

PENILAIAN POTENSI KEPEMIMPINAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
LEMBAGA PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN KEPALA SEKOLAH

2013





**LEMBAGA PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN
KEPALA SEKOLAH (LPPKS)**

Kp. Dadapan RT 06 RW 07, Desa Jatikuwung, Kec. Gondangrejo,
Kab. Karanganyar, Prov. Jawa Tengah, Indonesia

Telp. +62 0271 8502888; +62 0271 8502999;

Fax. +62 0271 8502000

Website : www.lppks.org;

Email : lp2kssolo@gmail.com

KATA PENGANTAR

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah menyatakan bahwa seorang kepala sekolah/madrasah harus memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah. Sertifikasi kepala sekolah/madrasah merupakan bentuk legalitas kompetensi jabatan sebagai kepala sekolah/madrasah. Sertifikasi kepala sekolah/madrasah dilakukan melalui 2 tahapan, yakni: (1) tahap rekrutmen dan (2) tahap pendidikan dan pelatihan.

Sertifikasi kepala sekolah/madrasah dilakukan melalui program penyiapan calon kepala sekolah/madrasah. Program ini dilakukan secara simultan, terdiri atas beberapa kegiatan, yaitu perencanaan kebutuhan, pengusulan calon, seleksi administratif, seleksi akademik, program pendidikan dan pelatihan oleh lembaga yang terakreditasi, dan sertifikasi menuju pengangkatan sebagai kepala sekolah/madrasah. Salah satu komponen penting dalam proses sertifikasi kepala sekolah/madrasah adalah seleksi akademik. Langkah-langkah dalam seleksi akademik meliputi penilaian potensi kepemimpinan calon kepala sekolah/madrasah.

Penilaian Potensi Kepemimpinan (PPK) bertujuan untuk memotret, menilai, memilah, dan memilih kesiapan para calon yang potensial sebagai calon kepala sekolah/madrasah. Keterlaksanaan PPK sangat ditentukan oleh kesiapan dan kerja sama yang baik dari pihak-pihak yang terkait, yaitu penyelenggara, calon, dan asesor. Petunjuk pelaksanaan ini disusun untuk menyamakan persepsi dan tindakan dalam pelaksanaan PPK calon kepala sekolah/madrasah dengan harapan agar kegiatan tersebut dapat berjalan secara optimal.

Terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan petunjuk pelaksanaan ini. Masukan yang bersifat konstruktif sangat diharapkan.

Karanganyar, Juni 2013

Kepala,



Siswandari
Prof. Dr. Siswandari, M.Stats.
NIP. 19590201 198503 2 002

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Dasar Hukum.....	2
C. Tujuan.....	3
D. Sasaran	4
E. Hasil yang Diharapkan.....	5
BAB II PENILAIAN POTENSI KEPEMIMPINAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH (PPK-CKS/M).....	6
A. Landasan Filosofis.....	6
B. Kedudukan PPK-CKS/M.....	7
C. Karakteristik PPK-CKS/M	8
BAB III PENGELOLAAN PENILAIAN POTENSI KEPEMIMPINAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH (PPK-CKS/M)	19
A. Persiapan.....	19
B. Pelaksanaan	20
C. Analisis dan Penilaian Respon	22
D. Umpan Balik	23
E. Deskripsi Potensi	24
F. Pelaporan	24
BAB IV KETENTUAN ASESOR.....	25
A. Persyaratan Umum.....	25
B. Kriteria Khusus	25
C. Tugas dan Tanggung Jawab	26
D. Kode Etik	26
BAB V PERAN DAN TANGGUNG JAWAB LEMBAGA TERKAIT	27
A. Tanggung Jawab Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah/Madrasah (LPPKS).....	27
B. Tanggung Jawab Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK).....	27
C. Tanggung Jawab Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) ...	28
D. Tanggung Jawab Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota	28
E. Tanggung Jawab Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi	28
BAB VI PENUTUP	29

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepala sekolah/madrasah adalah tokoh sentral dalam peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan. Peran kepala sekolah/madrasah sangat strategis dalam upaya mewujudkan sekolah/madrasah yang mampu membentuk insan Indonesia menjadi cerdas dan kompetitif. Kepala sekolah/madrasah sebagai pimpinan diharapkan mampu menjadi penyumbang keberhasilan dalam upaya penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik. Keberhasilan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah/madrasah sangat ditentukan oleh penguasaan kompetensi dalam menjalankan tugas, peran, dan fungsi sebagai kepala sekolah/madrasah.

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menjelaskan bahwa seorang kepala sekolah/madrasah diwajibkan memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Pencapaian penguasaan kompetensi kepala sekolah/madrasah terhadap kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan tersebut menjadi perhatian serius semua pihak yang berkepentingan. Berdasarkan hasil pemetaan kompetensi kepala sekolah/madrasah yang dilakukan secara nasional oleh LPPKS dan LPMP se-Indonesia pada tahun 2010 menunjukkan bahwa tingkat penguasaan kompetensi kepala sekolah/madrasah untuk dimensi: kepribadian: 85%, manajerial: 74%, kewirausahaan: 74%, supervisi: 72%, dan sosial: 63%. Rata-rata penguasaan dari kelima dimensi kompetensi tersebut secara nasional baru mencapai 76%.

Data tersebut menggambarkan adanya kesenjangan antara

kompetensi yang dimiliki kepala sekolah/madrasah dengan kompetensi yang dipersyaratkan (standar). Kondisi tersebut apabila dibiarkan dapat menghambat pencapaian mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Atas dasar itu, perlu dilakukan upaya secara berkelanjutan meningkatkan kompetensi kepala sekolah/madrasah. Selain itu, penerapan sistem rekrutmen yang dapat menghasilkan calon kepala sekolah/madrasah yang kompeten juga sangat diperlukan. Kepala sekolah/madrasah yang kompeten diharapkan dapat memacu peningkatan kinerja sekolah/madrasah ke arah peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan. Hal ini selaras dengan amanat yang tertuang dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Penilaian Potensi Kepemimpinan (PPK) merupakan salah satu kegiatan dalam sistem penyiapan calon kepala sekolah/madrasah. PPK dimaksudkan untuk mengidentifikasi calon kepala sekolah/madrasah yang memiliki potensi kepemimpinan yang memungkinkan untuk dikembangkan. Penilaian potensi kepemimpinan dilakukan oleh asesor terlatih dan tersertifikasi. Fokus penilaian potensi kepemimpinan adalah kemampuan calon dalam membuat keputusan dengan alasan yang logis, merujuk pada rubrik, serta memberi umpan balik kepada calon sebagai dasar pengembangan diri.

B. Dasar Hukum

Dasar hukum Penilaian Potensi Kepemimpinan Calon Kepala Sekolah/Madrasah (PPK-CKS/M) adalah:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;

3. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2000;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1999 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
9. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru;
10. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
11. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
12. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;
13. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya;
14. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

C. Tujuan

Secara umum, penyusunan Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Potensi Kepemimpinan Calon Kepala Sekolah/Madrasah adalah untuk menyamakan persepsi dan tindakan tentang arah, tujuan, dan strategi bagi penyelenggara, calon, dan asesor dalam melaksanakan PPK-

KS/M.

Adapun secara khusus penyusunan Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Potensi Kepemimpinan Calon Kepala Sekolah/Madrasah bertujuan untuk:

1. memberikan acuan kepada penyelenggara tentang pengelolaan PPK-CKS/M;
2. memberikan acuan kepada calon tentang proses, materi, dan rambu-rambu pelaksanaan PPK-CKS/M; dan
3. memberikan acuan kepada asesor tentang teknik pelaksanaan dan penilaian PPK-CKS/M.

D. Sasaran

Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Potensi Kepemimpinan Calon Kepala Sekolah/Madrasah ini diperuntukkan bagi:

1. Direktorat Jenderal/Badan/Lembaga yang bertanggung jawab dalam pembinaan dan pengembangan kepala sekolah/madrasah di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kementerian Agama;
2. Dinas pendidikan provinsi/kabupaten/kota;
3. Kantor wilayah kementerian agama provinsi;
4. Pusat Pengembangan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK);
5. Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS);
6. Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP);
7. Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK);
8. Badan Diklat Keagamaan; dan
9. Lembaga-lembaga terkait lainnya.

E. Hasil yang Diharapkan

Seluruh pihak yang terkait (penyelenggara, calon, dan asesor) dapat melaksanakan PPK-CKS/M sesuai dengan peran masing-masing secara tepat sehingga memberikan hasil yang optimal.

BAB II

PENILAIAN POTENSI KEPEMIMPINAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH (PPK-CKS/M)

A. Landasan Filosofis

Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan menggerakkan faktor-faktor yang memengaruhi ketercapaian tujuan pendidikan di sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin harus mampu mengembangkan seluruh potensi sekolah/madrasah, di antaranya pendidik, tenaga kependidikan, siswa, sarana dan prasarana, dan kurikulum guna mencapai prestasi akademik dan nonakademik secara maksimal. Selain itu, kepala sekolah/madrasah juga dituntut mampu berperan sebagai pemimpin efektif yang memfokuskan kepada pengembangan instruksional, organisasional, staf, layanan murid, serta hubungan dan komunikasi dengan masyarakat.

Sebuah kredo menyatakan, “Tidak ada sekolah/madrasah yang baik tanpa adanya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang baik; dan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang baik hanya bisa dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah yang memiliki potensi kepemimpinan baik”. Hal ini dilandasi oleh suatu teori bahwa kepemimpinan pendidikan pada dasarnya adalah seni dan keterampilan dari seorang kepala sekolah/madrasah untuk memengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, memberdayakan staf, karyawan, dan guru agar bekerja dengan maksimal sehingga tujuan pendidikan di sekolah/madrasah bisa dicapai secara efektif dan efisien.

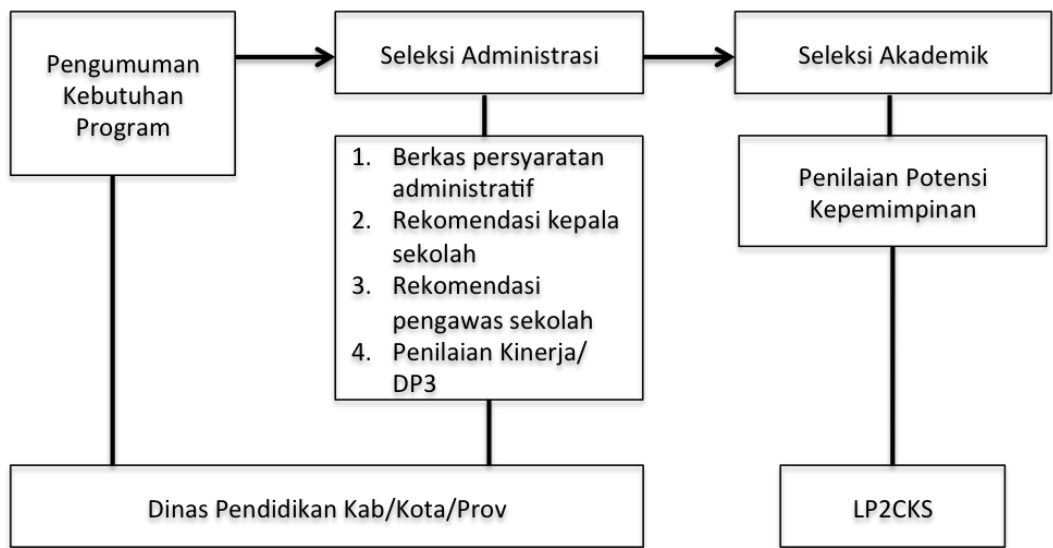
Mengingat pentingnya kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah, maka diperlukan adanya suatu

sistem seleksi calon kepala sekolah/madrasah yang dilakukan melalui penilaian potensi kepemimpinan. Untuk kepentingan penjangkaran potensi kepemimpinan kepala sekolah/madrasah tersebut, maka dikembangkan suatu model penilaian dengan pendekatan deskriptif-kualitatif. Calon kepala sekolah/madrasah diminta merespon kasus-kasus kepemimpinan secara bertingkat, dari yang segera harus diatasi, hingga tindakan yang akan dilakukan untuk jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas, maka sistem PPK calon kepala sekolah/madrasah yang telah dirintis secara sistemik dan berkesinambungan tersebut perlu diimplementasikan secara konsisten dan dikembangkan secara terus menerus sesuai dengan tuntutan zaman. Konsekuensi logis dari penerapan sistem PPK ini adalah sumber daya yang dibutuhkan perlu dipersiapkan dan dipenuhi secara proporsional.

B. Kedudukan PPK-CKS/M

PPK-CKS/M merupakan bagian dari rangkaian proses peningkatan mutu kepala sekolah/madrasah yang bersifat periodik dan berkelanjutan. Dalam program penyiapan calon kepala sekolah/madrasah, PPK-CKS/M merupakan bagian dari seleksi akademik. PPK-CKS/M dimaksudkan untuk menilai kesiapan dan memilah para calon kepala sekolah/madrasah yang potensial sehingga dapat berkontribusi secara optimal dalam peningkatan mutu pendidikan. Kedudukan PPK-CKS/M dalam program penyiapan calon kepala sekolah/madrasah dapat dilihat pada gambar 1 Kedudukan PPK-CKS/M berikut ini.



Gambar 1: Kedudukan PPK-CKS/M

C. Karakteristik PPK-CKS/M

1. Pengertian PPK-CKS/M

Asesmen (penilaian) adalah proses mengumpulkan informasi, biasanya digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang nantinya akan dikomunikasikan kepada pihak-pihak terkait oleh asesor (Nietzel dkk,1998). Sementara Salvia dan Yesseldyke (dalam Lerner, 1988:54) menyebutkan bahwa asesmen dilakukan untuk memperoleh informasi yang akan digunakan dalam penyaringan (*screening*), pengalihanganan (*referral*), klasifikasi (*classification*), perencanaan pengembangan (*developmental planning*), pemantauan kemajuan belajar (*progress monitoring*). Penilaian dalam PPK-CKS/M bukan berarti alat tes atau ujian atau evaluasi. Penilaian PPK-CKS/M berarti penggambaran (deskripsi) potensi kepemimpinan yang diperoleh secara kualitatif untuk memprediksi pencapaian keberhasilan yang berkualitas dari seorang calon kepala sekolah/madrasah.

Potensi secara harfiah mengandung makna kekuatan, pengaruh, dan keefektifitasan. Dalam PPK-CKS/M, potensi diartikan sebagai

kemampuan atau kekuatan atau daya di mana potensi dapat merupakan bawaan dan hasil dari stimulus atau latihan dalam perkembangan seseorang (kepala sekolah/madrasah). Potensi juga diartikan sebagai kemampuan yang mempunyai kemungkinan untuk dikembangkan, meliputi: kekuatan, kesanggupan, dan daya.

Kepemimpinan dalam PPK-CKS/M pada dasarnya **tidak sama** dengan pengelolaan/manajemen organisasi sekolah/madrasah. Manajemen berkaitan dengan penanganan kerumitan dalam organisasi, menghasilkan tatanan dan konsistensi organisasi dengan menyusun perencanaan, pengorganisasian, dan pemantauan hasil. Kepemimpinan berkaitan dengan penanganan perubahan, menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan kemudian menyatukan, mengomunikasikan, dan mengilhami orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, kepemimpinan dalam PPK-CKS/M adalah kemampuan kepala sekolah/madrasah untuk memengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, dan mengembangkan orang lain (stafnya), agar mau dan rela bekerja sehingga tujuan dan keinginan kepala sekolah/madrasah dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Atas dasar uraian di atas, maka PPK-CKS/M diartikan sebagai suatu proses pengumpulan informasi yang berkaitan dengan kemampuan, kekuatan, kesanggupan, dan/atau daya kepemimpinan yang dimiliki oleh calon kepala sekolah/madrasah yang memungkinkan untuk dikembangkan.

2. Prinsip PPK-CKS/M

PPK-CKS/M dilaksanakan dengan mengacu pada prinsip-prinsip

sebagai berikut.

a. Keadilan (*fair*)

Konsep, pertanyaan, bahan, dan asesor dalam PPK-CKS/M harus bebas dari kepentingan calon atau kepentingan kelompok/golongan berdasarkan suku, agama, ras, politik, dan lain sebagainya. Penilaian sepenuhnya didasarkan pada pertimbangan justifikasi para asesor terhadap kualitas jawaban/respon yang diberikan oleh para calon kepala sekolah/madrasah berdasarkan hasil analisis, pertimbangan logika akademik dan empiris, relevansi jawaban/respon, serta urgensi jawaban/respon.

b. Menyeluruh (holistik)

PPK-CKS/M harus bersifat komprehensif, mencakup keseluruhan aspek potensi kepemimpinan calon kepala sekolah/madrasah, khususnya kepemimpinan dalam bidang pendidikan. Walaupun ada penekanan pada aspek-aspek tertentu, misalnya personalitas, intelektualitas, daya juang, dan daya pikir, namun hal itu dipandang sebagai fokus dan bukan sebagai sebuah bentuk penekanan pada aspek-aspek tertentu. Prinsip ini diperlukan untuk memenuhi tuntutan multi tujuan dari PPK-CKS/M, berupa kualitas pribadi, profesionalisme, dan motivasi calon kepala sekolah/madrasah.

c. Terbuka (transparan)

Hasil keputusan PPK-CKS/M dapat diketahui oleh asesori yang disampaikan melalui pemberian *feedback* (umpan balik) secara lisan dan tertulis sehingga memudahkan asesori untuk melakukan perbaikan dan pengembangan diri.

d. Valid

Penjaringan data dan informasi potensi kepemimpinan calon kepala sekolah/madrasah dilakukan menggunakan instrumen

yang tepat dan dilaksanakan secara objektif. Karena itu, diperlukan adanya bukti-bukti, data dan fakta, serta kriteria yang jelas dan terukur. Kriteria yang digunakan dalam penilaian harus konsisten dengan kategorisasi yang ditetapkan dalam penilaian.

e. Reliabel

Penilaian dalam PPK-CKS/M harus didukung oleh instrumen terstandar sehingga apabila digunakan oleh asesor yang berbeda akan mendapatkan hasil yang relatif sama (ajeg). Konsistensi penilaian terjadi apabila jawaban/respon calon selalu dipertimbangkan kesesuaiannya dengan kriteria yang dirumuskan di dalam rubrik.

f. Dapat memilah (*discriminatory*)

Hasil PPK-CKS/M harus mampu membedakan tingkat potensi kepemimpinan calon kepala sekolah/madrasah secara jelas. Tingkat potensi kepemimpinan dibedakan dalam 3 kategori, yakni: 1) kepala sekolah/madrasah dengan potensi kepemimpinan sangat memuaskan, 2) kepala sekolah/madrasah dengan potensi kepemimpinan memuaskan, dan 3) kepala sekolah/madrasah dengan potensi kepemimpinan kurang memuaskan.

3. Komponen Pelaksanaan PPK-CKS/M

Keterlaksanaan PPK-CKS/M harus didukung oleh beberapa komponen sebagai berikut.

- a. Asesor, adalah seseorang atau sekelompok orang yang bertugas melaksanakan penggalian data dan informasi tentang potensi kepemimpinan calon kepala sekolah/madrasah. Asesor harus memiliki kelayakan melakukan PPK-KS/M yang dibuktikan dengan kepemilikan

Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) dan sertifikat asesor.

- b. Asesi, adalah seseorang yang berpartisipasi sebagai calon dalam seleksi calon kepala sekolah/madrasah dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan administratif sehingga berhak mengikuti PPK.
- c. Metode Penilaian, adalah cara yang digunakan dalam penggalian data dan informasi potensi kepemimpinan calon kepala sekolah/madrasah. Metode yang digunakan harus mendukung diperolehnya data deskriptif kualitatif, karena itu teknik penilaian yang digunakan berupa pemberian respon dalam suatu skenario situasi, kasus, dan kondisi.
- d. Instrumen penilaian, merupakan alat untuk menjangkau data dan informasi tentang potensi kepemimpinan calon kepala sekolah/madrasah. Instrumen ini terdiri atas respon situasional, kreativitas dan pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Setiap instrumen dilengkapi rubrik yang berfungsi untuk menilai kualitas respon calon.

1) Jenis Instrumen

- **Respon Situasional** dilakukan untuk mengukur kemampuan analisis para calon kepala sekolah/madrasah dalam menghadapi situasi bermasalah yang harus segera diselesaikan. Analisis tersebut dimulai dari identifikasi masalah yang terdapat dalam skenario situasi, sampai pada pembuatan rencana tindak yang harus dilaksanakan dalam waktu singkat. Respon situasional terdiri atas respon situasional 1.a. dan respon situasional 1.b.
 - **Respon Situasional 1.a.** adalah bagian dari PPK-CKS/M yang dilakukan untuk menilai potensi

kepemimpinan asesi dalam situasi yang mendesak. Potensi ini digambarkan melalui deskripsi kemampuan mengambil keputusan pada penyelesaian masalah yang muncul di sekolah/madrasah dalam situasi mendesak.

Bagian ini menyajikan skenario situasi bermasalah dalam bidang sarana-prasarana, keselamatan, dan proses pembelajaran.

- **Respon Situasional 1.b.** adalah bagian dari PPK-CKS/M yang juga dilakukan untuk menilai potensi kepemimpinan asesi dalam situasi yang mendesak. Potensi ini digambarkan melalui deskripsi kemampuan mengambil keputusan pada penyelesaian masalah yang muncul di sekolah/madrasah dalam situasi mendesak. Bagian ini menyajikan skenario situasi bermasalah dalam bidang sarana prasarana, keselamatan, dan proses pembelajaran. Selain skenario masalah, instrumen ini juga menyajikan contoh respon kepala sekolah/madrasah. Contoh ini dicantumkan dengan tujuan untuk mengukur daya kritis calon kepala sekolah/madrasah dalam mememandang suatu penyelesaian permasalahan.
- **Respon kreativitas dan pemecahan masalah** adalah bagian dari PPK-CKS/M yang dilakukan untuk mengukur potensi kepemimpinan asesi dalam menggunakan kreativitasnya untuk menyelesaikan suatu kasus di sekolah/madrasah. Potensi ini digambarkan melalui deskripsi kemampuan mengambil keputusan pada penyelesaian masalah

yang sebenarnya dapat diselesaikan dengan beberapa alternatif strategi.

Bagian ini menyajikan skenario kasus dalam bidang pengelolaan (khususnya kemitraan), bidang pembiayaan, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, serta kualitas pembelajaran.

Dilakukan untuk mengukur daya kreativitas para calon kepala sekolah/madrasah dalam mencermati sejumlah masalah yang terdapat dalam skenario kasus, melakukan identifikasi kasus yang memayungi keseluruhan permasalahan, menjelaskan alasan dari pengambilan kesimpulan tersebut, menjabarkannya ke dalam 3 (tiga) rencana tindak yang mungkin akan menjadi solusi dalam pemecahan kasus, memilih satu tindakan terbaik yang akan dilakukan untuk mengatasi masalah dan menjelaskan alasan yang melatarbelakangi tindakan tersebut.

- **Respon wawasan kepemimpinan dan pengambilan keputusan berdasarkan bukti-bukti** dilakukan untuk mengukur kualitas keputusan yang diambil oleh para calon kepala sekolah/madrasah dengan menelaah sejumlah dokumen/data/informasi yang terdapat dalam skenario kondisi, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi pendukung dan penghambat dalam mencapai tujuan sekolah/madrasah, merumuskan visi yang mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah sekolah/madrasah, menguraikan keterampilan kepemimpinan 4 M (Memengaruhi, Menggerakkan, Mengembangkan, dan Memberdayakan) yang telah

dimiliki, merancang sebuah rencana tindak lanjut untuk menyelesaikan masalah yang berhasil diidentifikasi serta menjelaskan alasan yang melatarbelakangi dalam merancang tindakan tersebut.

2) Rubrik

Rubrik adalah rambu-rambu yang digunakan dalam menilai kualitas jawaban (respon) dari asesi berdasarkan pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan kompetensi dasar kepala sekolah/madrasah (Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007). Rambu-rambu dibuat untuk masing-masing kasus dan sesuai dengan jenis instrumen dan cakupan kata kunci, baik yang berkaitan dengan SNP secara umum maupun kepemimpinan kepala sekolah/madrasah secara khusus.

Rubrik Penilaian Potensi Kepemimpinan (PPK) adalah sebagai berikut:

Instrumen PPK	Sangat Memuaskan	Memuaskan	Kurang Memuaskan
1A	a) mengenali satu masalah mendesak yang harus segera diatasi, disertai penjelasannya	a) mengenali satu masalah mendesak yang harus segera diatasi	a) tidak mengenali masalah mendesak yang harus segera diatasi
	b) mengajukan rencana tindak yang taktis, spesifik, dan aplikatif	b) mengajukan rencana tindak yang taktis	b) mengajukan solusi yang tidak dapat dengan segera diaplikasikan
	c) menjabarkan alasan yang relevan dengan rencana tindak	c) menjabarkan alasan yang relevan dengan rencana	c) menjabarkan alasan yang tidak relevan dengan rencana tindak

Instrumen PPK	Sangat Memuaskan	Memuaskan	Kurang Memuaskan
	dan mencerminkan potensi kepemimpinan kepala sekolah/madrasah	tindak	
1B	a) mengenali satu masalah mendesak yang harus segera diatasi, disertai penjelasannya	a) mengenali satu masalah mendesak yang harus segera diatasi	a) tidak mengenali masalah mendesak yang harus segera diatasi
	b) menilai contoh respon kepala sekolah dengan tepat, disertai dengan alasan yang logis, komprehensif, dan rinci.	b) menilai contoh respon kepala sekolah dengan tepat, disertai alasan yang logis	b) menilai contoh respon secara tidak tepat
	c) Mengajukan rencana tindak yang taktis, spesifik, kritis, dan aplikatif.	c) mengajukan rencana tindak yang taktis	c) tidak mengajukan rencana tindak yang taktis
	d) menjabarkan alasan yang relevan dengan rencana tindak dan mencerminkan potensi kepemimpinan	d) menjabarkan alasan yang relevan dengan rencana tindak	d) menjabarkan alasan yang tidak relevan dengan rencana tindak
2	a) mengenali satu masalah yang harus	a) mengenali satu masalah yang harus	a) Tidak mengenali masalah yang harus diatasi

Instrumen PPK	Sangat Memuaskan	Memuaskan	Kurang Memuaskan
	diatasi, disertai penjelasannya	diatasi	
	b) mengajukan 3 alternatif solusi yang berbeda, logis, detail, dan aplikatif	b) mengajukan 3 alternatif solusi yang berbeda dan aplikatif	b) tidak dapat mengajukan 3 alternatif solusi yang berbeda
	c) memilih alternatif terbaik dengan tepat dan disertai dengan alasan yang logis, komprehensif dan detail	c) memilih alternatif terbaik dengan tepat, disertai dengan alasan yang logis	c) memilih alternatif yang tidak tepat
3	a) mengidentifikasi faktor internal yang menjadi pendukung dalam mencapai tujuan sekolah, disertai alasannya	a) mengidentifikasi faktor internal yang menjadi pendukung dalam mencapai tujuan sekolah	a) Asesi tidak dapat mengidentifikasi faktor internal yang menjadi pendukung dalam mencapai tujuan sekolah
	b) mengidentifikasi faktor internal yang menjadi penghambat dalam mencapai tujuan sekolah, disertai alasannya	b) mengidentifikasi faktor internal yang menjadi penghambat dalam mencapai tujuan sekolah/madrasah	b) Asesi tidak dapat mengidentifikasi faktor internal yang menjadi penghambat dalam mencapai tujuan sekolah/madrasah

Instrumen PPK	Sangat Memuaskan	Memuaskan	Kurang Memuaskan
	c) merumuskan visi yang mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah sekolah/madrasah secara realistis, atraktif, dan kredibel	c) merumuskan visi yang mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah sekolah secara realistis.	c) Asesi tidak dapat merumuskan visi yang realistis.
	d) menguraikan dengan sangat detail keterampilan kepemimpinan 4M (Memengaruhi, Menggerakkan, Mengembangkan dan Memberdayakan) yang telah dimiliki	d) menguraikan dengan detail keterampilan kepemimpinan 4M (Memengaruhi, Menggerakkan, Mengembangkan dan Memberdayakan) yang telah dimiliki	d) Asesi tidak dapat menguraikan dengan detail keterampilan kepemimpinan 4M (Memengaruhi, Menggerakkan, Mengembangkan dan Memberdayakan) yang telah dimiliki
	e) merumuskan rencana tindak yang sistematis, aplikatif, dan detail	e) merumuskan rencana tindak yang sistematis dan aplikatif	e) Asesi tidak dapat merumuskan rencana tindak yang sistematis dan aplikatif

3) Fasilitas Pendukung

Fasilitas pendukung adalah berbagai sarana dan prasarana yang digunakan dalam pelaksanaan PPK-CKS/M, antara lain ruangan beserta perabot, ATK, perangkat IT, dan perangkat lain yang dibutuhkan pada proses pelaksanaan PPK-CKS/M.

BAB III

PENGELOLAAN PENILAIAN POTENSI KEPEMIMPINAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH (PPK-CKS/M)

A. Persiapan

Persiapan dilakukan oleh asesor PPK-CKS/M sebagai upaya agar penilaian dapat dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Persiapan PPK-CKS/M yang baik akan mempermudah asesor bekerja, menghindari kesalahan, dan mengurangi kendala yang mungkin terjadi selama penilaian berlangsung. Persiapan yang baik dapat menjamin proses penilaian berlangsung secara efektif, sehingga menghasilkan calon kepala sekolah/madrasah yang potensial.

Kegiatan persiapan meliputi hal-hal berikut ini.

1. Asesor mempelajari data asesi PPK-CKS/M yang terdiri atas jumlah asesi dan unit kerjanya. Berdasarkan data tersebut, maka asesi dapat dikelompokkan menurut jenjang dan jenis satuan pendidikan. Hal ini akan mempermudah penyiapan instrumen penilaian dan pengaturan tempat pelaksanaan PPK-CKS/M.
2. Asesor mengecek dan menyiapkan perangkat penilaian (instrumen) sesuai dengan data asesi, yang terdiri atas:
 - a. Instrumen respon situasional I.a.;
 - b. Instrumen respon situasional I.b.;
 - c. Instrumen kreativitas dan pemecahan masalah;
 - d. Instrumen wawasan kepemimpinan dan pengambilan keputusan berbasis bukti;
 - e. Rubrik untuk masing-masing instrumen;
 - f. *Software* atau lembar umpan balik (*feed back*);
 - g. *Software* atau lembar deskripsi potensi;
 - h. *Software* atau lembar rekapitulasi hasil penilaian.

Untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam penghitungan jumlah asesi dan kemungkinan terjadinya kekeliruan lain yang tidak dikehendaki, maka penyediaan setiap instrumen perlu ditambah 2 (dua) eksemplar sebagai instrumen cadangan.

3. Pengaturan dan penataan tempat dilakukan berdasarkan data calon. Ruangan perlu dikondisikan agar tercipta suasana yang kondusif, nyaman, dan bebas dari gangguan. Pengondisian tempat diperlukan agar asesi dapat menyelesaikan setiap tahapan dalam proses penilaian dengan baik.
4. Melakukan koordinasi dengan unsur-unsur yang terlibat dalam pelaksanaan PPK-CKS/M, terutama yang terkait dengan pembagian tugas, penyamaan persepsi terhadap rubrik yang digunakan serta hal-hal lain yang perlu disepakati secara bersama sebelum kegiatan PPK-CKS/M dilaksanakan. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan PPK-CKS/M.

B. Pelaksanaan

1. Alokasi Waktu

Proses pelaksanaan PPK-CKS/M diatur sebagai berikut:

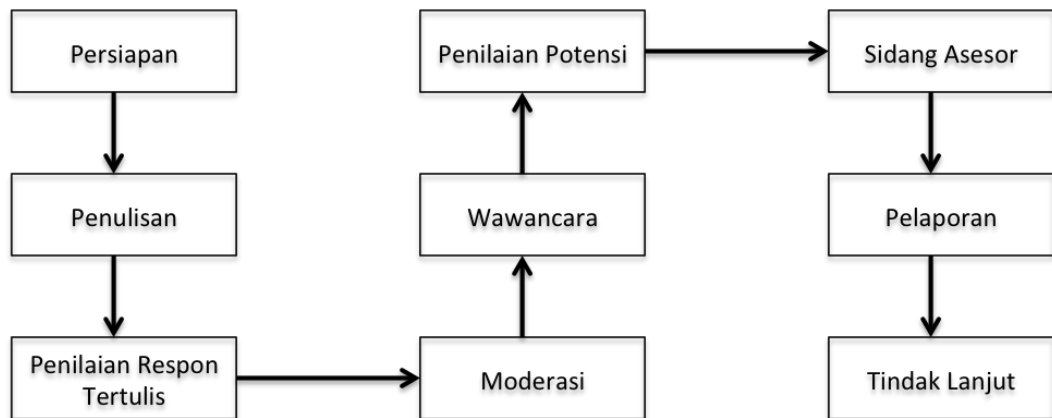
Tabel 1: Jenis Instrumen dan Alokasi Waktu PPK-KS/M

No.	Instrumen	Alokasi Waktu
1.	Instrumen 1 a	15 menit
2.	Instrumen 1 b	20 menit
3.	Instrumen 2	30 menit
4.	Instrumen 3	90 menit

Keterangan:

- a. Persiapan : distribusi instrumen dan penjelasannya.
- b. Pengerjaan : penulisan respon dan pengawasan.
- c. Pengumpulan : pengumpulan hasil respon.

Alur pelaksanaan PPK-CKS/M dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini.



Gambar 2: Alur Pelaksanaan PPK-CKS/M

2. Prosedur

Kegiatan PPK-CKS/M dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Penjelasan tata tertib calon.
- b. Pembagian instrumen, dengan urutan dan waktu sesuai dengan yang tertulis dalam Tabel 1 Jenis instrumen PPK-CKS/M dan alokasi waktu.
- c. Penjelasan petunjuk pengisian lembar respon dan karakter setiap instrumen.
- d. Penulisan respon sesuai dengan alokasi waktu pengerjaan.
- e. Pemberitahuan tentang waktu kepada asesi ketika waktu menunjukkan kurang 5 menit dari batas waktu yang disediakan.
- f. Pengumpulan kembali instrumen asesi ketika waktu telah berakhir.
- g. Menyerahkan hasil respon asesi kepada tim asesor untuk dinilai.

3. Pelaksanaan Wawancara

- a. Persiapan administrasi wawancara (5 menit).
- b. Proses wawancara (10-15 menit per calon).

Wawancara merupakan metode/teknik untuk dapat memperoleh gambaran mengenai potensi calon. Hal ini dapat dilakukan dengan cara klarifikasi terhadap jawaban tertulis asesi yang termasuk dalam kategori “*Kurang Memuaskan*” dan/atau jawaban-jawaban yang kategorinya tidak disepakati oleh asesor walau sudah melalui tahap moderasi.

Selain melengkapi dan menyempurnakan gambaran potensi asesi, wawancara juga digunakan oleh asesor untuk menyampaikan umpan balik secara lisan. Penyampaian umpan balik perlu dilakukan untuk digunakan sebagai dasar pengembangan diri asesi secara mandiri (terutama jika hasil akhir penilaian PPK-nya adalah “*Kurang Memuaskan*”). Selama proses wawancara berlangsung, asesor wajib memperhatikan dan menjaga etika dan tata cara berkomunikasi dengan baik.

C. Analisis dan Penilaian Respon

Penilaian respon asesi dilakukan oleh 2 (dua) orang asesor guna mendapatkan hasil yang objektif. Asesi dinyatakan memiliki potensi kepemimpinan apabila seluruh komponen PPK-KS/M minimal pada kategori “*Memuaskan*”. Penilaian dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Asesor mencermati respon.
2. Asesor mengukur kualitas respon mengacu pada rubrik dan memasukkannya pada *software* umpan balik.
3. Asesor melakukan moderasi penilaian untuk memperoleh hasil akhir.
4. Asesor menetapkan hasil penilaian secara deskriptif kualitatif sesuai dengan kategori respon (*Sangat Memuaskan, Memuaskan, dan Kurang Memuaskan*).

5. Asesor melakukan wawancara untuk klarifikasi respon dan pemberian umpan balik secara lisan.
6. Asesor memberikan penilaian potensi berdasarkan hasil wawancara.
7. Asesor melakukan sidang untuk menentukan penilaian akhir.
8. Asesor memasukkan penilaian akhir ke dalam *software* deskripsi potensi.
9. Asesor membuat rekapitulasi hasil penilaian keseluruhan asesi.

Tahap penilaian dilakukan oleh tim asesor dengan cara menganalisis respon asesi dengan menggunakan rubrik. Analisis respon dilakukan oleh masing-masing asesor secara individual dengan menggunakan *software yang* telah disiapkan oleh LPPKS, didiskusikan bersama pasangan, dan diputuskan bersama dalam sidang asesor berdasarkan hasil respon tertulis maupun wawancara. Jika ada perbedaan penilaian pada anggota tim, maka proses moderasi harus dilakukan. Moderasi diawali dengan penjelasan latar belakang penilaian dari masing-masing asesor yang berbeda keputusannya. Berdasarkan penjelasan tersebut maka tim akan melanjutkan proses moderasi untuk memperoleh kesimpulan yang sama. Apabila sampai akhir waktu durasi penilaian tidak diperoleh kesepakatan, maka respon tersebut akan dieksplorasi lebih jauh dalam wawancara.

Hasil PPK-CKS/M diklasifikasikan ke dalam tiga kategori penilaian dengan kriteria mengacu pada rubrik, yaitu: (1) *Sangat Memuaskan*, (2) *Memuaskan*, dan (3) *Kurang Memuaskan*.

D. Umpan Balik

Umpan Balik PPK-CKS/M adalah pemberian informasi yang akurat oleh asesor kepada calon berdasarkan kualitas respon yang diberikan. Berdasarkan umpan balik tersebut, asesi diharapkan lebih mengenal

dirinya secara objektif sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan potensi kepemimpinannya. Umpan balik PPK-CKS/M diberikan kepada asesi secara lisan pada saat wawancara dan dalam bentuk tertulis setelah proses penilaian selesai dilaksanakan.

E. Deskripsi Potensi

Deskripsi potensi adalah informasi tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki calon pada lingkup respon situasional I.a dan I.b., kreativitas dan pemecahan masalah, dan wawasan kepemimpinan dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

F. Pelaporan

Laporan merupakan bentuk pertanggungjawaban secara administratif yang harus disusun oleh asesor untuk disampaikan kepada penyelenggara PPK-CKS/M. Laporan minimal memuat rekapitulasi hasil, deskripsi potensi, dan umpan balik. Laporan dari asesor berupa *file*.

BAB IV

KETENTUAN ASESOR

Asesor sebagai ujung tombak pelaksanaan PPK-CKS/M dituntut memenuhi persyaratan sebagai berikut.

A. Persyaratan Umum

Asesor harus memenuhi 2 (dua) kriteria umum, yaitu:

1. lulus ToT Asesor PPK yang dibuktikan dengan STTPP yang dikeluarkan oleh LPPKS; dan
2. lulus uji kompetensi dan memiliki sertifikat asesor yang diterbitkan oleh LPPKS.

B. Kriteria Khusus

Asesor harus memenuhi 3 (tiga) kriteria khusus, yaitu:

1. kriteria administratif
 - a. sehat jasmani dan rohani yang dibuktikan dengan surat keterangan dokter; dan
 - b. masih aktif sebagai widyaiswara, pengawas sekolah/madrasah, atau dosen yang dibuktikan dengan surat tugas dari pimpinan.
2. kualifikasi akademik
 - a. pendidikan minimal S2; dan
 - b. untuk pengawas sekolah pernah menjadi kepala sekolah/madrasah minimal 4 tahun.
3. kriteria normatif
 - a. memiliki integritas yang tinggi;
 - b. memiliki kredibilitas yang tinggi; dan
 - c. memiliki komitmen tinggi.

C. Tugas dan Tanggung Jawab

1. Menyiapkan perangkat penilaian, yaitu menyusun, memelihara, memperbaiki, dan mengembangkan instrumen PPK-CKS/M.
2. Melaksanakan kegiatan PPK-CKS/M:
 - menggali respon calon terhadap skenario situasi, kasus, kondisi;
 - melakukan penilaian berdasarkan rubrik;
 - melakukan moderasi hasil penilaian;
 - melakukan wawancara;
 - menetapkan kategori hasil PPK-CKS/M; dan
 - memberikan *feedback* lisan dan tertulis secara konstruktif.
3. Melaporkan hasil pelaksanaan PPK-CKS/M secara tertulis kepada penyelenggara dalam bentuk *file* dan/atau *hardcopy*.

D. Kode Etik

Kode etik dirumuskan sebagai rambu-rambu perilaku yang harus dipatuhi oleh asesor saat menjalankan tugas.

1. Memiliki rasa nasionalisme dan berjiwa Pancasila.
2. Jujur dan memiliki kredibilitas dalam melaksanakan PPK-CKS/M.
3. Objektif dan tidak memihak (tidak didasari kepentingan sesaat).
4. Menolak segala bentuk penyelewengan dan penyalahgunaan wewenang dan gratifikasi.
5. Memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan pendidikan di Indonesia melalui peningkatan kualitas kepala sekolah/madrasah.
6. Menjaga kerahasiaan instrumen, proses, maupun hasil penilaian dari pihak yang tidak berhak dan tidak berkepentingan.

BAB V

PERAN DAN TANGGUNG JAWAB LEMBAGA TERKAIT

Penyelenggaraan PPK-CKS/M membutuhkan keterlibatan lembaga-lembaga terkait sesuai peran dan tanggung jawab masing-masing. Berikut ini tanggung jawab masing-masing lembaga.

A. Tanggung Jawab Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah/Madrasah (LPPKS)

1. Memelihara dan memastikan adanya kesatuan proses dan instrumentasi PPK-CKS/M.
2. Memelihara *database* tentang komponen PPK-CKS/M, contoh respon, dan rubrik penilaian.
3. Memelihara *database* tentang asesor PPK-CKS/M yang terlatih dan diakui.
4. Mendistribusikan instrumen PPK-CKS/M ke LPMP untuk digunakan dalam penilaian calon kepala sekolah/madrasah.
5. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengembangan dan memperluas cakupan instrumen PPK-CKS/M.
6. Mengkoordinasikan dan menyelenggarakan pelatihan dalam rangka sertifikasi asesor.

B. Tanggung Jawab Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK)

1. Mendukung pengembangan instrumen PPK-CKS/M oleh LPPKS.
2. Menjaga keamanan dan kerahasiaan instrumen PPK-CKS/M yang telah disediakan oleh LPPKS.
3. Mendukung pelaksanaan PPK-CKS/M dengan semua pihak yang berkepentingan.
4. Menyediakan laporan hasil PPK-CKS/M bagi dinas pendidikan, calon kepala sekolah/madrasah dan LPPKS.
5. Mengusulkan widyaiswara untuk mengikuti pelatihan sertifikasi asesor ke LPPKS.

C. Tanggung Jawab Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP)

1. Mendukung pengembangan instrumen PPK-CKS/M oleh LPPKS.
2. Menjaga keamanan dan kerahasiaan instrumen PPK-CKS/M yang telah disediakan oleh LPPKS.
3. Mendukung pelaksanaan PPK-CKS/M dengan semua pihak yang berkepentingan.
4. Menyediakan laporan hasil PPK-CKS/M bagi dinas pendidikan, calon kepala sekolah/madrasah dan LPPKS.
5. Mengusulkan widyaiswara untuk mengikuti pelatihan sertifikasi asesor ke LPPKS.

D. Tanggung Jawab Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota

1. Mengusulkan calon kepala sekolah/madrasah yang telah memenuhi ketentuan persyaratan administratif untuk mengikuti proses PPK-CKS/M, sesuai petunjuk pelaksanaan yang dikeluarkan oleh LPPKS.
2. Menganggarkan biaya proses pelaksanaan PPK-CKS/M untuk para calon kepala sekolah/madrasah.
3. Mengusulkan pengawas atau kepala sekolah/madrasah untuk mengikuti pelatihan sertifikasi asesor.

E. Tanggung Jawab Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi

1. Mengusulkan calon kepala sekolah/madrasah yang telah memenuhi ketentuan persyaratan administratif untuk mengikuti proses PPK-CKS/M, sesuai petunjuk pelaksanaan yang dikeluarkan oleh LPPKS.
2. Menganggarkan biaya proses pelaksanaan PPK-CKS/M untuk para calon kepala sekolah/madrasah.
3. Mengusulkan pengawas sekolah/madrasah atau untuk mengikuti pelatihan sertifikasi asesor.

BAB VI PENUTUP

Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah telah mengatur program penyiapan kepala sekolah/madrasah yang terdiri dari rekrutmen dan pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah. Program penyiapan calon kepala sekolah/madrasah yang salah satunya dilakukan melalui PPK dirancang untuk mendapatkan calon kepala sekolah/madrasah yang potensial.

Potensi kepemimpinan calon kepala sekolah/madrasah digali melalui respon calon terhadap skenario situasi, kasus, dan kondisi yang dibedakan dalam 3 tingkatan, yaitu tindakan segera (sesaat), jangka pendek, dan jangka panjang dalam mengatasi masalah. Respon dinilai berdasarkan rubrik yang diklasifikasikan ke dalam 3 kategori, yaitu *Sangat Memuaskan, Memuaskan dan Kurang Memuaskan*. Untuk mengoptimalkan hasil seleksi dipersiapkan instrumen penilaian yang terstandar.

Demikian Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Potensi Kepemimpinan Calon Kepala Sekolah/Madrasah ini disusun sebagai acuan bagi semua pihak dalam penyelenggaraan program penyiapan kepala sekolah/madrasah. Semoga dapat membantu kelancaran pelaksanaan PPK.