

# PEDOMAN PELAKSANAAN

## PERMENDIKNAS NO. 28 TAHUN 2010 (Tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah)



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN  
DAN PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN  
LEMBAGA PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN KEPALA SEKOLAH  
2011



# **PEDOMAN PELAKSANAAN**

**PERMENDIKNAS Nomor 28 Tahun 2010**

(Tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah)



**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN  
DAN PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**

2011

## KATA PENGANTAR

Kepala sekolah/madrasah memiliki posisi penting dan strategis dalam peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah/madrasah harus memiliki keahlian sebagai pendidik, manajer, akademisi, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator di sekolah/madrasah. Di samping itu kepala sekolah/madrasah juga berkewajiban menjadi koordinator dalam mempererat hubungan antara sekolah/madrasah dengan pemangku kepentingan.

Dalam rangka menjamin mutu kepala sekolah/madrasah, pemerintah telah mengeluarkan beberapa kebijakan antara lain Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Selain untuk standarisasi, Permendiknas Nomor 28 tahun 2010 juga merupakan sebuah sistem yang dibangun dalam rangka penjaminan dan peningkatan mutu Kepala Sekolah/Madrasah di Indonesia. Oleh karena itu, keseluruhan proses penyiapan sampai dengan pemberhentian Kepala Sekolah/Madrasah yang diatur dalam Permendiknas tersebut perlu dijelaskan lebih lanjut dalam pedoman pelaksanaan. Pedoman ini meliputi program penyiapan, proses pengangkatan, masa tugas, mutasi dan pemberhentian, pengembangan keprofesian berkelanjutan, dan penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah.

Pedoman pelaksanaan ini menjadi acuan semua pihak dalam melaksanakan Permendiknas Nomor 28 tahun 2010.

Jakarta, Mei 2011

Kepala Badan Pengembangan Sumber  
Daya Manusia Pendidikan dan  
Penjaminan Mutu Pendidikan



Prof. Dr. Syawal Gultom  
NIP. 19620203 198703 1002

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Dasar Hukum .....	2
C. Tujuan Pedoman Pelaksanaan .....	3
D. Sasaran Pedoman .....	3
E. Ruang Lingkup Pedoman .....	4
<b>BAB II. PENYIAPAN CALON KEPALA SEKOLAH/ MADRASAH</b> .....	5
A. Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah/ Madrasah .....	5
B. Rekrutmen Calon Kepala Sekolah/ Madrasah .....	6
C. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah/Madrasah .....	7
D. Akreditasi Lembaga Penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah/ Madrasah .....	9
E. Pemerolehan Sertifikat Kepala Sekolah/Madrasah .....	10
<b>BAB III. PROSES PENGANGKATAN, MASA TUGAS, MUTASI DAN PEMBERHENTIAN KEPALA SEKOLAH/ MADRASAH</b> .....	11
A. Penilaian Akseptabilitas Kepala Sekolah/Madrasah .....	11
B. Masa Tugas Kepala Sekolah/ Madrasah .....	11
C. Mutasi Kepala Sekolah/ Madrasah .....	12
D. Pemberhentian Kepala Sekolah/ Madrasah .....	12
<b>BAB IV. PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN (PKB) KEPALA SEKOLAH/MADRASAH</b> .....	13
A. Tujuan PKB Kepala Sekolah/Madrasah .....	13
B. Prinsip-Prinsip PKB Kepala Sekolah/Madrasah .....	13
C. Penjenjangan Program .....	16
D. Unsur-unsur .....	16
E. Siklus Pelaksanaan .....	20
F. Sistem Pengelolaan .....	24
<b>BAB V. PENILAIAN KINERJA KEPALA SEKOLAH/MADRASAH</b> .....	27
A. Tujuan .....	27
B. Prinsip Pelaksanaan .....	27
C. Periode Penilaian .....	28
D. Prosedur Umum Penilaian .....	29
E. Komponen Penilaian .....	29
F. Kriteria Penilaian .....	30
G. Penilaian Tahunan .....	30
H. Penilaian Kinerja Tahun Keempat .....	32
<b>BAB VI. FASILITASI PEMERINTAH DAERAH</b> .....	34
<b>BAB VII. PENUTUP</b> .....	35

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kepala Sekolah/Madrasah merupakan tenaga kependidikan yang paling strategis untuk menggerakkan garda terdepan dalam sistem pendidikan nasional. Oleh karena itu berbagai upaya telah dilaksanakan agar kesenjangan kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah/madrasah antar daerah di Indonesia dapat ditekan bahkan dihilangkan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah merupakan awal dari upaya standarisasi kepala sekolah/madrasah. Dalam Permendiknas ini telah ditetapkan standar minimal kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah/madrasah yang berlaku pada TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA/SMK di seluruh Indonesia.

Disamping itu, Kepmendiknas Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah perlu diselaraskan dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Oleh karena itu, Kementerian Pendidikan Nasional menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Hal-hal pokok yang diatur dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 meliputi: syarat-syarat guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah, penyiapan calon Kepala Sekolah/Madrasah, proses pengangkatan kepala sekolah/madrasah, masa tugas, pengembangan keprofesian berkelanjutan, penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah, dan mutasi dan pemberhentian tugas guru sebagai kepala sekolah/madrasah

## **B. Dasar Hukum**

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437), sebagaimana telah dua kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
3. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 4737);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 4941);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 5135);
8. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara;

9. Keputusan Presiden Nomor 84/P Tahun 2009 mengenai Pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu II;
10. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya;
11. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
12. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

### **C. Tujuan Pedoman Pelaksanaan**

Pedoman ini disusun sebagai acuan bagi semua pemangku kepentingan agar memiliki kesamaan persepsi dalam mengimplementasikan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010.

### **D. Sasaran Pedoman**

Pedoman ini diperuntukkan bagi:

1. Direktorat Jenderal (Ditjen) PAUD-NI, Ditjen Dikdas, Ditjen Dikmen, Kementerian Pendidikan Nasional; dan Ditjen Pendidikan Islam, Kementerian Agama;
2. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (Badan PSDMP dan PMP);
3. Pemerintah Propinsi, Kabupaten/Kota dan jajarannya, serta DPRD;
4. Kantor Wilayah Kementerian Agama dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
5. Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK);
6. Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P4TK);
7. Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS);

8. Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP);
9. Lembaga Penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah/Madrasah;

#### **E. Ruang Lingkup Pedoman**

Ruang lingkup pedoman meliputi program penyiapan, proses pengangkatan, masa tugas, mutasi dan pemberhentian, pengembangan keprofesian berkelanjutan, dan penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah.



## **BAB II**

### **PENYIAPAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**

Penyiapan calon kepala sekolah/madrasah adalah proses penyediaan calon kepala sekolah/madrasah yang meliputi rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah. Penyiapan calon kepala sekolah/madrasah didasarkan pada proyeksi kebutuhan 2 (dua) tahun yang akan datang. Berdasarkan hasil proyeksi kebutuhan dilakukan rekrutmen dengan memberikan kesempatan bagi guru yang memenuhi persyaratan untuk melamar sebagai calon kepala sekolah/madrasah. Penyiapan calon kepala sekolah/madrasah diselenggarakan oleh pemerintah daerah dalam hal ini melibatkan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (komisi yang membidangi pendidikan), Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), Badan Kepegawaian Daerah (BKD), dan Dinas Pendidikan.

Pemerintah daerah dengan segala kewenangannya dapat menyelenggarakan program penyiapan calon kepala sekolah/madrasah mulai tahap rekrutmen, seleksi administratif, seleksi akademik, dan pelaksanaan diklat calon kepala sekolah, sepanjang memiliki lembaga penyelenggara program penyiapan calon kepala sekolah yang terakreditasi oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan oleh menteri pendidikan nasional. Bagi pemerintah daerah yang belum memiliki lembaga penyelenggara program penyiapan calon kepala sekolah terakreditasi maka pemerintah daerah, baik langsung maupun dengan fasilitasi pemerintah dapat menggunakan lembaga penyelenggara program penyiapan calon kepala sekolah terakreditasi yang lain.

#### **A. Proyeksi kebutuhan Kepala Sekolah/Madrasah**

Proyeksi pada dasarnya merupakan suatu perkiraan atau taksiran mengenai kebutuhan kepala sekolah/madrasah untuk waktu dua tahun yang akan datang. Hasil proyeksi kebutuhan kepala

sekolah/madrasah menggambarkan tingkat ketersediaan calon kepala sekolah/madrasah untuk masa dua tahun yang akan datang. Proyeksi yang baik adalah proyeksi yang menghasilkan penyimpangan antara hasil ramalan dan kenyataan sekecil mungkin.

Proyeksi ini disusun dengan mendasarkan pada data-data tentang jumlah sekolah berdasarkan jenjang; penambahan dan pengurangan jumlah sekolah; data kepala sekolah berdasarkan usia, masa jabatan, mutasi, dan pemberhentian. Teknis penyusunan proyeksi kebutuhan kepala sekolah/madrasah selanjutnya akan diatur dalam panduan.

## **B. Rekrutmen Calon Kepala Sekolah/ Madrasah**

Rekrutmen bertujuan untuk memilih guru-guru yang memiliki pengalaman dan potensi terbaik untuk mendapatkan tugas sebagai kepala sekolah/madrasah. Rekrutmen meliputi (1) pengusulan calon oleh kepala sekolah dan/atau pengawas, (2) seleksi administratif, dan (3) seleksi akademik. Seleksi administratif dan akademik diselenggarakan oleh Dinas pendidikan provinsi/kabupaten/kota, dan Kantor wilayah kementerian agama/ Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota atau instansi lain terkait yang berwenang.

Pengusulan guru sebagai calon kepala sekolah/madrasah dilakukan melalui langkah-langkah: pengumuman, identifikasi guru potensial, penyiapan berkas usulan, dan pengajuan usulan calon kepala sekolah. Guru yang potensial dapat diusulkan kepada dinas propinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian agama kabupaten/kota oleh kepala sekolah/madrasah atau bersama-sama dengan pengawas sekolah/madrasah.

Seleksi administratif dilakukan melalui penilaian kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti

bahwa calon kepala sekolah/madrasah bersangkutan telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

Seleksi akademik dilakukan melalui penilaian potensi kepemimpinan, penyusunan makalah kepemimpinan, serta penguasaan awal terhadap kompetensi kepala sekolah/madrasah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Penilaian potensi kepemimpinan adalah suatu proses pengumpulan informasi yang berkaitan dengan kemampuan, kekuatan atau daya kepemimpinan yang dimiliki oleh calon kepala sekolah/madrasah yang memungkinkan untuk dikembangkan.

Penyusunan makalah kepemimpinan dimaksudkan untuk menilai pemahaman/ wawasan guru tentang kepemimpinan, khususnya kepemimpinan dalam konteks pendidikan. Selain itu juga untuk memilih dan memilah calon kepala sekolah/madrasah yang memiliki kerangka berpikir yang konseptual dan akademik untuk menjadi pemimpin yang baik di masa depan.

Penguasaan awal kompetensi dilakukan melalui Analisis Kebutuhan Pengembangan Keprofesian (AKPK) semenjak guru melamar sebagai calon kepala sekolah/madrasah. Hasil AKPK diolah dan dianalisis untuk digunakan sebagai bahan penyusunan program diklat calon kepala sekolah/madrasah.

AKPK bersifat individual dan merupakan alat pemetaan kompetensi bagi calon kepala sekolah/madrasah untuk mengetahui tingkat pengetahuan dan pengalaman yang sudah dimilikinya berkenaan dengan kompetensi calon kepala sekolah/madrasah.

### **C. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah/Madrasah**

Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah merupakan kegiatan pemberian pengalaman pembelajaran teoretik maupun praktik yang bertujuan untuk menumbuhkembangkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi

kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka dalam kurun waktu minimal 100 (seratus) jam dan praktik pengalaman lapangan dalam kurun waktu minimal selama 3 (tiga) bulan.

## **1. Kurikulum**

Kurikulum pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah (Diklat Calon Kepala Sekolah/Madrasah) dikembangkan berdasarkan hasil analisis AKPK yang memiliki 5 dimensi kompetensi yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kurikulum diklat terdiri dari silabus, struktur program, mata diklat, dan deskripsi mata diklat.

## **2. Pola Diklat Calon Kepala Sekolah/Madrasah**

### *a. In Service Learning I*

Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah tahap pertama berupa kegiatan tatap muka *In service learning 1* yang diselenggarakan dalam durasi minimal 70 jam @ 45 menit. Materi pelatihan mencakup materi umum, materi inti dan materi penunjang.

### *b. On the Job Learning (OJL)*

*On the job learning* bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada calon kepala sekolah/madrasah mendapatkan pengalaman belajar di sekolah/madrasah. Disamping itu, OJL bertujuan untuk mempraktikkan hasil pembelajaran *In Service Learning I* sehingga memperoleh pengalaman praktik-praktik yang baik (*good practices*) tentang kompetensi kepala sekolah/madrasah.

Kegiatan *OJL* dilaksanakan sesuai dengan *action-plan* yang telah dibuat pada tahap *In Service Learning I*. Peserta diperkenankan untuk melakukan modifikasi dan perubahan-

perubahan yang diperlukan atas *action plan* yang telah dibuat dengan persetujuan fasilitator.

On the Job Learning dilaksanakan selama minimal 3 bulan atau setara dengan minimal 200 jam. Dalam OJL peserta mengimplementasikan kegiatan sebagaimana *action plan* selama 150 jam di sekolah/madrasah dan 50 jam di sekolah lain. Selama pelaksanaan OJL peserta dibimbing oleh fasilitator dan kepala sekolah/madrasah yang memiliki kompetensi baik.

c. *In Service Learning II*

*In service learning II* berdurasi minimal 30 Jam @ 45 menit diselenggarakan dalam bentuk penilaian portofolio dan presentasi refleksi hasil kegiatan OJL.

**D. Akreditasi Lembaga Penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah**

Akreditasi lembaga penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah bertujuan untuk mengidentifikasi potensi lembaga yang mampu dan layak untuk menyelenggarakan Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah.

Akreditasi Lembaga Penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan Nasional.

Lembaga penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah yang diselenggarakan oleh pemerintah atau pemerintah daerah dapat terdiri dari perguruan tinggi negeri/swasta, P4TK, LPMP, Badan Diklat Daerah, Badan Diklat Kementerian Agama, dan Lembaga Penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah lainnya.

#### **E. Pemerolehan Sertifikat Kepala Sekolah/Madrasah**

Sertifikat kepala sekolah/madrasah adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru bahwa yang bersangkutan telah memenuhi kualifikasi dan kompetensi untuk mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah. Pemegang sertifikat dinyatakan telah lulus program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah dan telah memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi untuk diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sertifikat kepala sekolah/madrasah ditanda-tangani oleh Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan kementerian Pendidikan Nasional atau Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama untuk kepala MI, MTs, dan MA/MAK.

Sertifikat yang diperoleh calon kepala sekolah/madrasah diberikan nomor unik kepala sekolah (NUKS) yang dikeluarkan dan dicatat dalam *database* nasional oleh LPPKS sebagai penjaminan mutu penyelenggaraan penyiapan calon kepala sekolah/madrasah.

### **BAB III**

## **PROSES PENGANGKATAN, MASA TUGAS, MUTASI DAN PEMBERHENTIAN KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**

### **A. Penilaian Akseptabilitas Kepala Sekolah/Madrasah**

Penilaian akseptabilitas adalah penilaian calon kepala sekolah/madrasah yang bertujuan untuk menilai ketepatan calon dengan sekolah/madrasah di mana yang bersangkutan akan diangkat dan ditempatkan. Agar proses penilaian calon kepala sekolah/madrasah dapat dipedomani dengan baik oleh Dinas Pendidikan Kab/kota dalam wilayah Republik Indonesia, maka berikut ini beberapa langkah yang perlu dilaksanakan sesuai amanat Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010.

Tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah/madrasah ditetapkan oleh Pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, atau penyelenggara sekolah/madrasah yang dilaksanakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya. Tim pertimbangan melibatkan unsur pengawas sekolah/madrasah dan dewan pendidikan. Tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah/madrasah membuat rekomendasi berdasarkan hasil penilaian akseptabilitas kepada Bupati/Walikota melalui Dinas Pendidikan dan rekomendasi tersebut harus disertai dengan penjelasan pendukung.

### **B. Masa Tugas Kepala Sekolah/Madrasah.**

Masa tugas seorang kepala sekolah adalah 4 (empat) tahun terhitung mulai tanggal penetapan pengangkatan. Seorang kepala sekolah secara berturut-turut hanya boleh ditugaskan selama 2 (dua) periode masa tugas, dengan syarat hasil penilaian kinerja minimal baik. Apabila akhir masa tugas periode kedua berkinerja baik, maka kepala sekolah/madrasah tersebut harus kembali menjadi guru. Guru tersebut dapat diangkat kembali menjadi kepala sekolah/madrasah setelah

bekerja sebagai guru sekurang-kurangnya 4 (empat) tahun melalui penilaian akseptabilitas dengan syarat penilaian kinerja sebagai guru minimal baik. Jika seorang kepala sekolah/madrasah memiliki penilaian kinerja istimewa maka kepala sekolah/madrasah tersebut dapat ditugaskan kembali menjadi kepala sekolah/madrasah di sekolah/madrasah lain yang memiliki nilai akreditasi lebih rendah.

### **C. Mutasi Kepala Sekolah/Madrasah**

Mutasi kepala sekolah dilakukan setelah seorang kepala sekolah/madrasah telah melaksanakan tugas sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun. Apabila seorang kepala sekolah/madrasah dipindahtugaskan sebelum habis masa tugas, maka masa tugas di tempat yang baru merupakan kumulatif dengan masa tugas sebelumnya.

### **D. Pemberhentian Kepala Sekolah/Madrasah**

Proses pemberhentian seorang kepala sekolah/madrasah oleh pemerintah, pemerintah daerah atau penyelenggara sekolah/madrasah dilakukan karena:

- a. Permohonan sendiri;
- b. Masa penugasan berakhir;
- c. Telah mencapai batas usia pensiun jabatan fungsional guru;
- d. Diangkat pada jabatan lain;
- e. Dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat;
- f. Dinilai berkinerja kurang dalam melaksanakan tugas
- g. Berhalangan tetap;
- h. Tugas belajar sekurang-kurangnya selama 6 (enam) bulan; dan/atau
- i. Meninggal dunia.



## **BAB IV**

### **PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**

Pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah proses dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional kepala sekolah/madrasah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan manajemen dan kepemimpinan sekolah/madrasah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah menempatkan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Kepala Sekolah/Madrasah sebagai salah satu komponen dalam sistem penjaminan dan peningkatan mutu kepala sekolah di Indonesia. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dilaksanakan melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif.

#### **A. Tujuan PKB Kepala Sekolah/Madrasah**

Secara umum, PKB Kepala Sekolah/Madrasah bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan kinerja profesional kepala sekolah/madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran peserta didiknya.

#### **B. Prinsip-Prinsip PKB Kepala Sekolah/Madrasah**

##### **1. Terencana (*Intensional*)**

PKB Kepala sekolah hendaknya merupakan aktivitas yang diniatkan, bukan terjadi secara kebetulan. PKB yang bersifat intensional ditandai dengan (1) terdapat rumusan tujuan yang jelas, (2) tujuan bermanfaat bagi individu, sekolah, dan sistem pendidikan pada umumnya, dan (3) adanya langkah-langkah yang jelas untuk mencapai tujuan.

## **2. Proses Berkelanjutan (*On-going Process*)**

PKB Kepala Sekolah/Madrasah harus berupa kegiatan yang berjalan secara terus-menerus sepanjang karir kepala sekolah. Kepala sekolah/ madrasah harus menjadi orang yang terus-menerus belajar (*continuous learner*). Sebagai wujud dari prinsip ini, setiap kepala sekolah harus selalu: (1) menilai dan menganalisis keefektifan kinerjanya, (2) melakukan refleksi terhadap praktik-praktik kepemimpinan yang dilakukan, (3) bersikap adaptif terhadap perubahan, dan (4) terus-menerus mengeksplorasi alternatif dan peluang-peluang baru untuk melakukan perbaikan kinerjanya.

## **3. Sistemik**

PKB kepala sekolah/madrasah harus merupakan bagian dari keseluruhan sistem peningkatan mutu kepala sekolah/madrasah dan mendapat dukungan dari Pemerintah Kabupaten/Kota, Pemerintah Propinsi, maupun Pemerintah Pusat.

## **4. Fokus Pada Siswa dan Pembelajaran**

Setiap upaya yang dilakukan melalui PKB, Kepala sekolah/madrasah harus memiliki keterkaitan yang erat dengan kebutuhan akan peningkatan keberhasilan belajar siswa. Dengan kata lain, keefektifan PKB kepala sekolah/madrasah harus diukur dari dampaknya terhadap kinerja kepala sekolah/madrasah dalam konteks peningkatan keberhasilan siswa dalam belajar.

## **5. Menitikberatkan Pada Perubahan Individu dan Sekolah**

Sekolah tidak mungkin dapat ditingkatkan kualitasnya tanpa meningkatkan kualitas individu-individu yang ada di dalamnya, terutama guru dan kepala sekolah. Namun demikian ada kalanya sekolah atau sistem harus berubah untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kualitas individu yang ada di dalamnya. Perubahan yang diharapkan terjadi melalui PKB Kepala Sekolah hendaknya

menempatkan secara seimbang antara perubahan sekolah sebagai sistem dan transformasi profesional kepala sekolah secara individual.

#### **6. Mengarah Pada Visi Sekolah**

Setiap perubahan yang diharapkan terjadi sebagai dampak dari PKB Kepala Sekolah/Madrasah biasanya berupa perubahan-perubahan kecil dan bersifat parsial, tidak teratur, dan berlangsung dalam waktu yang lama. Hal ini merupakan hal yang wajar karena perubahan besar tidak mungkin dilakukan sekaligus melalui sebuah PKB. Namun demikian perubahan-perubahan kecil itu harus tetap diarahkan kepada pencapaian visi sekolah. Prinsip “berfikir besar dan memulai dari yang kecil” merupakan penerapan dari prinsip ini. Perubahan yang ingin dicapai adalah perubahan yang dinamis dan berskala besar, akan tetapi dalam praktiknya, perubahan besar itu dilakukan melalui serangkaian langkah-langkah yang lebih kecil.

#### **7. Melekat Pada Kegiatan Sehari-Hari**

PKB Kepala Sekolah hendaknya tidak dipisahkan dari kegiatan dan tanggung jawab kepala sekolah sehari-hari. PKB Kepala Sekolah harus melekat pada proses manajemen dan kepemimpinan sekolah sehari-hari, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan monitoring dan evaluasi semua aktivitas manajemen. PKB kepala sekolah hendaknya dijadikan sebagai proses yang berlangsung alamiah dan terjadi secara rutin. Dalam melaksanakan PKB seorang kepala sekolah terkadang harus meninggalkan kegiatan sehari-hari untuk mempelajari hal yang baru dan pada waktu kembali ke tempat tugas kepala sekolah tersebut harus mengimplementasikan ilmu yang dipelajari untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah/madrasah.

### C. Penjenjangan Program PKB Kepala Sekolah/Madrasah

Dalam rangka penentuan standar PKB Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi pada Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 dikembangkan menjadi: kompetensi tingkat 1, kompetensi tingkat 2, dan kompetensi tingkat 3. Batasan umum masing-masing peringkat diuraikan sebagai berikut.

1. **Kompetensi Tingkat 1** merupakan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh setiap kepala sekolah/madrasah agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah/madrasah pemula.
2. **Kompetensi Tingkat 2** merupakan perluasan dan pengembangan dari Kompetensi Tingkat I yang merupakan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh setiap kepala sekolah/madrasah agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah/madrasah berpengalaman. Kepala sekolah/madrasah yang memiliki kompetensi ini harus dapat mengadaptasi, memodifikasi dan membuat inovasi sederhana terhadap metode, prosedur, dan teknik kepemimpinan sekolah/madrasah.
3. **Kompetensi Tingkat 3** merupakan kompetensi tertinggi seorang kepala sekolah/madrasah yang harus dimiliki oleh setiap kepala sekolah/madrasah agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah/madrasah pakar. Kepala sekolah/madrasah harus mampu menunjukkan bahwa mereka memiliki kompetensi yang tinggi melalui bukti kinerja dengan cara melakukan inovasi dan menciptakan metode, prosedur, teknik dan kepakaran tentang kepemimpinan sekolah/madrasah.

### D. Unsur-Unsur PKB Kepala Sekolah/Madrasah

Sesuai dengan Pasal (11) Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010, Unsur-unsur PKB Kepala Sekolah/Madrasah meliputi: (1) pengembangan diri, (2) publikasi ilmiah, dan/atau (3) menghasilkan

karya inovatif. Ketentuan ini menetapkan bahwa PKB tidak hanya dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan, tetapi juga melalui kegiatan-kegiatan lain yang sesuai dengan ruang lingkup dan tujuan PKB. Berikut ini diuraikan rincian dari masing-masing unsur tersebut.

### 1. Pengembangan Diri

Berbagai aktivitas yang paling umum dilaksanakan dalam rangka pengembangan diri antara lain sebagai berikut.

- a. **Pendidikan dan Pelatihan**, yaitu aktivitas PKB yang dilaksanakan melalui pembelajaran dengan melibatkan nara sumber untuk berbagi gagasan dan keahlian melalui kegiatan-kegiatan yang berbasis kelompok baik dalam skala besar atau kecil. Hal-hal yang dikaji melalui diklat dapat berupa eksplorasi teori, pemodelan atau pendemonstrasian keterampilan, simulasi praktik baik, pemberian balikan terhadap kinerja, atau *coaching dan mentoring* di tempat kerja
- b. **Studi praktik yang baik (*good practices*) dari sekolah/lembaga lain** yang merupakan aktivitas mengamati atau diamati oleh pihak lain yang disertai dengan pemberian/penerimaan balikan-balikan khusus. Pengamatan yang diikuti dengan analisis dan refleksi terhadap hasil pengamatan merupakan cara yang sangat bernilai tinggi dalam PKB Kepala Sekolah/Madrasah.
- c. **Keterlibatan dalam pengembangan sekolah**, yaitu kegiatan dimana kepala sekolah/madrasah terlibat dalam perancangan program, penyusunan rancangan pendidikan, atau pemecahan masalah-masalah khusus pada tingkat kecamatan, kabupaten/kota, propinsi, bahkan nasional.
- d. **Kegiatan kolektif**, yakni kegiatan PKB yang dilaksanakan melalui aktivitas organisasi atau kelompok kerja kepala sekolah/madrasah seperti Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) atau Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS)

merupakan forum yang dapat digunakan sebagai wadah PKB Kepala Sekolah. Agar efektif, kelompok-kelompok kerja ini harus memiliki struktur dan fokus yang jelas dalam kaitannya dengan PKB Kepala Sekolah/Madrasah.

- e. **Kajian atau penelitian tindakan (*action research*)**, merupakan kegiatan yang diarahkan untuk mendorong pelaksanaan PKB kepala sekolah/madrasah agar kepala sekolah/madrasah menjadi individu-individu yang mampu berfikir kritis dan melakukan kajian untuk memecahkan masalah dan menemukan berbagai jawaban atas berbagai pertanyaan dihadapi.
- f. **Pembelajaran mandiri atau *individual guided learning***, sebuah metode PKB yang menuntut kepala sekolah/madrasah mampu menentukan sendiri tujuan dan kegiatan belajar yang akan dilaksanakan untuk meningkatkan keprofesionalannya. Penerapan metode ini didasarkan pada asumsi bahwa kepala sekolah/madrasah merupakan individu yang memiliki kemampuan terbaik untuk mengidentifikasi kebutuhan belajarnya sendiri. Selain itu, dengan belajar atas inisiatif sendiri juga diasumsikan bahwa kepala sekolah akan lebih termotivasi dalam melaksanakan PKB.
- g. ***Mentoring***, merupakan aktivitas PKB Kepala sekolah/Madrasah dimana kepala sekolah yang berpengalaman atau yang lebih kompeten dipasangkan dengan kepala sekolah yang kurang berpengalaman. Di Indonesia metode ini pernah dilaksanakan dalam program kemitraan kepala sekolah. Kedua kepala sekolah/madrasah yang berpasangan tersebut dapat saling berdiskusi tentang tujuan PKB, berbagai gagasan dan strategi praktis yang efektif, melakukan refleksi terhadap berbagai kasus dan perkembangan terkini, saling mengamati kinerja masing-

masing, dan berbagai cara untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah.

## **2. Publikasi Ilmiah**

Publikasi ilmiah merupakan kegiatan PKB kepala sekolah/madrasah yang dilaksanakan melalui penyebarluasan karya ilmiah yang berupa gagasan konseptual, hasil penelitian, atau karya inovatif melalui penerbitan ilmiah atau forum-forum ilmiah. Isi publikasi harus relevan dan terkait dengan kompetensi dan tugas dan fungsi kepala sekolah/madrasah. Bentuk-bentuk kegiatan publikasi ilmiah yang dilaksanakan antara lain.

- a. Menulis karya ilmiah yang diterbitkan pada seperti journal, majalah ilmiah, atau penerbitan ilmiah periodik lainnya.
- b. Menulis karya populer yang dimuat pada surat kabar atau majalah.
- c. Menjadi pemakalah/nara sumber pada seminar, simposium, diskusi panel, kolokium, atau forum atau diskusi ilmiah lainnya.

## **3. Karya Inovatif**

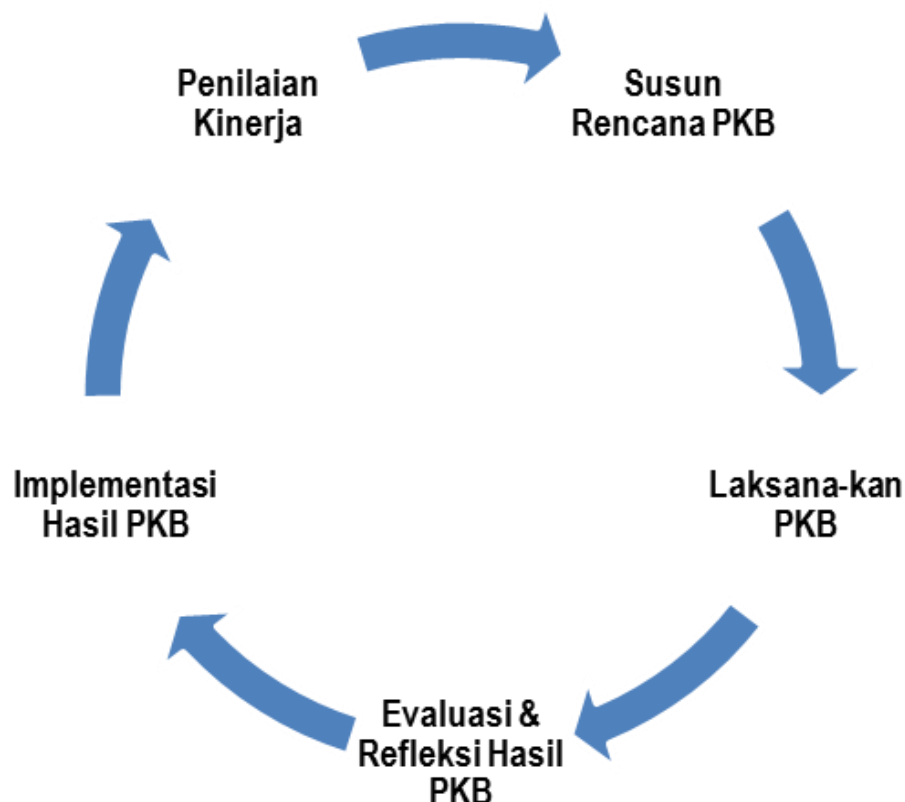
PKB kepala sekolah/madrasah dapat dilaksanakan melalui pembuatan atau penciptaan karya-karya inovatif yang bermanfaat peningkatan kompetensi, tugas pokok, dan fungsi kepala sekolah. Karya-karya inovatif itu dapat berupa:

- a. Menulis buku teks, bahan diklat atau pedoman-pedoman yang relevan dan berkaitan dengan kompetensi, tugas pokok dan fungsi kepala sekolah.
- b. Terlibat dalam pengembangan standar-standar yang berkaitan dengan manajemen dan sumber daya pendidikan.
- c. Mengembangkan metode kerja atau teknologi yang berguna bagi peningkatan kepemimpinan dan manajemen sekolah.

### E. Siklus PKB Kepala Sekolah/Madrasah

PKB merupakan sebuah siklus yang diawali dari penilaian kinerja kepala sekolah. Secara umum siklus PKB Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari tahapan-tahapan: (1) penyusunan rencana, (2) pelaksanaan, (3) evaluasi hasil, (4) implementasi hasil, dan (5) evaluasi dampak PKB yang menjadi bagian dari penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah secara keseluruhan. Keterkaitan antara komponen PKB tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.1. Uraian rinci masing-masing tahapan sebagai berikut

#### 1. Perencanaan PKB



Gambar 4.1 Siklus Pelaksanaan PKB Kepala Sekolah/Madrasah



Langkah-langkah perencanaan PKB kepala sekolah/madrasah dapat dilihat pada Gambar 4.2.

**a. Analisis Kebutuhan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (AKPKB)**

Langkah pertama dalam proses perencanaan PKB adalah menentukan kebutuhan PKB. Analisis kebutuhan PKB dapat dilaksanakan pada tingkat individu kepala sekolah, tingkat KKKS/MKKS, tingkat kabupaten/kota, tingkat propinsi atau tingkat nasional. Penentuan kebutuhan individu kepala sekolah dilaksanakan melalui penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah. Selain melalui penilaian kinerja, kepala sekolah/madrasah juga dapat melaksanakan asesmen diri dan refleksi terhadap tingkat kompetensi dan kemampuan berkinerja sebagai kepala sekolah.

AKPKB berpatokan pada tiga standar sebagai berikut.

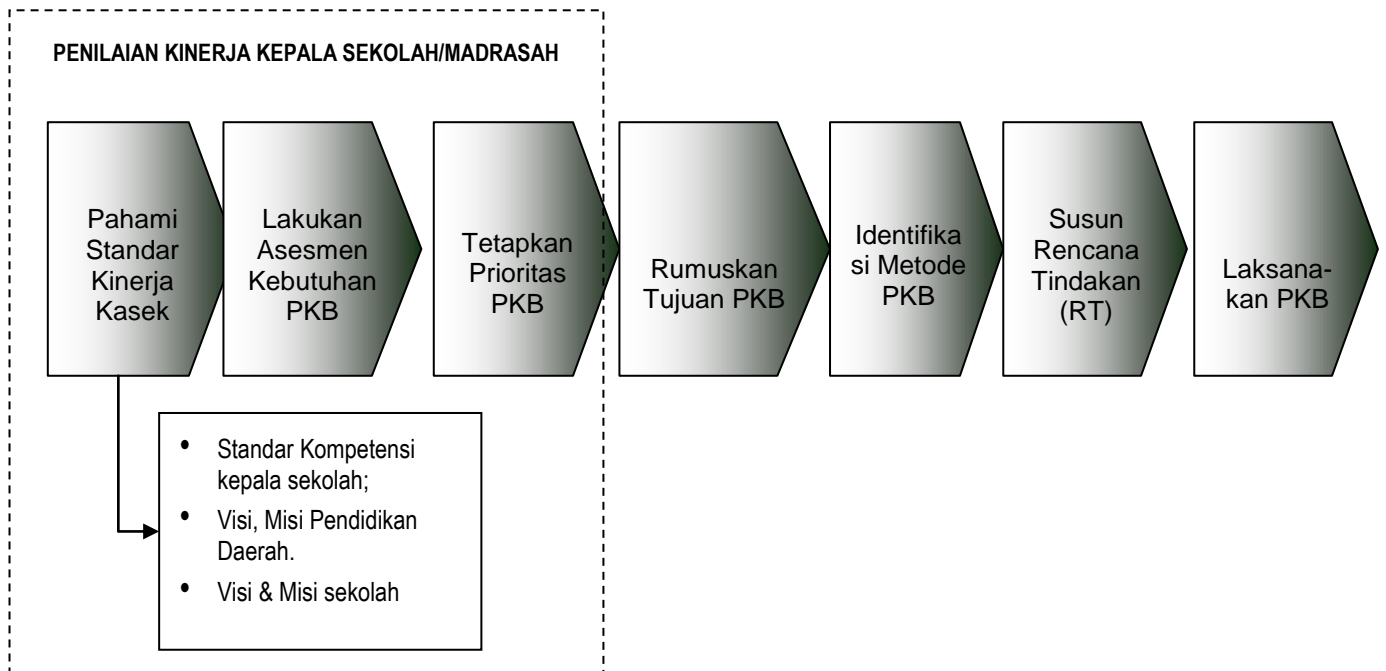
- Standar kompetensi kepala sekolah sesuai dengan Permendiknas Nomor 13/2007;
- Visi, misi, tujuan dan kebijakan pendidikan Kabupaten/Kota, Propinsi, atau Nasional;
- Visi, misi, tujuan, kebijakan dan program pengembangan sekolah

**b. Penentuan Prioritas PKB**

Oleh karena berbagai keterbatasan, tidak semua kebutuhan PKB yang teridentifikasi melalui AKPKB dapat dipenuhi dalam waktu yang bersamaan. Penentuan prioritas ini harus didasarkan pada:

- Kemampuan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi belajar siswa;
- Pentingnya pemenuhan kebutuhan PKB dengan peningkatan kualitas kepemimpinan; dan

- Keterlaksanaan (*fisibilitas*) PKB ditinjau dari ketersediaan waktu, pendanaan, tempat, sumber, dan fasilitas belajar, serta faktor-faktor pendukung lainnya.



Gambar 4.2 Proses Perencanaan PKB Kepala Sekolah/Madrasah

**c. Perumusan Tujuan PKB**

Tujuan PKB merupakan hasil yang diharapkan akan dicapai setelah melaksanakan kegiatan PKB yang berupa peningkatan kompetensi kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan. Tujuan PKB harus mencakup pengembangan aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kinerja kepala sekolah.

**d. Pemilihan dan Penentuan Strategi PKB**

Strategi PKB merupakan serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Strategi yang tepat dan efektif dapat ditentukan dengan menjawab sejumlah pertanyaan sebagai berikut.

- Metode penyajian (*delivery methods*) apa yang terbaik untuk diterapkan agar tujuan PKB dapat tercapai dan kebutuhan seluruh kepala sekolah dapat terpenuhi ?
- Sumber daya apa yang harus disediakan untuk mencapai tujuan PKB yang telah dirumuskan ?
- Bagaimana bentuk bahan pembelajaran pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri ?
- Dimana bahan pembelajaran tersebut dapat diperoleh ?
- Bagaimana kegiatan PKB dapat dipelihara agar tetap berlangsung secara berkelanjutan ?
- Bagaimana dampak dari PKB akan dievaluasi ?

Pemilihan dan Penentuan Strategi PKB secara rinci dijelaskan pada panduan pelaksanaan PKB.

**e. Pengembangan Rencana Tindakan (*Action Plan*)**

Pengembangan rencana tindak atau *action plan* merupakan penyusunan rancangan pelaksanaan PKB dalam kurun waktu satu tahun yang dituangkan dalam sebuah rencana yang cukup rinci.

**2. Pelaksanaan PKB**

Pelaksanaan PKB Kepala Sekolah Madrasah dapat dilaksanakan melalui berbagai cara:

- a. PKB Individual Kepala sekolah/madrasah
- b. PKB Melalui Kegiatan KKKS/MKKS
- c. PKB Tingkat Kabupaten/Kota, Propinsi dan Nasional

**3. Penilaian PKB**

Penilaian program PKB mencakup tiga hal: (1) Penilaian hasil PKB, dan (2) Penilaian terhadap pengimplementasian hasil PKB.

**a. Penilaian Hasil PKB**

Penilaian hasil PKB bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tujuan yang ditetapkan telah tercapai.

**b. Penilaian terhadap Implementasi Hasil PKB**

Penilaian terhadap implementasi hasil PKB bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil-hasil PKB yang telah dicapai oleh kepala sekolah/madrasah diimplementasikan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari.

**F. Sistem Pengelolaan PKB**

- 1. Kementerian Pendidikan Nasional/Kementerian Agama: (a) merumuskan kebijakan nasional yang bersifat umum tentang penyelenggaraan PKB, (b) menentukan kebijakan umum tentang standar proses dan hasil PKB dan (c) melaksanakan koordinasi, harmonisasi dan sinkronisasi kebijakan dan pelaksanaan kebijakan PKB Kepala Sekolah/Madrasah. Kebijakan nasional dikembangkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang

berlaku dan hasil analisis kebutuhan PKB (AKPKB) yang dilaksanakan secara nasional.

2. Ditjen terkait menetapkan standar penyelenggaraan PKB Kepala Sekolah/Madrasah dalam bentuk Panduan PKB Kepala Sekolah/Madrasah. Selain itu juga bertanggung jawab untuk mensosialisasikan panduan PKB Kepala Sekolah/Madrasah kepada dinas pendidikan provinsi dan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP), Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS), dan dinas pendidikan kabupaten/kota.
3. Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (Badan PSDMP dan PMP) sebagai lembaga pelaksana kebijakan Ditjen/lembaga terkait memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk : (1) menyusun kurikulum dan standar kompetensi PKB, (2) menyusun standar proses pelaksanaan PKB, (3) menyusun standar penilaian kegiatan PKB, (4) melaksanakan sosialisasi yang telah disusun ke LPMP, dinas pendidikan propinsi/kabupaten/kota, dan LPMP, dan (5) memonitor dan mengevaluasi implementasi standar PKB.
4. LPMP dan P4TK melaksanakan program PKB berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Ditjen /lembaga terkait. Dalam melaksanakan PKB, LPMP dan P4TK menerapkan semua standar yang dikembangkan oleh LPPKS. Dalam melaksanakan PKB, LPMP berkoordinasi dengan dinas pendidikan propinsi/kabupaten/kota untuk menghindari terjadinya kesamaan program atau *overlapping*.
5. Dinas pendidikan provinsi melakukan AKPKB pada tingkat propinsi. Berdasarkan hasil AKPKB ini, Dinas pendidikan provinsi menyusun dan melaksanakan program PKB Kepala Sekolah/Madrasah tingkat propinsi. Selain itu dinas pendidikan

provinsi juga dapat diberi kewenangan untuk melaksanakan program PKB tingkat nasional yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional atau Kementerian Agama. Dalam melaksanakan program PKB Dinas pendidikan provinsi berkoordinasi dengan LPMP, P4TK, LPPKS serta dinas pendidikan kabupaten/kota.

6. Dinas pendidikan kabupaten/kota melaksanakan AKPKB pada tingkat kabupaten/kota. Berdasarkan hasil AKPKB ini, Dinas pendidikan kabupaten/kota menyusun dan melaksanakan program PKB Kepala Sekolah/Madrasah tingkat kabupaten/kota. Selain itu dinas pendidikan kabupaten/kota juga dapat diberi kewenangan untuk melaksanakan program PKB tingkat nasional yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional atau program PKB tingkat provinsi yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Propinsi. Dalam melaksanakan program PKB Dinas pendidikan kabupaten/kota berkoordinasi dengan LPMP, P4TK, LPPKS, serta KKKS maupun MKKS.

Pengelolaan PKB secara rinci akan diatur dalam panduan PKB kepala sekolah/madrasah.

## **BAB V**

### **PENILAIAN KINERJA KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**

#### **A. Tujuan**

Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu langkah yang dapat ditempuh untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pengembangan keprofesian berkelanjutan, sebagai balikan yang dapat dimanfaatkan sebagai pijakan dalam melakukan refleksi kinerja, dan juga dapat digunakan untuk kepentingan pemberian imbalan, promosi, maupun sanksi bagi guru yang bersangkutan.

#### **B. Prinsip Penilaian**

- 1. Komprehensif.** Penilaian dilakukan terhadap semua aspek kinerja kepala sekolah yang didasarkan pada tugas pokok dan fungsi, serta standar kompetensi kepala sekolah.
- 2. Transparan.** Pihak-pihak yang dinilai dapat memperoleh informasi yang terkait dengan standar dan kriteria penilaian dan hasil penilaian serta pertimbangan-pertimbangan yang digunakan oleh penilai dalam menentukan hasil penilaian.
- 3. Berbasis bukti** (*evidence-based performance appraisal*). Keputusan-keputusan nilai yang diberikan harus didukung bukti-bukti yang relevan dan meyakinkan terkait dengan komponen dan atau indikator kinerja yang dinilai. Bukti-bukti dimaksud dapat berupa data, dokumen, kondisi lingkungan fisik sekolah, perilaku dan budaya dan hal lain yang dapat diidentifikasi oleh penilai melalui pengkajian, pengamatan, dan penggalian informasi dari pihak-pihak yang terkait di sekolah seperti guru, pegawai, komite sekolah, dan peserta didik.
- 4. Berkelanjutan.** Penilaian dilaksanakan secara berkesinambungan setiap tahun dan setiap empat tahun.

5. **Profesional.** Penilaian harus dilaksanakan oleh penilai yang telah memiliki kompetensi dan kewenangan untuk melaksanakan penilaian sesuai dengan kaidah dan prinsip-prinsip penilaian profesional (*professional judgement*).

### C. Periode Penilaian

1. Penilaian kinerja kepala sekolah dilaksanakan dalam periode satu tahunan (Penilaian Tahunan) dan empat tahunan (Penilaian Empat-tahunan).
2. Penilaian Tahunan dilaksanakan untuk menilai kinerja seorang kepala sekolah/madrasah dalam kurun waktu satu tahun. Penilaian ini dilaksanakan pada tahun pertama sampai dengan tahun ketiga dari masa tugas seorang kepala sekolah. Penilaian tahunan dilaksanakan setelah kepala sekolah bertugas selama 1 (satu) tahun pada sekolah tertentu. Sebagai contoh, apabila seorang kepala sekolah bertugas di sekolah A terhitung mulai bulan September, maka penilaian tahunan dilaksanakan pada setiap bulan September tahun-tahun berikutnya.
3. Penilaian Empat-tahunan dilaksanakan untuk menilai kinerja akumulatif selama empat tahun seorang kepala sekolah/madrasah melaksanakan tugas pada suatu sekolah/madrasah. Penilaian Empat-tahunan dilaksanakan pada tahun keempat atau saat menjelang akhir masa jabatan seorang kepala sekolah di sekolah tertentu.
4. Sebagai dampak dari penilaian kinerja, seorang kepala sekolah yang memperoleh penilaian kinerja minimal **baik** dapat diperpanjang untuk masa periode empat (4) tahun berikutnya.
5. Bagi kepala sekolah yang memperoleh penilaian kinerja **amat baik** dan berprestasi istimewa setelah masa periode yang kedua dapat



dipernjang untuk masa periode yang ketiga dengan syarat kepala sekolah tersebut bersedia ditempatkan di sekolah yang memiliki akreditasi lebih rendah dari sekolah/madrasah sebelumnya.

6. Prestasi istimewa adalah prestasi di bidang akademis dan non akademis minimal di tingkat kabupaten/kota.

#### **D. Prosedur Umum Penilaian**

1. Penilaian dilaksanakan dengan menggunakan instrumen Penilaian Tahunan dan instrumen Penilaian Empat-tahunan.
2. Penilaian harus dilaksanakan berdasarkan bukti-bukti yang diidentifikasi oleh penilai. Bukti-bukti yang dimaksud dapat berupa:
  - a. Bukti yang teramati (*tangible evidences*) seperti: Dokumen-dokumen tertulis, Kondisi sarana/prasarana (hardware dan/atau software) dan lingkungan sekolah, Foto, gambar, slide, video, Produk-produk siswa.
  - b. Bukti yang tak teramati (*intangible evidences*) seperti sikap dan perilaku kepala sekolah, budaya dan iklim sekolah.

#### **E. Komponen**

Komponen-komponen diidentifikasi berdasarkan standar kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah sebagaimana tercantum dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 dan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010. Terdapat tiga komponen yang dinilai dan masing-masing dijabarkan menjadi sejumlah aspek sebagai berikut.

1. **Usaha Pengembangan Sekolah/Madrasah:** Kepribadian dan aktivitas sosial, Manajemen pengembangan sekolah, Kewirausahaan, dan Supervisi.

## **2. Peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan 8 SNP**

Penilaian terhadap peningkatan kualitas didasarkan pada delapan standar nasional pendidikan yang dikelompokkan menjadi dua aspek sebagai berikut:

- a. Kualitas pembelajaran, yang meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, dan standar penilaian.
- b. Kualitas manajemen dan sumber daya, yang meliputi: standar pengelolaan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, dan standar pembiayaan.

## **3. Pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) :**

Perencanaan PKB, Pelaksanaan PKB, Penerapan hasil PKB.

### **F. Kriteria Penilaian**

Kriteria untuk masing-masing aspek sebagaimana dikemukakan di atas akan diatur dalam panduan pelaksanaan penilaian.

### **G. Penilaian Tahunan**

Penilaian kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dilaksanakan oleh satu orang pengawas sekolah/madrasah yang ditunjuk dan ditetapkan oleh Kepala Dinas Propinsi/Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya. Namun demikian, sesuai dengan prinsip maka penilaian kinerja Kepala Sekolah/Madrasah hendaknya dilakukan dengan menggali informasi dari unsur-unsur pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang mungkin meliputi komite sekolah, guru, atau tenaga kependidikan.

#### **1. Instrumen Penilaian**

Instrumen ini terdiri dari 3 (tiga) bagian:

- a. instrumen Laporan Kinerja Tahunan Kepala Sekolah/Madrasah,

- b. Instrumen Penilaian Kualitatif Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah,
- c. Instrumen Penilaian Kuantitatif Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah.

## **2. Langkah-Langkah Penilaian**

Penilaian Kepala Sekolah/Madrasah oleh pengawas dilakukan dengan menggali informasi dari pihak-pihak yang sehari-hari dapat mengetahui perilaku dan kinerja Kepala Sekolah/Madrasah yaitu; guru, tenaga kependidikan, mitra kerja (komite sekolah), dan atasan (pengawas sekolah/madrasah).

Penilaian kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dilaksanakan dalam periode satu tahunan (Penilaian Tahunan). Penilaian pertama dilaksanakan setelah Kepala Sekolah/Madrasah bertugas selama 1 (satu) tahun pada sekolah/madrasah tertentu. Sebagai contoh, apabila seorang kepala sekolah/madrasah bertugas di sekolah A terhitung mulai bulan September, maka penilaian tahunan dilaksanakan pada setiap bulan September tahun-tahun berikutnya.

Langkah-langkah penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah meliputi persiapan, pelaksanaan penilaian, dan penentuan nilai akhir.

## **H. Penilaian Kinerja Tahun Keempat (Akhir Masa Jabatan)**

### **1. Proses.**

Penilaian empat tahunan kinerja kepala sekolah haruslah merupakan kumulatif dari penilaian kinerja tahunan dari tahun pertama sampai tahun keempat.

### **2. Penilai**

- a. Penilaian empat tahunan dilaksanakan oleh tim yang terdiri dari pihak-pihak yang berkaitan langsung dengan kerja kepala sekolah, yang meliputi pengawas, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah/madrasah.
- b. Pembentukan tim penilai empat-tahunan dilaksanakan oleh Pengawas atas nama Dinas Pendidikan Propinsi/Kabupaten/Kota atau Kantor Wilayah/Kabupaten/Kota Kementerian Agama sesuai kewenangannya.

### **3. Instrumen Penilaian**

Penilaian kinerja tahun keempat seorang Kepala Sekolah/Madrasah dilakukan dengan menggunakan Instrumen: Instrumen penilaian oleh Pengawas, Instrumen penilaian oleh guru, Instrumen penilaian oleh tenaga administrasi, dan Instrumen penilaian oleh komite sekolah/madrasah.

Instrumen penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah oleh pengawas harus mencakup penilaian peningkatan delapan standar nasional pendidikan yang tercakup dalam hasil evaluasi diri sekolah (EDS).

### **4. Langkah-langkah penilaian**

Langkah-langkah penilaian kinerja kepala sekolah meliputi persiapan, pelaksanaan penilaian, dan penentuan nilai akhir.

Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah lebih lanjut akan dijelaskan dalam Panduan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah.

## **BAB VI**

### **FASILITASI PEMERINTAH DAERAH**

Penyiapan, pengembangan dan pemberdayaan kepala sekolah harus difasilitasi oleh pemerintah, pemerintah provinsi dan/atau pemerintah kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya. Pemerintah daerah dengan segala kewenangannya bersama-sama dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan lembaga-lembaga yang berada dibawah jajaran Pemda, seperti Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA), Badan Diklat Daerah, Dinas Pendidikan, dan lembaga terkait lainnya bersama-sama secara sungguh-sungguh merencanakan, menganggarkan, melaksanakan, membina, memonitoring dan mensupervisi serta mengevaluasi program penyiapan, pengembangan, dan pemberdayaan kepala sekolah. Secara khusus pemerintah daerah diharapkan menyediakan sumber daya manusia (SDM) dan mengalokasikan anggaran untuk :

1. Penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah;
2. Penyelenggaraan diklat in-on-in calon kepala sekolah;
3. Proses pemerolehan sertifikat kepala sekolah;
4. Penyelenggaraan penilaian/uji akseptabilitas;
5. Program-program pengembangan keprofesian berkelanjutan kepala sekolah (PKB) dalam hal pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif baik di tingkat kab/kota, propinsi, nasional, maupun internasional;
6. Penyelenggaraan penilaian kinerja bagi kepala sekolah/madrasah baik tahunan maupun empat tahunan.

## **BAB VII**

### **PENUTUP**

Dengan adanya Pedoman Pelaksanaan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 ini diharapkan semua pihak terkait ikut serta dalam penjaminan mutu kepala sekolah/madrasah, meliputi program penyiapan, pengangkatan, pengembangan keprofesian berkelanjutan, dan penilaian kinerja adalah merupakan komponen-komponen yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya yang secara bersama-sama merupakan proses untuk menjamin pengembangan kepemimpinan sekolah secara berkesinambungan.

Untuk memperlancar pelaksanaan masing-masing kegiatan akan dibuat Panduan Pelaksanaan Kegiatan. Mudah-mudahan Pedoman Pelaksanaan ini dapat dijadikan acuan dalam mengimplementasikan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010.