnya hingga usia pensiun tiba. Setelah dua tahun bertugas sebagai kepala

sekolah, seorang kepala sekolah perlu dinilai kinerjanya. Hasil penilaian mestinya dapat menggambarkan apakah kepala sekolah memiliki peluang untuk diusulkan kembali untuk masa jabatan berikutnya, maka pada tahun ketiga dan keempat di setiap masa jabatan kepala sekolah, dapat diprediksi berapa banyak kepala sekolah yang tidak dapat diangkat kembali karena tidak memenuhi persyaratan/ketentuan yang ada. Peneliti akan menggunakan acuan patokan penentuan 50% dari kepala sekolah pada masa jabatan I dan bertugas pada tahun ke 3 dan 4 tidak dapat dipromosikan untuk untuk masa jabatan II. Berikut data tentang kepala sekolah yang sedang menjabat pada periode I tahun tugas ke-3 dan 4.

**Tabel 3.1**  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH DALAM MASA TUGAS PERIODE I**  
**KOTA BENGKULU, TAHUN 2011**

No	JENJANG	PERIODE I MASA TUGAS					Jumlah
		Th-3	Th-4	Jml	50%	Pb	
1	TK	0	1	1	0.5	0.5	<b>1</b>
2	SD/SDLB	28	24	52	26	0	<b>26</b>
3	MI	0	0	0	0	0	<b>0</b>
4	SMP/SMPLB	11	9	20	10	0	<b>10</b>
5	MTs	0	0	0	0	0	<b>0</b>
6	SMA/SMALB	4	5	9	4.5	0.5	<b>5</b>
7	SMK	0	0	0	0	0	<b>0</b>
8	MA	2	2	4	2	0	<b>2</b>
	<b>JUMLAH</b>	<b>45</b>	<b>41</b>	<b>86</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>44</b>

Pb = Pembulatan

**Tabel 3.2**  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH DALAM MASA TUGAS PERIODE II**  
**KOTA BENGKULU, TAHUN 2011**

No	JENJANG	PERIODE II MASA TUGAS					Jumlah
		Th-3	Th-4	Jml	50%	Pb	
1	TK	0	1	1	0.5	0.5	<b>1</b>
2	SD/SDLB	11	3	14	7	0	<b>7</b>
3	MI	0	0	0	0	0	<b>0</b>
4	SMP/SMPLB	3	0	3	1.5	0.5	<b>2</b>
5	MTs	0	0	0	0	0	<b>0</b>
6	SMA/SMALB	3	0	3	1.5	0.5	<b>2</b>
7	SMK	0	0	0	0	0	<b>0</b>
8	MA	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	<b>JUMLAH</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>10.5</b>	<b>1.5</b>	<b>12</b>

Pb = Pembulatan

**Tabel 3.3**  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH DALAM MASA TUGAS PERIODE III**  
**KOTA BENGKULU, TAHUN 2011**

No	JENJANG	PERIODE III MASA TUGAS					Jumlah
		Th-3	Th-4	Jml	50%	Pb	
1	TK	0	0	0	0	0	0
2	SD/SDLB	3	0	3	1.5	0.5	2
3	MI	0	0	0	0	0	0
4	SMP/SMPLB	0	0	0	0	0	0
5	MTs	0	0	0	0	0	0
6	SMA/SMALB	0	0	0	0	0	0
7	SMK	0	0	0	0	0	0
8	MA	0	0	0	0	0	0
	<b>JUMLAH</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1.5</b>	<b>0.5</b>	<b>2</b>

Pb = Pembulatan

Kepala sekolah yang bertugas pada periode I tahun ke 3-4 diprediksi tidak dapat ditugaskan kembali pada periode II sebanyak 44 orang, atau 22 orang setiap tahunnya. Kepala sekolah yang bertugas pada periode II tahun ke 3-4 diprediksi tidak dapat ditugaskan kembali pada periode III sebanyak 12 orang. Sedangkan kepala sekolah yang berada pada masa tugas periode III yang tidak dapat ditugaskan kembali sebanyak 2 orang. Sehingga dalam dua tahun ke depan diperlukan Diklat cakep pengganti karena tidak dapat dipromosikan ke masa tugas berikutnya sebanyak 58 orang, atau sebanyak 29 orang setiap tahunnya.

### c. Memasuki Batas Usia Pensiun

Berdasarkan permendiknas nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru menjadi kepala sekolah, dikemukakan bahwa batas usia pension guru adalah 60 tahun, juga berlaku untuk masa jabatan kepala sekolah. Dengan demikian, dari dokumen tentang usia kepala sekolah dapat diketahui jumlah kepala sekolah yang akan memasuki usia pensiun dalam dua tahun terakhir yaitu dengan mengelompokkan kepala sekolah yang berusia 58-59 tahun. Jika data itu ada, maka dapat diprediksi jumlah kepala sekolah yang akan memasuki usia pension dalam dua tahun yang akan datang. Berikut ini data tentang kepala sekolah yang pada tahun 2011 berusia 58-59 tahun, sehingga mereka akan pension pada tahun 2012 dan 2013.

**Tabel 4**

**JUMLAH KEPALA SEKOLAH YANG MEMASUKI MASA USIA PENSIUN  
PADA TAHUN 2012-2013**

No	JENJANG	Usia Kepala Sekolah (2011)		Jumlah
		58 Tahun	59 Tahun	
1	TK	0	0	0
2	SD/SDLB	2	1	3
3	MI	0	0	0
4	SMP/SMPLB	0	0	0
5	MTs	0	0	0
6	SMA/SMALB	0	0	0
7	SMK	0	0	0
8	MA	0	0	0
	JUMLAH	2	1	3

Dari table di atas diketahui bahwa hanya ada 3 orang kepala sekolah yang pada tahun 2011 berusia antara 58-59 tahun. Sehingga dapat diprediksi bahwa pada tahun 2012 akan ada seorang kepala sekolah yang pension, dan pada tahun 2013 akan ada 2 orang kepala sekolah yang pension.

**d. Promosi Jabatan**

Seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk promosi jabatan ke jabatan lain yang mempunyai nilai lebih tinggi, misalnya menjadi pengawas sekolah, kepala dinas, atau jabatan lain yang mempunyai nilai lebih tinggi dari kedudukan sebagai kepala sekolah. Jumlah kepala sekolah yang akan dipromosikan dua tahun mendatang dapat diprediksi dengan jalan menghitung jumlah kepala sekolah yang telah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dalam dua tahun terakhir. Diperoleh data bahwa dalam dua tahun terakhir, di Kota Bengkulu tidak ada kepala sekolah yang dipromosikan ke Jabatan lain, kecuali telah menyelesaikan masa jabatannya sebagai kepala sekolah.

**e. Hukuman Disiplin**

Dalam 2 tahun terakhir, ada dua orang kepala SMK yang dikenai hukuman disiplin, sehingga diberhentikan tugasnya sebagai kepala sekolah. Diprediksi bahwa

dalam dua tahun ke depan (2012-2013) akan ada 2 orang kepala sekolah yang terkena hukuman disiplin.

#### **f. Kinerja Kepala Sekolah Kurang Memadai**

Pada tahun 2011 terdapat 4 (empat) orang kepala SD yang dinilai berkinerja kurang memadai (kurang), sehingga tidak layak untuk ditugasi kembali. Dengan demikian dapat diprediksi bahwa dalam 2 (dua) tahun ke depan, akan ada 2 (dua) orang kepala SD yang dinilai berkinerja kurang.

#### **g. Berhalangan Tetap**

Berhalangan tetap dapat disebabkan oleh sakit menahun, kecelakaan atau alasan-alasan pribadi dan alasan organisasi yang menyebabkan seorang kepala sekolah dinilai tidak produktif lagi untuk menjalankan tugas-tugas kepala sekolah. Data jumlah kepala sekolah yang berhalangan tetap dalam dua tahun terakhir dapat digunakan untuk memprediksi jumlah kepala sekolah yang mungkin berhalangan tetap untuk dua tahun yang akan datang. Namun demikian, dalam dua tahun terakhir di Kota Bengkulu **tidak ada kepala sekolah yang berhalangan tetap.**

#### **h. Tugas Belajar**

Kepala sekolah yang mendapat tugas belajar selama kurang dari 6 bulan dapat menunjuk pelaksana harian untuk menggantikannya secara sementara. Namun bila lebih dari 6 bulan seorang kepala sekolah harus meletakkan jabatannya dan digantikan oleh yang lain. Sedangkan sepulang dari tugas belajar dapat diangkat kembali apabila ada formasi kepala sekolah yang kosong. Data jumlah kepala sekolah yang ditugas-belajarkan dalam dua tahun terakhir dapat digunakan untuk memprediksi jumlah kepala sekolah yang diperkirakan ditugas-belajarkan dalam dua tahun ke depan. Kenyataannya, dalam dua tahun terakhir di Kota Bengkulu, **tidak ada kepala sekolah yang ditugas belajarkan.**

### **i. Meninggal Dunia**

Tak ada yang tahu kapan seorang kepala sekolah akan meninggal, tetapi berdasarkan data tentang kepala sekolah yang meninggal dalam 2 tahun terakhir dapat digunakan untuk memprediksi berapa banyak diperkirakan kepala sekolah meninggal dalam 2 tahun yang akan datang. Data menunjukkan bahwa dalam dua tahun terakhir, di Kota Bengkulu **terdapat dua orang kepala sekolah meninggal dunia**, satu orang pada jenjang SD dan satu orang lagi pada jenjang SLTP. Sehingga dapat diprediksi bahwa dalam dua tahun ke depan diperkirakan akan ada **dua orang kepala sekolah yang meninggal dunia**.

### **j. Berhenti Karena Sebab-sebab Lain ( Selain a-i)**

Selain kesembilan penyebab perlunya pengangkatan kepala sekolah seperti telah diuraikan di atas, dimungkinkan ada penyebab lain yang dapat menyebabkan berhentinya seorang kepala sekolah. Prediksi dan proyeksi data tentang jumlah kepala sekolah yang berhenti atas alasan mutasi jabatan dan pemberhentian penugasan sebagai kepala sekolah dapat digunakan untuk memprediksi penambahan jumlah kebutuhan pengangkatan kepala sekolah pada tahun (n+1) dan (n+2). Proyeksi tersebut diklasifikasikan menurut jenjang sekolah, sehingga diperoleh data kekurangan dan penambahan jumlah guru untuk jenjang TK/SD/MI, SMP/MTs dan SMA/SMK/MA/MAK untuk 2 tahun yang akan datang. Dalam studi kasus di Bengkulu, tidak ditemukan data adanya kepala sekolah yang berhenti karena sebab-sebab lain.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan data hasil penelitian di atas diketahui bahwa di Bengkulu, terdapat 181 sekolah yang meliputi jenjang TK, SD, SLTP, dan SLTA. Jumlah tersebut akan bertambah menjadi 183, yang disebabkan oleh didirikannya dua sekolah baru pada tahun 2012, yaitu satu buah SMK dan satu buah SD di wilayah Kota Bengkulu. Adapun penyebab perlunya proyeksi kebutuhan kepala sekolah di Kota Bengkulu adalah sebagai berikut.

**Tabel 5**  
**PROYEKSI KEBUTUHAN PENGANGKATAN KEPALA SEKOLAH**  
**DI KOTA BENGKULU, TAHUN 2012-2013.**

No	JENJANG	Sekolah		Variabel Pengurang Kepala Sekolah										Jml	
		Sn	Sb	X1	Pr.1	Pr.2	Pr.3	X3	X4	X5	X6	X7	X8		X9
1	TK	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
2	SD/SDLB	92	1	0	26	7	2	3	0	0	4	0	0	1	44
3	MI	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	SMP/SMPLB	39	0	0	10	2	0	0	0	0	0	0	0	1	13
5	MTs	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	SMA/SMALB	23	0	0	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	7
7	SMK	19	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3
8	MA	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	JUMLAH	181	2	0	44	12	2	3	0	2	4	0	0	2	71

$$PKPKS = \{(\sum S_n + (\sum S_b - \sum S_m) - \sum X)\}$$

Keterangan:

PKPKS = Proyeksi Kebutuhan Pengangkatan Kepala Sekolah

$\sum S_n$  = Jumlah sekolah yang ada pada tahun “n”

$\sum S_b$  = Jumlah sekolah baru pada tahun “n1 dan n2”

$\sum S_m$  = Jumlah sekolah *merger* atau *berhenti operasi* pada tahun “n, n1 dan n2”

$\sum X$  = Faktor pengurang jumlah kepala sekolah yang ada

$\sum X = (X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9)$

$X_1$  = berhenti atas permohonan sendiri,

$X_2$  = berakhir masa jabatan

$X_3$  = pensiun,

$X_4$  = promosi jabatan,

$X_5$  = hukuman disiplin,

$X_6$  = tidak memenuhi standar kinerja kepala sekolah,

$X_7$  = berhalangan tetap,

$X_8$  = tugas belajar,

$X_9$  = meninggal dunia,

$X_{10}$  = berhenti karena sebab-sebab lainnya.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan kepala sekolah yang terlatih dengan baik untuk 2 (dua) tahun ke depan perlu dipersiapkan calon kepala sekolah sebanyak 71 orang. Masing-masing untuk jenjang TK 2 orang, SD/SDLB/MI sebanyak 44 orang, SLTP sebanyak 13 orang, dan SLTA sebanyak 12 orang. Berdasarkan pengalaman dalam menyeleksi calon kepala sekolah dan pengawas, tingkat kegagalan dalam seleksi dapat mencapai 50%. Atau, jika perlu didiklat 71 orang, maka dinas diharapkan dapat mengusulkan calon peserta seleksi sebanyak 142 orang. Sehingga diharapkan akan terjaring calon yang potensial sebanyak 71 orang. Mereka yang berhasil lolos dalam sistem seleksi, akan mengikuti Diklat calon kepala sekolah, dan mereka yang berhasil dalam Diklat calon kepala sekolah akan mengisi formasi kosong, dan berada dalam sistem daftar tunggu untuk diangkat menjadi kepala sekolah. Mereka yang ada dalam daftar tunggu akan diuji aksesabilitasnya untuk mengisi formasi yang kosong pada saat yang tepat dan di tempat yang tepat.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa proyeksi kebutuhan pengangkatan kepala sekolah tahun 2012-2013 sebanyak 71 orang, masing-masing untuk jenjang TK 2 orang, SD/SDLB/MI sebanyak 44 orang, SLTP sebanyak 13 orang, dan SLTA sebanyak 12 orang. Kebutuhan tersebut timbul akibat adanya: (1) sekolah yang telah ada sebanyak 181; (2) rencana penambahan 2 sekolah baru pada tahun 2012 yaitu pada jenjang SD dan SMK; serta (3) pengaruh adanya pengurangan jumlah kepala sekolah karena: (a) mendapat penilaian yang kurang memadai untuk diangkat pada periode II sebanyak 44 orang, kurang memadai untuk diangkat pada periode III, dan kurang memadai untuk diangkat pada periode IV sebanyak 2 orang; (b) tiga orang kepala SD memasuki usia pensiun pada tahun 2012 dan pada tahun 2013; (c) terkena hukuman disiplin sebanyak 2 orang; (d) dinilai berkinerja kurang sebanyak 4 orang; dan karena (e) meninggal dunia sebanyak 2 orang. Selain itu, data menunjukkan bahwa: (a) tidak ada kepala sekolah yang berhenti atas permintaan sendiri; (b) tidak ada kepala sekolah yang dipromosikan ke jabatan lain selama dalam jabatan kepala sekolah; (c) tidak ada kepala sekolah yang berhalangan tetap sehingga harus melepaskan jabatan kepala sekolah; dan (d) tidak ada kepala sekolah yang karena tugas belajar lalu melepaskan tugasnya sebagai kepala sekolah.

#### **B. Rekomendasi**

Proyeksi kebutuhan pengangkatan kepala sekolah sebanyak 71 orang untuk kurun waktu dua tahun ke depan (2012-2013). Berdasarkan pengalaman, proses seleksi calon kepala sekolah berhasil meluluskan calon kepala sekolah 50% dari usulan, oleh karena itu, maka Diknas Kota harus menyiapkan calon kepala sekolah untuk mengikuti tes potensi kepemimpinan sebanyak 142 orang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rinieka Cipta
- Depdiknas (2006). *Petunjuk Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen*. Dirjen Dikdasmen, Drekotorat Pembinaan SMP, Depdiknas, Jakarta.
- Badan Standar Nasional Pendidikan (2006). *Naskah akademik tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas
- Bossert (2002). *Becoming a Good Principal: The Forst Years*. Presented at the Annual Meeting of the Midsouth Educational Research Association, Litle Rock.
- Cohen (1982). *The Principal and Staff Development in the Cohen, 1982 High School*. New York: Bank Street College in Education.
- Crow & Paterson, (1998). *Improving School Public Relation Through Principal Leadership*. New York: Allyn and Bacon.
- Fullan, MG (2000). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College, Colombia University.
- Imergart, Glen (1988). *Leadership and Leader Behavior, in Handbook of Research Educational Administration*. London: Longman
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 085/U/1994 tanggal 14 April 1994 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Sekolah.
- Leithwood dan Montgomery's (1998). *The Principal First Years: The Mutual Process of Developing Leadership*. *Educational Leadership*, 6 (6) 32-49.
- Manap, (2008), Analisis Kebutuhan Pelatihan Calon Kepala Sekolah, Laporan Penelitian, Program MMP-FKIP Universitas Bengkulu.
- Manap dan Puspa Juwita (2009), Analisis Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan di Kota Bengkulu, Penelitian, Program MMP-FKIP Universitas Bengkulu.
- Manap, Sarwit, dan Boko Susilo, (2009), Pemetaan Potensi dan Masalah Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Provinsi Bengkulu, Laporan Penelitian, Lembaga Penelitian, Universitas Bengkulu.
- Mulyasa (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Oteng Sutisna (1996). *Administrasi Pendidikan. Petunjuk Poraktis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Penerbit Angkasa.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Sandar nasional Pendidikan.
- Rosenholtz, S.J. (1988). *Efective Schools: Interpreting the Evidence' American Journal of Education* 93 (3) 42 – 64.
- Root Love (1998). *High School: A Report on Secondary Education in America*. New York: Harper & Row, Publication.

## Lampiran 01

### Format Data Isian Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah

**Tabel : 1**  
**JUMLAH SEKOLAH/MADRASAH**  
**DI KOTA BENGKULU**  
**TAHUN 2011**

No	JENJANG SEKOLAH	JUMLAH
1	TK / TKLB	
2	SD / SDLB	
3	MI	
4	SMP/SMPLB	
5	MTs	
6	SMA/SMALB	
7	SMK	
8	MA	
<b>Total</b>		<b>0</b>

**Tabel : 3.1**  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**  
**YANG BERHENTI ATAS PERMOHONAN SENDIRI**  
**DI KOTA BENGKULU TAHUN 2010-2011**

No	JENJANG SEKOLAH	JUMLAH
1	TK / TKLB	
2	SD / SDLB	
3	MI	
4	SMP/SMPLB	
5	MTs	
6	SMA/SMALB	
7	SMK	
8	MA	
<b>Total</b>		<b>0</b>

**Tabel : 2**  
**JUMLAH PENAMBAHAN/PENGURANGAN SEKOLAH/MADRASAH**  
**MENURUT JENJANG PENDIDIKAN KOTA BENGKULU**  
**TAHUN 2011**

No	Jenjang Sekolah	Tahun n+1 (2012)			Tahun n+2 (2013)			Jumlah (n+1)+(n+2)
		Tambah (*)	Kurang (**)	Jumlah 1	Tambah (*)	Kurang (**)	Jumlah 2	
1	TK / TKLB			0			0	0
2	SD / SDLB			0			0	0
3	MI			0			0	0
4	SMP/SMPLB			0			0	0
5	MTs			0			0	0
6	SMA/SMALB			0			0	0
7	SMK			0			0	0
8	MA			0			0	0
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*\*) Tambah, apabila ada pendirian sekolah baru*

*\*\*\*) Kurang; jika ada sekolah merger atau ditutup*

abel : 3.2.1  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH YANG MENJABAT PADA PERIODE I  
 KOTA BENGKULU TAHUN : 2011**

No	JENJANG	PERIODE I MASA TUGAS					TOTAL
		Thn - 3	Thn - 4	Jml	x 2%	Pbl	
1	TK/TKLB						
2	SD/SDLB						
3	MI						
4	SMP/SMPLB						
5	MTs						
6	SMA/SMALB						
7	MA						
8	SMK/MAK						
<b>JUMLAH</b>							

Keterangan : Pbl = Pembulatan.

Tabel : 3.2.2  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH YANG MENJABAT PADA PERIODE II  
 KOTA BENGKULU TAHUN : 2011**

No	JENJANG	PERIODE I MASA TUGAS					TOTAL
		Thn - 3	Thn - 4	Jml	x 2%	Pbl	
1	TK/TKLB						
2	SD/SDLB						
3	MI						
4	SMP/SMPLB						
5	MTs						
6	SMA/SMALB						
7	MA						
8	SMK/MAK						
<b>JUMLAH</b>							

Keterangan : Pbl = Pembulatan.

Tabel : 3.2.3  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH YANG MENJABAT PADA PERIODE III  
 KOTA BENGKULU TAHUN : 2011**

No	JENJANG	PERIODE I MASA TUGAS					TOTAL
		Thn - 3	Thn - 4	Jml	x 2%	Pbl	
1	TK/TKLB						
2	SD/SDLB						
3	MI						
4	SMP/SMPLB						
5	MTs						
6	SMA/SMALB						
7	MA						
8	SMK/MAK						
<b>JUMLAH</b>							

Keterangan : Pbl = Pembulatan.

**Tabel : 3.3**  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**  
**YANG AKAN MEMASUKI BATAS USIA PENSIUN**  
**KOTA BENGKULU TAHUN : 2011**

No	Jenis/Jenjang Sekolah	USIA KEPALA SEKOLAH/MADRASAH		TOTAL
		USIA : 58 Thn	USIA : 59 Thn	
1	TK / TKLB			0
2	SD / SDLB			0
3	MI			0
4	SMP/SMPLB			0
5	MTs			0
6	SMA/SMALB			0
7	SMK			0
8	MA			0
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabel : 3.4**  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**  
**YANG DIANGKAT PADA JABATAN LAIN**  
**DI KOTA BENGKULU**  
**TAHUN : 2010-2011**

No	JENJANG SEKOLAH	JUMLAH
1	TK / TKLB	
2	SD / SDLB	
3	MI	
4	SMP/SMPLB	
5	MTs	
6	SMA/SMALB	
7	SMK	
8	MA	
<b>Total</b>		

**Tabel : 3.5**  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**  
**YANG DIKENAKAN HUKUMAN DISIPLIN**  
**DI KOTA BENGKULU**  
**TAHUN : 2010-2011**

No	JENJANG SEKOLAH	JUMLAH
1	TK / TKLB	
2	SD / SDLB	
3	MI	
4	SMP/SMPLB	
5	MTs	
6	SMA/SMALB	
7	SMK	
8	MA	
<b>Total</b>		

**Tabel : 3.6**  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**  
**YANG DIBERHENTIKAN KARENA KINERJA KURANG**  
**DI KOTA BENGKULU**  
**TAHUN : 2010-2011**

No	JENJANG SEKOLAH	JUMLAH
1	TK / TKLB	
2	SD / SDLB	
3	MI	
4	SMP/SMPLB	
5	MTs	
6	SMA/SMALB	
7	SMK	
8	MA	
<b>Total</b>		

**Tabel : 3.7**  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**  
**YANG BERHALANGAN TETAP**  
**DI KOTA BENGKULU**  
**TAHUN : 2010-2011**

No	JENJANG SEKOLAH	JUMLAH
1	TK / TKLB	
2	SD / SDLB	
3	MI	
4	SMP/SMPLB	
5	MTs	
6	SMA/SMALB	
7	SMK	
8	MA	
<b>Total</b>		

**Tabel : 3.8**  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**  
**YANG DITUGAS BELAJARKAN (LEBIH 6 BULAN)**  
**DI KOTA BENGKULU**  
**TAHUN : 2010-2011**

No	JENJANG SEKOLAH	JUMLAH
1	TK / TKLB	
2	SD / SDLB	
3	MI	
4	SMP/SMPLB	
5	MTs	
6	SMA/SMALB	
7	SMK	
8	MA	
<b>Total</b>		

**Tabel : 3.9**  
**JUMLAH KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**  
**YANG MENINGGAL DUNIA**  
**DI KOTA BENGKULU**  
**TAHUN : 2010-2011**

No	JENJANG SEKOLAH	JUMLAH
1	TK / TKLB	
2	SD / SDLB	
3	MI	
4	SMP/SMPLB	
5	MTs	
6	SMA/SMALB	
7	SMK	
8	MA	
<b>Total</b>		