

Proyeksi Peningkatan Kebutuhan Kepala Sekolah

Siti Qomariyah ^{1*}, Mimit Sumitra ², Muslih Muslihat ³, Alfian Khadafi ⁴

¹⁻⁴ Institut Madani Nusantara, Indonesia

Alamat: Jln. Lio Bandongan 74 Citamiang Kota Sukabumi

Korespondensi penulis: stqomariyah36@gmail.com ^{1*}, msumitra1983@gmail.com ², tsabitqais87@gmail.com ³,
alfiankhadafi123@gmail.com ⁴

Abstract. At the management theory Lutter Gulick advanced, that budgeting is the central part of management. The program will pass premeditated when the funding is sufficient to finance the program. Including the principal's needs program. Unfortunately, though, the school principal's needs are rarely given a clear signal, and if they are realized, others like the mark up of the budget may arise. Such issues require resolution so that there is no swelling in the budgetary process, to which this inscription appears. As for the research methods used in this study are qualitative research methods, to be exact library research. With a documentary data collection technique and data analysis analysis of content analysis. His research was a projection of the principal's needs essential to the quality of education. This need has to adjust the dynamic growth of schools and policies. The main challenges include a lack of a competent headmaster, an unstandardized recruiting process, and a difficult mapping of needs in the area. Effective solutions include sustained training, instructional leadership, and stakeholder collaboration.

Keywords: Management, Headmaster, Budgeting

Abstrak. Pada teori manajemen yang dikemukakan Lutter Gulick, bahwa *budgeting* (pembiayaan/penganggaran) itu bagian sentral pada manajemen. Program akan lulus terencana bila pendanaan cukup memadai membiayai program tersebut. Termasuk soal program kebutuhan kepala sekolah. Namun sayangnya, kebutuhan kepala sekolah jarang sekali terealisasi, walaupun terealisasi timbul masalah lainnya seperti *mark up* anggaran. Persoalan seperti membutuhkan pemecahan agar tidak terjadi pembengkakan anggaran, untuk itu lahirlah tulisan ini sebagai jawabannya. Adapun metode penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, tepatnya *library research* (studi pustaka). Dengan teknik pengumpulan data dokumentasi dan teknik analisis data berupa *content analysis* (analisis isi). Hasil penelitiannya adalah Proyeksi kebutuhan kepala sekolah penting untuk menjaga kualitas pendidikan. Kebutuhan ini harus menyesuaikan perkembangan sekolah dan kebijakan yang dinamis. Tantangan utama mencakup kurangnya kepala sekolah kompeten, proses rekrutmen yang belum sesuai standar, dan pemetaan kebutuhan yang sulit di daerah. Solusi efektif mencakup pelatihan berkelanjutan, kepemimpinan instruksional, dan kolaborasi pemangku kepentingan.

Kata kunci : Manajemen, Kepala Sekolah, pendanaan

1. LATAR BELAKANG

Kepala sekolah memainkan peran krusial dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Mereka tidak hanya bertindak sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai motor penggerak dalam perbaikan proses belajar siswa. Kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, mendorong inovasi dalam metode pengajaran, dan memastikan bahwa standar pendidikan terpenuhi. Menurut buku “*Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA*” yang diterbitkan oleh Direktorat SMA Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2020, kepala sekolah memiliki peran penting dalam implementasi kebijakan Merdeka Belajar yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah (Direktorat SMA Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020).

Seiring dengan perkembangan zaman dan perubahan kebijakan pendidikan, kebutuhan akan kepala sekolah yang kompeten dan profesional semakin meningkat. Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah menyusun berbagai panduan dan petunjuk pelaksanaan untuk memastikan bahwa proses pengangkatan kepala sekolah dilakukan secara terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. Salah satu dokumen penting adalah *“Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan Proyeksi Kebutuhan Pengangkatan Kepala Sekolah/Madrasah”* yang memberikan panduan bagi dinas pendidikan dalam merencanakan kebutuhan pengangkatan kepala sekolah secara akurat (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020).

Proyeksi kebutuhan kepala sekolah menjadi aspek vital dalam perencanaan pendidikan. Dengan proyeksi yang tepat, pemerintah dapat memastikan ketersediaan kepala sekolah yang memadai untuk setiap jenjang pendidikan, mengantisipasi pensiun atau mutasi, dan merespons penambahan atau pengurangan jumlah sekolah. Menurut Permendikbud No. 6 Tahun 2018, perangkat daerah yang membidangi pendidikan bertanggung jawab menyusun proyeksi kebutuhan kepala sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2018).

Tantangan dalam penyusunan proyeksi kebutuhan kepala sekolah mencakup akurasi data, perubahan demografi, dan dinamika kebijakan pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan kerjasama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan institusi pendidikan untuk memastikan bahwa proses perencanaan dan pengangkatan kepala sekolah berjalan efektif. Buku *“Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah”* yang diterbitkan oleh Universitas Negeri Makassar pada tahun 2019 menekankan pentingnya peran kepala sekolah dalam mempengaruhi seluruh komponen di lembaga pendidikan dan bagaimana manajemen yang baik dapat meningkatkan efektivitas sekolah (Universitas Negeri Makassar, 2019).

2. KAJIAN TEORITIS

Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah

Proyeksi kebutuhan kepala sekolah merupakan aspek penting dalam perencanaan pendidikan yang efektif. Menurut Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan Proyeksi Kebutuhan Pengangkatan Kepala Sekolah/Madrasah yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, penyusunan proyeksi ini memerlukan pendataan yang cermat dan akurat terkait berbagai variabel penentu, seperti jumlah siswa, rasio siswa per kelas, dan jumlah guru yang tersedia (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020).

Dalam buku *Proyeksi Prasarana dan Sumber Daya Manusia Pendidikan Tahun 2010-2014*, dijelaskan bahwa proyeksi kebutuhan kepala sekolah dan guru dapat dihitung menggunakan rumus yang mempertimbangkan pertumbuhan jumlah siswa dan rasio siswa per guru. Metode ini membantu dalam menentukan jumlah kepala sekolah yang dibutuhkan untuk periode tertentu, sehingga dapat mengantisipasi kebutuhan tenaga pendidik di masa depan (Inspirasi Fondation, 2021).

Namun, proses implementasi perencanaan kebutuhan kepala sekolah seringkali tidak konsisten dengan regulasi dan mekanisme Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang ada. Laporan dari Inspirasi Foundation (2021) menunjukkan bahwa praktik perencanaan kebutuhan kepala sekolah tidak selalu sesuai dengan peraturan yang ditetapkan, sehingga mengakibatkan ketidaksesuaian antara proyeksi dan realisasi kebutuhan di lapangan.

Selain itu, tantangan dalam proyeksi kebutuhan kepala sekolah juga mencakup faktor-faktor seperti pensiun, mutasi, dan peningkatan jumlah sekolah. Menurut penelitian yang dipublikasikan dalam *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, proyeksi kebutuhan kepala sekolah harus mempertimbangkan kepala sekolah yang berhenti atas permohonan sendiri, berakhir masa tugasnya, atau faktor lain yang mempengaruhi ketersediaan kepala sekolah (*Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 2021).

Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan strategi pembinaan dan pengembangan kepala sekolah yang komprehensif. Buku *Manajemen Kepala Sekolah* yang diterbitkan oleh Universitas Negeri Makassar menekankan pentingnya seleksi, pembinaan, dan pengembangan kepala sekolah untuk menghasilkan pemimpin pendidikan yang berkualitas. Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan melalui kepemimpinan yang efektif di tingkat sekolah (Universitas Negeri Makassar, 2019).

Unsur-unsur proyeksi kebutuhan kepala sekolah mencakup beberapa aspek penting yang harus dipertimbangkan untuk menghasilkan perencanaan yang akurat. Berikut adalah unsur-unsurnya : (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Pendidikan, 2021).

a) Data Jumlah Sekolah

Informasi tentang jumlah sekolah pada semua jenjang pendidikan, termasuk sekolah baru yang direncanakan dan sekolah yang mungkin akan ditutup, menjadi dasar utama untuk menyusun proyeksi kebutuhan kepala sekolah.

b) Jumlah Peserta Didik dan Rasio per Sekolah

Data jumlah siswa dan distribusinya di setiap sekolah, serta rasio siswa terhadap jumlah kelas, penting untuk menentukan kebutuhan kepala sekolah. Hal ini memastikan bahwa setiap sekolah memiliki pemimpin yang memadai untuk mengelola operasionalnya.

c) Jumlah Kepala Sekolah yang Ada dan Akan Pensiun

Informasi mengenai jumlah kepala sekolah yang saat ini menjabat, usia mereka, dan proyeksi pensiun diperlukan untuk mengetahui kebutuhan penggantian kepala sekolah di masa depan.

d) Perubahan Kebijakan Pendidikan

Kebijakan pemerintah, seperti program Merdeka Belajar atau perubahan kurikulum, dapat memengaruhi kebutuhan kepala sekolah, baik dari segi jumlah maupun kualifikasinya.

e) Kriteria dan Kompetensi Kepala Sekolah

Kriteria penunjukan kepala sekolah berdasarkan regulasi, seperti Permendikbud No. 6 Tahun 2018, termasuk kualifikasi pendidikan, pengalaman mengajar, dan kompetensi manajerial.

f) Mutasi dan Perpindahan Kepala Sekolah

Mutasi kepala sekolah antar daerah atau antar jenjang pendidikan juga menjadi faktor yang memengaruhi proyeksi kebutuhan

g) Perkembangan Wilayah dan Demografi

Perubahan jumlah penduduk, urbanisasi, atau pertumbuhan daerah tertentu memengaruhi jumlah sekolah dan kebutuhan kepala sekolah di wilayah tersebut.

h) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Unsur ini mencakup persiapan kepala sekolah baru melalui pelatihan dan program pengembangan profesional untuk memastikan mereka memenuhi standar kompetensi.

Tantangan Dalam Pengangkatan Kepala Sekolah

Pengangkatan kepala sekolah di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Salah satu isu utama adalah praktik pengangkatan yang tidak selalu sesuai dengan standar akademik dan peraturan yang berlaku, seperti yang dikritisi dalam buku *Manajemen Kepala Sekolah* (Arismunandar, 2019).

Tantangan lain yang dihadapi adalah keterbatasan sarana dan prasarana, serta kurangnya pemahaman dalam mengelola sumber daya tersebut. Setiawan dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kepala sekolah sering menghadapi kendala terkait fasilitas yang tidak memadai dan minimnya dukungan orang tua dalam implementasi kurikulum baru (Setiawan, 2023).

Selain itu, kepala sekolah juga dihadapkan pada rendahnya kepercayaan masyarakat dan birokrasi yang berbelit. Menurut penelitian yang dipublikasikan di ResearchGate (2023), tantangan ini mempengaruhi produktivitas kerja dan kultur nilai di lingkungan sekolah.

Berikut ini tantangan dalam pengadaan kepala sekolah menurut beberapa ahli berpendapat sebagai berikut : (Arismunandar, 2019).

a) Kurangnya Kepala Sekolah Yang Kompeten

Menurut Arismunandar dalam buku *Manajemen Kepala Sekolah*, salah satu tantangan utama adalah ketersediaan kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial, supervisi, dan kepemimpinan yang memadai. Banyak guru yang diangkat sebagai kepala sekolah belum memiliki pengalaman atau pelatihan yang cukup untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

b) Ketidaksesuaian Proses Rekrutmen dengan Standar

Berdasarkan Pedoman Seleksi dan Pengangkatan Kepala Sekolah (Ditjen GTK, 2021), proses pengangkatan sering tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, seperti pengabaian mekanisme seleksi berbasis kompetensi. Akibatnya, banyak kepala sekolah yang tidak memenuhi kriteria yang diharapkan (Ditjen GTK, 2021).

c) Tantangan dalam Pemetaan Kebutuhan Kepala Sekolah

Dalam Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan, disebutkan bahwa kurangnya data yang akurat tentang kebutuhan kepala sekolah di berbagai wilayah sering kali mengakibatkan pengangkatan kepala sekolah tidak sesuai dengan kebutuhan lokal.

d) Minimnya Dukungan Kebijakan yang Konsisten

Menurut buku *Proyeksi Prasarana dan Sumber Daya Manusia Pendidikan*, perubahan kebijakan yang sering terjadi, seperti sistem penugasan kepala sekolah, membuat proses rekrutmen dan pengadaan sulit berjalan secara berkesinambungan (Kemdikbud, 2010).

e) Keterbatasan Sumber Daya dalam Pelatihan Kepala Sekolah

Setiawan menyoroti bahwa banyak kepala sekolah yang diangkat tanpa pelatihan yang memadai terkait kepemimpinan, manajemen, dan pengelolaan mutu pendidikan, sehingga menghambat efektivitas mereka dalam menjalankan tugas.

f) Kendala Geografis dan Kesenjangan Wilayah

Penelitian yang diterbitkan di ResearchGate menunjukkan bahwa daerah terpencil sering kali kekurangan kandidat kepala sekolah yang memenuhi syarat, sehingga kesetaraan pendidikan sulit dicapai di seluruh wilayah Indonesia.

Berikut adalah solusi untuk mengatasi tantangan dalam pengadaan kepala sekolah menurut beberapa ahli : (Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan, 2021).

a) Peningkatan Kompetensi Melalui Pelatihan dan Sertifikasi

Menurut Arismunandar dalam buku *Manajemen Kepala Sekolah*, pelatihan berbasis kompetensi perlu diperkuat untuk mempersiapkan calon kepala sekolah dengan

keterampilan manajerial, supervisi, dan kepemimpinan yang memadai. Program sertifikasi wajib untuk kepala sekolah dapat memastikan bahwa mereka memiliki standar kompetensi yang sesuai.

b) Rekrutmen yang Transparan dan Berbasis Kompetensi

Berdasarkan Pedoman Seleksi dan Pengangkatan Kepala Sekolah, proses seleksi kepala sekolah harus dilakukan secara terbuka dan berbasis kompetensi dengan menggunakan alat seleksi yang objektif, seperti tes kompetensi manajerial dan wawancara berbasis kinerja (Ditjen GTK, 2021).

c) Pemetaan Kebutuhan yang Akurat

Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan menyarankan perlunya pemetaan kebutuhan kepala sekolah berdasarkan data yang valid dan *real time* di setiap daerah. Sistem teknologi informasi berbasis *big data* dapat digunakan untuk membantu pemerintah daerah dalam memantau kebutuhan dan distribusi kepala sekolah

d) Konsistensi Kebijakan Pendidikan

Menurut *Proyeksi Prasarana dan Sumber Daya Manusia Pendidikan*, kebijakan pengangkatan kepala sekolah harus konsisten dan berkesinambungan. Pemerintah perlu menetapkan regulasi yang jelas dan memberikan panduan teknis yang mendukung implementasi kebijakan tersebut (Kemdikbud, 2010).

e) Penguatan Kolaborasi Antar Pemangku Kepentingan

Setiawan menekankan pentingnya kerja sama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, lembaga pendidikan, dan masyarakat dalam mendukung pengadaan kepala sekolah. Dukungan dari semua pihak dapat memastikan kepala sekolah yang diangkat mendapatkan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung.

f) Insentif untuk Kepala Sekolah di Daerah Terpencil

Berdasarkan penelitian yang diterbitkan di ResearchGate, pemberian insentif tambahan bagi kepala sekolah yang bertugas di daerah terpencil atau sulit dijangkau dapat mendorong lebih banyak kandidat potensial untuk mengisi posisi tersebut.

g) Peningkatan Kapasitas Kepemimpinan Berkelanjutan

Melalui program *mentoring* dan *coaching*, kepala sekolah dapat terus meningkatkan kapasitasnya. Pelatihan berkala dan forum berbagi pengalaman dapat memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi kepala sekolah selama bertugas.

Strategi Meningkatkan Kualitas Kepala Sekolah

Meningkatkan kualitas kepala sekolah merupakan kunci dalam upaya perbaikan mutu pendidikan. Berikut beberapa strategi yang direkomendasikan oleh para ahli : (Kaharuddin, 2021).

a) Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Kepemimpinan

Kaharuddin dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Konsep dan Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan) menekankan pentingnya kepala sekolah menguasai kompetensi manajerial dan kepemimpinan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

b) Pelatihan Berkelanjutan

Menurut Wahyudi, kepala sekolah harus terus meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan (Wahyudi, 2009).

c) Penerapan Kepemimpinan Instruksional

Buku *Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA* yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI menyoroti peran kepala sekolah dalam memimpin proses pembelajaran dan mendorong peningkatan hasil belajar siswa.

d) Kolaborasi dan Partisipasi Aktif

Novianty Djafri dalam bukunya *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* menyarankan bahwa kepala sekolah harus mampu membangun kerjasama dengan guru, siswa, dan masyarakat untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif.

e) Pemanfaatan Teknologi Dalam Manajemen Sekolah

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI dalam Proyeksi Prasarana dan Sumber Daya Manusia Pendidikan (2010), kepala sekolah perlu mengintegrasikan teknologi informasi dalam pengelolaan sekolah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas administrasi serta pembelajaran.

3. METODE PENELITIAN

Jenis dan Sifat Penelitian

Adapun jenis penelitian yang dipilih adalah penelitian kepustakaan (*library research*) yaitu proses pendalaman, penelaahan, dan pengidentifikasian pengetahuan yang ada dalam kepustakaan (sumber bacaan, buku-buku referensi, atau hasil penelitian lain) yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Mahmud, 2011: 121).

Sedangkan sifat penelitian yang digunakan berupa pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian

misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Lexy J. Moleong, 2011: 6). Definisi lain mengemukakan, Sedangkan penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau dengan cara kuantitatif. Penelitian kualitatif dapat menunjukkan kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisme organisasi, pergerakan sosial, dan hubungan kekerabatan. Beberapa data dapat diukur melalui data sensus, tetapi analisisnya tetap analisis data kualitatif (Umar Sidiq & Miftachul Choiri, 2019: 3). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada *quality* atau hal terpenting suatu barang atau jasa. Hal terpenting suatu barang atau jasa yang berupa kejadian, fenomena, dan gejala sosial adalah makna dibalik kejadian tersebut yang dapat dijadikan pelajaran berharga bagi pengembangan konsep teori. Jangan sampai sesuatu yang berharga tersebut berlalu bersama waktu tanpa meninggalkan manfaat. Penelitian kualitatif dapat didesain untuk memberikan sumbangannya terhadap teori praktis, kebijakan, masalah-masalah sosial, dan tindakan (Djunaidi Ghony & Fauzan al-Manshur, 2012: 25).

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah teknik penting dalam penelitian dimana ia berhubungan secara langsung dengan kata-kata yang digunakan (Suharsimi Arikunto, 2003: 231). Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini ialah dengan dokumen yang berhubungan dengan judul. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain (Sugiyono, 2021: 314). GJ. Renier, sejarawan terkemuka dari University College London, dalam Fu'adz menjelaskan istilah dokumen dalam tiga pengertian, pertama dalam arti luas, yaitu yang meliputi semua sumber, baik sumber tertulis maupun sumber lisan, kedua dalam arti sempit yaitu yang meliputi semua sumber tertulis saja, ketiga dalam arti spesifik yaitu hanya yang meliputi surat-surat resmi dan surat-surat negara, seperti surat perjanjian, undang-undang, konsesi, hibah dan sebagainya (Haris Herdiyansyah, 2015: 274). Dokumentasi tidak kalah penting dari metode-metode lain, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Dibandingkan dengan metode lain,

maka metode ini tidak begitu sulit, dalam arti apabila ada kekeliruan sumber datanya masih tetap, belum berubah. Dengan metode dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati (Suharsimi Arikunto, 2002: 229).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis isi (*content analysis*). beberapa definisi dikemukakan untuk memberikan gambaran tentang konsep kajian isi tersebut. Pertama, Berelson mendefinisikan kajian isi sebagai teknik penelitian untuk keperluan mendeskripsikan secara objektif, sistematis, dan kuantitatif tentang manifestasi komunikasi. Weber menyatakan bahwa kajian isi adalah metodologi penelitian yang memanfaatkan seperangkat prosedur untuk menarik kesimpulan yang sah dari sebuah buku atau dokumen. Definisi berikutnya dikemukakan oleh Krippendorff yaitu kajian isi adalah teknik penelitian yang dimanfaatkan untuk menarik kesimpulan yang replikatif dan sah dari data atas dasar konteksnya. Terakhir, Holsti memberikan definisi yang agak lain dan menyatakan bahwa kajian isi adalah teknik apa pun yang digunakan untuk menarik kesimpulan melalui usaha menemukan karakteristik pesan, dan dilakukan secara objektif dan sistematis (Lexy J, Moleong, 2011: 220). Menurut Berelson dan Kerlinger, analisis isi (*content analysis*) merupakan suatu metode untuk mempelajari dan menganalisis komunikasi secara sistematis, objektif dan kuantitatif terhadap pesan yang tampak (Umar Sidiq & Miftachul Choiri, 2019: 104).

4. KESIMPULAN

Proyeksi kebutuhan kepala sekolah penting untuk menjaga kualitas pendidikan. Kebutuhan ini harus menyesuaikan perkembangan sekolah dan kebijakan yang dinamis. Tantangan utama mencakup kurangnya kepala sekolah kompeten, proses rekrutmen yang belum sesuai standar, dan pemetaan kebutuhan yang sulit di daerah. Solusi efektif mencakup pelatihan berkelanjutan, kepemimpinan instruksional, dan kolaborasi pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arismunandar (2019). *Manajemen Kepala Sekolah*. Makassar: Universitas Negeri Makassar.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (2021). *Pedoman Seleksi dan Pengangkatan Kepala Sekolah*. Jakarta: Ditjen GTK Kemdikbud.
- Direktorat SMA Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2020). *Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA*. Jakarta: Direktorat SMA Kemdikbud.

- Inspirasi Foundation (2021). *Laporan Riset Kepala Sekolah dan P-engawas: Peran dan Tantangan Kepala Sekolah di Indonesia*. Jakarta: Inspirasi Foundation Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan (2021). *Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah Berbasis Pengelolaan Mutu Pendidikan*
- Kaharuddin (2021). *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep dan Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan)*. Jakarta: Prenada Media
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*. Jakarta: Kemdikbud. Diakses dari peraturan.bpk.go.id
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2020). *Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan Proyeksi Kebutuhan Pengangkatan Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kemdikbud. Diakses dari repository.kemdikbud.go.id
- Universitas Negeri Makassar (2019). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Makassar: Universitas Negeri Makassar. Diakses dari eprints.unm.ac.id