

# PETUNJUK PELAKSANAAN

## PENILAIAN POTENSI KEPEMIMPINAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH (PPK-KSM)



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





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

Jl. Parangkusumo No.51  
Purwosari, Surakarta  
Jawa Tengah 57147  
Telp & Fax (0271) 716657  
e-mail : [lp2kssolo@gmail.com](mailto:lp2kssolo@gmail.com)

## KATA PENGANTAR

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah mensyaratkan 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: pertama adalah tahap rekrutmen sedangkan kedua adalah 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: rekomendasi dari kepala sekolah/madrasah dan pengawas sekolah/madrasah, penilaian kinerja guru, makalah kepemimpinan dan penilaian potensi kepemimpinan. Dalam seleksi akademik ini, penilaian potensi akademik memiliki kontribusi yang besar terhadap keberhasilan kepala sekolah.

Penilaian Potensi Kepemimpinan (PPK) bertujuan untuk memotret, menilai, memilah, memilih kesiapan para calon yang potensial sebagai calon kepala sekolah. Keterlaksanaan PPK sangat ditentukan oleh kesiapan dan kerjasama yang baik dari pihak-pihak yang terkait, yaitu penyelenggara, calon dan asesor. Petunjuk pelaksanaan ini disusun untuk menyamakan persepsi dan tindakan dalam pelaksanaan penilaian potensi kepemimpinan kepala sekolah/madrasah (PPK-KS/M) 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.

Surakarta, April 2011

Kepala,



**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.....	4
D. Sasaran .....	4
E. Hasil yang Diharapkan.....	5
BAB II    PENILAIAN POTENSI KEPEMIMPINAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH(PPK-KS/M) .....	6
A. Landasan Filosofis.....	6
B. Kedudukan PPK-KS/M.....	7
C. Karakteristik PPK-KS/M .....	8
1. Pengertian PPK-KS/M.....	8
2. Prinsip PPK-KS/M .....	9
3. Komponen Pelaksanaan PPK-KS/M.....	11
BAB III    PENGELOLAAN PENILAIAN POTENSI KEPEMIMPINAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH (PPK-KS/M) .....	16
A. Persiapan.....	16
B. Pelaksanaan .....	17
1. Alokasi Waktu.....	17
2. Prosedur.....	18
3. Pelaksanaan Wawancara .....	19
C. Analisis dan Penilaian Respon .....	20
D. Umpan Balik .....	21
E. Pelaporan .....	21
BAB IV    KETENTUAN ASESOR .....	23
A. Persyaratan umum .....	23
B. Kriteria Khusus .....	23
C. Tugas dan Tanggung Jawab .....	24
D. Kode Etik .....	24
BAB V    PERAN DAN TANGGUNG JAWAB LEMBAGA TERKAIT .....	25
A. Tanggung Jawab Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS).....	25
B. Tanggung Jawab Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) .....	25

C. Tanggung Jawab Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP).....	26
D. Tanggung Jawab Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota. ....	26
E. Kantor Kementerian Agama Provinsi/Kabupaten/Kota .....	26
BAB VI PENUTUP .....	27
Lampiran 1. INSTRUMEN PPK-KS.....	28
Lampiran 2. CONTOH INSTRUMEN DAN RUBRIK PPK-KS .....	30
Lampiran 3. PANDUAN WAWANCARA .....	45

# **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 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 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. 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 kompeten juga sangat diperlukan. Kepala sekolah/madrasah yang kompeten diharapkan dapat memacu peningkatan kinerja sekolah 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 Kepala Sekolah/Madrasah (PPK-KS/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 PPK 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 bertujuan untuk :

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

### **D. Sasaran**

Petunjuk Pelaksanaan PPK-KS/M ini diperuntukkan bagi:

1. Direktorat Jenderal/Badan/Lembaga yang bertanggung jawab dalam pembinaan dan pengembangan kepala sekolah/madrasah di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama;
2. Dinas Pendidikan Propinsi/Kabupaten/Kota;
3. Kantor wilayah Kementerian Agama dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
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-KS/M sesuai dengan peran masing-masing secara tepat sehingga memberikan hasil yang optimal.

## **BAB II**

### **PENILAIAN POTENSI KEPEMIMPINAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH (PPK-KS/M)**

#### **A. Landasan Filosofis**

Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan menggerakkan faktor-faktor yang mempengaruhi ketercapaian tujuan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah/ madrasah sebagai pemimpin harus mampu mengembangkan seluruh potensi sekolah, diantaranya pendidik, tenaga kependidikan, siswa, sarana dan prasarana, kurikulum guna mencapai prestasi akademik dan non akademik secara maksimal. Selain itu, kepala sekolah 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 mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan dan mengembangkan 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

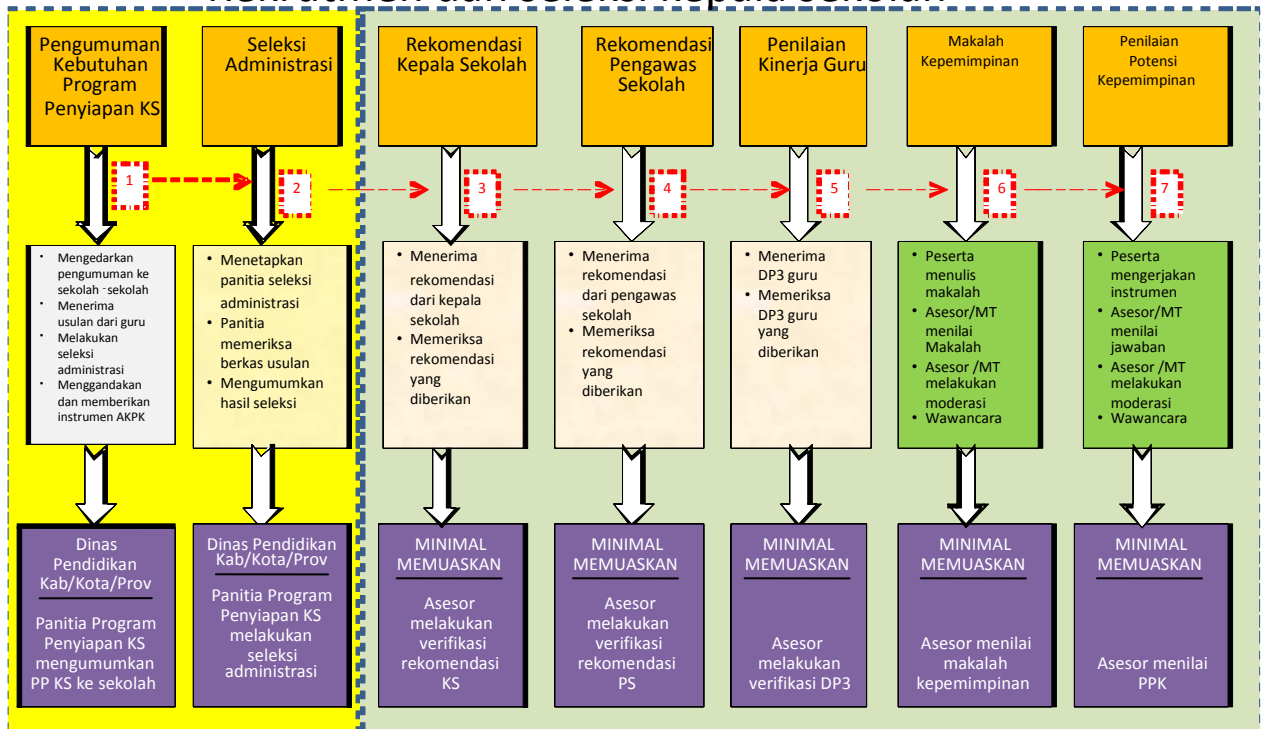
penilaian potensi kepemimpinan. Untuk kepentingan penjarangan potensi kepemimpinan kepala sekolah tersebut, maka dikembangkan suatu model penilaian dengan pendekatan deskriptif-kualitatif. Calon kepala sekolah diminta merespon kasus-kasus kepemimpinan secara bertingkat, dari yang segera harus diatasi,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

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

## **B. Kedudukan PPK-KS/M**

Penilaian Potensi Kepemimpinan Calon Kepala Sekolah/Madrasah (PPK-KS/M) merupakan bagian dari rangkaian proses peningkatan mutu kepala sekolah yang bersifat periodik dan berkelanjutan. Dalam program penyiapan calon kepala sekolah, PPK-KS/M merupakan bagian dari seleksi akademik. PPK-KS/M dimaksudkan untuk menilai kesiapan dan memilah para calon kepala sekolah yang potensial sehingga dapat berkontribusi secara optimal dalam peningkatan mutu pendidikan. Kedudukan PPK-KS/M dalam program penyiapan calon kepala sekolah dapat dilihat pada gambar 1 Kedudukan PPK-KS/M berikut ini:

## Rekrutmen dan seleksi kepala sekolah



### C. Karakteristik PPK-KS/M

#### 1. Pengertian PPK-KS/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). Asesmen dilakukan untuk memperoleh informasi yang akan digunakan dalam penyaringan (*screening*), pengalih-tanganan (*referral*), klasifikasi (*classification*), perencanaan pengembangan (*developmental planning*), pemantauan kemajuan belajar (*progress monitoring*), (Salvia dan Yesseldyke dalam Lerner, 1988:54). Penilaian dalam PPK-KS/M bukan berarti alat tes atau ujian atau evaluasi. Penilaian PPK-KS/M berarti penggambaran (deskripsi) potensi kepemimpinan yang diperoleh secara kualitatif untuk memprediksi pencapaian keberhasilan yang berkualitas dari seorang calon kepala sekolah. Potensi secara harfiah mengandung makna kekuatan, pengaruh dan keefektifitasan. Dalam PPK-KS/M, potensi diartikan sebagai kemampuan atau kekuatan atau daya dimana potensi dapat

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

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

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

## 2. Prinsip PPK-KS/M

PPK-KS/M dilaksanakan dengan mengacu pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

### a. Keadilan (*fair*)

Konsep, pertanyaan, bahan dan asesor dalam PPK-KS/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-KS/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-KS/M, berupa kualitas pribadi, profesionalisme, dan motivasi calon kepala sekolah.

### c. Terbuka (*transparan*)

Hasil keputusan PPK-KS/M dapat diketahui oleh asesi 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 obyektif. 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-KS/M harus didukung oleh instrumen terstandar sehingga apabila digunakan oleh asesori 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-KS/M harus mampu membedakan tingkat potensi kepemimpinan calon kepala sekolah/madrasah secara jelas. Tingkat potensi kepemimpinan dibedakan dalam 3 kategori, yakni 1) kepala sekolah dengan potensi kepemimpinan sangat memuaskan, 2) kepala sekolah dengan potensi kepemimpinan memuaskan dan 3) kepala sekolah dengan potensi kepemimpinan kurang memuaskan.



### **3. Komponen Pelaksanaan PPK-KS/M**

Keterlaksanaan PPK-KS/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 STTPL 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 penilaian potensi kepemimpinan.
- 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, kreatifitas 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 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.** dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai kemampuan dalam menganalisis dan mengatasi situasi bermasalah secara taktis dalam waktu singkat. Kemampuan tersebut tergambarkan dari respon calon kepala sekolah terhadap suatu situasi bermasalah yang disajikan dalam skenario situasi.
  - **Respon situasional 1.b.** digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai kemampuan berpikir taktis dan kritis dalam menganalisis, menelaah, dan mengatasi situasi bermasalah. Kemampuan tersebut tergambarkan dari tanggapan calon kepala sekolah atas respon yang tertuang dalam skenario situasi.
  - **Respon kreativitas dan pemecahan masalah** dilakukan untuk mengukur daya kreatifitas 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 1 tindakan terbaik yang akan dilakukan untuk mengatasi masalah dan menjelaskan alasan yang melatarbelakangi tindakan tersebut.

- **Respon 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, melakukan identifikasi masalah utama yang mungkin menyebabkan kondisi sekolah tidak memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP), menjelaskan alasan dari kesimpulan dengan menggunakan bukti-bukti dokumen/data/informasi, menyebutkan informasi-informasi pendukung yang mungkin diperlukan untuk membantu pengambilan keputusan, menjelaskan alasan atas informasi-informasi tambahan yang digunakan, 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 ases

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 secara khusus.

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

### **BAB III**

## **PENGELOLAAN PENILAIAN POTENSI KEPEMIMPINAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH (PPK-KS/M)**

#### **A. Persiapan**

Persiapan dilakukan oleh asesor PPK-KS/M sebagai upaya agar penilaian dapat dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Persiapan PPK-KS/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:

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

Untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam penghitungan jumlah calon dan kemungkinan terjadinya kekeliruan yang lain yang tidak dikehendaki, maka penyediaan setiap instrumen perlu ditambah 2 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. Pengkondisian tempat diperlukan agar calon dapat menyelesaikan setiap tahapan dalam proses penilaian dengan baik.
4. Melakukan koordinasi dengan unsur-unsur yang terlibat dalam pelaksanaan PPK-KS/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-KS/M dilaksanakan. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan PPK-KS/M.

## **B. Pelaksanaan**

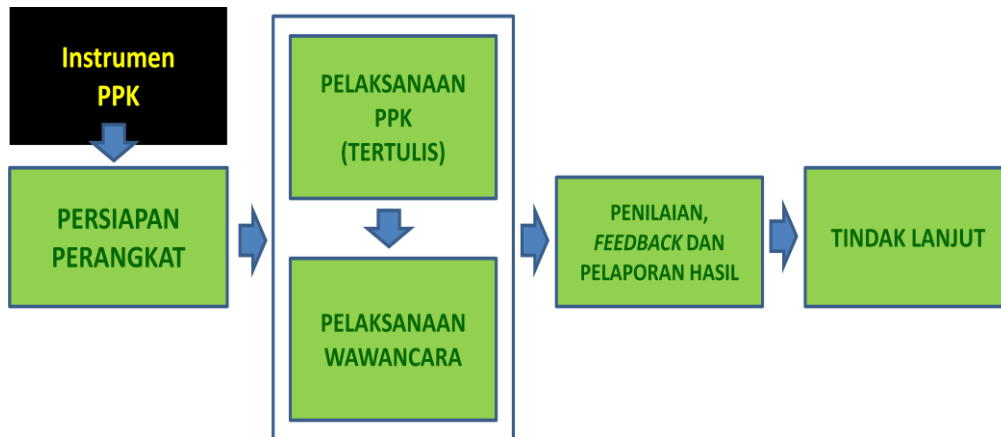
### **1. Alokasi Waktu**

Proses pelaksanaan Penilaian Potensi Kepemimpinan Kepala/Madrasah (PPK-KS/M) diatur sebagai berikut.

<b>No.</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Alokasi Waktu</b>
1.	Instrumen respon situasional I.a.	30 menit
2.	Instrumen respon situasional I.b.	45 menit
3.	Instrumen kreativitas dan pemecahan masalah	60 menit
4.	Instrumen pengambilan keputusan berbasis bukti	90 menit
5.	Wawancara	10-15 menit /calon

Tabel 1: Jenis instrumen dan alokasi waktu PPK-SK/M

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



Gambar 2: Alur Pelaksanaan PPK-KS/M

## 2. Prosedur

Kegiatan PPK-KS/M dilaksanakan dengan prosedur sebagai berikut:

- a. Menjelaskan tata tertib calon;
- b. Menjelaskan petunjuk pengisian lembar respon dan karakter setiap instrumen. Penjelasan instrumen dilakukan satu persatu pada saat calon akan mulai mengisi setiap lembar respon.

(Contoh: ketika instrumen l.a. dibagikan dan calon akan mengerjakan, maka sebelumnya asesor menjelaskan tata cara pengisian lembar respon. Demikian dilakukan untuk instrumen berikutnya). Jadi penjelasan tata cara pengisian tidak dilakukan secara keseluruhan sebelum kegiatan dimulai.

- c. Membagikan instrumen dan lembar respon, dengan urutan dan waktu sesuai dengan yang tertulis dalam Tabel: Jenis instrumen PPK-SK/M dan alokasi waktu;
- d. Memberi waktu pengisian respon sesuai mekanisme pelaksanaan PPK-KS/M;
- e. Memberitahu ketika waktu menunjukkan kurang 5 menit dari batas waktu yang disediakan;
- f. Mengumpulkan instrumen dan hasil respon calon ketika waktu telah berakhir;
- g. Menyerahkan hasil respon calon kepada tim asesor untuk dinilai.

### **3. Pelaksanaan Wawancara**

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

Wawancara merupakan metode/teknik untuk menggali potensi calon, khususnya pada salah satu kasus yang dinilai kurang memuaskan. Hal ini dilakukan sebagai upaya klarifikasi terhadap potensi kepemimpinan yang dimiliki calon. Materi wawancara dibatasi pada jawaban tertulis asesori yang memperoleh nilai "*Kurang Memuaskan*" dan atau jawaban-jawaban yang memperoleh nilai berbeda secara signifikan dalam satu tim asesor.

Selain melengkapi dan menyempurnakan gambaran potensi calon, wawancara juga digunakan oleh asesor untuk menyampaikan umpan balik secara lisan. Penyampaian umpan balik perlu dilakukan untuk digunakan sebagai dasar pengembangan diri calon 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 calon dilakukan oleh 2 (dua) orang asesor guna mendapatkan hasil yang obyektif. Calon 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;
3. Asesor membuat umpan balik untuk setiap calon dan rekapitulasinya;
4. Asesor melakukan moderasi penilaian untuk memperoleh hasil akhir (jika diperlukan);
5. Asesor menetapkan hasil penilaian secara deskriptif kualitatif sesuai dengan kategori respon (*sangat memuaskan, memuaskan dan kurang memuaskan*);
6. Asesor melakukan wawancara untuk klarifikasi respon dan pemberian umpan balik secara lisan
7. Asesor membuat rekapitulasi hasil penilaian keseluruhan calon dan menuliskannya dalam lembar deskripsi potensi.

Tahap penilaian dilakukan oleh tim asesor dengan cara menganalisis respon asesi dengan menggunakan rambu-rambu yang telah ditetapkan dalam rubrik. Analisis respon dilakukan oleh masing-masing asesor secara individual dan kemudian membuat kesimpulan secara bersama-sama. 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 melanjutkannya proses moderasi untuk memperoleh kesimpulan yang sama. Jika sampai akhir waktu durasi penilaian tidak diperoleh kesepakatan, maka respon tersebut akan dieksplorasi lebih jauh dalam wawancara.

Hasil PPK-KS/M diklasifikasikan ke dalam 3 kategori penilaian dengan kriteria mengacu pada rubrik, yaitu:

1. *sangat memuaskan*,
2. *memuaskan*, dan
3. *kurang memuaskan*.

#### **D. Umpan Balik**

Umpan Balik PPK-KS/M adalah pemberian informasi yang akurat oleh asesor kepada calon berdasarkan kualitas respon yang diberikan. Umpan balik yang diberikan berupa informasi tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki calon pada lingkup respon situasional I.a dan I.b., kreativitas dan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Berdasarkan umpan balik tersebut, calon diharapkan lebih mengenal dirinya secara obyektif sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan potensi kepemimpinannya. Umpan balik PPK-KS/M diberikan kepada calon secara lisan pada saat wawancara dan dalam bentuk tertulis setelah proses penilaian selesai dilaksanakan.

#### **E. Pelaporan**

Laporan merupakan bentuk pertanggungjawaban secara administratif yang harus disusun oleh asesor untuk disampaikan kepada penyelenggara PPK-KS/M. Laporan minimal memuat rekapitulasi hasil

penilaian secara individual yang menggambarkan kategori dan tingkatan (*ranking*) potensi kepemimpinan calon, dan dilampiri lembar umpan balik masing-masing calon.

## **BAB IV KETENTUAN ASESOR**

Asesor sebagai ujung tombak pelaksanaan PPK-KS/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 STTPL yang dikeluarkan oleh LPPKS;
2. Lulus uji kompetensi dan memiliki sertifikat asesor.

### **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;
  - b. Masih aktif sebagai widyaiswara, kepala sekolah, pengawas sekolah, atau dosen yang dibuktikan dengan surat tugas dari pimpinan;
2. Kualifikasi akademik
  - a. Pendidikan minimal S2;
  - b. Untuk kepala sekolah minimal telah bertugas selama 4 tahun;
  - c. Untuk pengawas sekolah pernah menjadi kepala sekolah minimal 4 tahun;
3. Kriteria Normatif
  - a. Memiliki integritas yang tinggi;
  - b. Memiliki kredibilitas yang tinggi;
  - c. Memiliki komitmen tinggi.

### **C. Tugas dan Tanggung Jawab**

Tugas dan tanggung jawab asesor

1. Menyiapkan perangkat penilaian, yaitu menyusun, memelihara, memperbaiki dan mengembangkan instrumen PPK-KS/M;
2. Melaksanakan kegiatan PPK-KS/M;
  - Menggali respon calon terhadap skenario situasi, kasus, kondisi;
  - Melakukan penilaian berdasarkan rubrik;
  - Melakukan moderasi hasil penilaian (bila diperlukan);
  - Melakukan wawancara;
  - Menetapkan kategori hasil PPK-KS/M;
  - Memberikan *feedback* lisan dan tertulis secara konstruktif;
3. Melaporkan hasil pelaksanaan PPK-KS/M secara tertulis kepada penyelenggara.

### **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-KS/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.

## **BAB V**

### **PERAN DAN TANGGUNG JAWAB LEMBAGA TERKAIT**

Penyelenggaraan PPK-KS/M membutuhkan keterlibatan lembaga-lembaga terkait sesuai peran dan tanggung jawab masing-masing, yaitu:

#### **A. Tanggung Jawab Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS)**

- a. Memelihara dan memastikan adanya kesatuan proses dan instrumentasi PPK-KS/M;
- b. Memelihara *database* tentang komponen PPK-KS/M, contoh respon, dan rubrik penilaian;
- c. Memelihara *database* tentang asesor PPK-KS/M yang terlatih dan diakui;
- d. Mendistribusikan instrumen PPK-KS/M ke LPMP untuk digunakan dalam penilaian calon kepala sekolah/madrasah;
- e. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengembangan dan memperluas cakupan instrumen PPK-KS/M;
- f. Mengkoordinasikan dan menyelenggarakan pelatihan dalam rangka sertifikasi asesor.

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

- a. Mendukung pengembangan instrumen PPK-KS/M oleh LPPKS;
- b. Menjaga keamanan dan kerahasiaan instrumen PPK-KS/M yang telah disediakan oleh LPPKS;
- c. Mendukung pelaksanaan PPK-KS/M dengan semua pihak yang berkepentingan;
- d. Menyediakan laporan hasil PPK-KS/M bagi dinas pendidikan, calon kepala sekolah dan LPPKS.
- e. Mengusulkan widyaiswara untuk mengikuti pelatihan sertifikasi asesor ke LPPKS.

**C. Tanggung Jawab Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP)**

- a. Mendukung pengembangan instrumen PPK-KS/M oleh LPPKS;
- b. Menjaga keamanan dan kerahasiaan instrumen PPK-KS/M yang telah disediakan oleh LPPKS;
- c. Mendukung pelaksanaan PPK-KS/M dengan semua pihak yang berkepentingan;
- d. Menyediakan laporan hasil PPK-KS/M bagi dinas pendidikan, calon kepala sekolah dan LPPKS.
- e. Mengusulkan widyaiswara untuk mengikuti pelatihan sertifikasi asesor ke LPPKS.

**D. Tanggung Jawab Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota**

- a. Mengusulkan calon kepala sekolah yang telah memenuhi ketentuan persyaratan administratif untuk mengikuti proses PPK-KS/M, sesuai petunjuk pelaksanaan yang dikeluarkan oleh LPPKS;
- b. Menganggarkan biaya proses pelaksanaan PPK-KS/M untuk para calon kepala sekolah;
- c. Mengusulkan pengawas atau kepala sekolah untuk mengikuti pelatihan sertifikasi asesor.

**E. Kantor Kementerian Agama Provinsi/Kabupaten/Kota**

- a. Mengusulkan calon kepala sekolah yang telah memenuhi ketentuan persyaratan administratif untuk mengikuti proses PPK-KS/M, sesuai petunjuk pelaksanaan yang dikeluarkan oleh LPPKS;
- b. Menganggarkan biaya proses pelaksanaan PPK-KS/M untuk para calon kepala sekolah;
- c. Mengusulkan pengawas atau kepala sekolah 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 Kepala Sekolah/Madrasah (PPK-KS/M) ini disusun sebagai acuan bagi semua pihak dalam penyelenggaraan program penyiapan kepala sekolah/madrasah. Semoga dapat membantu kelancaran pelaksanaan PPK.



## **Lampiran 1. INSTRUMEN PPK-KS/M**

### **INSTRUMEN PPK-KS/M**

Komponen-komponen yang disajikan dalam instrumen penilaian potensi kepemimpinan terdiri atas 1) Respon terhadap situasional 1.a. dan 1.b.; 2) Kreativitas dan pemecahan masalah, dan 3) Pengambilan keputusan berbasis bukti-bukti.

#### **1. Respon Situasional 1.a.**

Respon terhadap situasi adalah bagian dari PPK-KS/M yang dilakukan untuk mengukur daya analisis dan penelaahan para calon kepala sekolah terhadap masalah yang muncul di sekolah dalam situasi tertentu, melakukan identifikasi, membuat kesimpulan, menjabarkan rencana tindakan dan menjelaskan alasan yang melatarbelakangi tindakan tersebut.

Bagian ini mencakup bidang-bidang umum (keuangan, sarana-prasarana, keselamatan, dll) dan bidang-bidang khusus tentang proses pembelajaran. Disajikan sebuah studi kasus sederhana. Kemudian, para asesor menilai ketepatan tindakan calon kepala/pengawas sekolah dan memberikan keputusan (tidak memuaskan, memuaskan atau sangat memuaskan) selanjutnya memberikan feedback kepada asesi.

#### **2. Respon Situasional 1.b.**

Instrumen untuk mengukur potensi kepemimpinan calon kepala sekolah dalam menganalisis dan menelaah tindakan yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi permasalahan situasional, dan calon

diharapkan mampu :

- a. Menilai tindakan kepala sekolah dalam tiga kategori respon, yaitu sangat memuaskan, memuaskan atau kurang memuaskan.
- b. Memberikan alasan terhadap penilaian yang diberikan.

### **3. Kreativitas dan Pemecahan Masalah**

Kreativitas dan pemecahan masalah adalah bagian dari PPK-KS/M yang dilakukan untuk mengukur daya kreatifitas para calon kepala sekolah dalam menganalisis dan menelaah sejumlah masalah, menjelaskan alasan mengenai masalah tersebut, dan selanjutnya menjabarkannya ke dalam 3 (tiga) rencana tindakan yang mungkin akan menjadi alternatif dalam pemecahan masalah. Setelah itu, dipilih satu tindakan terbaik yang akan digunakan untuk mengatasi masalah tersebut dan menjelaskan alasannya.

### **4. Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti**

Pengambilan keputusan berdasarkan bukti adalah bagian dari PPK-KS/M yang dilakukan untuk mengukur potensi calon kepala sekolah dalam menelaah sejumlah dokumen, melakukan identifikasi masalah yang terkandung di dalamnya, menjelaskan alasan berdasarkan bukti-bukti dokumen, menyebutkan informasi-informasi pendukung yang mungkin diperlukan untuk membantu pengambilan keputusan, menjelaskan alasan atas informasi-informasi tambahan yang digunakan, dan merancang sebuah rencana tindak lanjut untuk menyelesaikan masalah yang telah diidentifikasi serta menjelaskan alasan yang melatarbelakangi tindakan tersebut.

## Lampiran 2. CONTOH INSTRUMEN DAN RUBRIK PPK-KS/M

### CONTOH INSTRUMEN DAN RUBRIK PPK-KS/M

#### A. Contoh Instrumen Respon Situasional

##### 1. Contoh Instrumen Respon Situasional 1.a.

###### a. Kasus

*Ujian tengah semester untuk kelas 6 akan segera dimulai ketika anda (sebagai kepala sekolah) dilapori bahwa tidak tersedia cukup soal Matematika untuk tes jam pertama.*

*Sebutkan tindakan apa yang akan anda ambil dalam situasi ini. Jelaskan alasannya, dan sebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan anda dalam situasi ini.*

###### b. Contoh respon situasi 1.a. dan contoh rubrik penilaian

- 1) Respon "**Sangat Memuaskan**" menunjukkan respon yang masuk akal (memiliki dasar yang kuat), berdasarkan pemahaman jelas atas, dan penerapan aturan-aturan dan standar-standar terkait

*Misalnya:*

*Meminta panitia untuk menganalisa dokumen penggandaan, jadwal, dan sisa soal yang dijadikan cadangan. Kalau sesuai dokumen telah digandakan sejumlah siswa berarti ada indikasi salah hitung atau salah taruh. Namun apabila ditemukan penggandaan soal belum mencapai sejumlah siswa, sementara jadwal bisa ditukar dari jam pertama menjadi jam kedua, maka untuk mencukupi perlu digandakan dulu dan diujikan jam kedua. Sedangkan bila harus diujikan jam pertama dan tidak sempat menggandakan maka panitia diminta membuat soal yang dapat dilihat oleh siswa dengan chart atau lcd*

*projector. Sehingga siswa tidak kehilangan kenyamanan dalam menyelesaikan menjawab tes.*

- 2) Respon “**Memuaskan**” menunjukkan respon yang cukup, didasarkan pada pemahaman umum atas aturan-aturan dan standar-standar terkait.

*Misalnya:*

*Memanggil panitia untuk mengevaluasi kerja penggandaan, pengepakan dan memeriksa soal cadangan untuk menyakinkan bahwa soal hanya salah hitung atau salah penempatan. Sementara kalau memang salah hitung dalam penggandaan maka perlu menggunakan strategi satu soal untuk 2 siswa atau menukarkan pelaksanaan antara jam pertama dan kedua.*

- 3) Respon “**Kurang Memuaskan**” menunjukkan analisa dan penerapan aturan atau standar yang lemah, cacat atau tidak tepat;

*Misalnya:*

*Menganjurkan untuk tetap dilaksanakan dengan soal yang ada. Tidak perlu mengopi atau menggandakan ulang yang penting tepat waktu sesuai jadwal.*

## **2. Contoh Instrumen respon situasional 1.b. :**

### **a. Kasus**

*Ujian tengah semester jam pertama kelas 6 akan segera dimulai ketika kepala sekolah mendapatkan laporan bahwa jumlah soal Matematika kurang. Kepala sekolah memberikan instruksi kepada para siswa agar duduk tenang, dan memerintahkan bagian administrasi untuk segera menggandakan soal secepat mungkin.*

Apakah anda setuju dengan tindakan kepala sekolah tersebut? Jelaskan, sebutkan faktor-faktor yang relevan dengan keputusan kepala sekolah dalam situasi ini.

**b. Contoh respon situasi 1.b. dan contoh rubrik penilaian.**

- 1) Respon “**Sangat Memuaskan**” menunjukkan respon yang masuk akal (memiliki dasar yang kuat), berdasarkan pemahaman jelas atas, dan penerapan aturan-aturan dan standar-standar terkait;

Misalnya:

Tidak, menurut saya kepala sekolah tersebut tidak melakukan pengambilan keputusan yang tepat dalam situasi ini. Dia tidak mempertimbangkan alternatif-alternatif lain yang ada, misalnya mengecek apakah untuk jadwal jam ujian selanjutnya terdapat cukup soal, jika iya, dia bisa segera mengubah jadwal ujian, dan tetap tepat waktu. Murid-murid tidak akan dirugikan karena toh mereka menunggu jadwal ujian jam ke-dua hari itu. Kepala sekolah seharusnya lebih proaktif dan memonitor persiapan ujian melalui panitia ujian untuk memastikan bahwa segala sesuatunya sesuai perencanaan dan tepat waktu.

- 2) Respon “**Memuaskan**” menunjukkan respon yang cukup, didasarkan pada pemahaman umum atas aturan-aturan dan standar-standar terkait.

Misalnya:

Tidak, kepala sekolah tersebut tidak membuat keputusan yang tepat. Pertama, dia seharusnya mengecek apakah soal ujian tidak ada yang salah letak, hal ini akan mencegah terbuangnya waktu sia-sia, juga terbuangnya dana untuk penggandaan ulang. Dia, kemudian, bisa memerintahkan guru pengawas untuk membawa para siswa ke perpustakaan untuk belajar, menunggu soal ujian siap.

3) Respon “**Kurang Memuaskan**” menunjukkan penerapan aturan atau standar yang lemah, cacat atau tidak tepat;

*Misalnya:*

*Tidak, dia telah membuat keputusan yang salah. Seharusnya dia meminta koordinator ujian untuk menata/mengurutkan soalnya.*

*Atau:*

*Ya, menurut saya kepala sekolah telah melakukan tindakan yang tepat secara cepat agar pelaksanaan ujian tidak tertunda. Dia berbicara secara tegas dan sopan kepada staf-stafnya.*

## **B. Contoh Instrumen Kreatifitas dan Pemecahan Masalah**

Kreativitas dan pemecahan masalah adalah bagian dari PPK-KS/M yang dilakukan untuk mengukur daya kreatifitas para calon kepala sekolah dalam mencermati sejumlah masalah dan melakukan identifikasi masalah utama yang melandasi keseluruhan permasalahan, menjelaskan alasan dari kesimpulan mengenai masalah utama, menjabarkannya ke dalam 3 (tiga) rencana tindakan yang mungkin akan menjadi alternative solusi dalam pemecahan masalah utama, memilih 1 tindakan terbaik.

### **1. Bahan stimulus dan instruksi respon**

#### **a. kasus:**

*Baru seminggu saya dilantik menjadi seorang kepala sekolah. Saat menerima SK pengangkatan, ada sedikit kegembiraan karena karir meningkat. Namun semua seakan musnah sewaktu pertama kali menginjak di SD 12 Tanjung Baru yang sangat memprihatinkan menurut diri saya.*

*Halaman berdebu di musim kemarau dan becek di musim hujan, tanah miring tanaman pohon tidak teratur bahkan binatang*

ternak penduduk yang masih berkeliaran di lingkungan sekolah karena belum berpagar.

Suasana guru terdapat dua kubu yang selalu berseberangan. Satu kubu kesayangan “anak emas” kepala sekolah lama sedangkan kubu satunya sebagai “anak loyang”. Menyatukan kebersamaan rupanya bukan hal yang ringan.

Dari pandangan masyarakat, sekolah ini belum diterima secara penuh, terbukti jumlah siswa hanya 81 dari kelas 1 sampai kelas 6. Kualitas siswa masing kurang dibandingkan sekolah lain sekitarnya terlihat rangking yang diperoleh masih posisi terakhir.

#### **b. Pertanyaan**

- 1) Apa masalah utama?
- 2) Mengapa masalah itu menjadi yang utama?
- 3) Sebutkan tiga rencana tindakan yang dapat menjadi solusi untuk mengatasi masalah tersebut?
- 4) Rencana tindakan mana yang merupakan solusi terbaik?
- 5) Mengapa tindakan tersebut dipilih sebagai solusi terbaik?

## **2. Respon dan Rubrik Penilaian**

*Catatan: Penilaian respon didasarkan pada penilaian yang seimbang dan menyeluruh atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan, tidak dinilai secara terpisah.*

a. Respon “**Sangat Memuaskan**” menunjukkan analisis yang bagus, dan menunjukkan pemahaman yang jelas atas konsep dan implementasi SNP terkait. Karakteristik respon dari kategori ini:

- Menunjukkan pemahaman yang jelas atas SNP terkait analisis atas skenario masalah yang diberikan
- Menunjukkan kemampuan yang bagus dalam mengenali masalah, konflik, atau tantangan yang ada dalam skenario yang diberikan

- *Menggunakan informasi penting yang relevan dari skenario, tujuan, dan dokumen-dokumen yang ada untuk menjawab pertanyaan*
- *Memberikan jawaban yang detil, spesifik dan meyakinkan atas pertanyaan-pertanyaan, dan memberikan alasan yang tepat atas jawaban, disertai contoh-contoh spesifik*
- *Mengusulkan langkah-langkah tindakan yang logis dan dengan dasar yang kuat untuk penyelesaian masalah yang ada dalam skenario.*

*Contoh respon:*

Masalah utama dari kasus tersebut adalah kondisi sekolah sangat memprihatinkan, karena tidak ada satu sisipun yang memiliki nilai baik.

Solusi terbaik adalah dilakukan musyawarah evaluasi kondisi dan tantangan yang dihadapi sekolah, baik sarana, akademik, kesiswaan dan kepegawaian. Dari hasil analisa akan tergambar kondisi riil sekolah dan tantangan yang dihadapi untuk melakukan perubahan. Dibuat perencanaan perbaikan dan pengembangan dan dibentuk tim yang menangani bidang tertentu sesuai kapasitas guru yang ada.

Memusyawarahkan rencana dengan komite sekaligus penggalan dana. Selanjutnya melaksanakan sesuai prioritas dan kemampuan sekolah.

b. Respon “**Memuaskan**” menunjukkan analisis yang cukup dan menunjukkan pemahaman umum atas konsep dan penerapan SNP terkait. Karakteristik respon dari kategori ini:

- *Menunjukkan pemahaman umum atas SNP terkait dalam menganalisa skenario yang diberikan*
- *Menunjukkan kemampuan yang cukup dalam mengenali masalah, konflik, atau tantangan yang ada dalam skenario yang diberikan*



- *Menggunakan informasi yang relevan, tetapi bukan yang paling utama/penting dari skenario, tujuan, dan dokumen-dokumen yang ada untuk menjawab pertanyaan*
- *Memberikan jawaban yang sifatnya umum atas pertanyaan-pertanyaan, dengan alasan dan contoh-contoh umum pula*
- *Mengusulkan langkah-langkah tindakan yang logis untuk penyelesaian masalah yang ada dalam skenario.*

*Contoh Respon:*

Yang menjadi masalah utama adalah kondisi sekolah yang tidak memadai, karena baik sarana, siswa, proses, guru masih jauh dari standar.

Solusi terbaik adalah dibentuknya tim pengembangan sekolah sesuai dengan bidang yang akan dikembangkan untuk dapat membuat perencanaan dan pelaksanaan. Dana pelaksanaan perlu dimusyawarahkan bersama komite untuk dapat mendukung terealisasinya program pengembangan tersebut.

c. Respon "**Kurang Memuaskan**" mungkin menunjukkan beberapa kemampuan dalam menganalisa masalah dan memanfaatkan informasi yang ada, tetapi terbatas atau cacat/kurang. Karakteristik respon dari kategori ini:

- *Menunjukkan pemahaman yang kurang, bahkan tidak ada sama sekali, atas SNP terkait permasalahan dalam skenario yang harus dipecahkan*
- *Terlalu menganggap penting informasi tertentu, atau salah menginterpretasikan atau salah mengerti informasi-informasi atau masalah-masalah yang ada dalam skenario kasus*
- *Memberikan respon yang tidak jelas, tidak tepat, atau terlalu umum sifatnya atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan, dengan alasan-alasan dan contoh-contoh yang tidak tepat pula.*

Contoh Respon:

Buruknya sekolah menjadi masalah karena tidak ditemukan sesuatu yang baik di sekolah itu.

Solusi terbaik melakukan perbaikan-perbaikan bila telah tersedia dana yang cukup di sekolah.

### **C. Contoh Instrumen Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti**

Pada bagian ini, para calon kepala sekolah akan disuguhkan dokumen-dokumen sekolah, seperti: peraturan-peraturan menteri, rencana kerja tahunan sekolah, proyeksi pendaftar yang akan datang, jadwal BOS, dsb. Kemudian para calon diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan, seperti:

- Masalah apa yang muncul setelah kita mempelajari dokumen ini?
- informasi apa yang dibutuhkan untuk membantu pengambilan keputusan atas masalah tersebut?
- Tindakan apa yang akan anda ambil, bersama staf anda, untuk menyelesaikan masalah tersebut?

#### **1. Stimulus dan instruksi respon**

a. Keadaan Rombongan Belajar 3 Tahun Terakhir dari SMP X :

Kelas I TA. 2006/2007

- jumlah siswa 77 orang
- jumlah rombel 3
- rata-rata jumlah siswa dalam rombel 28

Kelas I TA. 2007/2008

- jumlah siswa 81 orang
- jumlah rombel 2
- rata-rata jumlah siswa dalam rombel 41

Kelas I TA. 2008/2009

- jumlah siswa 92 orang

- jumlah rombel 3
- rata-rata jumlah siswa dalam rombel 31

*Kesimpulan:*

Kepala Sekolah tidak konsisten dalam menentukan rombel, sehingga jumlah dan kapasitas rombel berubah setiap tahun ajaran.

b. Data

- 1) Sekolah telah memiliki Dokumen I dan II KTSP menyesuaikan dengan standar Isi , standar kompetensi lulusan dan panduan KTSP, namun belum sesuai dengan kebutuhan setempat.
- 2) Silabus sudah dibuat dan disesuaikan dengan standar isi , standar kompetensi lulusan, dan panduan KTSP, namun masih perlu untuk mengembangkan silabus sesuai dengan kebutuhan setempat
- 3) Guru-guru disekolah membutuhkan bantuan untuk menggunakan dan membuat alat peraga.
- 4) Sekolah tidak secara reguler memanfaatkan pajangan kelas.
- 5) Proses pembelajaran berfokus pada menyelesaikan kurikulum dan tidak mempertimbangkan berbagai kebutuhan belajar.
- 6) Para guru cenderung untuk mengarahkan proses belajar dan tidak memberikan banyak peluang bagi peserta didik untuk menyalurkan pendapat atau terlibat secara aktif.
- 7) Pembelajaran dilaksanakan secara klasikal dan kurang mempertimbangkan kebutuhan individu peserta didik.
- 8) Sebagian guru kami sudah membuat KKM tetapi belum menyampaikan informasi kepada peserta didik mengenai KKM termasuk apa yang dipersyaratkan untuk penguasaan

minimum.

- 9) Kami perlu memotivasi partisipasi orang tua lebih kuat lagi agar anak mereka menyelesaikan pekerjaan rumah.
- 10) Tingkat keahlian mengajar memungkinkan tercakupnya sebagian besar tuntutan kurikulum, tetapi masih ada kesenjangan dalam beberapa bidang keahlian tertentu.
- 11) Sekolah kami memiliki sebagian guru yang kurang relevan dengan kualifikasi yang ditetapkan dalam standar.
- 12) Sekolah kami belum memiliki tenaga kependidikan yang relevan dengan kualifikasi standar yang ditetapkan.
- 13) RPS telah menunjukkan sejumlah perbaikan dalam kinerja sekolah, namun belum terarah pada kegiatan peningkatan hasil belajar peserta didik.

## 2. Masalah

- a. Kebijakan Kepala Sekolah dalam penentuan rombel tidak konsisten.
- b. Perumusan tujuan pembelajaran dan pencapaian hasil belajar (KKM) belum maksimal.
- c. Ada guru yang kurang menguasai bidang yang diajarkan.
- d. Sebagian guru masih mismatch dalam tugas mengajar.
- e. Kualifikasi tenaga kependidikan tidak sesuai dengan standar.

## 3. Respon

- a. *Respon Calon – Kategori **Sangat Memuaskan***: adalah yang dapat menunjukkan kemampuan analisa berbagai data kualitatif dan kuantitatif yang benar-benar dapat terbangun aplikasinya berdasarkan pada pemahaman mendalam mengenai SNP

*Contoh respon:*

Masalah:

- 1) Kebijakan Kepala Sekolah dalam penentuan rombel tidak

konsisten.

- 2) Perumusan tujuan pembelajaran dan pencapaian hasil belajar (KKM) belum maksimal.
- 3) Ada guru yang kurang menguasai bidang yang diajarkan.
- 4) Sebagian guru masih mismatch dalam tugas mengajar.
- 5) Kualifikasi tenaga kependidikan tidak sesuai dengan standar.

Informasi yang diperlukan:

- 1) Standar Proses, KTSP, Silabus, RPP, dan KKM
- 2) Data pribadi peserta didik
- 3) Data prestasi peserta didik
- 4) Data kondisi pendidik dan tenaga kependidikan
- 5) Surat tugas mengajar pendidik dan tenaga kependidikan
- 6) Data pelatihan yang pernah diikuti pendidik dan tenaga kependidikan
- 7) Data ruang kelas

Tindakan yang diusulkan:

1. Untuk mengatasi masalah pertama, maka tindakan yang dilakukan adalah :
  - mempelajari dan memahami standar proses
  - menganalisa jumlah peserta didik dikaitkan dengan jumlah ruang kelas maupun jumlah guru
  - menetapkan jumlah rombel yang ideal
2. Untuk mengatasi masalah ke dua, maka tindakan yang dilakukan adalah :
  - mempelajari dan memahami KTSP, Silabus, dan RPP
  - menganalisa data pribadi dan prestasi peserta didik dikaitkan dengan tuntutan dari SKL

- mendiskusikan rumusan tujuan pembelajaran di dalam penyusunan KTSP, Silabus, dan RPP dengan masing-masing guru mata pelajaran
  - memantau pembuatan RPP dan pelaksanaannya di dalam kelas
3. Untuk mengatasi masalah ke tiga, maka tindakan yang dilakukan adalah :
- mempelajari data kondisi, pelatihan, dan surat tugas guru
  - menganalisa kebutuhan peningkatan kompetensi guru
  - menyusun dan memfasilitasi peningkatan kompetensi guru sesuai dengan bidangnya
4. Untuk mengatasi masalah ke empat, maka tindakan yang dilakukan adalah :
- mempelajari data kondisi, pelatihan, dan surat tugas guru,
  - menganalisa ketepatan latar belakang pendidikan, kompetensi, dan tugas yang diampu oleh masing-masing guru,
  - menempatkan guru-guru sesuai dengan kualifikasi maupun kompetensinya,
  - menyusun rencana diklat alih fungsi jika perubahan formasi tidak memungkinkan
5. Untuk mengatasi masalah ke lima, maka tindakan yang dilakukan adalah :
- mempelajari data kondisi, pelatihan, dan surat tugas tenaga kependidikan
  - menelaah kesenjangan yang terjadi antara kualifikasi yang ada dengan tuntutan dari standar yang telah ditetapkan

- menyusun dan memfasilitasi rencana tindak lanjut untuk meningkatkan kualifikasi tenaga kependidikan
- b. *Respon Calon–Kategori **Memuaskan***: adalah yang menunjukkan analisa yang bersifat general dari berbagai data yang disajikan berdasarkan pengetahuan mengenai SNP

*Contoh Respon:*

*Masalah:*

- 1) Tujuan pembelajaran yang tercantum pada KTSP, silabus, dan RPP belum sesuai
- 2) Kualifikasi dan kompetensi guru tidak mengakomodasi kebutuhan masing-masing peserta didik
- 3) Pembelajaran yang dilaksanakan dalam rombel melebihi kapasitas yang ditetapkan dalam standar

Informasi yang diperlukan:

- 1) KTSP, Silabus, RPP, dan KKM
- 2) Data kondisi pendidik dan tenaga kependidikan
- 3) Surat tugas mengajar pendidik dan tenaga kependidikan
- 4) Data pelatihan yang pernah diikuti pendidik dan tenaga kependidikan
- 5) Data ruang kelas

Tindakan yang diusulkan:

1. Untuk mengatasi masalah pertama, maka tindakan yang dilakukan adalah :
  - mempelajari dan memahami KTSP, Silabus, dan RPP
  - menganalisa data pribadi dan prestasi peserta didik dikaitkan dengan tuntutan dari SKL
  - mendiskusikan rumusan tujuan pembelajaran di dalam penyusunan KTSP, Silabus, dan RPP dengan guru mata pelajaran

- memantau pembuatan RPP dan pelaksanaannya di dalam kelas
2. Untuk mengatasi masalah ke dua, maka tindakan yang dilakukan adalah :
    - mempelajari data kondisi, pelatihan, dan surat tugas guru
    - menganalisa ketepatan latar belakang pendidikan, kompetensi, dan tugas yang diampu oleh masing-masing guru
    - menempatkan guru-guru sesuai dengan kualifikasi maupun kompetensinya
    - menyusun rencana diklat alih fungsi jika perubahan formasi tidak memungkinkan
  3. Untuk mengatasi masalah ke tiga, maka tindakan yang dilakukan adalah :
    - mempelajari dan memahami standar proses
    - menganalisa jumlah peserta didik dikaitkan dengan jumlah ruang kelas maupun jumlah guru
    - menetapkan jumlah rombel yang ideal

c. *Respon Calon-Kategori **Kurang Memuaskan***: adalah yang menunjukkan analisa yang bersifat seadanya tanpa adanya pengetahuan mengenai SNP atau solusi yang diajukan cenderung akan memperburuk masalah

*Contoh respon:*

*Masalah:*

*Pembelajaran berlangsung tidak efektif karena gurunya tidak berkompoten dan kondisi kelas yang terlalu padat*

Informasi yang diperlukan:

- 1) Data kondisi pendidik dan tenaga kependidikan



- 2) Data pelatihan yang pernah diikuti pendidik dan tenaga kependidikan
- 3) Data ruang kelas

Tindakan yang diusulkan:

1. Untuk mengatasi masalah ke dua, maka tindakan yang dilakukan adalah :
  - mempelajari data kondisi, pelatihan, dan surat tugas guru
  - menganalisa ketepatan latar belakang pendidikan, kompetensi, dan tugas yang diampu oleh masing-masing guru
  - menempatkan guru-guru sesuai dengan kualifikasi maupun kompetensinya
  - menyusun rencana diklat alih fungsi jika perubahan formasi tidak memungkinkan
2. Untuk mengatasi masalah ke tiga, maka tindakan yang dilakukan adalah :
  - mempelajari dan memahami standar proses
  - menganalisa jumlah peserta didik dikaitkan dengan jumlah ruang kelas maupun jumlah guru
  - menetapkan jumlah rombel yang ideal

## **Lampiran 3. PANDUAN WAWANCARA**

### **PANDUAN WAWANCARA**

#### **A. Tujuan wawancara**

Wawancara dilakukan dalam rangka pemberian umpan balik secara lisan kepada calon. Umpan balik yang disampaikan sesuai dengan umpan balik yang ditulis pada rekapitulasi umpan balik.

#### **B. Mekanisme wawancara**

Wawancara dilakukan setelah penilaian respon tertulis calon selesai. Setiap calon akan berhadapan dengan 2 (dua) orang pewawancara. Pewawancara akan menyampaikan kekuatan dan kelemahan yang merupakan hasil analisis respon calon setelah dikonfirmasi dengan rubrik.

#### **C. Prosedur wawancara**

1. Pewawancara mempersiapkan lembar respon masing-masing instrumen (instrumen soal 1.a., 1.b., 2 dan 3) yang telah diisi oleh calon;
2. Pewawancara mempersiapkan tempat wawancara yang kondusif;
3. Pewawancara wajib melakukan pembukaan dalam rangka mencairkan suasana sehingga calon tidak merasa tertekan/relax;
4. Pewawancara menyampaikan feed back, sehingga calon dapat menerima sebagai kekuatan dan kelemahannya untuk kepentingan perbaikan dan pengembangan diri calon;.
5. Pewawancara diperkenankan menutup wawancara setelah seluruh feed back disampaikan;
6. Pewawancara menutup wawancara dengan ucapan terima kasih.