

# **ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KEPROFESIAN CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH**



**Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan  
Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan  
2017**

## KATA PENGANTAR

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah memberikan acuan bagi pengembangan kompetensi kepala sekolah/madrasah. Dengan standar tersebut diharapkan kepala sekolah/madrasah dapat memiliki kompetensi yang memadai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Namun demikian, berdasarkan data-data yang diperoleh, banyak kepala sekolah/madrasah belum memenuhi standar kompetensi minimal tersebut. Salah satu penyebabnya diindikasikan adalah sistem rekrutmen dan pembinaan karir kepala sekolah/madrasah yang belum terstandar.

Menyadari kondisi tersebut, diperlukan upaya sistematis dan terstandar untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah/madrasah. Salah satu upaya pemerintah yang saat ini sedang dikembangkan adalah perbaikan pada sistem rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah/madrasah melalui sistem penyiapan calon kepala sekolah/madrasah. Proses penyiapan calon kepala sekolah/madrasah dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu proyeksi kebutuhan, proses pengusulan, seleksi administrasi, seleksi akademik, Analisis Kebutuhan Pengembangan Keprofesional (AKPK), diklat penyiapan calon kepala sekolah, dan sertifikasi untuk selanjutnya calon menunggu pengangkatan. Setiap tahapan yang dilakukan dalam sistem penyiapan ini memiliki aturan dan/atau persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang calon kepala sekolah/madrasah.

AKPK merupakan salah satu komponen penting dalam alur penyiapan calon kepala sekolah/madrasah. AKPK akan memberikan gambaran kondisi awal kompetensi calon kepala sekolah/madrasah. Untuk itulah Petunjuk Pelaksanaan ini disusun, sebagai suatu *guideline* pelaksanaan AKPK. Petunjuk Pelaksanaan dimaksudkan agar diperoleh satu kesamaan konsep, prinsip, komponen, ruang lingkup dan mekanisme bagi pelaksana, melalui rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing. Petunjuk Pelaksanaan ini secara khusus ditujukan baik bagi Lembaga Penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah/Madrasah (LPPPCKS/M), sebagai ujung tombak pelaksanaan AKPK, maupun bagi lembaga-lembaga terkait Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama di tingkat provinsi/kabupaten/kota agar bersama dapat saling menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Melalui Petunjuk Pelaksanaan ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pada proses penyiapan calon kepala sekolah/madrasah yang *reliable*, untuk menghasilkan kepala sekolah/madrasah yang profesional, menuju terwujudnya pendidikan Indonesia yang lebih baik.

Terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam penyusunan petunjuk pelaksanaan ini. Masukan yang bersifat konstruktif sangat kami harapkan.

Jakarta, Juli 2017

Direktur Jenderal



Sumarna Surapranata, Ph.D  
NIP. 195908011985031002

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	iii
BAB I    PENDAHULUAN.....	1
A.    Latar Belakang .....	1
B.    Dasar Hukum.....	2
C.    Tujuan .....	3
D.    Sasaran .....	4
E.    Manfaat Petunjuk Pelaksanaan .....	4
BAB II    ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KEPROFESIAN (AKPK).....	5
A.    Landasan Filosofi.....	5
B.    Konsep AKPK.....	5
1.    Pengertian .....	5
2.    Tujuan AKPK .....	5
3.    Manfaat AKPK .....	6
4.    Ruang Lingkup AKPK .....	6
5.    Pelaksana AKPK.....	8
6.    Kedudukan AKPK dalam Program Diklat .....	8
BAB III    TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB LEMBAGA TERKAIT.....	9
A.    Lembaga Penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah (LPPPCKS).....	9
B.    Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah/Madrasah (LPPKS) .....	9
C.    Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota .....	10
Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai berikut: .....	10
D.    Kantor Kementerian Agama Provinsi/Kabupaten/Kota .....	10
Kantor Kementerian Agama Provinsi/Kabupaten/Kota memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:.....	10
BAB IV    PROSES PELAKSANAAN AKPK.....	12
A.    Tahap Persiapan .....	12
B.    Tahap Pelaksanaan.....	13
C.    Tahap Pengolahan dan Analisis Hasil AKPK .....	14
D.    Pemanfaatan Hasil AKPK .....	16
BAB V    PENUTUP.....	17
Glossarium .....	18
INSTRUMEN AKPK CALON KEPALA SEKOLAH .....	20
DIMENSI KEPRIBADIAN .....	20
DIMENSI MANAJERIAL .....	21
DIMENSI KEWIRAUSAHAAN.....	23
DIMENSI SUPERVISI.....	24
DIMENSI SOSIAL.....	25

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menegaskan kompetensi minimal yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah, yaitu dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Selanjutnya di dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah ditetapkan persyaratan umum dan persyaratan khusus agar seorang guru dapat memperoleh tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah. Tuntutan standar kompetensi dan lahirnya peraturan rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah/madrasah menuntut dilakukannya penataan kembali sistem rekrutmen dan pembinaan karir kepala sekolah/madrasah secara lebih sistematis dan terstandar sebagai salah satu cara penjaminan kompetensi kepala sekolah/madrasah. Standar kompetensi kepala sekolah/madrasah harus diperhatikan, baik oleh calon kepala sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah dalam jabatan, maupun dinas pendidikan kabupaten/kota dan provinsi.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 juga menetapkan bahwa setiap calon kepala sekolah/madrasah harus memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya (Pasal 2 Ayat 3). Untuk dapat memperoleh sertifikat tersebut, salah satu tahapan dalam proses penyiapan calon kepala sekolah/madrasah ini adalah Analisis Kebutuhan Pengembangan Keprofesian (AKPK).

AKPK bertujuan untuk membantu **Lembaga Penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah** (LPPPCKS) mengidentifikasi, memetakan, dan menggambarkan profil kompetensi awal calon kepala sekolah/madrasah. Dengan mengetahui profil kompetensi tersebut,

dapat ditentukan program pengembangan profesional bagi masing-masing calon.

AKPK disusun berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, berbentuk angket dengan sejumlah item yang harus direspon oleh para calon kepala sekolah/madrasah. Pengolahan dan analisis hasil AKPK dilakukan oleh LPPPCKS/M.

Petunjuk pelaksanaan ini disusun sebagai acuan bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan AKPK. Dengan adanya petunjuk pelaksanaan ini diharapkan pelaksanaan AKPK dapat berjalan dengan baik dan terstandar.

## **B. Dasar Hukum**

Dasar hukum Diklat Calon Kepala Sekolah/Madrasah 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 No. 32 tahun 2013 tentang Perubahan Standar Nasional Pendidikan;
9. Peraturan Pemerintah No. 13 tahun 2015 tentang Perubahan ke dua Atas Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;

10. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
11. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru;
12. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru.
13. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
14. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
15. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;
16. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya;
17. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah;
18. Peraturan Kepala LAN No. 15 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat Fungsional;
19. Peraturan Kepala LAN No. 26 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabfung WI;
20. Peraturan Kepala LAN No. 43 Tahun 2015 tentang Pedoman Penetapan Pembayaran Honorarium yang Diberikan Atas Kelebihan Jumlah Minimal Jam Tatap Muka Bagi Jabatan Fungsional Widyaiswara.
21. Permendikbud Nomor 17 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah

### **C. Tujuan**

Petunjuk Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pengembangan Keprofesional (AKPK) bagi calon kepala sekolah/madrasah ini disusun sebagai acuan bagi semua pihak yang terkait dalam program penyiapan calon kepala sekolah/madrasah.

#### **D. Sasaran**

Petunjuk Pelaksanaan ini diperuntukkan bagi:

1. Lembaga Penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah (LPPPCKS)
2. Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama Provinsi/ Kabupaten/ Kota;
3. Master Trainer Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) calon kepala sekolah/madrasah.

#### **E. Manfaat Petunjuk Pelaksanaan**

Dengan adanya Petunjuk Pelaksanaan AKPK ini diharapkan semua pihak yang terkait memiliki kesamaan pemahaman terhadap konsep, kedudukan, komponen, format dan cara pengisiannya, serta tugas dan tanggung jawab masing-masing.



## **BAB II**

### **ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KEPROFESIAN (AKPK)**

#### **A. Landasan Filosofi**

AKPK sebagai suatu instrumen pengembangan keprofesian calon kepala sekolah/madrasah, pada prinsipnya dapat digunakan oleh semua guru yang telah memenuhi persyaratan sebagai calon kepala sekolah/madrasah. Hal ini didasari pada kebutuhan guru dalam memenuhi tuntutan standar kompetensi untuk menjadi kepala sekolah/madrasah.

#### **B. Konsep AKPK**

##### **1. Pengertian**

AKPK adalah instrumen berbentuk angket yang digunakan untuk memetakan keprofesionalan calon kepala sekolah/madrasah. AKPK bersifat individual dan merupakan alat refleksi bagi calon kepala sekolah/madrasah untuk mengetahui tingkat pengetahuan dan pengalaman yang sudah dimilikinya berkenaan dengan kompetensi calon kepala sekolah/madrasah.

##### **2. Tujuan AKPK**

Tujuan dilakukannya AKPK bagi calon kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengidentifikasi bagian-bagian kompetensi yang telah dikuasai oleh calon kepala sekolah/madrasah yang ditunjukkan melalui pengetahuan dan pengalamannya. Data ini menunjukkan kekuatan calon kepala sekolah/madrasah yang bersangkutan;
- b. Untuk mengidentifikasi bagian-bagian kompetensi yang belum dikuasai oleh calon kepala sekolah/madrasah dan memerlukan pendalaman pengetahuan dan pengalaman. Hal ini akan menjadi bagian pengembangan lebih lanjut dalam diklat calon kepala sekolah/madrasah.

### 3. Manfaat AKPK

Hasil AKPK memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait dengan program penyiapan calon kepala sekolah/madrasah sebagai berikut.

#### a. LPPPCKS

Peta kompetensi awal setiap calon kepala sekolah/madrasah yang telah mengisi AKPK akan digunakan sebagai dasar untuk menyusun berbagai rancangan strategi pembelajaran bagi mereka agar lebih efektif dan efisien.

#### b. Dinas Pendidikan dan Kantor Kementerian Agama Provinsi/ Kabupaten/Kota

- 1) Sebagai dasar untuk menyusun program pembinaan kepala sekolah/madrasah berkelanjutan.
- 2) Sebagai dasar penyusunan program dan anggaran untuk program penyiapan kepala sekolah/madrasah.

#### c. Master Trainer Diklat.

Sebagai dasar menentukan strategi dan pendekatan pembelajaran.

#### d. Calon Kepala Sekolah/Madrasah

- 1) Sebagai bahan refleksi diri untuk menentukan skala prioritas dalam pengembangan diri menuju pencapaian kompetensi calon kepala sekolah/madrasah paripurna.
- 2) Sebagai dasar melakukan persiapan diri untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah.

### 4. Ruang Lingkup AKPK

Dari pelaksanaan AKPK dipetakan dan dianalisis bagian-bagian kompetensi calon kepala sekolah/madrasah yang telah menunjukkan pengetahuan dan keahlian sebagai kepala sekolah/madrasah yang berkaitan dengan tiap-tiap kompetensi yang menjadi kekuatan. Dari pelaksanaan AKPK tersebut sekaligus juga dipetakan bagian-bagian kompetensi dimana calon kepala

sekolah/madrasah masih memerlukan pengetahuan, keahlian dan penerapan di tempat kerja yang lebih mendalam agar bisa meningkatkan tiap-tiap kompetensi yang menjadi bagian-bagian untuk pengembangan lebih lanjut. Hasil pemetaan ini digunakan dalam konteks pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah.

AKPK didasarkan dari *Summary* (Rangkuman) *Unit of Learning* penyiapan calon kepala sekolah yang hanya memilih kompetensi prioritas dan esensial yang harus dimiliki oleh calon kepala sekolah.

Tabel 2.1 di bawah ini menggambarkan Struktur AKPK Calon Kepala Sekolah yang jumlah bagian instrumen pemetaan terdiri dari lima dimensi dan 37 item. (*Unit of Learning* terdapat pada Lampiran 1)

Tabel 2.1: Struktur AKPK calon kepala sekolah/madrasah

### JUMLAH BAGIAN INSTRUMEN PEMETAAN CALON KEPALA SEKOLAH

DIMENSI	JUMLAH ITEM	KARAKTERISTIK BUTIR ITEM
Kompetensi Kepribadian	7 item	7 patokan, bersifat penerapan dan pengalaman
Kompetensi Manajerial	14 item	14 patokan, bersifat pengetahuan, penerapan dan pengalaman
Kompetensi Supervisi	6 item	6 patokan, bersifat pengetahuan, penerapan dan pengalaman
Kompetensi Kewirausahaan	5 item	5 patokan, bersifat penerapan dan pengalaman
Kompetensi Sosial	5 item	5 patokan, bersifat penerapan dan pengalaman
Jumlah	37 item	37 patokan, bersifat pengetahuan, penerapan dan pengalaman

## 5. Pelaksana AKPK

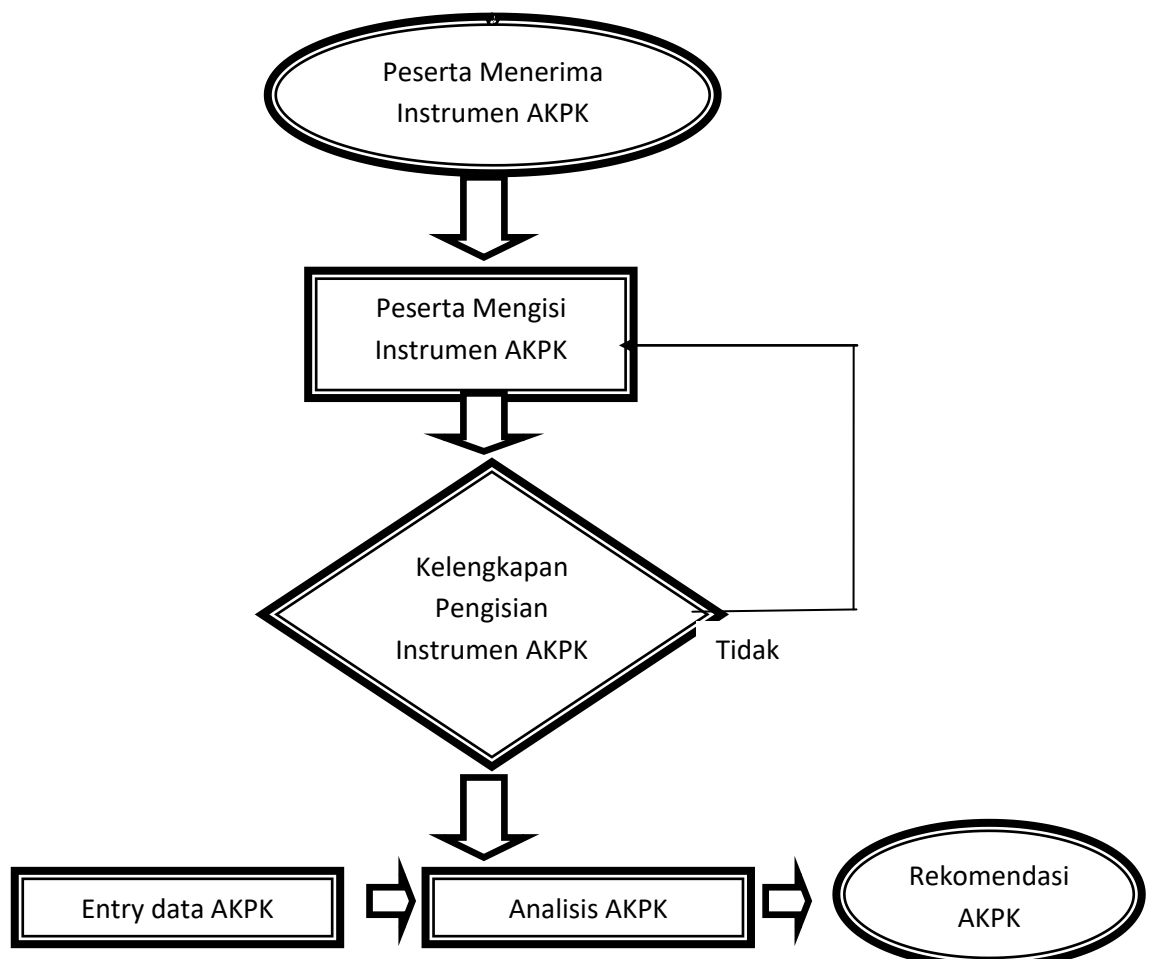
LPPPCKS seperti PPPPTK, LPMP dan lembaga lain yang bermitra dengan LPPKS dalam pelaksanaan program penyiapan calon kepala sekolah sebagai pelaksana AKPK.

## 6. Kedudukan AKPK dalam Program Diklat

Pelaksanaan AKPK merupakan salah satu tahapan dalam proses penyiapan calon kepala sekolah/madrasah. Instrumen AKPK didistribusikan bagi para pelamar saat yang bersangkutan diusulkan menjadi calon kepala sekolah/madrasah. Analisis hasil dan rekomendasi hasil AKPK akan dimanfaatkan pada penyusunan Rencana Tindak Lanjut (RTL), khususnya Rencana Tindak Kepemimpinan (RTK) untuk kemudian diimplementasikan pada saat *On The Job Learning*.

Proses AKPK dilaksanakan melalui tahapan sebagaimana digambarkan dalam Diagram 2.2.

Diagram 2.2: Alur pelaksanaan AKPK



### **BAB III**

#### **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB LEMBAGA TERKAIT**

Penyelenggaraan AKPK bagi calon kepala sekolah/madrasah membutuhkan keterlibatan lembaga-lembaga terkait. Tugas dan tanggungjawab masing-masing lembaga adalah sebagai berikut:

##### **A. Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah/Madrasah (LPPKS)**

LPPKS memiliki tugas dan tanggungjawab untuk:

1. Memastikan adanya kesatuan proses dan mekanisme pelaksanaan pengumpulan dan analisis data AKPK;
2. Mensosialisasikan konsep dan mekanisme AKPK kepada seluruh lembaga terkait;
3. Mendistribusikan petunjuk pelaksanaan dan analisis data AKPK ke LPPCKS untuk digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan AKPK calon kepala sekolah/madrasah;
4. Mengembangkan dan memperbaiki instrumen dan sistem pelaksanaan AKPK secara berkelanjutan;
5. Memantau pelaksanaan AKPK oleh lembaga penyelenggara;
6. Mengkaji laporan pelaksanaan hasil AKPK dari lembaga penyelenggara.
7. Menghimpun *database* rekapitulasi hasil AKPK dari LPPCKS/M.

##### **B. Lembaga Penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah (LPPPCKS)**

PPPPTK, LPMP dan lembaga lain sebagai LPPPCKS diklat calon kepala sekolah/madrasah, memiliki tanggungjawab sebagai berikut:

1. Menjamin adanya kesatuan proses dan mekanisme pelaksanaan pengumpulan dan analisis data AKPK;
2. Melaksanakan AKPK bagi calon kepala sekolah/madrasah.
3. Memetakan kompetensi calon kepala sekolah/madrasah
4. Merancang strategi pembelajaran sesuai hasil AKPK

5. Menyelenggarakan diklat penyiapan calon kepala sekolah/madrasah.
6. Menyusun dan menyampaikan laporan hasil pelaksanaan dan analisis AKPK kepada Dinas Pendidikan/Kantor Kementerian Agama Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya, dan LPPKS.

### **C. Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota**

Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:

1. Mensosialisasikan konsep dan mekanisme AKPK kepada calon kepala sekolah
2. Menganggarkan biaya proses pelaksanaan dan analisis data AKPK untuk para calon kepala sekolah/madrasah;
3. Menunjuk dan berkoordinasi dengan lembaga penyelenggara AKPK.
4. Memantau pelaksanaan AKPK.
5. Mengirim rekapitulasi hasil AKPK kepada calon kepala sekolah/madrasah.
6. Menghimpun *database* rekapitulasi hasil AKPK dari LPPCKS/M.

### **D. Kantor Kementerian Agama Provinsi/Kabupaten/Kota**

Kantor Kementerian Agama Provinsi/Kabupaten/Kota memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:

1. Mensosialisasikan konsep dan mekanisme AKPK kepada calon kepala sekolah/madrasah
2. Menganggarkan biaya proses pelaksanaan dan analisis data AKPK untuk para calon kepala sekolah/madrasah;
3. Menunjuk dan berkoordinasi dengan lembaga penyelenggara AKPK.
4. Memantau pelaksanaan AKPK.

5. Mengirim rekapitulasi hasil AKPK kepada calon kepala sekolah/madrasah.
6. Menghimpun *database* rekapitulasi hasil AKPK dari LPPPCKS.

## **BAB IV**

### **PROSES PELAKSANAAN AKPK**

#### **A. Tahap Persiapan**

Persiapan pelaksanaan AKPK meliputi tahapan sosialisasi, penyiapan sumber daya manusia, penyiapan sarana dan prasarana, dan penyiapan peserta. Uraian setiap tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

##### **1. Sosialisasi**

Sosialisasi merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan sebelum pelaksanaan AKPK. Materi sosialisasi meliputi konsep AKPK, instrumen analisisnya, serta manajemen pelaksanaan AKPK. Sosialisasi dilaksanakan oleh LPPKS, kepada semua LPPCKS. Selanjutnya, Dinas Pendidikan/Kantor Kementerian Agama Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya mensosialisasikan kepada calon peserta dan lembaga terkait di wilayah binaannya.

##### **2. Penyiapan Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia yang harus disiapkan agar AKPK dapat terlaksana dengan baik adalah analis (pengolah data).

Pengolah data/Analis hasil AKPK bertugas:

- 1) Memahami instrumen AKPK, teknik analisis, serta program (*software*) analisis hasil AKPK.
- 2) Mengolah data kuantitatif ke dalam program yang tersedia, sehingga menghasilkan peta kompetensi masing-masing calon kepala sekolah/madrasah
- 3) Membuat rangkuman kebutuhan pengembangan keprofesian calon kepala sekolah/madrasah sebagai dasar untuk merancang strategi pembelajaran pada diklat PCKS.



### 3. Penyiapan Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan AKPK meliputi:

- a. Ruang pertemuan/ruang kelas yang memadai untuk pelaksanaan penyamaan persepsi dan penjelasan teknis pengisian AKPK.
- b. Fasilitas komputer yang dilengkapi dengan program analisis hasil AKPK
- c. Format Instrumen AKPK
- d. Petunjuk Teknis Pengisian dan Analisis AKPK

### 4. Penyiapan Peserta AKPK

Guru yang memenuhi persyaratan calon kepala sekolah/madrasah dapat mengisi instrumen AKPK sebelum seleksi administrasi. AKPK yang sudah diisi divalidasi oleh kepala sekolah.

## **B. Tahap Pelaksanaan**

### 1. Penyamaan Persepsi Peserta

Penyamaan persepsi dilakukan melalui sosialisasi dari dinas pendidikan kepada peserta dan adanya petunjuk pengisian AKPK yang tertuang dalam instrumen AKPK.

### 2. Pengisian Format AKPK

Pengisian AKPK dilakukan oleh guru yang memenuhi persyaratan sebagai calon kepala sekolah/madrasah. AKPK didistribusikan oleh Dinas Pendidikan Kab/Kota/Provinsi. Dalam pengisian Format AKPK, setiap peserta diharapkan memahami Petunjuk Pelaksanaan AKPK. Pengisian AKPK dilakukan secara individual di tempat masing-masing calon. AKPK yang sudah diisi diserahkan ke panitia program penyiapan Kepala Sekolah pada saat calon mengikuti seleksi Akademik. Contoh berikut ini bagaimana cara pengisian AKPK. (Instrumen lengkapnya terdapat pada Lampiran 2)

Tabel 4.1: Contoh Instrumen AKPK sebagai berikut:

### CONTOH INSTRUMEN AKPK: FORMAT 1

NO	CONTOH KEMUNGKINAN PENERAPAN PATOKAN	TINGKAT PENILAIAN KOMPETENSI	BUKTI PRAKTIK YANG DILAKUKAN CALON KEPALA SEKOLAH
1	Saya bersikap terbuka terhadap saran-saran dari guru dan karyawan di sekolah dimana saya bertugas.	A. Tidak pernah <input checked="" type="checkbox"/> B. Kadang-kadang C. Sering D. Selalu	<i>Saran-saran dari para guru tidak mesti menjadi dasar bagi saya dalam membuat keputusan.</i>
2	Saya berperan aktif menunjukkan kemampuan saya dalam menjangkau dukungan yang nyata dari masyarakat atas prakarsa dan program yang dilakukan di sekolah dimana saya bertugas.	A. Tidak aktif <input checked="" type="checkbox"/> B. Kurang aktif C. Cukup aktif D. Sangat aktif	<i>Masyarakat di sekitar sekolah saya tidak memberi dukungan secara nyata atas program atau prakarsa yang saya lakukan.</i>

### C. Tahap Pengolahan dan Analisis Hasil AKPK

Tahap pengolahan dan analisis hasil AKPK dilakukan setelah format AKPK diisi oleh peserta. Pengolahan dan analisis dilakukan oleh Analis/Pengolah data yang menguasai program (*software*) pengolahan yang dirancang oleh LPPKS. Pengolahan dan analisis hasil AKPK menghasilkan:

1. Peta kompetensi, yang mencerminkan kekuatan dan kelemahan masing-masing calon.
2. Prioritas kebutuhan pengembangan keprofesian masing-masing calon.
3. Kebutuhan pengembangan keprofesian yang direkomendasikan untuk disampaikan secara klasikal dalam pendidikan dan pelatihan (diklat).

Proses pengolahan dan analisis data AKPK dilaksanakan melalui tahapan sebagaimana digambarkan pada Diagram 4.2 dan Gambar 4.3. Diagram

4.2 menggambarkan tentang proses pengolahan data AKPK calon kepala sekolah, *input* data, rekap data, klasifikasi data, analisis individu.

Diagram 4.2: Pengolahan data, hasil analisis, dan penggunaannya dalam perencanaan diklat calon kepala sekolah

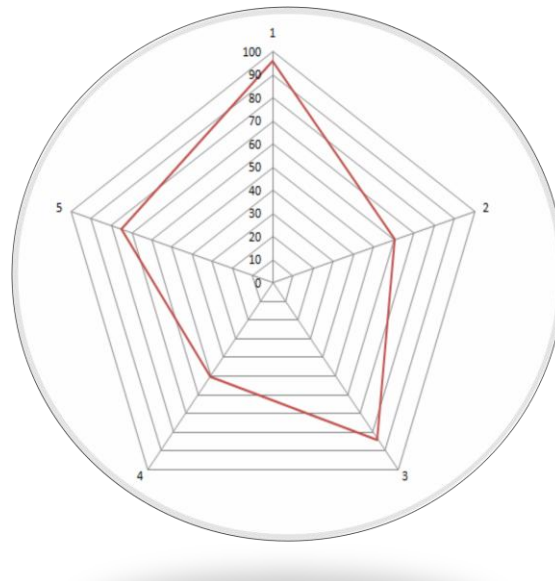
## PENGOLAHAN DATA AKPK CALON KEPALA SEKOLAH



Grafik 1. Penguasaan Kompetensi Calon Kepala Sekolah di Provinsi XYZ berdasarkan grafik 1 menunjukkan bahwa penilaian atas diri sendiri pada dimensi kompetensi kepribadian adalah paling tinggi yaitu 81, kemudian dimensi kompetensi manajerial 76, dimensi kompetensi kewirausahaan 75, dimensi kompetensi supervisi 75 dan yang paling rendah adalah dimensi kompetensi sosial 68.

Gambar 4.3 Contoh Grafik Hasil Analisis AKPK Per Individu Calon Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari 1. Kompetensi Kepribadian 2. Manejerial, 3. Kewirausahaan, 4. Supervisi dan, 5. Sosial.

#### CONTOH HASIL ANALISIS AKPK PER INDIVIDU-PETA KOMPETENSI CALON



#### D. Pemanfaatan Hasil AKPK

Hasil AKPK dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak, antara lain: individu calon kepala sekolah/madrasah, LPPPCKS/M penyelenggara diklat calon kepala sekolah/madrasah, dan Dinas Pendidikan/Kantor Kementerian Agama Provinsi/Kabupaten/Kota.

Bagi individu calon kepala sekolah/madrasah, hasil AKPK dapat dijadikan acuan dalam pengembangan keprofesian melalui aktivitas yang bersifat individual. Bagi LPPPCKS/M khususnya master trainer, hasil AKPK harus menjadi dasar dalam merancang strategi pembelajaran pada diklat calon kepala sekolah/madrasah. Bagi Dinas Pendidikan/Kantor Kementerian Agama Provinsi/Kabupaten/Kota, hasil AKPK dapat digunakan sebagai dasar penyusunan program pembinaan calon kepala sekolah/madrasah berkelanjutan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Petunjuk pelaksanaan ini diharapkan memberikan pemahaman yang sama bagi semua pihak yang terkait, sehingga pelaksanaan AKPK dapat berjalan secara efektif. Hal ini sangat penting, mengingat bahwa konsep AKPK ini merupakan hal yang baru dalam sistem penyiapan dan sertifikasi calon kepala sekolah/madrasah.

Petunjuk pelaksanaan ini juga membutuhkan komitmen semua pihak, untuk menerapkannya secara konsisten. Komitmen ini akan menjamin penyelenggaraan AKPK yang berkualitas, sehingga diklat penyiapan calon kepala sekolah/madrasah dapat dirancang sesuai dengan kebutuhan mereka.

## Glossarium

- AKPK : Analisis Kebutuhan Pengembangan Keprofesian
- LPPPCKS/M : Lembaga Penyelenggara Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah/Madrasah (*learning provider*)
- PPPPTK : Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- LPMP : Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan

## Lampiran 1

*Unit of Learning* terdiri dari 12 modul, yaitu :

1. Latihan kepemimpinan bagi calon kepala sekolah/ madrasah.
2. Penyusunan rencana kerja sekolah.
3. Pengelolaan keuangan sekolah.
4. Program kegiatan produksi dan jasa sekolah/ madrasah.
5. Pengelolaan kurikulum.
6. Supervisi akademik.
7. Pengelolaan peserta didik.
8. Pengelolaan sarana prasarana sekolah/madrasah.
9. Pembinaan tenaga administrasi sekolah.
10. Pengelolaan pendidik dan tenaga pendidik.
11. Teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran.
12. Monitoring evaluasi.

Lampiran 2

**INSTRUMEN AKPK CALON KEPALA SEKOLAH**

*DIMENSI KEPRIBADIAN*

NO	CONTOH KEMUNGKINAN PENERAPAN PATOKAN	TINGKAT PENILAIAN KOMPETENSI	BUKTI PRAKTIK YANG DILAKUKAN CALON KEPALA SEKOLAH
1	Perkataan baik saya selaras dengan tindakan yang saya lakukan.	A. Tidak pernah B. Hampir tidak pernah C. Terkadang D. Sering	
2	Cara saya dalam berbicara, bersikap, dan berperilaku diteladani oleh warga sekolah dan masyarakat.	A. Tidak pernah B. Hampir tidak pernah C. Terkadang D. Sering	
3	Saya melaksanakan tugas-tugas saya dengan perencanaan yang matang dan evaluasi berkelanjutan.	A. Tidak pernah B. Hampir tidak pernah C. Terkadang D. Sering	
4	Saya mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah-masalah terkait pekerjaan saya dengan baik.	A. Tidak pernah B. Hampir tidak pernah C. Terkadang D. Sering	
5	Saya aktif meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas kepala sekolah, melalui berbagai kegiatan pengembangan diri.	A. Tidak pernah B. Hampir tidak pernah C. Terkadang D. Sering	
6	Saya berbagi pengetahuan dan pengalaman kepada teman-teman sejawat berkaitan dengan tugas saya sehari-hari.	A. Tidak pernah B. Hampir tidak pernah C. Terkadang D. Sering	
7	Saya memiliki pengalaman dalam mengarahkan dan mengerakkan rekan sejawat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah	A. Tidak ada B. Sedikit C. Cukup banyak D. Sangat banyak	



*DIMENSI MANAJERIAL*

NO	CONTOH KEMUNGKINAN PENERAPAN PATOKAN	TINGKAT PENILAIAN KOMPETENSI	BUKTI PRAKTIK YANG DILAKUKAN CALON KEPALA SEKOLAH
1	Saya memahami penyusunan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS)	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup Paham D. Sangat paham	
2	Saya memahami cara mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang terkait dengan kompetensi, dan tupoksi guru.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
3	Saya memahami cara mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang terkait dengan kompetensi, kualifikasi dan tupoksi tenaga kependidikan di sekolah (tenaga administrasi, perpustakaan, laboratorium, dan guru konselor).	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
4	Saya memahami cara mengidentifikasi masalah yang terkait dengan standar pelayanan minimal atau standar nasional pendidikan mengenai sarana dan prasarana sekolah/ madrasah.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
5	Saya memahami penyusunan rencana pemanfaatan sarana prasarana sesuai standar pelayanan minimal.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	

NO	CONTOH KEMUNGKINAN PENERAPAN PATOKAN	TINGKAT PENILAIAN KOMPETENSI	BUKTI PRAKTIK YANG DILAKUKAN CALON KEPALA SEKOLAH
6	Saya memahami cara mengidentifikasi permasalahan yang terkait dengan perencanaan dan penerimaan peserta didik baru.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
7	Saya memahami cara mengidentifikasi permasalahan yang terkait dengan pembinaan dan pengembangan kapasitas peserta didik.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
8	Saya memiliki pengalaman dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pengelolaan peserta didik dengan baik.	A. Tidak ada B. Sedikit C. Cukup banyak D. Sangat banyak	
9	Saya terlibat aktif dalam penyusunan dan analisa dokumen I KTSP.	A. Tidak aktif B. Kurang aktif C. Cukup aktif D. Sangat aktif	
10	Saya mampu menganalisis silabus dan RPP dengan baik.	A. Tidak mampu B. Kurang mampu C. Cukup mampu D. Sangat mampu	
11	Saya memahami cara mengidentifikasi sumber-sumber, alokasi, dan mekanisme pertanggung-jawaban keuangan sekolah/madrasah.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
12	Saya memahami cara mengidentifikasi permasalahan yang terkait dengan ketatausahaan sekolah/madrasah.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
13	Saya menggunakan media	A. Tidak pernah	

NO	CONTOH KEMUNGKINAN PENERAPAN PATOKAN	TINGKAT PENILAIAN KOMPETENSI	BUKTI PRAKTIK YANG DILAKUKAN CALON KEPALA SEKOLAH
	teknologi, informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan kualitas pembelajaran peserta didik di kelas.	B. Kadang-kadang C. Sering D. Selalu	
14	Saya memahami monitoring, evaluasi dan pelaporan program sekolah/madrasah sesuai dengan standar.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	

*DIMENSI KEWIRAUSAHAAN*

NO	CONTOH KEMUNGKINAN PENERAPAN PATOKAN	TINGKAT PENILAIAN KOMPETENSI	BUKTI PRAKTIK YANG DILAKUKAN CALON KEPALA SEKOLAH
1	Saya memahami program-program inovatif yang bisa meningkatkan keefektifan sekolah dengan baik.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
2	Saya memiliki pengalaman dalam meningkatkan keingintahuan warga sekolah dalam pengetahuan dan ketrampilan melalui kerja keras dan semangat pantang menyerah.	A. Tidak ada B. Sedikit C. Cukup banyak D. Sangat banyak	
3	Saya mampu membuat alternatif pemecahan masalah yang relevan dan tepat, sehingga menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien.	A. Tidak mampu B. Kurang mampu C. Cukup mampu D. Sangat mampu	
4	Saya memiliki rasa optimis, pantang menyerah, dan berpikir alternatif terbaik untuk mencapai keberhasilan di sekolah.	A. Tidak pernah B. Kadang-kadang C. Sering D. Selalu	
5	Saya memiliki pengalaman	A. Tidak ada	

NO	CONTOH KEMUNGKINAN PENERAPAN PATOKAN	TINGKAT PENILAIAN KOMPETENSI	BUKTI PRAKTIK YANG DILAKUKAN CALON KEPALA SEKOLAH
	dalam menyusun rencana pengelolaan kegiatan produksi dan jasa di sekolah dengan baik.	B. Sedikit C. Cukup banyak D. Sangat banyak	

*DIMENSI SUPERVISI*

NO	CONTOH KEMUNGKINAN PENERAPAN PATOKAN	TINGKAT PENILAIAN KOMPETENSI	BUKTI PRAKTIK YANG DILAKUKAN CALON KEPALA SEKOLAH
1	Saya memahami perencanaan program supervisi akademik yang disesuaikan dengan kebutuhan guru yang akan disupervisi.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
2	Saya memahami teknik-teknik dalam melakukan supervisi akademik.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
3	Saya memiliki pengalaman dalam melakukan supervisi akademik terhadap guru dengan teknik yang tepat.	A. Tidak ada B. Sedikit C. Cukup banyak D. Sangat banyak	
4	Saya memiliki pengalaman dalam mengkaji masalah yang terkait dengan supervisi akademik.	A. Tidak ada B. Sedikit C. Cukup banyak D. Sangat banyak	
5	Saya memahami cara memberikan umpan balik hasil supervisi kepada para guru secara konstruktif.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
6	Saya memahami penyusunan program tindak lanjut supervisi di sekolah dengan baik.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	

*DIMENSI SOSIAL*

NO	CONTOH KEMUNGKINAN PENERAPAN PATOKAN	TINGKAT PENILAIAN KOMPETENSI	BUKTI PRAKTIK YANG DILAKUKAN CALON KEPALA SEKOLAH
1	Saya memahami penyusunan program kerja sama dengan pihak lain, baik perseorangan maupun institusi dengan baik, untuk mendukung pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
2	Saya memiliki pengalaman dalam melakukan kerja sama dengan perseorangan dan institusi lain, baik institusi pemerintah atau swasta, untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolah dimana saya bertugas.	A. Tidak ada B. Sedikit C. Cukup banyak D. Sangat banyak	
3	Saya memahami cara melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap program dan kegiatan kerjasama dengan perseorangan dan institusi pemerintah atau swasta.	A. Tidak paham B. Kurang paham C. Cukup paham D. Sangat paham	
4	Saya terlibat aktif menjadi pengurus organisasi sosial kemasyarakatan di lingkungan tempat tinggal saya.	A. Tidak pernah B. Hampir tidak pernah C. Kadang-kadang D. Sering	

NO	CONTOH KEMUNGKINAN PENERAPAN PATOKAN	TINGKAT PENILAIAN KOMPETENSI	BUKTI PRAKTIK YANG DILAKUKAN CALON KEPALA SEKOLAH
5	Saya memiliki pengalaman dalam menggalang bantuan dari semua warga sekolah tempat saya bertugas untuk meringankan penderitaan warga masyarakat yang sedang tertimpa bencana/ musibah atau mengalami kesulitan ekonomi.	A. Tidak ada B. Sedikit C. Cukup banyak D. Sangat banyak	

