

M 03 TK

MODUL PENGELOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN



PROGRAM *PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN* *KEPALA SEKOLAH 2017*



Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah



JENJANG TK

MODUL 03

PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN KEPALA SEKOLAH

KELOMPOK KOMPETENSI C

PENGELOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pengarah

Sumarna Surapranata, Ph.D.

Penanggung Jawab

Dra. Garti Sri Utami, M.Ed.

Penyusun

Karyono, S.Pd.,M.Si.; 082140444929; kyono64@yahoo.com

Irman Yusron, S.Sos.; 081321048550; yusronovic@gmail.com

Emmy Ratih Wibawanti, M.Pd; 08156626250;emmyratih83@gmail.com

Penelaah

Erry Utomo, Ph.D.; 081388094597; erry30.utomo@gmail.com

Prof. Dr. Djoko Saryono; 081333205341; djoko.saryono.fs@um.ac.id

Prof. Dr. Arismunandar; 0811464813; arismunandar@unm.ac.id

Eka Dewi Nuraeni, M.Pd.; 081906601500; ekadewi.nur@gmail.com

Yanti Dewi Purwanti, S.Psi., M.Si.; 081234562820; yanti.depe@bintangbangsaku.com

Prof Dr Dedi Mulyasana, M. Pd ; 081214700040; dedi_mulyasana@yahoo.com

Yudi Setianto, M. Pd; 081336091997; yudiroyan@gmail.com

Dr Wardani Sugiyanto, M. Pd; wardanisugiyanto@yahoo.com

Diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan

Copyright © 2017

Edisi ke-1: Juli 2017

Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang menyalin sebagian atau keseluruhan isi buku ini untuk kepentingan individu maupun komersial tanpa izin tertulis dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

SAMBUTAN DIREKTUR JENDERAL GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Dalam rangka mewujudkan cita-cita mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyusun peta jalan pembangunan pendidikan nasional 2005-2025 dengan berpedoman pada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional. Tema dan fokus pembangunan pendidikan telah dirumuskan dalam Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang (RPPNJP) 2005-2025. Selanjutnya Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2015-2019 menetapkan sembilan agenda prioritas yang dikenal sebagai Nawacita yang mengusung tema dengan fokus pada Penyiapan Manusia Indonesia Untuk Memiliki Daya Saing Regional.

Untuk mewujudkan kemampuan daya saing regional, maka kebijakan pembangunan pendidikan dan kebudayaan harus berimplikasi pada pembentukan manusia yang berkompentensi tinggi dan memiliki karakter yang kuat. Peran dan fungsi pendidik dan tenaga kependidikan demikian penting dalam pencapaian dua misi utama pembangunan nasional dan visi Nawacita. Hal ini tercermin pada misi pembangunan nasional yang menempatkan pendidikan karakter untuk mewujudkan bangsa yang berdaya saing. Oleh karena itu, profesi guru dan tenaga kependidikan harus terus dikembangkan sebagai profesi yang kompetitif, bermartabat, dan mulia karena karya, melalui berbagai sistem pembinaan dan pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Dimulai tahun 2016, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan membangun sistem Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Sekolah (PKB-KS) berbasis kompetensi mengacu standar kompetensi dan hasil pemetaan kompetensi kepala sekolah yang telah dilaksanakan pada tahun 2015. Edisi pertama (tahun 2016) telah disusun 10 modul PKB-KS. 10 modul tersebut menggambarkan 10 kelompok kompetensi dari 3 (tiga) dimensi kompetensi kepala sekolah sebagaimana ditetapkan dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Modul PKB-KS ini mulai digunakan pada tahun 2016 dan secara substansi telah pula diintegrasikan dengan materi yang berkaitan dengan peran dan tanggung jawab kepala sekolah dalam mendukung keterlaksanaan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) pada satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan PKB-KS tahun 2016 dan masukan dari berbagai pihak yang kompeten, maka pada tahun 2017 dilakukan pengembangan modul PKB-KS berdasarkan jenjang satuan pendidikan (TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan SLB) yang dilengkapi pula dengan suplemen Pendidikan Inklusif dan Perlindungan Kesejahteraan Anak (PIPKA) dan Penilaian Hasil Belajar (PHB). Pengembangan modul ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi Kepala Sekolah sesuai jenjang satuan pendidikan yang dipimpinnya dalam pelaksanaan tata kelola sekolah, supervisi terhadap guru dan tenaga kependidikan, dan mengupayakan terobosan/inovasi serta membangun kewirausahaan peserta didik. Kepala sekolah bertanggungjawab terhadap keterlaksanaan standar nasional pendidikan di tingkat satuan pendidikan yang dipimpinnya. Lebih lanjut mutu sekolah yang baik berdampak terhadap kualitas lulusan peserta didik yang cerdas, kompetitif, dan berkarakter unggul.

Terima kasih dan penghargaan kami sampaikan kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan Modul PKB-KS ini.



Jakarta, Juli 2017

Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan,

Sumarna Surapranata, Ph.D.

NIP 195908011985031002

KATA PENGANTAR

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam peningkatan kualitas satuan pendidikan yang dipimpinnya. Untuk melaksanakan peran tersebut diperlukan Kepala Sekolah yang kompeten, profesional, dan berkarakter sebagaimana amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Untuk mewujudkan Kepala Sekolah yang memenuhi kriteria sesuai dengan amanat tersebut maka Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan mengembangkan kebijakan Pengembangan Keahlian Berkelanjutan Kepala Sekolah (PKB-KS).

Pada tahun 2017 sebagai bagian penting dari PKB-KS, modul Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan ini merupakan pengembangan modul yang telah disusun tahun 2016. Pengembangan dimaksud di antaranya dengan menyelaraskan dengan kebijakan terbaru pada tahun 2017 terkait Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan sebagaimana diamanatkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru. Modul ini digunakan Kepala Sekolah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi khususnya bagaimana mengelola pendidik dan tenaga kependidikan secara terencana, transparan, akuntabel, dan profesional.

Kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan modul PKB-KS ini.

Jakarta, Juli 2017

Direktur Pembinaan Tenaga Kependidikan
Pendidikan Dasar dan Menengah,



Dra. Garti Sri Utami, M.Ed.
NIP 196005181987032002

DAFTAR ISI

SAMBUTAN DIREKTUR JENDERAL GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL	ix
PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	1
Pengantar	1
Peta Kompetensi Penguatan Pendidikan Karakter	4
Target Kompetensi	7
Tujuan Pembelajaran	7
Organisasi Pembelajaran	7
Isi Modul	9
Strategi Pembelajaran	9
Prinsip Penilaian Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Taman Kanak Kanak	10
Pengantar	11
TOPIK 1 PERENCANAAN PROGRAM PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	11
Kegiatan 1. Merefleksikan pentingnya pengelolaan pendidik	12
Kegiatan 2. Mengkaji Peraturan Terkait Pengelolaan Pendidik dan Tenaga	13
Kegiatan 3. Mengkaji Ulang Personil dalam Struktur Organisasi	15
Taman Kanak Kanak	15
Kegiatan 4. Menguraikan dan Mengevaluasi Tugas Pokok dan Fungsi	17
Rangkuman Materi	20
Latihan soal	20
Bahan Bacaan 1. Manajemen Sumber Daya Manusia	24
Bahan Bacaan 2. Peranan Kepemimpinan Kepala Taman Kanak Kanak	27
TOPIK 2. PEMBERDAYAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	30
Pengantar	30
Kegiatan 5. Merefleksikan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	30
Kegiatan 6. Menganalisis Potensi dan Kebutuhan Pendidik	32
Kegiatan 7. Memetakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	34
Kegiatan 8. Merencanakan Program Pengelolaan Pendidik	36
dan Tenaga	36
Kegiatan 9. Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	38
Kegiatan 10. Mengkaji Penempatan dan Pembagian Tugas Pendidik	40
Kegiatan 11. Menyusun Daftar Urut Kepangkatan (DUK)	41
Kegiatan 12. Mengkaji Keberadaan Organisasi Profesi Pendidik	43
Rangkuman Materi	47
Latihan Soal	50
Bahan Bacaan 3. Analisis dan Proyeksi Kebutuhan dan Penyediaan	54
Bahan Bacaan 4. Pembinaan dan Pengembangan Profesional Pendidik	57
Bahan Bacaan 5. Pemberdayaan SDM Sekolah dalam Manajemen,	67
Bahan Bacaan 6. Menyusun Daftar Urut Kepangkatan (DUK),	75
Bahan Bacaan 7. Kelompok Kerja Guru	79

TOPIK 3. PENILAIAN KINERJA, PENYUSUNAN SASARAN KERJA	81
Pengantar	81
Kegiatan 13. Merefleksikan Konsep Penilaian Kinerja Guru	81
Kegiatan 14. Mengkaji Perangkat Instrumen dan melakukan Simulasi Penilaian Kinerja Guru	83
Kegiatan 15. Menyusun Perangkat Instrumen dan Melakukan Simulasi	92
Kegiatan 16. Mengkaji Konsep dan Prosedur, serta menyusun	97
Kegiatan 17. Melakukan Simulasi Pengukuran Capaian Prestasi Kerja, Perilaku Kerja dan Prestasi Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan	103
Kegiatan 18: Mengkaji Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan	104
Kegiatan 19. Menyusun Daftar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	116
Rangkuman Materi	117
Latihan Soal	119
Bahan Bacaan 8. Penilaian Kinerja	122
Bahan Bacaan 9. Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai dan Penilaian	130
Bahan bacaan 10. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan	141
REFLEKSI	147
RENCANA TINDAK	147
Pengantar	149
TOPIK 1. PERENCANAAN PROGRAM PENGELOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	150
Kegiatan 1. Mengkaji Ulang Personil dan Menyusun Struktur Organisasi	150
Kegiatan 2. Menguraikan dan Mengevaluasi Tugas Pokok dan Fungsi	151
TOPIK 2. PEMBERDAYAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	154
Kegiatan 3. Menganalisis Potensi dan Kebutuhan Pendidik	154
Kegiatan 4. Memetakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	156
Kegiatan 5. Merencanakan Program Pengelolaan Pendidik	157
Kegiatan 6. Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	157
Kegiatan 7. Mengkaji Penempatan dan Pembagian Tugas Pendidik	158
Kegiatan 8. Menyusun Daftar Urut Kepangkatan (DUK)	158
Kegiatan 9. Mengkaji Keberadaan Organisasi Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	159
TOPIK 3. PENILAIAN KINERJA, PENYUSUNAN SASARAN KERJA PEGAWAI, PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	160
Kegiatan 10. Melakukan Penilaian Kinerja Guru	160
Kegiatan 11. Melakukan Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan	163
Kegiatan 12. Menyusun SKP, Pengukuran Capaian Prestasi Kerja dan	165
Kegiatan 13. Merencanakan Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)	168
Kegiatan 14. Menyusun Daftar Pendidik dan Tenaga Kependidikan untuk Pemberian Penghargaan atau Sanksi	168
MENYUSUN LAPORAN DAN BAHAN PRESENTASI	171
Kegiatan 15. Menyusun Laporan dan Bahan Presentasi	171
Kegiatan 16. Menyusun Paparan Laporan	172
Pengantar	174
Kegiatan 1. Memaparkan Laporan Hasil Kegiatan	174
Kegiatan 2. <i>Sharing Good Practice</i> dan Penguatan Konsep	174

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Kegiatan 3. Penilaian dan Umpan Balik oleh Fasilitator.....	174
Kegiatan 4. Menyusun Rencana Tindak Lanjut	175
REFLEKSI	175
KESIMPULAN MODUL	176
DAFTAR PUSTAKA.....	178
SUPLEMEN 1. GERAKAN PENGUATAN PENDIDIKAN KARAKTER	182
SUPLEMEN 2. PENDIDIKAN INKLUSIF DAN PERLINDUNGAN	187
SUPLEMEN 3. PANDUAN PENILAIAN HASIL BELAJAR UNTUK KEPALA SEKOLAH	200

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Peta Kompetensi PPK4
Tabel 2. Isi Modul9

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peta Kompetensi PPTK.....3

**PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL
PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN
KEPALA TAMAN KANAK KANAK**

1. Modul Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan ini berisi tentang Kepemimpinan kepala Taman Kanak Kanak (TK) dalam merencanakan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan, dan merencanakan penilaian kinerja, menyusun sasaran kerja pegawai dan capaian prestasi kerja serta pengembangan keprofesian berkelanjutan.
2. Setelah mempelajari modul ini, kepala TK diharapkan dapat:
 - a. Merencanakan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan;
 - b. memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dan;
 - c. merencanakan penilaian kinerja, menyusun sasaran kerja pegawai, penilaian prestasi kerja, dan pengembangan keprofesian berkelanjutan pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Modul ini terdiri dari 4 (empat) bagian yaitu:
 - a. Penjelasan Umum Modul,
 - b. Tahap *In Service Learning* 1 (yang selanjutnya disebut *In 1*) yang dilengkapi dengan latihan soal dan bahan bacaan
 - c. Tahap *On the Job Learning* (yang selanjutnya disebut *On*)
 - d. Tahap *In Service Learning* 2 (yang selanjutnya disebut *In 2*)
4. Modul ini dilaksanakan melalui tiga tahap pembelajaran yaitu *In 1*, *On* dan *In 2*. Pada tahap *In 1* Saudara bersama kepala TK yang lain akan dipandu oleh fasilitator untuk mempelajari modul ini secara umum dan menyiapkan dasar pengetahuan dan pengalaman Saudara sebagai bahan melaksanakan kegiatan pembelajaran di TK. tahap *On*. Pada tahap *On*, Saudara menerapkan kegiatan pembelajaran di tempat tugas Saudara dengan didampingi oleh pengawas. Pada tahap *In 2*, Saudara bersama kepala sekolah lain melaporkan tagihan dan mempresentasikan berbagai temuan, hikmah, kendala, dan solusi yang Saudara lakukan selama proses pembelajaran. Saudara juga bisa mendapatkan pelajaran dan berbagi pengalaman dengan kepala TK lain
5. Sebelum mempelajari modul ini, Saudara harus memiliki dokumen-dokumen sebagai berikut:
 - a. Undang-undang Republik Indonesia no.4 tahun 1979 tentang Kesejahteraan Anak.
 - b. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 35 tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 tahun 2002 tentang Perlindungan Anak

- c. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas
- d. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Guru;
- e. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
- f. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
- g. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 46 20011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- h. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;
- i. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru;
- j. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;
- k. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah;
- l. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya
- m. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia 70 tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif Bagi Peserta Didik yang Memiliki Potensi Kecerdasan dan /Atau Bakat Istimewa
- n. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah;
- o. Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 15 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar Di Kabupaten/Kota;
- p. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2015 tentang Gerakan Pembudayaan Karakter di Sekolah;
- q. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137

- Tahun 2014 tentang Standar Pendidikan Anak Usia Dini;
- r. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 146 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Pendidikan Anak Usia Dini Sekolah (RKAS);
 - s. Struktur Organisasi Taman Kanak Kanak
6. Modul ini berkaitan dengan Modul Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Anggaran Sekolah (RKAS), Pengelolaan Kurikulum, Peningkatan Kualitas Pembelajaran, Supervisi Akademik, dan Pengelolaan Sarana dan Prasarana.
 7. Durasi waktu yang dipergunakan untuk mempelajari modul ini diperkirakan 50 Jam Pembelajaran (JP), yang terdiri atas 28 JP untuk *In 1*, 20 JP untuk *On*, 2 JP untuk *In 2*. Satu JP setara dengan 45 menit. Waktu pelaksanaan yang direkomendasikan adalah dimulai pada awal semester dan diselesaikan selambatnya pada akhir semester. Perkiraan waktu ini sangat fleksibel sehingga dapat disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan. Penyelenggara pembelajaran dapat menyesuaikan waktu dengan model pembelajaran di Kelompok Kerja Kepala Taman Kanak Kanak (KKKTK), Dinas Pendidikan Kabupaten /Kota, Dinas Pendidikan Provinsi. Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan bidang Kelautan Perikanan Teknologi Informasi dan Komunikasi (LPPTK KPTK) atau model pembelajaran lain dengan pemanfaatan teknologi lain.
 8. Untuk melakukan kegiatan pembelajaran, Saudara harus mulai dengan membaca petunjuk dan pengantar modul ini, menyiapkan dokumen yang diperlukan, mengikuti tahap demi tahap kegiatan pembelajaran secara sistematis dan mengerjakan perintah-perintah kegiatan pembelajaran pada Lembar Kerja (LK). Setiap menyelesaikan kegiatan pembelajaran di masing-masing topik, Saudara akan mengerjakan latihan soal. Untuk melengkapi pemahaman, Saudara dapat membaca bahan bacaan dan sumber-sumber lain yang relevan, termasuk sumber yang berkaitan dengan Gerakan Penguatan Pendidikan Karakter
 9. Format-format yang digunakan dalam LK ini dapat dijadikan acuan, silahkan mengembangkan atau menggunakan format yang berlaku di daerah setempat
 10. Setelah mempelajari Modul ini, Saudara dapat mengimplementasikan hasil belajartersebut di sekolah dengan mempertimbangkan peraturan yang berlaku.
 11. Dalam melaksanakan berbagai kegiatan pada modul ini, Saudara harus:
 - a. melakukan penguatan revolusi karakter bangsa melalui budi pekerti dan pembangunan peserta didik dengan cara mengintegrasikan nilai-nilai utama pada gerakan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK), yang terdiri atas: 1) religius, 2) nasionalis, 3) mandiri, 4) gotong royong, dan 5) integritas melalui harmonisasi olah hati (etik), olah rasa (estetik), olah pikir (literasi), dan olahraga (kinestetik) dengan

- kerja sama antara sekolah, keluarga,, dan masyarakat sebagai bagian dari Gerakan Nasional Revolusi Mental (GNRM).
- b. mempertimbangkan aspek inklusi social yang dapat menghargai perbedaan tanpa membedakan latar belakang suku, agama, ras, golongan, jenis kelamin, status social ekonomi, penyandang HIV/AIDS dan yang berkebutuhan khusus.
 - c. Memperhatikan bahwa sekolah adalah institusi pendidikan yang memegang peranan penting dalam membentengi generasi penerus bangsa dari bahaya narkoba (narkotika dan obat/bahan yang berbahaya) yang secara nyata dapat merusak hati, rasa, piker, dan fisik penggunanya,
 - d. Mengingat bahwa generasi muda yang menjadi peserta di sekolah sangat rentan terhadap kekerasan baik dalam bentuk verbal maupun perilaku, baik sebagai korban yang dirundung atau dirusak hasil karyanya maupu sebagai pelaku yang bertindak sebagai perundung (pelaku *bully*) atau perusakan (pelaku aksi vandal), dan
 - e. Mempertegas posisi sekolah sebagai pembangun karakter positif yang harus berbasis pada Pancasila, UUD 45 dan Bhinneka Tunggal Ika sehingga menghambat penyebaran paham yang radikal/ekstrim, baik yang anti kebhinnekaan karena menngedepankan perbedaan identitas SARA(Suku, Agama, Ras, dan Antargolongan), maupun yang mengedepankan kebebasan tanpa mengindahkan norma kemasyarakatan (gaya hidup bebas)

BAGIAN I. PENJELASAN UMUM

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pengantar

Kualitas kinerja Taman Kanak Kanak dipengaruhi oleh Keterampilan kepala TK dalam mengelola dan memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan . Kepemimpinan kepala TK dalam mendorong peningkatan kemampuan profesi pendidik dan tenaga kependidikan, membangun kolaborasi dan kerja sama antar staf, Contoh-contoh pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan diantaranya mengkaji dan mengevaluasi kinerja staf. Upaya memberdayakan pendidik sangat penting dilakukan sebagai salah satu upaya mendukung layanan prima pendidik dan tenaga kependidikan kepada semua peserta didik agar mampu meningkatkan pencapaian perkembangan peserta didik secara optimal. Pendidik di TK memiliki peran strategis dan tanggung jawab yang besar dalam menghasilkan generasi yang berkarakter, berbudaya dan bermoral.

Pada modul ini, Saudara akan mengkaji, menganalisis, merancang, melaksanakan dan mengevaluasi Program Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPTK), memahami permasalahan-permasalahan tentang pendidik dan tenaga kependidikan, merevisi program PPTK, memetakan kualitas dan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, serta melakukan reposisi personalia dan revisi struktur organisasi TK sesuai situasi, kondisi, dan kebutuhan TK dengan mempertimbangkan berbagai aspek termasuk sosial inklusi, dengan tidak bersikap diskriminatif terhadap perbedaan individu, memperhatikan perlindungan dan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan.

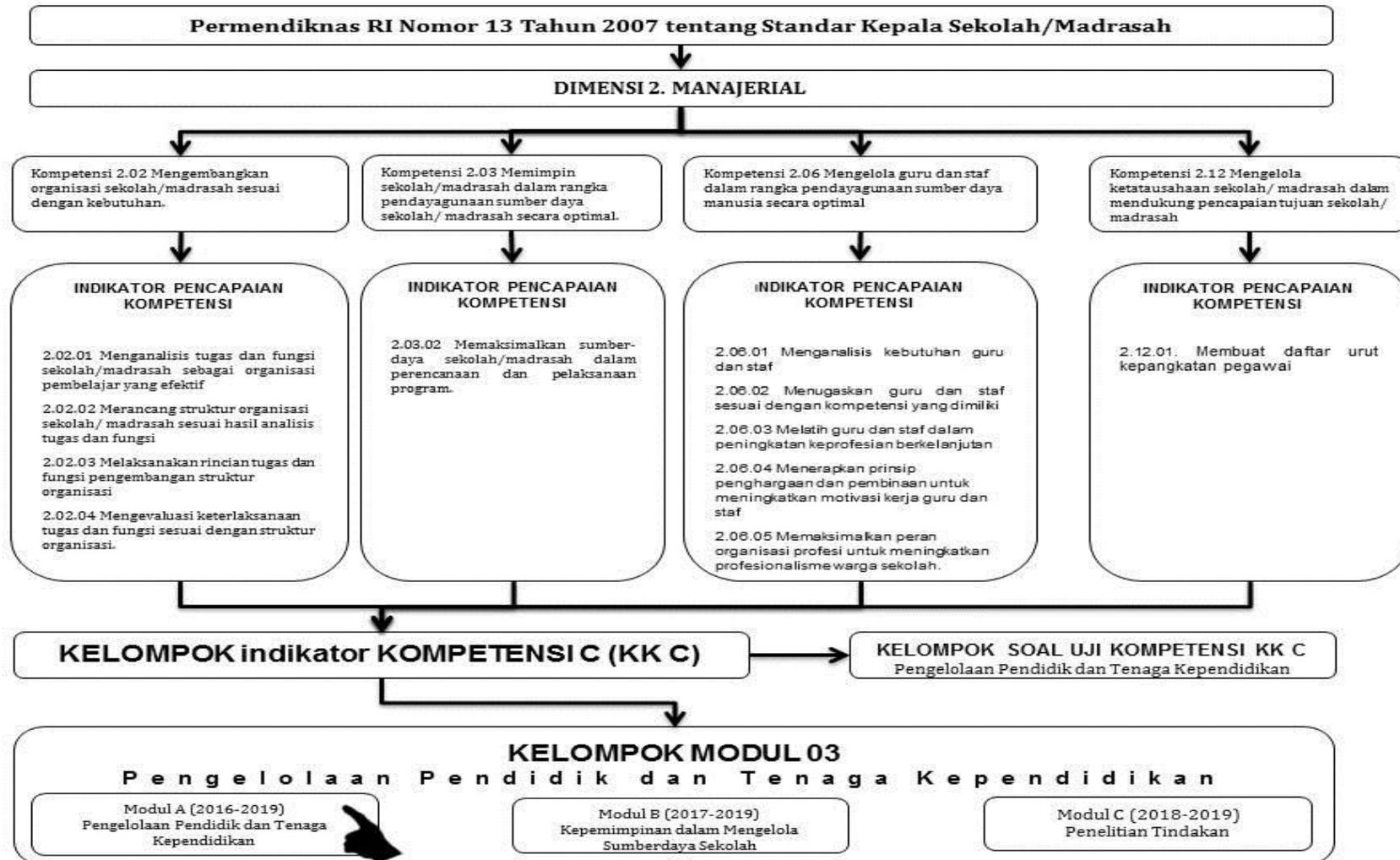
Dengan mempelajari dan mengikuti pembelajaran pada modul ini, diharapkan Saudara dapat meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, memudahkan mengerjakan tugas-tugas sekolah, dan mengembangkan ide-ide inovatif kepada teman sejawat khususnya tentang pengelolaan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan. PPTK penting dilakukan sebagai salah upaya mendukung layanan pembelajaran yang bermutu dan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran bagi tiap peserta didik.

Modul ini mengintegrasikan nilai-nilai utama Penguatan Pendidikan Karakter (PPK), yang terdiri atas: 1) religius, 2) nasionalis, 3) mandiri, 4) gotong royong, dan 5) integritas,

serta mempertimbangkan prinsip pendidikan inklusif yaitu (1) kehadiran; (2) penerimaan; (3) partisipasi; dan (4) pencapaian baik akademik maupun non-akademik semua anak termasuk anak berkebutuhan khusus sebagai langkah terbaik untuk memastikan perlindungan kesejahteraan anak. Pendidikan inklusif menjunjung tinggi keberagaman dan mengakomodasi semua kebutuhan anak dengan tidak mempersoalkan keadaan fisik, jender, kecerdasan, status sosial ekonomi, emosional atau kondisi-kondisi lain. Prinsip-prinsip pendidikan inklusif

juga diberlakukan bagi pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.

Peta Kompetensi PPTK



Gambar 1. Peta Kompetensi PPTK

Peta Kompetensi Penguatan Pendidikan Karakter

Tabel 1. Peta Kompetensi PPK

KODE IPK	INDIKATOR PENCAPAIAN KOMPETENSI	KEGIATAN		TAHAP		NILAI UTAMA PPK
		NO	JUDUL KEGIATAN			
2.02.01	Menganalisis tugas dan fungsi sekolah/madrasah	1	Merefleksikan pentingnya pengelolaan	In 1	T1	Integritas (dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan, serta konsistensi dalam tindakan dan perkataan yang berdasarkan kebenaran).
2.02.02	Merancang Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah	2	Mengkaji peraturan terkait PPTK	In 1	T1	Mandiri (Tidak bergantung pada orang lain dan mempergunakan segala tenaga, pikiran, waktu untuk merealisasikan harapan, profesional dan
2.02.03	Melaksanakan rincian tugas dan fungsi pengembangan struktur organisasi	3	Mengkaji ulang personil dalam struktur organisasi sekolah	In On In	T1 T2 t3	Religius (Ketulusan dan tidak memaksakan kehendak)
2.02.04	Mengevaluasi keterlaksanaan tugas dan fungsi sesuai dengan struktur Organisasi	4	Menguraikan dan mengevaluasi tugas tugas pokok dan fungsi setiap jabatan di struktur organisasi sekolah	In On In	T1 T2 T3	Gotong Royong (Menghargai semangat kerjasama dan bahu membahu menyelesaikan persoalan bersama, komitmen atas keputusan bersama, musyawarah mufakat)
2.03.02	Memaksimalkan sumber daya sekolah/Mdrasah dalam perencanaan dan pelaksanaan program	5	Merefleksikan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan	In	T1	Integritas (dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan dan perkataan yang berdasarkan kebenaran)
2. 06.01	Menganalisis kebutuhan guru dan staf	6	Menganalisis potensi dan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan	In On In	T1 T2 T3	Mandiri (Menggunakan segala tenaga,pikiran, waktu,untuk merealisasikan harapan, mimpi dan cita cita)

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

KODE IPK	INDIKATOR PENCAPAIAN KOMPETENSI	KEGIATAN		TAHAP		NILAI UTAMA PPK
		NO	JUDUL KEGIATAN			
2.06.02	Menugaskan guru dan staf sesuai dengan kompetensi yang dimiliki	7	Memetakan pendidik dan tenaga kependidikan	In On In	T1 T2 T3	Mandiri (tangguh, tahan banting, dan kreatif)
		8	Merencanakan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan	In On In	T1 T2 T3	Nasionalisme (Unggul dan berprestasi)
		9	Memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan	In On In	T1 T2 T3	Integritas (Keteladanan)
		10	Mengkaji penempatan dan pembagian tugas	In On In	T1 T2 T3	Religius (Teguh pendirian tidak memaksakan kehendak)
2.12.01	Membuat Daftar Urut Kepangkatan Pegawai	11	Menyusun Daftar Urut Kepangkatan	In On In	T1 T2 T3	Nasionalisme (Bersikap dan berbuat dengan menunjukkan kesetiaan tanggung jawab dan keteladanan)
2.06.05	Memaksimalkan peran organisasi profesi untuk meningkatkan profesionalisme warga sekolah	12	Mengkaji keberadaan organisasi profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	In	T1	Nasionalisme (Menghargai semangat kerja sama dan bahu membahu menyelesaikan persoalan bersama solidaritas dan empati)/
2.06.03	Melatih guru dan staf dalam meningkatkan keprofesian berkelanjutan/(PKG dan PKTK serta penyusunan SKP dan PPK	13	Merefleksikan Konsep Penilaian Kinerja Guru, Penilaian Kinerja Guru dengan tugas tambahan dan tenaga kependidikan	In 1	T1	Integritas (Konsisten Tindakan dan perkataan yang berdasarkan kebenaran, kejujuran, tanggung jawab dan keteladanan)

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

KODE IPK	INDIKATOR PENCAPAIAN KOMPETENSI	KEGIATAN		TAHAP		NILAI UTAMA PPK
		NO	JUDUL KEGIATAN			
		14	Mengkaji Perangkat Instrumen dan Simulasi Penilaian Kinerja Guru	In On In	T1 T2 T3	Mandiri (Etos kerja, Profesionalisme)
		15	Menyusun Perangkat Instrumen dan melakukan Simulasi Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan	In On In	T1 T2 T3	Religius (Teguh Pendirian, percaya diri)
		16	Merefleksikan Konsep, Prosedur, Penyusunan dan Target SKP Pen-didik	In	T1	Nasionalisme (unggul dan berprestasi, Taat hukum, disiplin)
		17	Menilai Ketercapaian SKP, Peri-laku Kerja dan Penilaian Prestasi Kerja (PPK) Pen-didik dan Tenaga Kependidikan	In On In	T1 T2 T3	Integritas (tanggungjawab dan keteladanan
		18	Mengkaji Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan	In On In	T1 T2 T3	Nasionalisme (Unggul dan berprestasi
11		19	Menyusun Daftar PTK untuk Pemberian Penghar-gaan atau Sanksi	In On In	T1 T2 T3	Nasionalisme (Bersikap dan berbuat dengan menunjukkan kesetiaan, rela berkorban, unggul dan berprestasi)

T1 = Diajarkan

T2 = Dibiasakan

T3 = Dilatih konsisten

Target Kompetensi

Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal melalui pendayagunaan sumber daya sekolah, pengembangan organisasi dan administrasi sekolah (dirumuskan dari Permendiknas Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, kompetensi 2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; 2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; 2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; 2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah).

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari modul ini, kepala sekolah diharapkan mampu:

- a. merencanakan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan;
- b. memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan, dan;
- c. merencanakan penilaian kinerja, menyusun sasaran kerja pegawai, penilaian prestasi kerja dan pengembangan keprofesian berkelanjutan pendidik dan tenaga kependidikan.

Organisasi Pembelajaran

Melalui modul ini, Saudara akan melakukan kegiatan-kegiatan, baik secara individu maupun secara kelompok. Kegiatan-kegiatan yang harus Saudara lakukan terdiri atas: perencanaan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan; pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan dan penilaian kinerja, penyusunan sasaran kerja pegawai dan penilaian prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Kegiatan *In 1*, *On* dan *In 2* pada modul ini akan Saudara lakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Pada tahap *In 1*, Saudara akan melakukan refleksi pentingnya pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, mengkaji peraturan terkait pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, mengkaji ulang personil dalam struktur organisasi TK, menguraikan dan mengevaluasi tugas pokok dan fungsi jabatan serta menyusun struktur organisasi TK, berpikir reflektif tentang pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan, menganalisis potensi dan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, memetakan pendidik dan tenaga kependidikan, merencanakan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan, mengkaji penempatan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan, menyusun Daftar Urut Kepangkatan, mengkaji keberadaan organisasi profesi pendidikan

dan tenaga kependidikan, merefleksikan penilaian kinerja tenaga kependidikan, perangkat instrumen dan simulasi penilaian kinerja guru, perangkat penilaian kinerja dan simulasi penilaian kinerja tenaga kependidikan, berpikir reflektif tentang konsep, prosedur, penyusunan dan target Sasaran Kerja Pegawai pendidik dan tenaga kependidikan, penilaian ketercapaian sasaran kerja pegawai dan penilaian prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan pengembangan keprofesian berkelanjutan, menyusun daftar pemberian penghargaan/sanksi serta menyusun rencana tindak lanjut.

Pada tahap *On*, Saudara akan mengkaji peraturan terkait pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, mengkaji ulang personil dalam struktur organisasi Taman Kanak Kanak, menguraikan dan mengevaluasi tugas pokok dan fungsi jabatan serta menyusun struktur organisasi Taman Kanak Kanak, menganalisis potensi dan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, memetakan pendidik dan tenaga kependidikan, merencanakan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan, mengkaji penempatan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan, menyusun Daftar Urut Kepangkatan, mengkaji keberadaan organisasi profesi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan, menyusun Sasaran Kerja Pegawai pendidik dan tenaga kependidikan, melakukan penilaian ketercapaian sasaran kerja pegawai dan penilaian prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan, menyusun dan melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan, menyusun daftar pemberian penghargaan/sanksi serta menyusun laporan dan presentasi.

Pada tahap *In 2*, Saudara harus memiliki portofolio dokumen penting yang direkomendasikan dalam pelaksanaan *In 1* dan *On* serta melakukan presentasi dan diskusi. Selanjutnya Saudara harus menyusun rencana tindak lanjut untuk memastikan kelangsungan kegiatan ini secara berkelanjutan.

Isi Modul

Tabel 2. Isi Modul

No	Topik	Alokasi Waktu		
		<i>In 1</i>	<i>On</i>	<i>In 2</i>
1.	Topik I: Perencanaan Program Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	225	90	
2.	Topik 2 Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	495 ‘	315’	
3.	Topik 3 Penilaian Kinerja, Penyusunan SKP dan Penilaian Prestasi Kerja, serta Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	495’	225’	
4.	Refleksi	0		
5.	RTL In 1	45’		
6	Penyusunan Laporan		180’	
7	Penyusunan paparan laporan		90’	
8	Refleksi		0	
9	RTL <i>On</i>			
10	Pemaparan Laporan			10’
11	<i>Sharing Good Practice</i> dan Penguatan Konsep			20’
12	Penilaian dan umpan balik oleh Fasilitator			45’
13	Refleksi			0’
14	RTL <i>In 2</i>			15
Jumlah		1260’ 28 Jp	900’ 20 Jp	90’ 2 Jp

Strategi Pembelajaran

Strategi pembelajaran yang digunakan dalam pengelolaan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut: berpikir reflektif, diskusi kelompok, kerja individu, mengkaji, menguraikan, mengevaluasi, menyusun, pelaporan dan presentasi yang diakhiri dengan rangkuman materi dan latihan soal

Prinsip Penilaian Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Taman Kanak Kanak

Penilaian terhadap peserta bertujuan untuk mengukur kompetensi peserta melalui ketercapaian indikator kompetensi dan keberhasilan tujuan program. Aspek yang dinilai mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

a. Nilai Sikap (NS)

Penilaian sikap dimaksudkan untuk mengetahui sikap peserta pada aspek kerjasama, disiplin, tanggungjawab, dan keaktifan. Sikap-sikap tersebut dapat diamati pada saat menerima materi, melaksanakan tugas individu dan kelompok, mengemukakan pendapat dan bertanya jawab, serta saat berinteraksi dengan fasilitator dan peserta lain.

Penilaian aspek sikap dilakukan mulai awal sampai akhir kegiatan secara terus menerus yang dilakukan oleh fasilitator pada setiap materi. Namun, untuk nilai akhir aspek sikap ditentukan di hari terakhir atau menjelang kegiatan berakhir yang merupakan kesimpulan fasilitator terhadap sikap peserta selama kegiatan dari awal sampai akhir berlangsung.

b. Nilai Keterampilan (NK)

Penilaian keterampilan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan peserta dalam mendemonstrasikan pemahaman dan penerapan pengetahuan yang diperoleh serta keterampilan yang mendukung kompetensi dan indikator. Penilaian keterampilan menggunakan pendekatan penilaian autentik mencakup bentuk tes dan non tes. Penilaian aspek keterampilan dilakukan pada saat pembelajaran melalui penugasan individu dan/atau kelompok oleh fasilitator. Komponen yang dinilai dapat berupa hasil Lembar Kerja dan/atau hasil praktik sesuai dengan kebutuhan.

c. Tes Akhir (TA)

Tes akhir dilakukan oleh peserta pada akhir kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan moda tatap muka. Peserta yang dapat mengikuti tes akhir adalah peserta yang telah menuntaskan seluruh kegiatan pembelajaran dan dinyatakan layak berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Pelaksanaan tes akhir dilakukan secara daring di TUK yang telah ditentukan. Nilai tes akhir akan menjadi nilai UKKS tahun 2017 dan digunakan sebagai salah satu komponen nilai akhir peserta.

BAGIAN II.

TAHAP IN SERVICE LEARNING 1

Pengantar

Pada tahap Pembekalan, Saudara berkumpul bersama kepala TK lain untuk melakukan refleksi pentingnya pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, mengkaji peraturan terkait pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, mengkaji ulang personil dalam struktur organisasi Taman Kanak Kanak, menguraikan dan mengevaluasi tugas pokok dan fungsi jabatan serta menyusun struktur organisasi Taman Kanak Kanak. Kegiatan-kegiatan tersebut dicapai melalui strategi berpikir reflektif, diskusi kelompok, kerja individu, mengkaji, menguraikan, mengevaluasi, menyusun, melaporkan dan presentasi yang diakhiri dengan rangkuman materi dan latihan soal

Saudara dapat melakukannya secara berkelompok, namun Jika tidak memungkinkan karena jumlah peserta terbatas, silakan kerjakan kegiatan secara individual.

Pada akhir pembekalan saudara akan membuat rencana tindak untuk dipraktikkan di Taman Kanak Kanak masing-masing

TOPIK 1 PERENCANAAN PROGRAM PENGELOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pengantar

Ketercapaian Standar Kompetensi Lulusan (SKL) Standar Tingkat Pencapaian Perkembangan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya adalah pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang optimal. Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu kegiatan yang harus dilakukan oleh kepala Taman Kanak Kanak dalam mempersiapkan pendidik dan tenaga kependidikan profesional yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai serta memiliki sikap yang menjunjung tinggi keberagaman, terbuka, toleransi, dan tidak diskriminasi sehingga menunjang proses pembelajaran di TK secara optimal dan akhirnya dapat meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan serta hasil belajar peserta didik.

Pada kegiatan ini, Saudara diharapkan dapat meningkatkan kompetensi tentang pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan dengan mengkaji peraturan terkait dengan pendidik dan tenaga kependidikan, mengkaji ulang personil dalam struktur organisasi, menguraikan tugas pokok dan fungsi jabatan dalam struktur organisasi TK dan mengevaluasi keterlaksanaan struktur organisasi Taman Kanak Kanak serta mereposisi struktur organisasi TK berdasarkan hasil evaluasi dengan mengintegrasikan 5 nilai utama penguatan pendidikan karakter.

Saudara diminta untuk melakukan/mengerjakan aktivitas yang ada pada kegiatan pembelajaran dengan menggunakan lembar kerja (LK) yang disediakan. Apabila kolom jawaban pada LK tidak mencukupi, Saudara dapat mengerjakan pada lembar tersendiri.

Kegiatan 1. Merefleksikan pentingnya pengelolaan pendidik dan Tenaga Kependidikan (Berpikir reflektif, 45 menit)

Sebelum Saudara melakukan kegiatan lebih lanjut, bacalah bahan bacaan 1 dan 2, kemudian jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!. Jika memungkinkan Saudara dapat membentuk kelompok dan mendiskusikan jawabannya, jika tidak memungkinkan kerjakan secara individu. Hasil diskusi kelompok/individu merupakan refleksi dari tugas yang telah Saudara lakukan berdasarkan kebenaran yang dapat dipertanggungjawabkan secara rasional.

Untuk menjawab pertanyaan ini silakan gunakan kertas plano, atau kertas HVS, kemudian tempel di dinding yang mudah dilihat.

LK 1. Merefleksikan Pentingnya Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Apa manfaat pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan bagi kepala Taman Kanak Kanak?

2. Jika Saudara tidak memahami pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, apa yang terjadi dengan Taman Kanak kanak Saudara?

3. Saat ini, bagaimana kondisi pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di Taman Kanak Kanak Saudara?

4. Apakah dalam pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di Taman Kanak Kanak Saudara sudah terintegrasi penguatan pendidikan karakter dan pendidikan Inklusif serta perlindungan kesejahteraan anak?

- a. Jika **sudah**, sebutkan nilai-nilai yang sudah diintegrasikan!

- b. Jika **belum**, apa yang akan Saudara lakukan untuk mengintegrasikan penguatan pendidikan karakter ke dalam program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan?

Setelah melaksanakan kegiatan berpikir reflektif, untuk lebih memahami konsep pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan lakukan kegiatan mengkaji peraturan terkait pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di kegiatan berikut:\

Kegiatan 2. Mengkaji Peraturan Terkait Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

(Diskusi, 45 menit)

Awalilah kegiatan dengan membaca berbagai peraturan terkait pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang terdapat di suplemen modul ini. Melalui berbagai peraturan tersebut Saudara dapat memahami kualifikasi, kompetensi dan bagaimana mengelola pendidik dan tenaga kependidikan.

Pada kegiatan ini, Saudara dapat berdiskusi secara kelompok atau berpasangan dengan kepala Taman Kanak-kanak yang lain, jika tidak memungkinkan lakukan secara individu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan terkait dengan peraturan perundang-undangan di bawah ini:

1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Guru;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
4. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru;
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;
6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah.

7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya;
8. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2015 Tentang Penumbuhan Budi Pekerti;
9. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 Tentang Standar Pendidikan Anak Usia Dini.
10. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 146 Tahun 2014 Tentang Kurikulum 2013 Pendidikan Anak Usia Dini.

Selanjutnya jawablah pertanyaan-pertanyaan pada LK 2!

LK 2. Mengkaji Peraturan tentang Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Terdapat berbagai peraturan yang membahas tentang kualifikasi dan kompetensi, beban kerja, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, di antaranya: a) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017, b) Permendiknas RI Nomor 16 Tahun 2007, dan c) Permendiknas RI No. 24 Tahun 2008. Dalam mengkaji kebijakan tentang Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan hendaklah Saudara meningkatkan pengetahuan dengan menjadi pembelajar sepanjang hayat. Selanjutnya Saudara diminta menjelaskan secara rinci kualifikasi dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, beban kerja serta pengelolaannya menurut peraturan-peraturan tersebut!

2. Peraturan manakah yang membahas tentang beban kerja pendidik dan tenaga kependidikan? Berapa besar beban kerja pendidik dan tenaga kependidikan menurut peraturan itu?

3. Bagaimanakah cara mengelola pendidik dan tenaga kependidikan menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah?

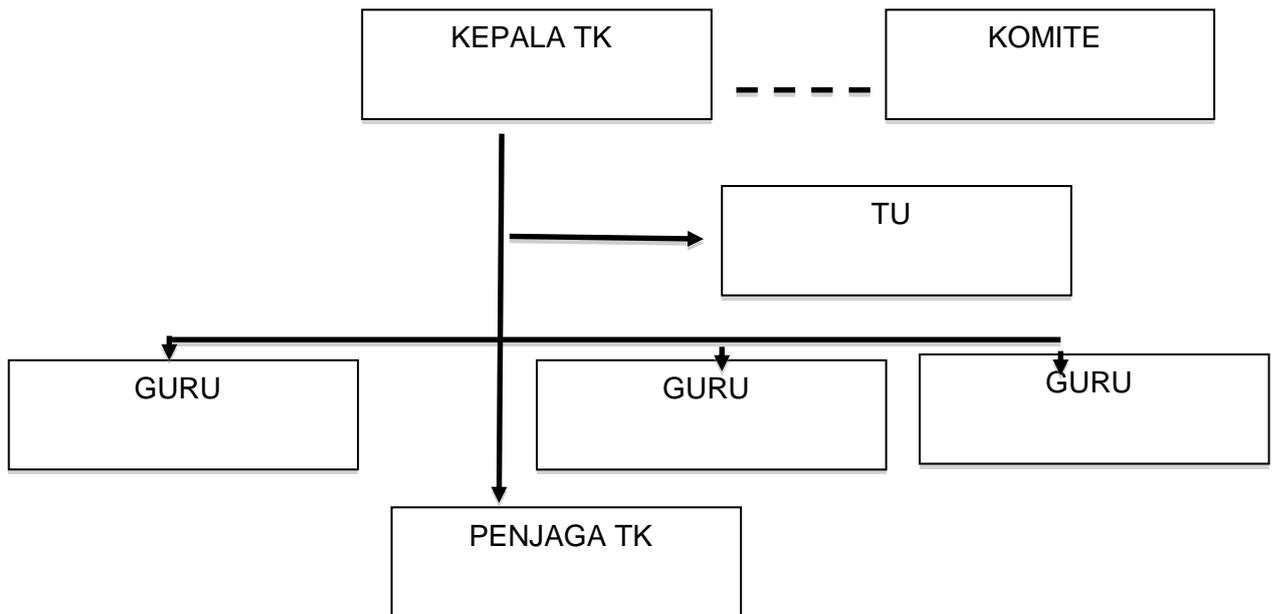
4. Bagaimanakah cara mengelola pendidik dan tenaga kependidikan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan?

5. Bagaimanakah cara mengelola pendidik dan tenaga kependidikan di Taman Kanak Kanak Saudara, yang berkaitan dengan peran mereka menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2015 Tentang Penumbuhan Budi Pekerti?

Setelah Saudara menyelesaikan kegiatan ini, untuk lebih mendalami pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan lanjutkan dengan melakukan di kegiatan 3.

**Kegiatan 3. Mengkaji Ulang Personil dalam Struktur Organisasi
Taman Kanak Kanak
(Diskusi, 45 menit)**

Kegiatan ini hendaknya Saudara berdiskusi bersama kepala Taman Kanak Kanak yang lain, jika tidak memungkinkan lakukan secara individu, yaitu tentang kajian struktur organisasi Taman Kanak Kanak. Gunakan data struktur dan organisasi Taman Kanak Kanak yang tersedia di modul ini, untuk mengisi tabel pada lembar kerja atau di kertas lain sebagai bahan rujukan dalam melakukan kegiatan ini, Saudara dapat membaca bahan bacaan 1 dan 2, Buku Kajian dan Pedoman PPK serta peraturan/perundangan yang terkait dengan struktur organisasi Taman Kanak Kanak pada modul ini. Gunakan LK. 3 untuk menjawab



Gambar 2. Gambar Struktur Organisasi

LK 3. Mengkaji Ulang Personil dalam Struktur Organisasi Taman Kanak Kanak

Berikan tanda centang (√) pada kolom ada, belum ada, atau tidak dengan berpedoman pada:

Permendiknas RI Nomor 19 Tahun 2007; a) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008, b) Permendiknas RI Nomor 16 Tahun 2007, c) Permendiknas RI No. 24 Tahun 2008, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 Tentang Standar Pendidikan Anak Usia Dini untuk mengetahui jenis jabatan yang berada di TK yang tersedia!. Kolom tindak lanjut dapat diisi untuk merencanakan tindakan terhadap jabatan yang belum ada atau yang sudah ada. Contoh: Komite TK (belum ada), tindak lanjut (akan segera membentuk komite TK selambat-lambatnya akhir semester ganjil). Silahkan Saudara lengkapi Tabel 3. Contoh Isian Personil dalam Struktur Organisasi TK di LK 3 berikut ini sesuai dengan jenis jabatan yang ada di TK Saudara!

Tabel 3 Contoh Isian Personil dalam Struktur Organisasi TK

No	Jabatan dalam Struktur	Ada	Belum Ada	Tidak Ada*)	Tindak Lanjut
1	Kepala Taman Kanak Kanak				
2	Komite Taman Kanak Kanak				
3	Tenaga Administrasi TK				
4	Petugas Layanan Khusus:				
	a. Penjaga TK				
	b. Tukang Kebun				
	c. Tenaga Kebersihan				
	d. Pesuruh				
5	Guru				
6	KKG				
7	Guru Pendamping				
8	Guru Pendamping Muda				

*) Tidak ada berdasarkan regulasi

Catatan :

Sebelum mengisi tabel tersebut, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan

menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Setelah pelatihan ini, diharapkan Saudara dapat mengkaji ulang struktur organisasi yang ada di Taman Kanak Kanak Saudara bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan. Hasil kajian merupakan usaha bersama yang menumbuhkan rasa persahabatan.

Setelah Saudara mengkaji struktur organisasi Taman Kanak Kanak, lanjutkan dengan menguraikan tugas pokok dan fungsi atau rincian tugas dari masing-masing jabatan dalam struktur organisasi Taman Kanak Kanak pada kegiatan 4.

Kegiatan 4. Menguraikan dan Mengevaluasi Tugas Pokok dan Fungsi Setiap Jabatan dan Menyusun Struktur Organisasi Taman Kanak Kanak (Diskusi, 90 menit)

Gunakan tabel 4 Contoh Isian Uraian Jabatan dalam Struktur Organisasi TK dan tabel 5 Contoh Isian Evaluasi Keterlaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Sesuai Struktur Organisasi TK serta pertanyaan di bawah ini untuk menguraikan/menjelaskan tugas pokok dan fungsi, atau rincian tugas dari masing-masing komponen struktur organisasi Taman Kanak kanak, atau jenis jabatan yang sudah Saudara kaji pada kegiatan sebelumnya dengan berpedoman Permendiknas RI Nomor 19 Tahun 2007; c) Permendiknas RI No. 24 Tahun 2008, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 Tentang Standar Pendidikan Anak Usia Dini, dan selanjutnya kerjakan pada LK 4a, 4b, dan 4c atau kertas lain!

LK 4a. Menguraikan dan mengevaluasi Tugas Pokok dan Fungsi Setiap Jabatan dan menyusun Struktur Organisasi Taman Kanak Kanak

Tabel 4 Contoh Isian Uraian Tugas Jabatan dalam Struktur Organisasi TK

No.	Jabatan dalam Struktur	Tugas Pokok dan Fungsi
1	Kepala TK	
2	Komite TK	
3	Tenaga Administrasi TK	
4	Petugas Layanan Khusus:	
	a. Penjaga TK	
	b. Tukang Kebun	
	c. Tenaga Kebersihan	
	d. Pesuruh	
5	Guru	

No.	Jabatan dalam Struktur	Tugas Pokok dan Fungsi
6	KKG	
7	Guru Pendamping	
8	Guru Pendamping Muda	

LK 4b. Mengkaji Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Masing-masing Jabatan dalam Struktur Organisasi Taman Kanak Kanak

1. Apakah tugas pokok dan fungsi, serta uraian tugas pendidik dan tenaga kependidikan di Taman kanak Kanak tersebut sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku? Jelaskan!

2. Apabila ada ketidaksesuaian, apa rencana tindak lanjut Saudara dalam mengembangkan dan memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mendukung tugas pokok dan fungsinya?

3. Apakah struktur organisasi yang sudah ada tersebut telah menggambarkan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan?

4. Apakah penempatan jabatan dalam struktur organisasi tersebut sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, kompetensi, dan keberagaman pendidik dan tenaga kependidikan.

5. Berdasarkan jawaban pertanyaan-pertanyaan di atas, perlukah disusun ulang struktur organisasi yang ada? Jika ya, jelaskan alasannya!

LK 4c. Mengevaluasi Keterlaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Sesuai Struktur Organisasi TK

Tabel 5 Contoh Isian Evaluasi Keterlaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Sesuai Struktur Organisasi TK

No	Jabatan dalam Struktur	Tugas Pokok dan Fungsi Seharusnya Berdasarkan Peraturan/ Perundangan	Kondisi/Keadaan Nyata Di TK		Saran/ Rekomendasi/ Solusi
			Sesuai	Tidak Sesuai	
1	Kepala TK				
2	Komite TK				
3	Tenaga Administrasi				

No	Jabatan dalam Struktur	Tugas Pokok dan Fungsi Seharusnya Berdasarkan Peraturan/ Perundangan	Kondisi/Keadaan Nyata Di TK		Saran/ Rekomendasi/ Solusi
			Sesuai	Tidak Sesuai	
	TK				
4	Petugas Layanan Khusus:				
	a. Penjaga TK				
	b. Tukang Kebun				
	c. Tenaga Kebersihan				
	d. Pesuruh				
5	Guru				
6	KKG				
7	Guru Pendamping				
8	Guru Pendamping Muda				

Catatan : Sebelum mengisi tabel tersebut, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Setelah Saudara menguraikan, mengevaluasi, menganalisis keterlaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam struktur organisasi Taman Kanak Kanak. Selanjutnya susunlah struktur organisasi Taman Kanak Kanak sesuai dengan jenjang Taman kanak Kanak Saudara.

LK 4d. Menyusun Struktur Organisasi Taman Kanak Kanak

Berikut ini disajikan tabel keadaan Taman Kanak Kanak

Tabel 6.Keadaan Taman Kanak Kanak

No	Jenjang	Jumlah Rombel	Jumlah Guru	Jumlah Peserta Didik	Sarana dan Prasarana
1.	TK	4	5	82	Kelompok A = 2 rombel Kelompok B = 2 rombel Model Pembelajaran Sentra

Berdasarkan tabel di atas, susunlah struktur organisasi Taman Kanak Kanak yang sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku!

Perangkat Struktur organisasi Taman Kanak Kanak sesuai jenjang Taman Kanak Kanak Saudara.

STRUKTUR ORGANISASI TAMAN KANAK KANAK

Hasil kegiatan di atas dapat Saudara jadikan rujukan untuk mengundang komite Taman Kanak-kanak, pendidik dan tenaga kependidikan, alumni, perwakilan orang tua dan stakeholder dalam rangka menyusun dan mereposisi struktur organisasi Taman Kanak-kanak dengan dilandasi semangat musyawarah untuk mufakat dalam mengambil keputusan.

Rangkuman Materi

Modul pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan memberikan pengetahuan, sikap, dan keterampilan, serta pengalaman belajar bagi Saudara dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan yang baik di TK Saudara. Kegiatan-kegiatan yang telah Saudara laksanakan disusun untuk membimbing Saudara dalam menguasai pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal.

Dalam merencanakan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan. Saudara harus memahami peraturan dan kebijakan yang berlaku. Kemudian Saudara diminta untuk mengkaji ulang program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di TK Saudara dengan melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan. Selanjutnya Saudara harus mengevaluasi program pengelolaan dan kependidikan di TK secara menyeluruh dan memberikan catatan-catatan rekomendasi. Setelah itu sebagai langkah awal yang harus dilakukan untuk penyusunan penyempurnaan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang optimal, efektif, dan efisien sesuai peraturan yang berlaku, Saudara diminta lebih dahulu untuk memetakan pendidik dan tenaga kependidikan di TK Saudara.

Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang efektif dan efisien memerlukan perencanaan program berbasis kondisi nyata. Oleh karena itu, dengan memetakan kualifikasi dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, Saudara akan mampu menempatkan dan memberi tugas atau bahkan melakukan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan, efektif, dan efisien.

Latihan soal
(20 menit)

PETUNJUK :

1. Latihan Soal digunakan untuk mengukur ketuntasan Saudara dalam mempelajari materi.
2. Berilah tanda silang (X) pada huruf .(a, b, c, atau d) di depan jawaban yang benar!

SOAL

1. Dalam menganalisis kebutuhan pendidik di Taman Kanak-kanak, data yang paling tepat dijadikan sebagai acuan adalah
 - a. Jumlah peserta didik, jumlah jam pelajaran, beban mengajar pendidik, jumlah peserta didik dalam satu kelas, jumlah pendidik yang ada, jumlah pendidik yang akan pensiun/berhenti/meninggalkan jabatan keguruan

- b. Jumlah peserta didik, jumlah jam pelajaran, beban mengajar pendidik, jumlah peserta didik dalam satu kelas, pendidik yang ada, pendidik yang akan pensiun/berhenti/meninggalkan jabatan keguruan, jumlah ruang kelas;
 - c. Jumlah peserta didik, jumlah jam pelajaran, pendidik yang ada, pendidik yang akan pensiun/berhenti/meninggalkan jabatan keguruan
 - d. Jumlah jam pelajaran, pendidik yang ada, jumlah peserta didik, beban mengajar pendidik, jumlah ruang kelas
2. Aspek-aspek yang menjadi dasar dalam memetakan pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu
 - a. kompetensi, kualifikasi akademik dan integritas
 - b. kinerja, kualifikasi akademik dan profesionalitas.
 - c. integritas, kualifikasi akademik dan penilaian kinerja
 - d. integritas, kualifikasi akademik dan *skill* (keterampilan).
 3. *Stakeholders* (pemangku kepentingan) yang paling tepat untuk dilibatkan dalam kegiatan mengkaji ulang program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di Taman Kanak Kanak adalah
 - a. pendidik, tenaga kependidikan dan dinas pendidikan/yayasan
 - b. pendidik, tenaga kependidikan dan tenaga administrasi
 - c. pendidik, tenaga kependidikan dan komite Taman Kanak kanak
 - d. pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik
 4. Penyusunan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan pada tahun pelajaran baru dilakukan dengan
 - a. mengkaji ulang program pengelolaan yang lama dan memetakan pendidik dan tenaga kependidikan
 - b. melakukan evaluasi seleksi, mengkaji ulang program yang lama dan memetakan pendidik dan tenaga kependidikan
 - c. mengkaji ulang program pengelolaan yang lama, melakukan evaluasi seleksi dan merencanakan program pengelolaan baru
 - d. mengkaji ulang program pengelolaan yang lama, merencanakan program pengelolaan baru dan memetakan pendidik dan tenaga kependidikan
 5. Tempat di mana orang-orang melakukan proses belajar secara individual maupun bersama dalam rangka meningkatkan diri dan mengembangkan organisasi disebut
 - a. Pengembangan Pembelajar
 - b. Pembelajaran Organisasi
 - c. Organisasi Pembelajar
 - d. Struktur Pembelajaran
 6. Pengelolaan tenaga kependidikan merupakan rangkaian aktivitas yang integral, hal ini terkait dengan masalah
 - a. perekrutan, penempatan, pembinaan dan pemberhentian tenaga kependidikan
 - b. perekrutan, penempatan, pengembangan dan pemberhentian tenaga kependidikan
 - c. perencanaan, perekrutan, penempatan, pembinaan dan pemberhentian tenaga kependidikan
 - d. perencanaan, perekrutan, penempatan, pembinaan atau pengembangan, penilaian dan pemberhentian tenaga kependidikan

7. Pengembangan keprofesian berkelanjutan mencakup tiga hal yaitu: pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif. Sebagai kepala sekolah, Saudara mempunyai tugas untuk mengelola dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan pengembangan keprofesian guru. Jika Saudara menyelenggarakan lokakarya dengan tujuan menyusun bahan/perangkat pembelajaran, maka kegiatan lokakarya tersebut merupakan bagian dari
 - a. kegiatan pengembangan diri
 - b. kegiatan kolektif guru
 - c. kegiatan publikasi ilmiah.
 - d. kegiatan penulisan karya inovatif
8. Penjelasan mengenai tanggung jawab pendidik dan tenaga kependidikan, pengangkatan, pembinaan karir, promosi dan penghargaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dijelaskan dalam peraturan/perundangan di bawah ini, yaitu....
 - a. Permendiknas RI Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Taman Kanak-kanak
 - b. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
 - c. Permendiknas RI No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan
 - d. Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 15 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota
9. Penempatan kepala Taman Kanak-kanak di daerah, dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terbatas, dan sarana-prasarana terbatas untuk menjalankan tugas kepala taman kanak-kanak harus
 - a. menyusun struktur organisasi, menguraikan tugas dan fungsi (tupoksi) semua dikerjakan bersama-sama untuk menyelesaikan pekerjaan
 - b. memahami keadaan, semua guru dan TU diikutsertakan pelatihan agar terjadi peningkatan kompetensinya.
 - c. menyusun visi, misi, tujuan, membuat program, dan struktur organisasi Taman Kanak-kanak
 - d. semua dikerjakan dengan lambat yang penting selesai dengan baik
10. Program pengembangan keprofesian berkelanjutan guru dibuat berdasarkan hasil
 - a. analisis konteks kebutuhan Taman Kanak-kanak
 - b. evaluasi diri guru atau penilaian kinerja guru
 - c. pemetaan pendidikan dan tenaga kependidikan
 - d. kesepakatan guru di Taman kanak dengan organisasi profesi seperti KKG
11. Yang dimaksud dengan tenaga kependidikan dalam peraturan/perundangan yang berlaku selama ini adalah
 - a. pengelola satuan pendidikan, tenaga administrasi, tenaga kebersihan dan keamanan
 - b. guru, pengelola satuan pendidikan, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, tenaga administrasi, tenaga kebersihan dan keamanan
 - c. guru, tenaga administrasi, tenaga laboratorium dan perpustakaan
 - d. guru, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium dan administrasi

12. Pengangkatan, penempatan, pemindahan, dan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dalam rangka akses....
 - a. masyarakat atas pelayanan pendidikan yang merata; mutu daya saing sesuai kebutuhan
 - b. atas pelayanan pendidikan yang mencukupi, merata dan terjangkau; mutu dan daya saing pendidikan
 - c. perluasan dan pemerataan akses pendidikan serta peningkatan mutu, daya saing, dan relevansi pendidikan
 - d. masyarakat atas pelayanan pendidikan yang terjangkau oleh masyarakat luas; mutu dan daya saing lembaga yang mampu mencapai prestasi ditingkat regional dan nasional serta adanya akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

13. Dimensi kepemimpinan mencakup antara lain
 - a. memprovokasi, mempengaruhi, meningkatkan dan mengembangkan
 - b. memutuskan, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti
 - c. mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan
 - d. membagi peran, mendelegasikan wewenang, mengatur strategi, dan membuat keputusan

14. Dalam pasal 212 ayat (6) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 menyebutkan bahwa seseorang yang mengangkat, menempatkan, memindahkan, atau memberhentikan pendidik atau tenaga kependidikan yang bertentangan dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam pasal 175 tanpa alasan yang sah, dikenai sanksi administratif berupa
 - a. teguran tertulis, penundaan kenaikan gaji berkala, penundaan kenaikan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat, dan/atau pemberhentian dengan tidak hormat dari jabatannya
 - b. teguran tertulis, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat, dan/atau pemberhentian dengan tidak hormat dari jabatannya
 - c. penundaan kenaikan gaji berkala, penundaan kenaikan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian tidak dengan hormat
 - d. penundaan kenaikan gaji berkala, penundaan kenaikan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat

15. Hakikat pembangunan tim didasarkan atas
 - a. pengambilan keputusan yang aman
 - b. kerjasama fungsional dan kerja sama peran
 - c. pengambilan keputusan yang diambil secara partisipatif
 - d. kepemimpinan yang hanya percaya pada data yang benar

Bahan Bacaan 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya pendidik dan tenaga kependidikan pada Taman Kanak Kanak sebagai sumber daya manusia yang vital, yang memberikan sumbangan terhadap tujuan sekolah, dan memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, Taman Kanak Kanak, dan masyarakat.

Manajemen SDM mencakup kegiatan sebagai berikut: (1) Perencanaan SDM; (2) Analisis Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (3) Pengadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (4) Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (5) Orientasi, Penempatan dan Penugasan; (6) Kompensasi; (7) Penilaian Kinerja; (8) Pengembangan Karir; (9) Pelatihan dan Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (10) Penciptaan Mutu Kehidupan Kerja; (11) Perundingan Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (12) Riset Pendidik dan Tenaga Kependidikan; dan (13) Pensiun dan Pemberhentian Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Perencanaan SDM

Perencanaan SDM adalah kegiatan menaksir/menghitung kebutuhan SDM Taman Kanak Kanak dan selanjutnya merumuskan upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Upaya tersebut mencakup kegiatan menyusun dan melaksanakan rencana agar jumlah dan kualifikasi personil yang diperlukan itu tersedia pada saat dan posisi yang tepat sesuai dengan tuntutan Taman Kanak Kanak.

Analisis Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Analisis pendidik dan tenaga kependidikan adalah suatu proses menjelaskan dan mencatat tujuan-tujuan pendidik dan tenaga kependidikan, kewajiban dan tanggung jawab utama pendidik dan tenaga kependidikan tersebut dan kondisi di mana pendidik dan tenaga kependidikan itu harus dikerjakan. Analisis pendidik dan tenaga kependidikan merupakan bagian dari perencanaan SDM yang membentuk menjelaskan spesifikasi pendidik dan tenaga kependidikan dan spesifikasi kompetensi serta karakteristik kepribadian yang tepat untuk mempekerjakan pendidik dan tenaga kependidikan itu.

Rekrutmen (Pengadaan) Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan adalah seperangkat kegiatan dan proses yang dipergunakan untuk memperoleh sejumlah orang yang bermutu pada tempat dan waktu yang tepat sesuai dengan ketentuan hukum sehingga orang dan Taman Kanak Kanak dapat saling menyeleksi berdasarkan kepentingan terbaik masing-masing dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Seleksi pendidik dan tenaga kependidikan adalah suatu proses mengumpulkan informasi untuk menilai dan memutuskan siapa yang diangkat, dengan berpedoman pada hukum, demi kepentingan jangka panjang dan pendek, perorangan dan Taman Kanak Kanak.

Orientasi, Penempatan dan Penugasan

Orientasi, penempatan, dan penugasan merupakan kegiatan yang dilakukan tenaga serempak. Orientasi ditujukan untuk mempercepat sosialisasi pendidik dan tenaga kependidikan dan penerimaan lingkungan kerja sehingga pendidik dan tenaga

kependidikan tersebut dapat segera beradaptasi dalam sistem, prosedur, serta budaya kerja. Penempatan dan penugasan adalah keputusan pendidik dan tenaga kependidikan yang berazaskan *“the right men on the right job”*.

Kompensasi (Termasuk Kesejahteraan)

Kompensasi adalah apa yang diterima pendidik dan tenaga kependidikan karena ia telah memberikan kontribusi pikiran, perhatian, kemampuan, dan kinerjanya terhadap sekolah. Kompensasi terdiri dari hal yang berupa uang dan bukan uang. Kompensasi sangat penting untuk memperoleh, memelihara, dan mempertahankan angkatan kerja yang produktif.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yaitu suatu proses mempertimbangkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan pada masa lalu dan sekarang yang dikaitkan dengan latar belakang lingkungan kerjanya serta memperhatikan potensi yang dimiliki pendidik dan tenaga kependidikan tersebut bagi kepentingan sekolah di masa yang akan datang. Penilaian bertujuan membantu pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan mencapai hasil bagi dirinya sendiri dan Taman Kanak-Kanak. Penilaian kinerja bagi pendidik dan tenaga kependidikan mengacu pada peraturan dan pedoman dari pemerintah.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses mencermati potensi, kemampuan, kinerja dan komitmen pendidik dan tenaga kependidikan untuk diposisikan dalam struktur Taman Kanak-Kanak secara tepat, sehingga pendidik dan tenaga kependidikan dan Taman Kanak-Kanak memperoleh maslahat dan nilai tambah optimal.

Pelatihan dan Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah upaya memperbaiki kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di masa kini maupun di masa depan dengan meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan untuk bertugas, melalui pembelajaran, biasanya dengan meningkatkan pengetahuan, mutu, sikap dan keterampilan. Pelatihan berbeda dengan pengembangan. Pelatihan adalah segala kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di mana pendidik dan tenaga kependidikan sedang atau akan diangkat menjabat pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan. Pengembangan adalah upaya membantu pendidik dan tenaga kependidikan secara individual menangani tanggung jawabnya di masa depan.

Penciptaan Mutu Lingkungan Kerja

Menciptakan lingkungan kerja adalah upaya yang berkaitan dengan mewujudkan pengawasan yang suportif, kondisi kerja yang baik, gaji dan penghargaan yang menstimulasi peningkatan kinerja, serta menjadikan pendidik dan tenaga kependidikan tertantang untuk memberikan pelayanan terbaik.

Pensiun dan Pemberhentian Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pensiun merupakan hak pendidik dan tenaga kependidikan. Fungsi MSDM ini berkaitan dengan merumuskan syarat-syarat dan kondisi-kondisi yang memberikan

PENGELOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

kejelasan/ pedoman bagi pemenuhan hak pensiun. Pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan terjadi atas permohonan sendiri atau karena diberhentikan organisasi akibat sanksi tertentu yang berkaitan dengan kesepakatan hubungan kerja. Pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan dalam arti ini biasanya dilakukan dalam periode kontrak kerja (*work service*).

Bahan Bacaan 2. Peranan Kepemimpinan Kepala Taman Kanak Kanak dalam Meningkatkan Semangat Kerja, Kemampuan, dan Keefektifan Kerja Tim di Taman Kanak Kanak

Kepemimpinan kepala Taman Kanak Kanak yang baik dapat membuat anggota menjadi percaya, loyal, dan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi secara optimal. Untuk itu, keberhasilan kepemimpinan kepala Taman kanak kanak dapat dilihat dari performa anggotanya. Salah satu faktor yang menunjukkan performa anggota adalah semangat kerjanya.

Semangat kerja merupakan salah satu faktor utama yang menentukan terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas. Bila seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi akan melaksanakan tugas secara optimal. Sebaliknya, bila seseorang kurang memiliki semangat kerja yang baik, tidak akan bisa melaksanakan tugas secara optimal.

Kepemimpinan kepala Taman Kanak Kanak sangat berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja seseorang dalam melaksanakan tugas, yaitu kesiapan kerja, kondisi kerja, organisasi kerja, kepemimpinan, gaji, kesempatan mengemukakan ide, kesempatan mempelajari tugas, jam kerja, dan kemudahan kerja. Di sisi lain, ada beberapa faktor yang mempengaruhi turunnya semangat kerja pegawai, khususnya guru, yaitu dukungan teman sejawat, hubungan dengan pimpinan, gaji, pekerjaan dan tanggung jawab, kurangnya kesempatan berkembang, kondisi kerja, dan beban kerja yang berlebihan.

Kepemimpinan sangat berperan dalam meningkatkan semangat kerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas di TK.

Dalam rangka melaksanakan tugas profesionalnya, pendidik dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik, karena pendidik merupakan komponen sentral yang menentukan keberhasilan pendidikan di TK. Oleh karena itu kemampuan pendidik perlu dikembangkan melalui berbagai kegiatan pengembangan profesional, antara lain pengembangan intensif (*intensive development*), pengembangan kooperatif (*cooperative development*), dan pengembangan mandiri (*self directed development*).

Pengembangan intensif (*intensive development*) adalah bentuk pengembangan yang dilakukan secara intensif berdasarkan kebutuhan pendidik, melalui langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pertemuan balikan atau refleksi. Teknik pengembangan yang digunakan antara lain pelatihan, penataran, kursus, lokakarya, dan sejenisnya.

Pengembangan kooperatif (*cooperative development*) adalah suatu bentuk

pengembangan pendidik yang dilakukan melalui kerja sama dengan teman sejawat dalam suatu tim yang bekerja sama secara sistematis. Teknik pengembangan yang digunakan bisa melalui pertemuan kelompok kerja guru KKG. Teknik ini disebut juga dengan istilah *peer supervision* atau *collaborative supervision*.

Pengembangan mandiri (*self directed development*) adalah bentuk pengembangan yang dilakukan melalui pengembangan diri sendiri. Pendidik berusaha untuk merencanakan dan melaksanakan kegiatan, serta menganalisis balikan untuk pengembangan diri sendiri. Teknik yang digunakan bisa melalui evaluasi diri (*self evaluation*) atau penelitian tindakan (*action research*).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian, kepemimpinan kepala TK berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan pendidik dalam melaksanakan tugas. Dengan meningkatnya kemampuan pendidik, akan meningkatkan kinerja organisasi dan ketercapaian tujuan organisasi TK.

Ada dua aspek yang menentukan tingkat profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas, yaitu aspek kemampuan dan kemauan. Untuk itu, dalam meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, perlu didukung dengan kemampuan yang baik dan semangat kerja yang baik.

Kepemimpinan kepala TK merupakan faktor kunci yang menentukan terhadap peningkatan kemampuan, semangat kerja, dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas., akan menjadi sarana tercapainya keefektifan kerja organisasi TK yang bermuara pada peningkatan mutu pendidikan di TK.

Keberhasilan kepemimpinan kepala TK dapat juga dilihat dari pengaruhnya terhadap kinerja tim di TK. Adanya kerja sama yang baik di dalam tim akan lebih menunjang pencapaian tujuan organisasi TK, dibandingkan bekerja secara sendiri-sendiri. Komponen-komponen yang menunjukkan keberhasilan tim adalah keefektifan kerja tim dan kepemimpinan kepala TK.

Keefektifan Kerja Tim

Keefektifan kerja tim bisa dilihat dari segi proses dan hasil. Adanya kerja sama yang baik, koordinasi yang baik, komunikasi, interaksi, kejujuran, kepercayaan, dan kekohesifan di antara anggota dalam melaksanakan tugas merupakan komponen yang mengacu pada proses. Sedangkan kepuasan anggota, ketercapaian tujuan sesuai dengan harapan, meningkatnya kerja sama, dan fleksibilitas untuk mengembangkan diri, merupakan komponen yang mengacu pada hasil.

Keefektifan kerja tim juga dapat ditelaah dari tiga sub dimensi, yaitu (1) kerjasama dalam

melaksanakan tugas (kebersamaan, jujur, saling percaya, terbuka, saling memberikan masukan, dan bekerja keras) untuk mencapai tujuan organisasi, (2) keterpaduan dalam melaksanakan tugas (tanggung jawab, ketahanan menjaga kesatuan, memecahkan masalah bersama secara efektif, dan memiliki fleksibilitas untuk mengembangkan cara-cara baru yang lebih baik), dan (3) keefektifan hasil, (ketercapaian hasil sesuai dengan standar yang ditetapkan, pemahaman terhadap tujuan semakin meningkat, kerja sama tim meningkat, kemampuan tim berkembang, dan kepuasan sebagai anggota tim juga berkembang).

Kepemimpinan Kepala TK.

Kepemimpinan yang baik akan menekankan kerja sama tim dan pemberian perhatian secara adil terhadap semua anggota yang berdampak pada meningkatnya keefektifan kerja tim. Oleh karena itu, semakin tinggi kepala TK menerapkan kepemimpinan secara tepat, akan membawa dampak meningkatnya keefektifan kerja tim dalam melaksanakan tugas-tugas TK. Keefektifan kerja tim bisa dilihat dari tiga aspek, yaitu kerjasama dan keterpaduan dalam melaksanakan tugas, serta keefektifan hasil yang dicapai.

TOPIK 2. PEMBERDAYAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pengantar

Pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah upaya yang dilakukan oleh kepala TK untuk meningkatkan daya dukung pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di TK agar mampu memberikan pelayanan prima sehingga mampu meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Hal ini penting dilakukan karena pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Upaya pemberdayaan ini harus mempertimbangkan keberagaman di kalangan pendidik dan tenaga kependidikan, menjunjung tinggi sikap toleransi, dan anti diskriminasi

Untuk membantu Saudara dalam memahami Topik 2, Saudara dapat mempelajari konsep pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan dengan membahas permasalahan pemberdayaan, peran dan tanggung jawab pendidik dan tenaga kependidikan, memetakan pendidik dan tenaga kependidikan serta mereposisi program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, dengan mengintegrasikan 5 nilai utama penguatan pendidikan karakter, yaitu religius, nasionalisme, mandiri, gotong royong dan integritas melalui berbagai strategi pembelajaran yang digunakan antara lain berpikir reflektif, studi kasus, dan simulasi..

Agar kegiatan tersebut dapat dilaksanakan, pastikan Saudara melaksanakan semua kegiatan dalam modul ini.

Kegiatan 5. Merefleksikan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Berpikir Reflektif, 45 menit)

Sebelum Saudara melakukan kegiatan lebih lanjut, bacalah bahan bacaan 3, 4, 5, 6, dan 7, serta Buku Kajian dan Pedoman PPK dan suplemen pendidikan inklusif dan perlindungan kesejahteraan anak pada modul ini, selanjutnya jawablah pertanyaan di bawah ini! dengan kegiatan diskusi kelompok, jika tidak mungkin lakukan secara individu. Dalam melaksanakan refleksi pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah Saudara lakukan dengan dilandasi kejujuran. Selanjutnya tuliskan jawaban Saudara pada LK 5 atau di kertas plano, HVS.

LK 5. Merefleksikan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Menurut pendapat Saudara pentingkah seorang kepala sekolah belajar cara memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal? Mengapa?

2. Apa yang terjadi jika kepala TK tidak memahami tentang pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan?

3. Apakah Saudara sudah melakukan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan di TK Saudara? Apa dan bagaimana bentuk kegiatan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan yang telah Saudara lakukan di Taman kanak kanak?

4. Apakah Saudara sudah mengintegrasikan penguatan pendidikan karakter dalam program pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan?

- a. Jika **sudah**, apa bentuk program kegiatannya?

- b. Jika **belum**, apa yang akan Saudara lakukan untuk mengintegrasikan penguatan pendidikan karakter ke dalam program pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan?

Setelah melaksanakan kegiatan ini, untuk lebih memahami konsep pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan lakukanlah kegiatan selanjutnya secara berurutan.

Kegiatan 6. Menganalisis Potensi dan Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Studi Kasus, 90 menit)

Sebelum Saudara melanjutkan kegiatan ini, silahkan membaca bahan bacaan 3 dan 4 serta Petunjuk Teknis Peraturan Bersama Mendiknas RI, Menpan RB RI, Mendagri RI, Menkeu RI dan Menag RI Nomor 05/X/PB/2011, Nomor SPB/03/M.PAN-RB/10.2011, Nomor 48 Tahun 2011, Nomor 158/PMK.01/2001 dan Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil. Saudara juga dipersilakan menggunakan rujukan lain yang merupakan peraturan tertulis di lingkungan kerja tempat Saudara bertugas.

Sebagai referensi dalam menyelesaikan kasus terkait kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di TK, serta kondisi potensi pendidik dan tenaga kependidikan di taman kanak-kanak. Saudara diharapkan mengkaji studi kasus di bawah ini, sesuai dengan jenis satuan pendidikan yang Saudara pimpin.

Kemudian tuliskan jawaban Saudara pada LK 6 atau pada kertas lain!

LK 6a. Menganalisis Potensi dan Kebutuhan Pendidik

Kasus 1

Jika Saudara kepala TK perhatikanlah kasus di bawah ini!

Sebuah TK di Kabupaten Y memiliki 64 peserta didik dengan jumlah rombongan belajar 2 rombel. Masing-masing jenjang terdiri dari 1 rombongan belajar yaitu Kelompok A (31 anak) dan Kelompok B (33 anak). Beban belajar peserta didik Taman kanak-kanak berdasarkan muatan kurikulum TK adalah 30 jam perminggu. Besar kelas (jumlah peserta didik dalam satu kelas) rata-rata 32 peserta didik. Beban mengajar guru perminggu 24 jam. Jumlah guru yang ada 4 orang, Dari jumlah tersebut 2 orang guru Taman Kanak-kanak akan pensiun satu bulan lagi

Pengelolaan seluruh kegiatan dan pengadministrasian di TK dilakukan oleh kepala Taman Kanak-kanak dan guru-guru TK, karena di TK ini tidak memiliki tenaga administrasi, tenaga pengelola perpustakaan, dan tenaga lainnya layaknya pada satuan pendidikan SMP/SMA/SMK.

Berdasarkan pengamatan dan hasil supervisi kepala TK ditemukan bahwa 2 orang guru memiliki kinerja yang kurang memuaskan, di antaranya 1 orang guru TK kurang mampu berkomunikasi dengan baik terhadap anak, dan 1 orang lagi tidak mampu mengolah dan melaporkan hasil penilaian perkembangan anak. Setelah dilakukan pendekatan, ternyata kedua guru tersebut belum pernah mendapatkan pembinaan terkait dengan kemampuan tersebut

Berdasarkan kasus 1 di atas, jawablah pertanyaan di bawah ini!

1. Berapa banyak kekurangan guru yang harus dipenuhi oleh TK Kabupaten Y tersebut?

2. Identifikasi masalah-masalah yang dihadapi oleh pendidik dan tenaga kependidikan pada Taman Kanak-kanak di Kabupaten Y di atas!

3. Jika kasus ini terjadi di TK Saudara, tindakan apa yang akan Saudara lakukan?

Kasus 2

TK Ceria berada di Kota Intan yang dipimpin oleh Bu Mulyana. Sekolah ini memiliki 2 rombongan TK yang terdiri dari kelompok A dan kelompok B. Jumlah guru di sekolah ini sudah memadai. Sarana dan prasarana yang dimiliki cukup lengkap termasuk Alat Peraga Edukatif (APE). Segala urusan administrasi dilakukan oleh kepala sekolah. Sekolah ini memiliki satu orang penjaga sekolah yang merangkap sebagai tenaga kebersihan.

Gunakan rumus berikut ini untuk menghitung jumlah kebutuhan tenaga kependidikan:

$$\sum \frac{\text{Rombel}}{2} + 1$$

Catatan :

Saudara dipersilakan menggunakan rumus yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

LK 6b. Menganalisis Potensi dan Kebutuhan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan kasus tersebut maka kebutuhan tenaga kependidikan adalah:

Kasus 3

Pak Jodi adalah kepala TK baru.. Menurut analisis Pak Jodi, TK A kekurangan pendidik dan tenaga kependidikan. Masih banyak guru yang mendapat tugas tambahan selain tugas mengajar. Contoh, belum ada tenaga khusus untuk mengelola perpustakaan sehingga tugas itu diberikan ke salah satu guru. Akibatnya kegiatan perpustakaan tidak maksimal. Berdasarkan data kepegawaian di TK A, guru PNS jumlahnya masih sedikit, yaitu 60% dari jumlah guru yang ada. Setiap tahun TK selalu mengirim data kekurangan guru dan pegawai ke kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota namun sampai sekarang belum ada guru atau tenaga kependidikan

(PNS) yang ditugaskan di TK nya. Selama Pak Jodi bertugas banyak lamaran-lamaran kerja yang masuk. Untuk melangkah melakukan penambahan pendidik dan tenaga kependidikan beliau masih gamang karena berkaitan dengan dana TK sedangkan di satu sisi Pak Jodi ingin mutu pendidikan di TK nya meningkat.

Lakukan secara individu. Selanjutnya cobalah menyelesaikan masalah Pak Jodi dengan menjawab pertanyaan berikut ini, dan tulis jawaban pada LK 6c. Studi Kasus 3 atau pada kertas lain.

LK 6c Menganalisis Potensi dan Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Jika kasus Pak Jodi tersebut sama dengan kasus di tempat Saudara bertugas, apa yang akan Saudara lakukan untuk mengatasi masalah tersebut?

Selesai pelatihan ini, diharapkan Saudara melakukan analisis potensi dan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dengan memaksimalkan segala tenaga dan pikiran dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran peserta didik.

Setelah Saudara menyelesaikan kegiatan ini, untuk menguatkan pemahaman Saudara terkait analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, lanjutkan kegiatan 7.

**Kegiatan 7. Memetakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
(Diskusi/Pemetaan, 90 menit)**

Pada kegiatan berikut ini, Saudara diminta mencermati data kepegawaian dan data pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di TK X.

Perhatikan tabel 4. di bawah ini:

Tabel 7. Data Kepegawaian TK X

No.	Nama/NIP	L/P	Ijazah Terakhir	Jurusan	Jabatan	Nilai Kinerja	Presensi (1 Smtr)		
							S	I	A
1	Sunainah, S.Pd. NIP.196812121998032012	P	S1	PAUD	Kepala Sekolah	83	-	-	-
2	Aminatun, A.Ma.	P	DII	PGSD	Guru Kelas A	80	2	-	-
3	Halimah Sakdiyah, S.Pd. I	L	S1	PAI	Guru Kelas B	76	8	12	-
4	Nur Qomariyah	P	SMA	IPS	Guru Pamong	80	-	-	-

Berdasarkan data di atas, lakukanlah! :

Pemetaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan terkait dengan kualifikasi akademik, Nilai Kinerja, PPK dan Presensi, dengan menggunakan tanda (√) pada LK 7a atau pada kertas lain.

LK 7a. Membuat Pemetaan Kondisi Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 8 Contoh Format Pemetaan Kondisi Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No.	Nama	Kualifikasi Akademik		Nilai Kinerja					PPK					% Presensi			
		Sesuai	Tidak Sesuai	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk	91 -100%	76-90%	61 - 75 %	≤ 60
1																	
2																	
3																	

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Keterangan:

- Kualifikasi Akademik diisi dengan kompetensi terkait dengan ijazah yang dimiliki (kompetensi pedagogik dan profesional bagi pendidik).
- Nilai Kinerja berasal dari pelaksanaan Tugas Utama, Tugas Tambahan, Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) dan Penunjang, yang diisi dengan kategori :Sangat Baik (91-100), Baik (76-90), Cukup (61 - 75), Kurang (51 - 60) dan Buruk ≤ 50.
- Persentase Kehadiran satu semester (Jumlah kehadiran : jumlah hari hadir x 100%).

Catatan : Sebelum mengisi tabel tersebut, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Buatlah rencana tindak lanjut dari hasil pemetaan yang telah Saudara lakukan terkait dengan pengembangan keprofesian dan pemberian tugas tambahan pada LK 7b atau pada kertas lain!.

LK 7b. Merencanakan Tindak Lanjut Hasil Pemetaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 9 Contoh Format Rencana Tindak Lanjut Hasil Pemetaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No.	Kegiatan	Tujuan	Sasaran	Indikator Keberhasilan	Waktu	Keterangan

Catatan :

Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Tindak lanjut yang harus Saudara lakukan setelah mengikuti pelatihan ini, adalah melaksanakan pemetaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan di TK Saudara dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan yang terkait dengan kualifikasi akademik, nilai kinerja, PPK dan presensi. Kegiatan pemetaan tersebut dapat diskusi dengan pendidik dan tenaga kependidikan dengan kreatif, untuk mendapatkan hasil pemetaan yang akurat.

Setelah kegiatan ini dapat Saudara selesaikan, untuk lebih memahami konsep PPTK, Saudara dapat merencanakan program PPTK dengan mengikuti kegiatan 8 berikut ini:

Kegiatan 8. Merencanakan Program Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Studi Kasus, 75 menit)

Perhatikan kasus di bawah ini:

Pada kegiatan ini, Saudara diminta untuk mencermati data peserta didik, data pendidik dan tenaga kependidikan di Taman Kanak kanak X. Pada 3 tahun terakhir, Taman Kanak Kanak X memiliki peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan sebagaimana tersaji pada tabel 16 di bawah ini:

Tabel 10.Keadaan peserta didik 3 tahun terakhir

Tahun	Kelompok A	Kelompok B	Jumlah
2014/2015	24	25	49
2015/2016	44	44	88

2016/2017	66	44	110
-----------	----	----	-----

Tabel 11. Keadaan pendidik dan tenaga kependidikan 3 tahun terakhir

No.	Jabatan	PNS		Non PNS		Jumlah	Kualifikasi Akademik	Kompetensi
		L	P	L	P			
1	Kepala TK		1			1	S	Dari seluruh guru baik guru kelas maupun guru pamong yang ada belum mampu menyusun RPPM dan RPPH
2	Guru Kelas		2		2	4	S1= 2, D2=1, SMK=2	
3	Tenaga Administrasi TK						SMA=1	
4	Petugas Layanan Khusus							
	a. Penjaga TK			1		1		
	b. Tukang kebun							
	c. Tukang Kebersihan							
	d. Pesuruh							
5	Guru Pembimbing Khusus							
6	Koordinator Pendidikan Inklusif							

Setelah pelatihan ini diharapkan Saudara mendiskusikan dengan pendidik dan tenaga kependidikan untuk merencanakan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan dengan berpijak pada keunggulan, untuk meraih prestasi yang lebih baik bagi TK maupun kualitas hasil pembelajaran peserta did

LK 8. Merencanakan Program Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Identifikasi masalah-masalah yang timbul terkait dengan:

- a. Ketersediaan guru dan tenaga kependidikan

- b. Kualifikasi akademik guru dan tenaga kependidikan

- c. Kompetensi dan kemampuan profesional guru

2. Lengkapilah Tabel 12 matriks program perencanaan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan untuk tahun ajaran yang akan datang!

Tabel 12 Contoh Format Matriks Program Perencanaan Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No.	Kegiatan	Tujuan	Sasaran	Indikator Keberhasilan	Nilai Utama PPK	Waktu	Pihak yang Telibat

Catatan: Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Setelah pelatihan ini diharapkan Saudara mendiskusikan dengan pendidik dan tenaga kependidikan untuk merencanakan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan dengan berpijak pada keunggulan dan keberagaman untuk meraih prestasi yang lebih baik bagi Taman Kanak Kanak maupun kualitas hasil pembelajaran peserta didik.

Kegiatan 9. Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Studi Kasus, 60 menit)

Pada kegiatan ini, Saudara diminta melakukan diskusi secara kelompok/berpasangan dengan kepala Taman kanak Kanak lain, jika tidak memungkinkan lakukan secara individu untuk menganalisis kasus yang ada di bawah ini. Kemudian jawablah pertanyaan-pertanyaan berdasarkan kasus tersebut sesuai LK 9 atau pada kertas lain.

Sebagai rujukan, silakah Saudara baca bahan bacaan 7 dalam modul ini.

Di Taman Kanak Kanak Saudara sedang ada kegiatan Pekan Olah Raga & Seni dalam rangka memperingati hari ulang tahun Taman Kanak kanak. Banyak kegiatan yang dilombakan untuk para pelajar yang dapat diikuti oleh peserta didik Taman Kanak Kanak lain. Untuk menyelenggarakan acara tersebut, pihak Taman Kanak Kanak sudah merencanakan program kegiatan dengan matang. Kepala Taman Kanak Kanak telah membentuk panitia kegiatan yang melibatkan seluruh guru dan tenaga kependidikan untuk kebutuhan penyelenggaraan lomba tersebut. Dalam SK Panitia Kegiatan telah tercantum deskripsi tugas masing-masing. Namun pada pelaksanaannya, tampak ada sebagian panitia yang sangat sibuk, sedangkan sebagian lainnya terlihat santai. Banyak peserta lomba yang mengeluh tentang lemahnya penyelenggaraan lomba, terutama berkaitan dengan pelayanan kebutuhan peserta lomba. Selain itu ada jadwal kegiatan yang tidak tepat waktu, peserta terlambat datang, peralatan belum siap, sehingga pada akhir kegiatan hasilnya tidak maksimal.

Kasus 1

Setelah Saudara membaca kasus di atas, silahkan jawab pertanyaan pada LK 9a atau pada kertas lain!

LK 9a. Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Kasus 1)

1. Apa saja permasalahan yang ada pada kasus di atas?

2. Mengapa hal seperti itu bisa terjadi? Adakah kaitan dengan kemampuan kepala Taman Kanak Kanak dalam memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan? Tulislah!

3. Jika ini terjadi di Taman Kanak Kanak Saudara, apa yang Saudara lakukan dalam membentuk panitia kegiatan, agar pelaksanaan kegiatan bisa berjalan lancar?

Kasus 2

TK A memiliki sarana prasarana yang memadai dalam mendukung kegiatan pembelajaran antara lain: perpustakaan, media pembelajaran dan alat peraga berupa model maupun gambar. Setiap awal semester kepala TK selalu memeriksa dan menandatangani Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang dibuat oleh guru. Dalam RPP tersebut guru telah menuliskan model-model pembelajaran dan strategi pembelajaran yang bervariasi.

Namun pada saat kepala TK melakukan supervisi pembelajaran hanya 50% guru yang melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP yang disusun. Banyak guru yang tidak memanfaatkan media dan alat peraga yang ada. Masih banyak guru yang mengajar menggunakan metode ceramah, peserta didik duduk diam mendengarkan gurunya, sehingga hanya guru yang aktif dalam kegiatan pembelajaran tersebut. Setelah ditanya oleh kepala TK tentang pemanfaatan alat peraga, banyak guru menjawab repot apabila harus menggunakan alat peraga.

Selain itu perpustakaan di TK tersebut jarang dibuka karena TK tidak memiliki tenaga khusus untuk melayani peserta didik dalam memanfaatkan perpustakaan.

Selama ini TK hanya menunjuk salah satu guru untuk mengelolanya, karena tugas guru tersebut sangat banyak, maka perpustakaan tidak dapat melayani peserta didik dengan baik. Pada saat istirahat tidak ada peserta didik yang masuk perpustakaan untuk membaca atau meminjam buku. Banyak buku-buku baru yang sudah dibeli namun masih tersimpan rapi di dalam kardus.

Pertanyaan untuk kasus di atas silahkan jawab di LK 9b atau pada kertas lain!.

LK 9.b. Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Kasus 2)

1. Setelah Saudara membaca kasus di atas, apa komentar Saudara?

2. Menurut Saudara apakah kepala Taman Kanak Kanak A telah memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada?

3. Apabila Saudara Kepala Taman Kanak Kanak di Taman Kanak Kanak A apa yang Saudara lakukan?

4. Apakah jenis dan bentuk kegiatan pemberdayaan yang akan Saudara lakukan?

Setelah pelatihan ini, Saudara diharapkan melakukan kegiatan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan program yang sudah Saudara susun yang dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Kegiatan 10. Mengkaji Penempatan dan Pembagian Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Diskusi, 45 menit)

Silahkan Saudara buka profil Taman Kanak Kanak yang terdapat dalam suplemen modul ini, khususnya mengenai keadaan atau profil pendidik dan tenaga kependidikan dan struktur organisasi Taman Kanak kanak dengan rincian tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan data tersebut, lakukanlah evaluasi terkait penempatan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan, dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini yang ada di LK 10 atau pada kertas lain.

LK 10. Mengkaji Penempatan dan Pembagian Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Apakah penempatan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan yang lakukan di Taman kanak Kanak XX tersebut di atas sudah mengacu pada peraturan (Standar Pengelolaan, Standar Nasional Pendidikan, Standar Pelayanan Minimal) yang berlaku dan mempertimbangkan faktor sosial inklusi? Berilah penjelasan!

2. Menurut Saudara, Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan dalam jabatan dan membagi tugas mengajar pendidik dan

tenaga kependidikan di Taman Kanak Kanak tersebut?

3. Jika di Taman Kanak Kanak tersebut terdapat guru pemula, apa yang seharusnya dilakukan terkait program, penempatan dan pembagian tugasnya?

4. Jika ada kesenjangan antara peraturan dengan kondisi riil (belum memenuhi standar) yang terjadi di Taman Kanak Kanak tersebut terkait penempatan dalam jabatan dan pembagian tugas mengajar pendidik dan tenaga kependidikan? Menurut Saudara, Apa yang akan dilakukan sebagai tindak lanjut dalam menyelesaikan permasalahan terkait pembagian tugas yang belum sesuai standar?

Berdasarkan hasil pelatihan, diharapkan Saudara dapat mengkaji dan menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan hasil pemetaan dan pemberdayaan, penempatan tersebut dilandasi dengan percaya diri bahwa penempatan tersebut sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran peserta didik.

Kegiatan 11. Menyusun Daftar Urut Kepangkatan (DUK) (Penugasan, 45 menit)

Daftar Urut Kepangkatan (DUK) merupakan suatu daftar yang memuat nama Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari suatu satuan organisasi negara yang disusun menurut tingkatan kepangkatan. DUK juga adalah salah satu bahan objektif untuk melaksanakan pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja. Oleh karena itu DUK perlu dibuat dan dipelihara secara terus-menerus. Melalui kegiatan ini, Saudara dipersilahkan membaca bahan bacaan 7 dan selanjutnya diharapkan Saudara mampu menyusun Daftar Urut Kepangkatan berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Silakan Saudara isi LK 11 di bawah ini dengan data yang ada di bawah ini, untuk membantu memahami kembali cara menyusun DUK di Taman Kanak Kanak Saudara.

Pada Taman Kanak Kanak Negeri X terdapat tiga orang Pegawai Negeri Sipil bernama: Amat, Rozaq, dan Titik yang berpangkat sama, yaitu Pembina golongan ruang IV/a, tetapi Amat diangkat terhitung mulai tanggal 1-10-2007, sedangkan Rozaq terhitung mulai tanggal 1-10-1987, dan Titik terhitung mulai tanggal 1-4-1988.

Susunlah nama-nama mereka dalam daftar Urut kepangkatan?

Bandingkan dan diskusikan hasil kerja Saudara dan hasil kerja teman lain

LK 11. Menyusun Daftar Urut Kepangkatan

Tabel 13 Contoh Format Daftar Urut Kepangkatan

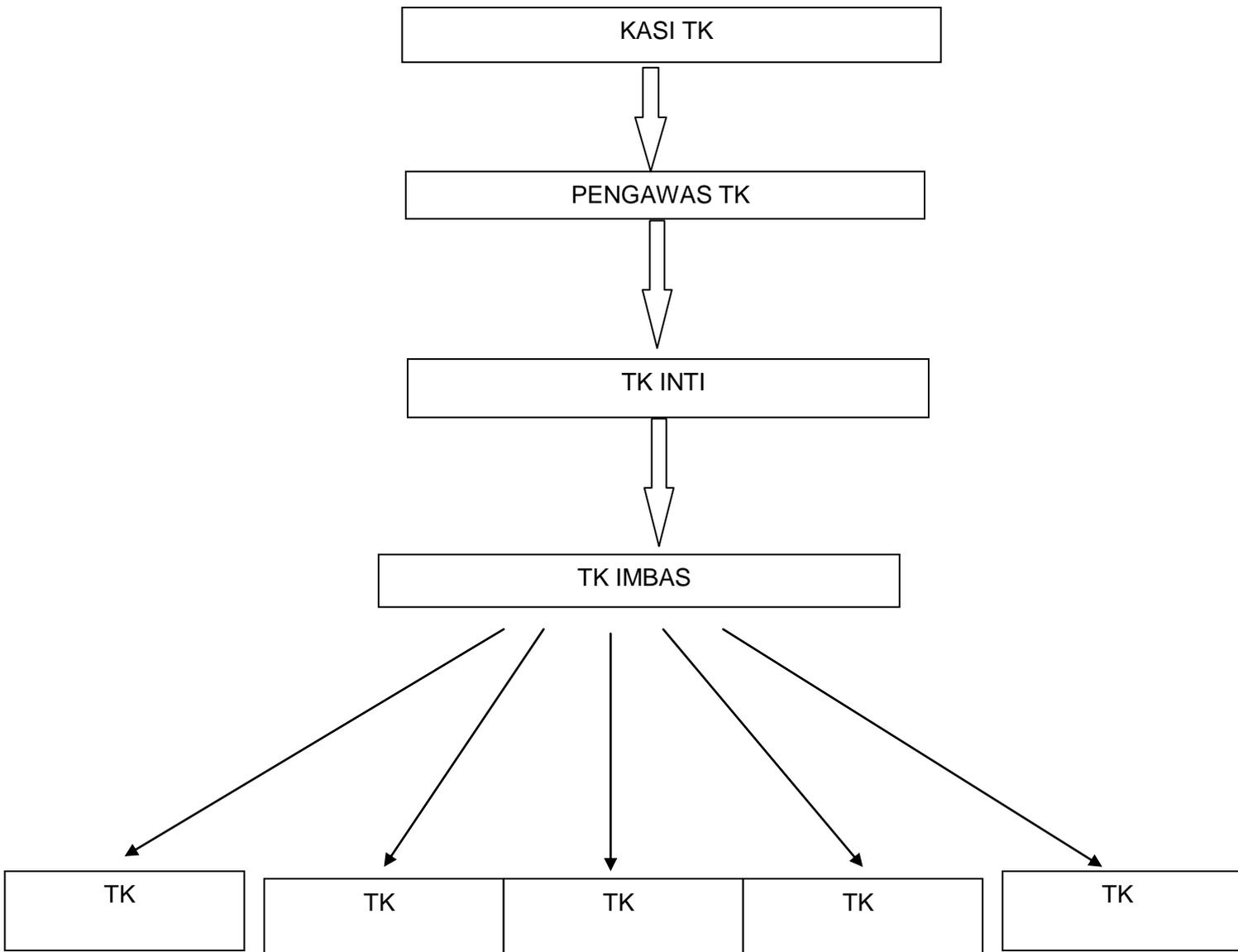
No	Nama	NIP	Pangkat		Jabatan		Masa Kerja				Latihan jabatan			Pendidikan		
			Gol	Tmt	Nama	Tmt	Seluruh		Gol		Nama	Thn	Jml Jam	Nama	Thn	Tem tgl
							Thn	Bln	Thn	Bln						

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Kegiatan 12. Mengkaji Keberadaan Organisasi Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Diskusi, 45 menit)

Kegiatan selanjutnya merupakan kajian terhadap keberadaan organisasi profesi di Taman Kanak Kanak, dengan menganalisis struktur organisasi profesi baik kepala Taman Kanak Kanak, guru dan tenaga kependidikan yang ada di modul ini, Silahkan jawab pertanyaan berikut ini pada LK 12 atau pada kertas lain!

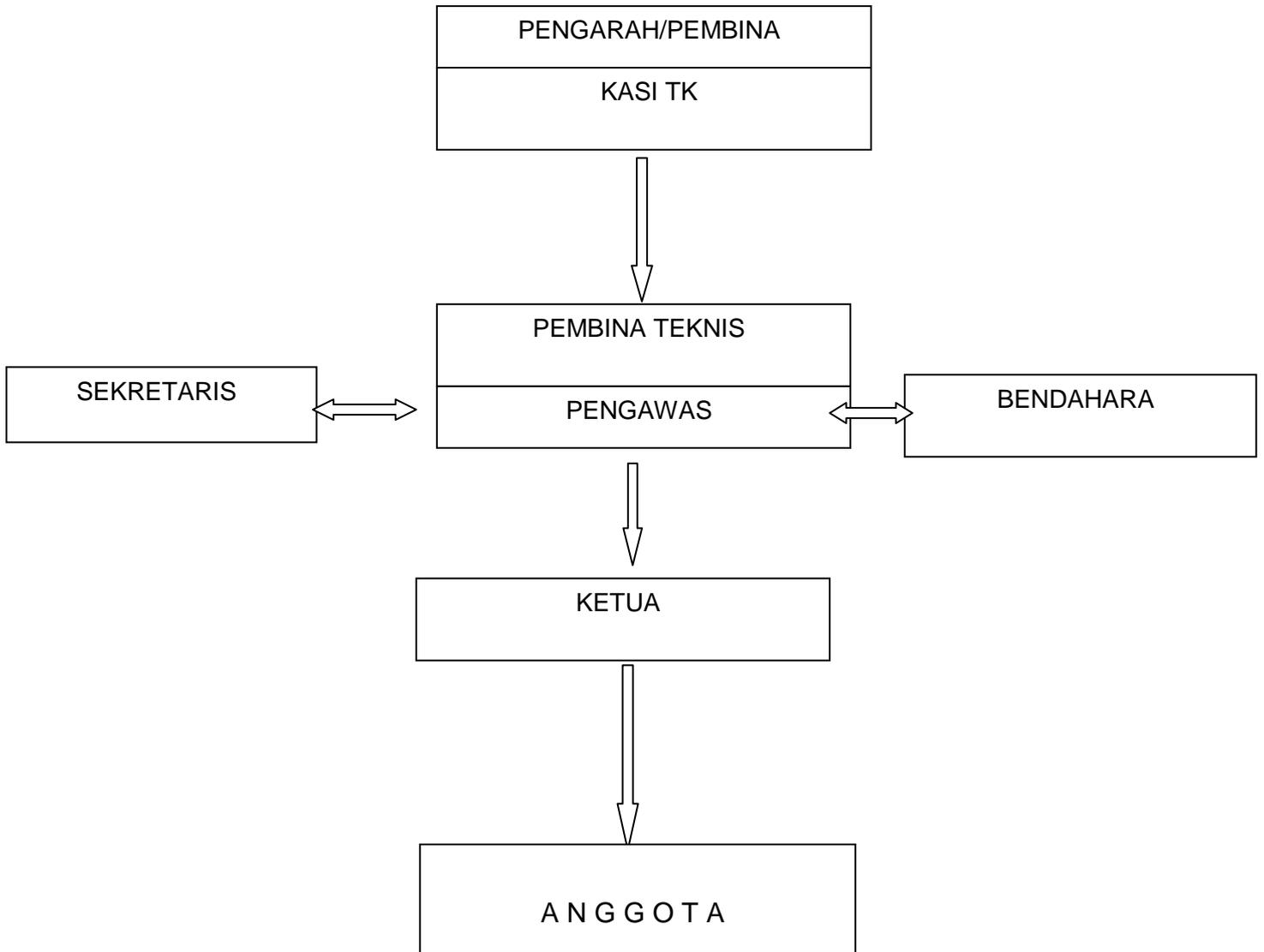
BAGAN ORGANISASI KKG DABIN I
KECAMATAN



Gambar 3.BAGAN ORGANISASI KKG DABIN I

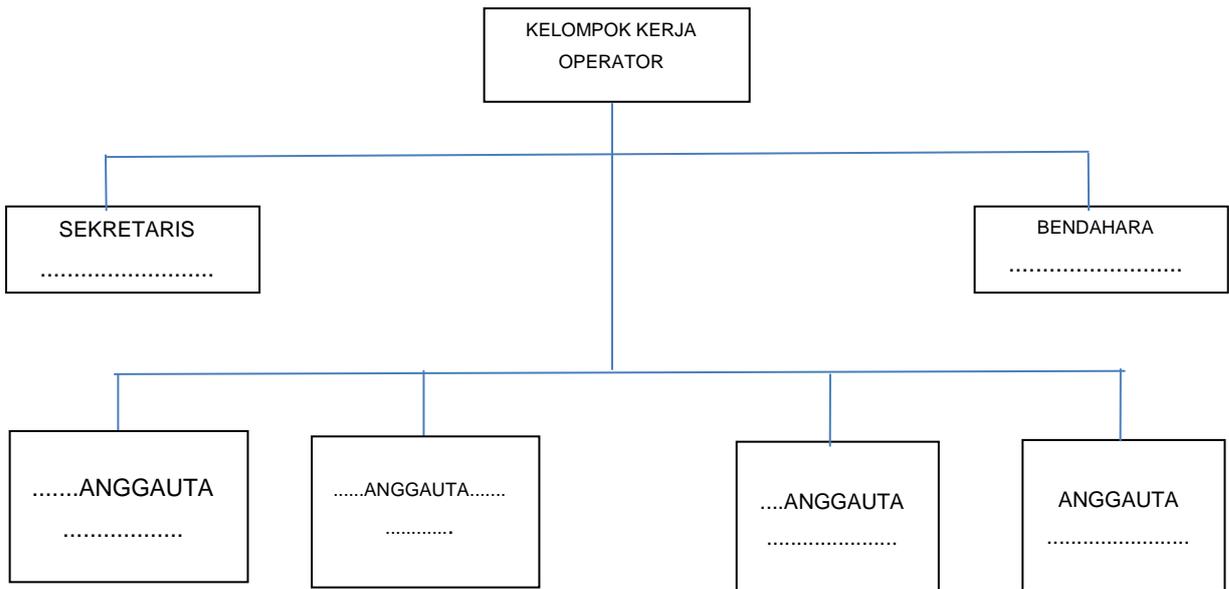
Contoh :

**BAGAN ORGANISASI PENGURUS KKKTK DABIN I
KECAMATAN**



Gambar 4.BAGAN ORGANISASI PENGURUS KKKTK DABIN I

Contoh : Struktur Organisasi Kelompok Kerja Operator Kecamatan



Gambar 5. Struktur Organisasi Kelompok Kerja Operator Kecamatan .

LK 12 Mengkaji Keberadaan Organisasi Profesi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

a. Untuk Kepala Kepala TK

- 1) Apakah susunan struktur organisasi Kelompok Kerja Kepala Taman Kanak Kanak tersebut sudah sesuai?

- 2) Apa langkah yang akan Saudara lakukan jika struktur organisasi tersebut kurang sesuai dengan kebutuhan?

- 3) Sejauh mana keterlibatan Kepala Taman Kanak Kanak di organisasi tersebut, baik sebagai anggota atau pengurus? Uraikan keterlibatan tersebut menurut pendapat Saudarai!)

- 4) Bagaiamanaka efektifitas/kebermanfaatan organisasi tersebut, menurut Saudara? Uraikan!

5) Menurut Saudara peran penting apa yang diharapkan dari organisasi tersebut?

Jelaskan!

b. Untuk Pendidik

1) Apakah struktur organisasi Kelompok Kerja Guru (KKG) sudah sesuai dengan kebutuhan?

2) Apakah langkah Saudara jika organisasi tersebut kurang sesuai dengan kebutuhan? Uraikan!

3) Sejauh mana keterlibatan guru dalam organisasi tersebut, baik sebagai anggota maupun pengurus? Uraikan keterlibatan tersebut menurut pendapat Saudara!

4) Bagaimanaakah efektifitas/kebermanfaatan organisasi tersebut, menurut Saudara? Jelaskan!

5) Menurut Saudara, peran penting apa yang diharapkan dari organisasi tersebut? Jelaskan!

c. Untuk Tenaga Kependidikan

1) Apakah struktur organisasi Kelompok Kerja tenaga kependidikan tersebut sudah sesuai dengan kebutuhan

2) Apakah langkah Saudara, jika organisasi tersebut kurang sesuai dengan kebutuhan?

3) Sejauh keterlibatan tenaga kependidikan dalam organisasi tersebut, baik sebagai anggota maupun pengurus? Uraikan keterlibatan tersebut menurut pendapat Saudara!

- 4) Bagaimanakah efektifitas/kebermanfaatan organisasi tersebut menurut Saudara?Jelaskan!

- 5) Menurut Saudara, peran penting apa yang diharapkan dari organisasi profesi tersebut? Jelaskan!

Saudara diharapkan aktif mengembangkan potensi dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan melalui organisasi profesi yang diikuti dengan menumbuhkan semangat kerjasama baik di lingkungan Taman Kanak Kanak maupun di organisasi untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas.

Rangkuman Materi

Hal-hal yang perlu mendapat perhatian:

- ✓ Pemberdayaan (*empowerment*) berasal dari kata “*power*” yang artinya “*control, authority, dominion*”. Awalan “*emp*” artinya “*on put to*” atau “*to cover with*” jelasnya “*more power*”. Jadi *empowering* artinya “*is passing on authority and responsibility*”, yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya.
- ✓ Pemberdayaan secara umum diartikan “lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang, tanggung jawab, maupun kemampuan individual yang dimilikinya”. Sumber daya manusia dapat diartikan “daya yang bersumber dari “manusia” ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power) yang melekat pada manusia itu sendiri dalam arti dapat ditunjukkan dalam hal tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, keberadaan, peranan, wewenang, dan tanggung jawab, memiliki kemampuan (*competency*), yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*).
- ✓ Pemberdayaan dan sumber daya manusia dapat disimpulkan sebagai suatu usaha/upaya untuk lebih memberdayakan “daya” yang dimiliki oleh manusia itu sendiri berupa kompetensi (*competency*), wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam rangka meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi. Agar sumber daya manusia dapat menunjukkan “daya yang lebih”, perlu adanya model pemberdayaan seperti pemberian peran, penempatan dalam jabatan, motivasi pimpinan, menghubungkan tanggung jawab, dan menumbuh-kembangkan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

- ✓ Pemberdayaan staf tidak berarti otoritas atau kekuatan absolut. Pemberdayaan memiliki tingkatan-tingkatan tanggung jawab dan otoritas yang diberikan kepada staf atau kelompok. Orang dan kelompok yang berbeda akan memiliki tingkat pemberdayaan yang berbeda berdasarkan tingkatan pengalaman dan keahlian mereka.
- ✓ Pemberdayaan staf juga memerlukan identifikasi seberapa banyak tanggungjawab dan otoritas yang dapat ditangani oleh individu secara efektif tanpa merasa kelebihan beban atau tertekan. Konsep pemberdayaan staf dapat dianalogikan sebagai suatu proses transfer kekuatan melalui bola lampu. Apabila kekuatan 100 watt ditransfer ke bola lampu dengan kekuatan 10 watt, bola lampu tersebut akan putus. Atau, jika kekuatan 10 watt ditransfer ke bola lampu dengan kekuatan 100 watt, bola lampu akan redup karena tidak mencapai kapasitas penuh.
- ✓ Pemberdayaan dalam konteks sumber daya manusia merupakan upaya yang dilakukan (terutama oleh pimpinan) untuk meningkatkan daya dukung pendidik dan tenaga kependidikan terhadap sekolah, melalui peningkatan kemampuan, kinerja dan komitmen.
- ✓ Manfaat pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan antara lain akan terjadi penghematan, dapat mempercepat proses pengembangan sekolah yang disebabkan oleh terjadinya akumulasi potensi yang dimiliki sekolah. Pemberdayaan potensi Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki "*opportunity cost*" dan "*opportunity usage*". Pemberdayaan SDM dapat dilakukan melalui upaya-upaya:
 - 1) Membudayakan praktek manajemen strategis. Analisis lingkungan internal sekolah (kekuatan dan kelemahan) dan analisis lingkungan external (tantangan dan peluang) yang dilakukan dengan benar memungkinkan diketahuinya posisi lembaga pada saat ini.
 - 2) Menyusun program-program berdasarkan hasil "*need assessment*", di mana dapat diketahui kegiatan-kegiatan mana yang perlu ditetapkan untuk meningkatkan kinerja lembaga.
 - 3) Merumuskan spesifikasi pelayanan, dan menyesuaikan dengan tuntutan Sumber Daya Manusia yang pelaksanaannya diperlukan koordinasi, kerjasama, dan kesamaan visi.
 - 4) Meningkatkan tingkat kepuasan pendidik dan tenaga kependidikan melalui penciptaan budaya kerja (sistem pengawasan sportif, evaluasi kinerja yang objektif, penciptaan mutu lingkungan kerja yang kondusif, sistem "*reward and punishment*" secara konsisten).
 - 5) Melakukan audit kinerja individual dan kelompok.

- 6) Mempraktikkan gugus kendali mutu untuk meningkatkan tanggung jawab bersama dan rasa memiliki di antara anggota Taman Kanak Kanak.
- ✓ Adapun kegiatan yang banyak dilakukan untuk memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan adalah melalui pendidikan dan pelatihan.
 - ✓ Model pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang sering dilakukan untuk pengembangan kemampuan profesional pendidik dan tenaga kependidikan adalah dengan melakukan penataran (*in service training*) baik dalam rangka penyegaran (*refreshing*) maupun peningkatan kemampuan (*up-grading*). Cara lain baik dilakukan sendiri-sendiri (*informal*) atau bersama-sama, seperti: *on the job training*, *workshop*, seminar, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dan sebagainya.
 - ✓ Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan pengembangan SDM pendidikan, yaitu:
 - 1) Dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan (baik untuk tenaga struktural, fungsional, maupun teknis)
 - 2) Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan untuk teknis pelaksanaan tugas harian sesuai posisi masing-masing
 - 3) Dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi setiap individu terhadap Taman Kanak Kanak
 - 4) Dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi
 - 5) Dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan-kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja, dan ketahanan Taman kanak kanak.
 - 6) Pengembangan jenjang karier disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis pendidik dan tenaga kependidikan.

Latihan Soal

(20 menit)

PETUNJUK :

1. Latihan Soal digunakan untuk mengukur ketuntasan Saudara dalam mempelajari materi.
2. Berilah tanda silang (X) pada huruf .(a, b, c, atau d) di depan jawaban yang benar!

SOAL

1. Jumlah peserta didik Taman Kanak Kanak Harapan 75 orang; Beban studi peserta didik untuk seluruh mata pelajaran 30 jam perminggu (menurut kurikulum yang diberlakukan); Besar kelas rata-rata 15 orang; dan Beban mengajar guru perminggu 24 jam. Menurut kebijakan, berapa jumlah guru yang dibutuhkan untuk melayani 75 peserta didik?
 - a. 5 guru
 - b. 4 guru
 - c. 9 guru
 - d. 8 guru
2. Jumlah peserta didik Sekolah Harapan 75 orang; Beban mengajar guru 30 jam perminggu (menurut kurikulum yang diberlakukan); Besar kelas rata-rata 15 orang; dan Beban mengajar guru perminggu 24 jam. Guru yang ada 5 orang, yang akan pensiun 2 orang, yang akan pindah atau keluar 1 orang dan yang diberikan izin untuk meneruskan studi 1 orang. Berapa kekurangan guru dari sekolah Harapan tersebut?
 - a. 4 guru
 - b. 3 guru
 - c. 4 guru
 - d. 5 guru
3. Di bawah ini adalah usaha-usaha yang kurang tepat dilakukan oleh kepala Taman Kanak Kanak dalam rangka pembinaan tenaga kependidikan Taman Kanak Kanak, yaitu
 - a. mengirim tenaga administrasi untuk mengikuti pelatihan
 - b. memutasi tenaga kependidikan yang melanggar disiplin
 - c. memberi peringatan ringan yang melanggar etika profesi
 - d. menyelenggarakan kegiatan *workshop* peningkatan kompetensi
4. Pemetaan kualifikasi dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan sebagai bahan rujukan untuk
 - a. penempatan dan penghargaan pendidik dan tenaga kependidikan
 - b. penugasan dan penghargaan pendidik dan tenaga kependidikan
 - c. penempatan dan penugasan pendidik dan tenaga kependidikan
 - d. pemetaan dan penghargaan pendidik dan tenaga kependidikan
5. Pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan hendaknya berdasar pada prinsip-prinsip di bawah ini, *kecuali*

- a. berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan untuk teknis pelaksanaan tugas harian sesuai posisi masing-masing.
 - b. Dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi
 - c. kegiatan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.
 - d. dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi setiap individu terhadap Taman Kanak Kanak.
6. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007, diamanatkan bahwa setiap guru harus memiliki 4 standar kompetensi antara lain; kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Berikut ini yang termasuk kompetensi pedagogik adalah....
- a. menguasai bidang yang diajarkan
 - b. menguasai berbagai teknik dalam pembelajaran
 - c. berkomunikasi dengan kepala Taman Kanak Kanak, teman sejawat, orang tua, masyarakat, dan peserta didik secara santun
 - d. menghormati kepada kepala Taman Kanak Kanak, teman sejawat, orang tua dan peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut
7. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 mengamanatkan bahwa setiap satuan pendidikan harus memenuhi standar pengelolaan pendidikan, yang di antaranya adalah bahwa Taman Kanak Kanak harus memiliki visi yang tujuannya agar Taman Kanak Kanak
- a. mampu dikenal masyarakat melalui prestasi akademik dan non akademik
 - b. mampu mengembangkan kurikulum baik secara nasional maupun internasional
 - c. menjadi Taman Kanak Kanak yang lingkungannya kondusif dan mudah dikenal dengan masyarakat
 - d. Secara bersama-sama mampu meraih cita-cita secara periodik, sistematis, dan terencana
8. Kualifikasi umum kepala Taman Kanak Kanak adalah sebagai berikut, *kecuali*
- a. pada waktu diangkat sebagai kepala Taman Kanak Kanak berusia setinggi-tingginya 56 tahun
 - b. memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi
 - c. memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun untuk semua jenjang baik SD/MI maupun Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA)
 - d. memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
9. Manakah pernyataan di bawah ini yang tidak sesuai dengan prinsip Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)?
- a. Guru harus memperlihatkan peningkatan kompetensi setelah PKB agar tidak mendapat sanksi
 - b. PKB merupakan bagian integral dari tugas guru sehari-hari

- c. Setiap guru berhak mendapat kesempatan untuk mengembangkan diri secara teratur, sistematis, dan berkelanjutan.
 - d. Taman Kanak Kanak wajib menyediakan kesempatan kepada guru untuk melaksanakan PKB dengan cara mengurangi jam mengajar
10. Seorang guru melakukan kegiatan di Kelompok Kerja Guru (KKG; diseminasi hasil Penelitian Tindakan Kelas (PTK) di KKG; dan penyusunan modul “Pembelajaran Keaksaraan Inovatif” yang digunakan di Taman kanak kanaknya. Dengan demikian, guru tersebut melakukan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) berupa ..
- a. karya Inovatif
 - b. publikasi Ilmiah
 - c. pengembangan diri
 - d. pengembangan diri dan publikasi ilmiah
11. Menurut Permeneg PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya. Kegiatan guru dalam menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, menyusun dan melaksanakan program dan pengayaan terhadap peserta didik, disebut....
- a. pengembangan keprofesional berkelanjutan
 - b. kegiatan bimbingan peserta didik
 - c. kegiatan pembelajaran
 - d. metode pembelajaran
12. Sistem penyelenggaraan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada semua peserta didik yang memiliki kelainan dan memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa untuk mengikuti pendidikan atau pembelajaran dalam satu lingkungan pendidikan secara bersama-sama dengan peserta didik pada umumnya. Diatur melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor
- a. 70 tahun 2009
 - b. 27 tahun 2009
 - c. 25 tahun 2008
 - d. 24 tahun 2008
13. Untuk menumbuhkan semangat meningkatkan budaya mutu di lingkungan Taman Kanak Kanak adalah dengan cara ...
- a. melakukan rapat evaluasi
 - b. memiliki target mutu yang tinggi
 - c. peningkatan kualitas kehidupan beragama
 - d. memberikan *reward* kepada guru dan siswa yang berprestasi
14. Taman Kanak Kanak Negeri XY memiliki 3 orang guru baru hasil seleksi/rekrutmen pemerintah daerah. Ketiga orang guru tersebut berasal dari Taman Kanak Kanak swasta yang berbeda, di mana mereka telah mengajar lebih dari 5 tahun. Sebagai Kepala Taman Kanak Kanak, langkah apa yang akan Saudara lakukan terhadap mereka di awal masa kerja mereka di Taman Kanak Kanak Saudara?
- a. Saya akan langsung menugaskan mereka mengajar di kelas karena mereka sudah berpengalaman mengajar di Taman Kanak Kanak lain

- b. Saya akan menempatkan mereka terlebih dahulu di bagian administrasi karena jam mengajar sudah terisi oleh guru yang sudah ada.
 - c. Saya akan menugaskan guru senior untuk mendampingi mereka dalam menjalankan tugas keguruan di Taman Kanak Kanak baru ini.
 - d. Saya tidak akan memberi jam mengajar kepada mereka terlebih dahulu sampai mereka menjadi PNS penuh
15. Sebuah Taman Kanak Kanak di Kota Bandung memiliki 80 peserta didik dengan jumlah rombongan belajar 4 rombel. Masing-masing jenjang terdiri dari rombongan belajar yaitu kelompok A1 20 anak; kelompok A2 20 anak; kelompok B1 20 anak; dan kelompok B2 20 anak. Berdasarkan pengamatan dan hasil supervisi kepala TK, ditemukan bahwa 2 orang guru memiliki kinerja yang kurang memuaskan, di antaranya 1 orang guru Taman Kanak Kanak kurang mampu berkomunikasi baik dengan anak, dan 1 orang lagi tidak mampu mengolah dan melaporkan hasil penilaian tingkat perkembangan anak. Permasalahan-permasalahan yang ada pada kasus Taman Kanak Kanak tersebut adalah....
- a. pemberdayaan kompetensi PTK kurang optimal
 - b. kurang pemahaman tugas pokok dan fungsi PTK
 - c. kurang kepedulian PTK terhadap kegiatan sekolah
 - d. tenaga PTK belum mendapatkan pelatihan ke-TK-an
16. Taman Kanak Kanak Mawar Berbunga beban mengajar guru perminggu 24 jam, jumlah guru yang ada 4 orang. Yaitu 2 orang guru akan pensiun satu bulan lagi. Kondisi permasalahan tersebut sangat erat kaitannya dengan kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas profesionalnya, PTK dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik, karena PTK merupakan salah satu komponen yang menentukan keberhasilan pendidikan di Taman Kanak Kanak. Oleh karena itu kemampuan PTK perlu dikembangkan melalui berbagai kegiatan
- a. Pemetaan kebutuhan dan pengembangan profesional PTK.
 - b. pembinaan Taman Kanak Kanak oleh pengawas pembina kabupaten setempat
 - c. kejuaraan Kreatifitas Anak tingkat nasional dan internasional
 - d. diklat kewirausahaan bekerjasama dengan dunia usaha dan industri
17. Taman Kanak Kanak Ali Agram mempunyai 10 guru, dari jumlah tersebut ada 4 guru yang belum memiliki kualifikasi akademik Guru pada PAUD/TK/RA diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan anak usia dini atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi. Berdasarkan beberapa hasil penelitian, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan pendidik dalam melaksanakan tugas. Dengan meningkatnya kemampuan pendidik, akan meningkatkan kinerja organisasi dan ketercapaian tujuan organisasi Taman Kanak Kanak .
- a. Langkah-langkah yang akan dilakukan kepala Taman Kanak Kanak untuk menangani masalah tersebut adalah
 - b. perencanaan, pelaksanaan, pertemuan balikan atau refleksi dan evaluasi
 - c. pelaksanaan, perencanaan, evaluasi dan pertemuan balikan atau refleksi
 - d. perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pertemuan balikan atau refleksi
 - e. pertemuan balikan atau refleksi, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi
18. Diperoleh gambaran bahwa Taman Kanak Kanak Wijaya Raya tidak dikelola dengan baik, konsep kepemimpinan partisipatif belum dilakukan, sehingga rasa tanggung

jawab sebagai guru pada pelaksanaan tugasnya belum sepenuhnya sebagai tenaga profesional, terutama untuk kompetensi pedagogik. Alat bantu dan sumber belajar tidak bisa berfungsi optimal, karena keterbatasan kompetensi dari tenaga pustakawan dan SDM lainnya. Dari hasil pengamatan terhadap kemampuan kepala Taman Kanak Kanak tersebut perlu ditingkatkan kemampuan

- a. mengadakan IHT tentang pembelajaran di Taman Kanak Kanak
- b. meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran
- c. menciptakan inovasi yang berguna bagi pengajar di Taman Kanak Kanak
- d. memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada

19. Suatu Taman Kanak Kanak Negeri mempunyai permasalahan yaitu pengelolaan seluruh kegiatan dan pengadministrasian di Taman Kanak Kanak tersebut dilakukan oleh kepala Taman Kanak Kanak dan guru-gurunya, karena di Taman Kanak Kanak ini tidak memiliki tenaga administrasi akhirnya mereka tidak fokus lagi untuk mengajar di Taman Kanak Kanak. Tindakan kepala Taman Kanak Kanak untuk menangani masalah tersebut adalah

- a. merekrut langsung pegawai tenaga administrasi untuk di Taman Kanak Kanak Negeri
- b. mengajukan ke dinas pendidikan untuk menempatkan/tenaga administrasi
- c. membiarkan keadaan tersebut sampai ada penyelesaian dari dinas pendidikan
- d. mengatur jadwal guru untuk kegiatan mengajar dan untuk kegiatan administrasi

Bahan Bacaan 3. Analisis dan Proyeksi Kebutuhan dan Penyediaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kebutuhan tenaga guru (*teacher demand*) adalah tuntutan pemakai jasa profesional guru untuk memberikan pelayanan pendidikan terhadap peserta didik pada lembaga pendidikan pemakai jasa guru itu. Kebutuhan akan tenaga guru untuk memberikan pelayanan pendidikan ini harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menjamin bahwa pelayanan yang dituntut itu sesuai dengan harapan pemakai.

Sebelum melanjutkan membaca bahan bacaan ini, perlu Saudara ketahui bahwa rumus-rumus yang tertera masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan rumus yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Menghitung Kebutuhan Guru

Menghitung kebutuhan guru pada suatu lembaga atau sistem memerlukan data dasar yang mencakup:

- *Enrollment* (jumlah peserta didik) di sekolah
- Jumlah jam perminggu yang diterima peserta didik seluruh mata pelajaran atau mata pelajaran tertentu.
- Beban mengajar penuh guru perminggu
- Besar kelas yang dianggap efektif untuk menerima suatu mata pelajaran
- Jumlah guru yang ada
- Jumlah guru yang akan pensiun atau berhenti atau karena sesuatu hal akan meninggalkan jabatan keguruan.

- Jenis sekolah dan jenjang sekolah yang memerlukan guru.

Menghitung kebutuhan total guru untuk suatu jenis Taman Kanak Kanak atau tingkat Taman Kanak Kanak tertentu tidaklah sulit asalkan data dasar yang diperlukan di atas tersedia. Formula umum menghitung kebutuhan guru sebagai berikut.

$$\text{Kebutuhan guru} = \frac{\text{enrollment} \times \text{beban studi peserta didik per minggu}}{\text{besar kelas} \times \text{beban mengajar guru per minggu}}$$

Formula di atas dapat ditulis dengan notasi seperti berikut:

$$\text{KGT} = \frac{E \times \text{BSM}}{\text{BK} \times \text{BMG}}$$

Formula di atas dapat dipergunakan untuk menghitung jumlah kebutuhan guru secara umum.

Contoh:

Enrollment Taman Kanak Kanak Harapan 90 Anak; Beban studi peserta didik untuk seluruh mata pelajaran 30 jam perminggu (menurut kurikulum yang diberlakukan); Besar kelas rata-rata 15 orang; dan Beban mengajar tatap mukaguru perminggu 24 jam, menurut kebijakan Jumlah guru yang dibutuhkan untuk melayani 90 Anak peserta didik tersebut adalah:

$$\frac{90 \times 30}{15 \times 24} = \frac{2700}{360} = 7,5 \text{ guru}$$

Kebutuhan guru untuk suatu bidang studi tertentu dapat dihitung dengan contoh berikut.

Bidang studi matematika dengan jumlah 6 jam perminggu. Maka bila *enrollment* 1000, besar-kelas 40, dan beban mengajar guru 24 perminggu, maka jumlah guru matematika yang diperlukan untuk melayani *enrollment* tersebut adalah:

$$\frac{90 \times 6}{40 \times 24} = \frac{6000}{960} = 6,25 \text{ guru}$$

Menghitung Kekurangan Guru

Menghitung kekurangan guru atau *teacher shortage* adalah langkah lanjutan dari menghitung kebutuhan total guru. Langkah-langkahnya adalah:

- a. Ambilah data tentang jumlah guru yang ada berdasarkan klasifikasi jenis kelamin, lama bertugas sebagai guru, usia, kualifikasi atau ijazah tertinggi yang diperoleh, beban

mengajar dan bidang spesialisasi. Kesemua data ini penting untuk menentukan kekurangan guru dalam arti *full time, fully qualified*.

- b. Identifikasi jumlah guru yang akan pensiun pada tahun dalam periode perencanaan yang telah ditentukan.
- c. Identifikasi jumlah guru yang karena sesuatu hal akan meninggalkan tempat bertugas sekarang (karena dipindahkan, diberikan kesempatan untuk studi dan seterusnya).
- d. Identifikasi apakah ada guru yang belum *fully qualified*.
- e. Identifikasi jumlah guru yang beban mengajarnya tidak penuh seperti guru *part time* atau Non PNS.
- f. Kembangkan standar atau rambu-rambu untuk menentukan kekurangan guru, yang mencakup: apakah besar kelas tetap berdasarkan kebijakan yang berlaku saat itu? Apakah beban mengajar guru akan berubah? Apakah besar kelas akan bertambah? Apakah jumlah beban studi murid akan dikurangi? Apakah guru yang kualifikasinya belum memenuhi standar akan diberikan kesempatan untuk meneruskan studi?

Berdasarkan langkah-langkah di atas kemudian komputasi dilakukan dengan menggunakan formula kekurangan guru sebagai berikut:

Kekurangan Guru = Kebutuhan Guru Total – (Guru yang ada-Guru yang akan pensiun +
yang akan keluar + meneruskan studi)

Dengan notasi formula dapat ditulis sebagai berikut:

$$KG = KGT - [GA - (GP + GK + GS)]$$

Keterangan :

KG = kebutuhan guru

TKG = kebutuhan guru total

GA = guru yang ada

GP = guru yang akan pensiun

GK = guru yang karena sesuatu alasan akan keluar

GS = guru yang karena belum sepenuhnya berkualifikasi, maka akan meneruskan studi

Contoh:

Enrollment suatu sekolah 1000, dan apabila beban studi peserta didik 40 jam perminggu, besar kelas 40, dan beban mengajar setiap guru 24 jam perminggu, maka dengan formula seperti telah diuraikan terdahulu kebutuhan guru total adalah 41, 6 guru *full time* dan *fully qualified*. Guru yang ada 30 orang, yang akan pensiun 3 orang, yang akan pindah atau keluar 2 orang dan yang diberikan izin untuk meneruskan studi 3 orang. Jadi kekurangan guru menjadi:

$$41,6 - (30-3-2-3) = 19,6 \text{ guru full time, fully qualified}$$

Apabila guru yang ada setelah dikurangi dengan berbagai kelompok guru yang karena macam-macam alasan tidak dapat bertugas lagi pada sekolah lebih besar dari kebutuhan total guru, maka terjadilah kelebihan guru. Apabila ini terjadi, maka artinya tidak ada *demand* terhadap guru.

Penjelasan di bawah ini dapat digunakan untuk menjawab atau membahas kegiatan analisis kebutuhan guru dan analisis kekurangan guru.

Untuk Taman Kanak Kanak kebutuhan guru dihitung berdasarkan Permendikbud No 137 Tahun 2014 tentang Standar Pendidikan Anak Usia Dini Pasal 36 ayat 4 yaitu Ratio anak didik PAUD usia 4-6 tahun adalah 1:15

Contoh:

Guru bidang studi Matematika mengajar 6 jam perminggu. Apabila jumlah peserta didik 800, besar kelas 32, dan beban mengajar guru 24 tatap muka perminggu, maka jumlah guru matematika yang diperlukan untuk melayani peserta didik tersebut adalah:

$$\text{KGT} = \frac{800 \times 6}{32 \times 24} = \frac{4800}{768} = 6,25 = 6 \text{ guru}$$

Bahan Bacaan 4. Pembinaan dan Pengembangan Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan (edit)

Sebelum melanjutkan membaca bahan bacaan ini, perlu Saudara ketahui bahwa penjelasan yang tertera tidak bersifat mengikat melainkan hanya sebagai salah satu referensi. Saudara dipersilakan menggunakan bacaan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Prinsip-prinsip Pembinaan dan Pengembangan Personil Sekolah

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam bidang pendidikan memiliki prinsip sebagai berikut :

1. Melibatkan seluruh tenaga kependidikan (struktural, fungsional, teknis)
2. Meningkatkan kompetensi dalam melaksanakan tugas secara profesional
3. Mengaktifkan peran aktif individu dalam kontribusi peningkatan mutu sekolah
4. Mendidik dan melatih personil dalam jabatan atau posisi tertentu
5. Mengembangkan profesionalisme dalam jabatan kerja sesuai tuntutan kebutuhan dan pemecahan masalah sekolah
6. Mengembangkan promosi jabatan atau karier tenaga pendidik dan kependidikan

Konsep Pemberdayaan

Konsep pemberdayaan dalam kaitannya dengan personil sekolah adalah meningkatkan daya dukung pendidik dan tenaga kependidikan melalui partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan, penentuan kebijakan sekolah, dan delegasi wewenang serta komitmen.

Manfaat Pemberdayaan

Manfaat pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan meningkatkan akselerasi pengembangan sekolah. Akselerasi dibangun dari akumulasi potensi SDM yang dimiliki sekolah. Pemberdayaan potensi SDM memiliki "*opportunity cost*" dan "*opportunity usage*". *opportunity cost* merupakan peluang penghematan biaya dengan pemanfaatan SDM internal di sekolah. *opportunity usage* merupakan peluang SDM yang telah ada memiliki manfaat yang besar digunakan untuk pengembangan atau meneruskan program-program pengembangan yang telah ada.

Bentuk-bentuk Pemberdayaan SDM

1. Penerapan praktik manajemen strategi SWOT melalui pembiasaan analisis lingkungan internal sekolah (kekuatan dan kelemahan) dan analisis lingkungan eksternal (tantangan dan peluang) sebagai peluang posisi lembaga pada saat ini.
2. Menyusun program-program pengembangan SDM berdasarkan hasil "*need assessment*", kegiatan-kegiatan apa yang perlu ditetapkan untuk meningkatkan kinerja lembaga.
3. Merumuskan spesifikasi pelayanan yang ada, dan menterjemahkannya kepada tuntutan SDM. Dalam pelaksanaannya diperlukan koordinasi, kerjasama, dan kesamaan visi.
4. Meningkatkan tingkat kepuasan pendidik dan tenaga kependidikan melalui penciptaan budaya kerja (sistem pengawasan suportif, evaluasi kinerja yang obyektif, penciptaan mutu lingkungan kerja yang kondusif, sistem "*reward and punishment*" secara konsisten.
5. Melakukan audit kinerja individual dan kelompok.
6. Mempraktikkan gugus kendali mutu untuk meningkatkan tanggung jawab bersama dan rasa memiliki di antara anggota sekolah.

Pendidik atau guru selain memiliki kompetensi umum sebagai tenaga pendidik harus memiliki kompetensi keahlian khusus. Kompetensi keahlian khusus diperlukan sebagai kompensatoris dari kemampuan peserta didik yang mengalami hambatan tertentu. Guru dengan keahlian khusus harus diberdayakan sesuai dengan sumber daya manusia yang dimiliki. Pemberdayaan diperlukan untuk pelayanan peserta didik dengan hambatan tertentu sebagai berikut :

1. Dasar-dasar Tulisan Braille
 - a. Menguasai konsep dasar tulisan braille
 - b. Menerapkan konsep dasar tulisan braille pada bidang pengembangan di TKLB/RALB, SDLB/MILB, SMPLB/MTsLB, SMALB/MALB
2. Orientasi dan Mobilitas
 - a. Menguasai konsep dasar orientasi mobilitas
 - b. Menguasai materi orientasi mobilitas
 - c. Menguasai prinsip pelaksanaan orientasi mobilitas
 - d. Menguasai teknik dan prosedur pembelajaran orientasi mobilitas sesuai dengan karakteristik anak usia dini

3. Bina Komunikasi, Persepsi Bunyi dan Irama (BKPBI)
 - a. Menguasai konsep BKPBI
 - b. Menguasai materi BKPBI untuk pengembangan komunikasi dan interaksi
 - c. Menguasai prinsip pelaksanaan BKPBI
 - d. Menguasai teknik dan prosedur pembelajaran BKPBI
 - e. Menguasai konsep, dan metode pembelajaran serta evaluasi BKPBI
4. Bina Diri
 - a. Menguasai konsep dasar bina diri
 - b. Menguasai prinsip pelaksanaan bina diri
 - c. Menguasai materi bina diri
 - d. Menguasai teknik dan prosedur pembelajaran serta evaluasi bina diri
5. Bina Gerak
 - a. Menguasai konsep bina gerak
 - b. Menguasai prinsip pelaksanaan bina gerak
 - c. Menguasai materi bina gerak
 - d. Menguasai teknik dan prosedur pembelajaran dan evaluasi bina gerak
6. Bina Pribadi dan Sosial
 - a. Menguasai konsep bina pribadi dan sosial
 - b. Menguasai prinsip pelaksanaan bina pribadi dan sosial
 - c. Menguasai materi bina pribadi dan sosial
 - d. Menguasai teknik dan prosedur pembelajaran serta evaluasi bina pribadi dan sosial
7. Bina Potensi Kecerdasan dan Bakat Istimewa
 - a. Menguasai konsep dasar bina potensi kecerdasan dan bakat istimewa
 - b. Menguasai prinsip-prinsip pelaksanaan bina potensi kecerdasan dan bakat istimewa
 - c. Menguasai materi bina potensi kecerdasan dan bakat istimewa
 - d. Menguasai teknik dan prosedur pembelajaran dan evaluasi bina potensi kecerdasan dan bakat istimewa

Model Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pada lembaga pendidikan, cara yang populer untuk pengembangan kemampuan profesional pendidik dan tenaga kependidikan adalah dengan melakukan pelatihan (*in service training*) baik dalam rangka penyegaran (*refreshing*) maupun peningkatan kemampuan (*up-grading*). Cara lain baik dilakukan sendiri-sendiri (*informal*) atau bersama-sama, seperti: *on the job training*, *workshop*, seminar, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dan sebagainya.

Pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui:

1. Pengembangan profesional selama pendidikan prajabatan.

Calon pendidik dan tenaga kependidikan dididik dalam berbagai pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Aplikasi penerapan ilmu, keterampilan dan sikap profesional dirancang dan dilaksanakan selama calon pendidik dan tenaga kependidikan berada dalam pendidikan prajabatan.
2. Keikutsertaan dalam PIGP (Program Induksi Guru Pemula)

Program berupa pembinaan, pelatihan dan pembimbingan di tempat kerja terhadap guru yang baru diangkat, pembimbingan dilakukan oleh guru senior terhadap guru pemula yang baru diangkat menjadi guru di suatu sekolah wajib mengikuti PIGP minimal satu

tahun, sampai yang bersangkutan dinyatakan lulus dengan nilai baik.

3. Pengembangan profesional selama dalam jabatan.

Pengembangan sikap profesional dapat dilakukan dengan cara formal melalui kegiatan mengikuti penataran, lokakarya, seminar, atau kegiatan ilmiah lainnya, ataupun secara informal melalui media masa televisi, radio, koran, dan majalah maupun publikasi lainnya.

Program Pengembangan Profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan meliputi:

1. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Pendidik dan tenaga kependidikan
2. Program Penyetaraan dan Sertifikasi.
3. Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi
4. Menyusun program-program berdasarkan hasil “*need assessment*”, di mana dapat diketahui kegiatan-kegiatan apa yang perlu ditetapkan untuk meningkatkan kinerja lembaga.
5. Merumuskan spesifikasi pelayanan yang ada, dan menterjemahkannya kepada Bahan Bacaan
6. Pemberdayaan SDM Sekolah dalam Manajemen,

Pengambilan Keputusan, dan Kewirausahaan

A. Pengertian

Empowerment: pemberdayaan berasal dari kata “*power*” yang artinya “*control, authority, dominion*”. Awalan “*emp*” artinya “*on put to*” atau “*to cover with*” jelasnya “*more power*”. Jadi empowering artinya “*is passing on authority and responsibility*”, yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya.

Pemberdayaan secara umum diartikan “lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang, tanggung jawab, maupun kemampuan individual yang dimilikinya”. Sumber daya manusia dapat diartikan “daya yang bersumber dari “manusia” ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power) yang melekat pada manusia itu sendiri dalam arti dapat ditunjukkan melalui tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, keberadaan, peranan, wewenang, dan tanggung jawab, memiliki kemampuan (*competency*), yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Pemberdayaan dan sumber daya manusia dapat disimpulkan sebagai suatu usaha/upaya untuk lebihmemberdayakan “daya” yang dimiliki oleh manusia itu sendiri berupa kompetensi (*competency*), wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam rangka meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi. Agar sumber daya manusia dapat menunjukkan “daya yang lebih”, perlu adanya model pemberdayaan seperti pemberian peran, penempatan dalam jabatan, motivasi pimpinan, menghubungkan tanggung jawab, dan menumbuhkembangkan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pemberdayaan staf tidak berarti otoritas atau kekuatan absolut. Pemberdayaan memiliki tingkatan-tingkatan tanggung jawab dan otoritas yang diberikan kepada staf atau kelompok. Orang dan kelompok yang berbeda akan memiliki tingkat pemberdayaan yang berbeda berdasarkan tingkatan pengalaman dan keahlian mereka. Staf yang mendapatkan kepercayaan dari manajernya akan memiliki tingkat pemberdayaan yang

lebih tinggi daripada staf yang diragukan kinerjanya. Pemberdayaan adalah tindakan mengidentifikasi tugas-tugas dimana staf dipercaya untuk bertindak secara mandiri dan tugas-tugas yang sebelum dikerjakan harus mendapatkan masukan atau persetujuan dari manajernya.

Pemberdayaan staf juga memerlukan identifikasi seberapa banyak tanggung jawab dan otoritas yang dapat ditangani oleh individu secara efektif tanpa merasa kelebihan beban atau tertekan. Konsep pemberdayaan staf dapat dianalogikan sebagai suatu proses transfer kekuatan melalui bola lampu. Bila kekuatan 100 watt ditransfer ke bola lampu dengan kekuatan 10 watt, bola lampu tersebut akan pecah. Atau, jika kekuatan 10 watt ditransfer ke bola lampu dengan kekuatan 100 watt, bola lampu akan redup karena tidak mencapai kapasitas penuh.

Jika analogi tersebut diterapkan di organisasi, yaitu bila pemberdayaan 100 watt diberikan kepada staf dengan kekuatan 10 watt, hal itu akan menimbulkan keresahan bagi staf karena tidak akan kuat menanggung tanggung jawab yang diberikan. Di sisi lain, jika manajer memberikan pemberdayaan 10 watt kepada staf dengan kekuatan 100 watt (seseorang yang memiliki kapasitas yang luar biasa dan memang ingin melakukan hal yang lebih), staf ini tidak akan dapat memaksimalkan kapasitasnya. Staf seperti ini jika bakat dan kemampuannya tidak diberdayakan dengan baik akan menjadi tidak bersemangat.

Efek lainnya staf ini akan menjadi staf dengan kekuatan 10 watt atau mereka akan meninggalkan organisasi ini untuk mencari organisasi lain dimana mereka bisa memaksimalkan potensinya.

Sumber daya manusia merupakan hal yang strategis, dalam manajemen/organisasi, karena pengaruh (*impact*). Pemberdayaan sumber daya manusia sangat signifikan, strategis, dan komprehensif bagi setiap proses aktivitas organisasi dan manajemen agar dapat mewujudkan kinerja sebagaimana diharapkan.

Manakala karyawan lebih merasa bertanggung jawab, mereka akan menunjukkan lebih mempunyai inisiatif, hasil pekerjaannya lebih banyak, dan lebih dapat menikmati pekerjaannya. *Empowerment* adalah "suatu peningkatan kemampuan yang sesungguhnya dari potensi yang ada dan usaha yang kurang berdaya menjadi lebih berdaya".

B. Faktor-faktor Penting dalam Pemberdayaan

Aspek atau komponen yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia adalah:

1. Kemampuan karyawan, meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku;
2. Penempatan karyawan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi, artinya karyawan yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan;
3. Kewenangan yang jelas;
4. Tanggung jawab karyawan yang jelas;
5. Kepercayaan terhadap karyawan;
6. Dukungan terhadap karyawan;
7. Kepemimpinan; dan
8. Motivasi.

C. Manfaat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia karena manfaatnya terhadap berbagai sumber lainnya dan dalam menyinergikan setiap proses kegiatan organisasi maka keberadaannya berperan antara lain:

1. Sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
2. Sebagai pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
3. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi.
4. Sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
5. Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi.

D. Perencanaan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM dapat dijadikan pembandingan antara SDM yang satu dengan yang lainnya untuk dipergunakan saling melengkapi, antara lain :

1. Arthur W. Sherman dan George W. Bohlander dalam bukunya *Managing Human Resources* tahun 1992 mengatakan, "Perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi". Selanjutnya, ditambahkan pula bahwa tujuan pemberdayaan adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kapan dan di mana pun mengalami kekosongan".
2. G. Steiner mengemukakan pendapat, "Perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan/sasaran, melalui pengembangan kontribusi pekerjaannya di masa depan".

Jadi, dapat disimpulkan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Berarti, fokus pembicaraan tentang perencanaan sumber daya manusia ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat bagi organisasi untuk posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.

E. Tujuan Pemberdayaan SDM dan Organisasi di Taman Kanak Kanak

Pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai tujuan dan korelasi yang sangat signifikan terhadap organisasi, antara lain produktivitas kerja, efisiensi, pelayanan, kerusakan, konseptual, dan kepemimpinan. Dengan memperhatikan tujuan pemberdayaan sumber daya manusia tersebut, dalam rangka pemberdayaannya, diperlukan kegiatan perencanaan sumber daya manusia yang baik dan terencana sehingga kegiatan pemberdayaan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan.

Fokus peranan sumber daya manusia adalah melalui langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat bagi organisasi untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Semuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan

organisasi terhadap sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah dan mengembangkan kebijakan kepegawaian yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi.

Dalam pengertian perencanaan sumber daya manusia terdapat beberapa aspek pokok, yaitu:

1. sistematis dan merupakan proses yang disadari dan terencana, bukan sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba;
2. proses yang terus menerus karena organisasi dan tujuannya beserta lingkungan tempat ia beroperasi akan selalu berubah;
3. bertujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan penekanan pada rencana jangka panjang demi kelangsungan dan pertumbuhannya;
4. berhubungan dan integral dengan pengembangan dan atau kebijakan organisasi;
5. tingkat sumber daya akan bergantung pada kemampuan;
6. sumber-sumber daya harus memenuhi persyaratan demi keefektifan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan atau sasarnya melalui kontribusi strategi pengembangan pekerjaannya di masa depan.

Sebagaimana dikemukakan bahwa perencanaan SDM dan organisasi di Taman Kanak Kanak dalam kerangka MBS merupakan perencanaan berbasis fleksibilitas (otonomi-demokratis) yang sesuai dengan keadaan dan kebutuhan SDM sekolah tetapi tetap berdasarkan acuan regulasi yang ada, yakni berbasis standar pengelolaan.

Garis besar cara penyusunan perencanaan yang berbasis regulasi/standar nasional pendidikan antara lain adanya keterlibatan SDM/*stakeholders* Taman Kanak Kanak dalam melakukan evaluasi diri Taman Kanak Kanak (EDS). EDS adalah dasar atau rujukan dalam penyusunan perencanaan sekolah baik Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM/4 tahunan) ataupun Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang diintegrasikan menjadi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).

F. Prasyarat Pemberdayaan SDM dan Organisasi

Prasyarat yang harus dipenuhi dalam pemberdayaan SDM dan organisasi di Taman Kanak Kanak di antaranya:

1. Mengetahui karakter secara mendalam yang umumnya berkaitan dengan komitmen diri, antusiasme, kejujuran dan lainnya. Perilaku manusia menurut Profesor McGregor (2006), digambarkan dengan konsep Teori X dan Teori Y yang dinyatakan dalam dua pendekatan, atau filsafat manajemen yang diterapkan dalam perusahaan, di mana masing-masing didasarkan pada serangkaian asumsi mengenai manusia. Dalam asumsi Teori X mengenai manusia, manusia pada hakikatnya adalah malas dan menghindari kerja, maka dari itu manusia harus diperintah, dikontrol, dan diberi motivasi berupa rasa takut mendapat hukuman atau tidak mendapatkan sesuatu untuk memaksa agar mereka bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, dan rata-rata manusia lebih suka diperintah untuk menghindarkan tanggung jawab dan memiliki ambisi yang relatif kecil, serta menghendaki atas jaminan keamanan dan kepastian.
2. Mengetahui keterampilan/keahlian: kompetensi atau keterampilan apa yang dimiliki guru, staf, dan peserta didik (SDM) dan sejauhmana penguasaan ketrampilan/keahlian tersebut sehingga jelas seperti apa langkah pemberdayaan yang perlu dilakukan.

3. Adanya kesepakatan yang saling menguntungkan: perlunya dikembangkan model kontrak sosial semua personel organisasi sehingga interdependensi setiap orang dibangun sebagai hubungan simbiosis mutualisme yang masing-masing ada konsekuensinya.
4. Pengawasan diri: yakni berkaitan dengan inisiatif dan pengendalian diri, berkenaan dengan kesepakatan yang dibuat dan sebagainya.
5. Struktur: berkaitan dengan format organisasi dan aktivitas fungsional berkenaan dengan pelaksanaan kesepakatan yang saling menguntungkan.
6. Leadership (adanya kepemimpinan), yang dapat dijadikan sebagai *role model* bagi seluruh anggota kelompok sehingga kemampuan *mentoring* dan *coaching* harus juga diberikan.
7. Pertanggungjawaban: berkaitan dengan pembentukan dan penerimaan tanggung jawab personal untuk mempengaruhi dan mendatangkan hasil. Artinya dikembangkan keseimbangan antara hak dan kewajiban.

G. Proses Pemberdayaan

Untuk melakukan pemberdayaan secara umum diperlukan hal-hal sebagai berikut sebagai proses, antara lain meliputi:

1. Komitmen, yaitu menyangkut kesepakatan dari pihak-pihak terkait yang berkepentingan sebagai prakondisi untuk mendukung upaya menjamin ketersediaan informasi yang valid, menjamin adanya pilihan, terkondisikannya iklim saling percaya, adanya ketentuan yang konstruktif, adanya wahana berkembangnya rasa tanggungjawab, serta terbukanya ruang untuk pelibatan setiap individu dalam organisasi.
2. Menghargai setiap peran individu dan keberhasilannya, meliputi didisposisikannya keberhasilan individu sebagai keberhasilan bersama. Dengan begitu, tersedia tata nilai seperti standar kinerja, sistem penghargaan, iklim keterbukaan, ruang yang luas yang menjamin bahwa setiap kesempatan adalah peluang untuk berkreasi yang produktif.
3. Menerapkan pemberdayaan tim. Stamatis (1996) menyarankan bahwa dua kepala atau lebih cenderung lebih bagus dari satu kepala. Maksudnya bekerja secara tim jauh lebih bagus dari bekerja perseorangan. Dalam konteks kerja tim, King dalam Goetsch dan Davis (1994) menyarankan sepuluh strategi kerja tim (*ten team commandments*).
4. Fokus pada organisasi. Artinya bahwa pemberdayaan mesti menyentuh serta fokus pada relung-relung organisasi, misalnya masuk pada struktur organisasi, desain pekerjaan, peran pimpinan, kepemimpinan, aliran informasi, sistem reward, dan bermuara pada proses kerja serta pengembangan personal.
5. Menumbuhkan kemitraan. Pemberdayaan merupakan sinergitas akses. Artinya, bangunan pemberdayaan adalah kebersamaan yang harmoni sehingga dilakukan dengan model kemitraan yang harmoni.
6. Menyatukan beragam potensi. Pemberdayaan adalah kegiatan terpadu yang berujung pada optimalisasi potensi. Pada dasarnya, proses pemberdayaan lebih menekankan proses daripada hasil.

Ciri-ciri orang berdaya, antara lain ada rasa memiliki terhadap pekerjaannya, bertanggungjawab, punya andil dalam memajukan pekerjaan di tempat kerjanya, mengetahui di mana harus berdiri, memiliki kontrol terhadap pekerjaan, dan pekerjaan merupakan bagian hidupnya. Memberdayakan orang lain pada hakikatnya merupakan

perubahan budaya. Pemberdayaan tidak akan berjalan jika seluruh budaya departemen (atau organisasi) tidak berubah secara mendasar. Untuk mencapai pemberdayaan yang efektif diperlukan dukungan terhadap perubahan dalam sikap dan praktik (Stewart, 1998:53).

H. Keterlibatan SDM dan Organisasi Taman Kanak Kanak dalam Pembuatan Keputusan

Konsep peran serta dalam pengambilan keputusan mula-mula diperkenalkan oleh French (1960), ketika mengatakan bahwa peran serta menunjukkan suatu proses antara dua atau lebih pihak yang mempengaruhi satu terhadap yang lainnya dalam membuat rencana, kebijakan, dan keputusan. Peran serta bawahan dalam mengambil keputusan sesungguhnya lahir dari desakan kebutuhan psikologis yang mendasar pada setiap individu.

Keinginan untuk berperan serta menurut Archbold (1976) didorong oleh kebutuhan hasrat terhadap kekuasaan, ingin memperoleh pengakuan, dan hasrat untuk bergantung pada orang lain, tetapi juga sebaliknya tempat orang bergantung. Pentingnya peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan juga diakui oleh Alutto dan Belasco (1972) karena dengan demikian ada jaminan bahwa pemeran serta (karyawan) tetap mempunyai kontrol atas keputusan-keputusan yang diambil. Apabila pemeran serta tidak dapat mengontrolnya, organisasi akan mengalami kerugian, sama dengan tidak ada peran serta sama sekali.

Para manajer akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya. Keterlibatan ini dapat bersifat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan atau informal seperti permintaan akan gagasan-gagasan.

Ada lima sifat peran serta, yaitu formal-tidak formal, langsung-tidak langsung, tingkat pengaruh isi dari keputusan, dan jangka waktunya singkat atau lama. Dari lima sifat peran serta itu, dengan memperhatikan berbagai bentuk peran serta yang tersedia dalam kepustakaan, dirumuskanlah enam kombinasi bentuk peran serta, yaitu:

1. peran serta pengambilan keputusan dalam bidang tugas;
2. peran serta konsultatif;
3. peran serta jangka pendek;
4. peran serta informal;
5. hak karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi, dan
6. peran serta perwakilan

Pengambilan keputusan merupakan proses yang kompleks yang memerlukan penanganan yang serius. Secara umum, proses pengambilan keputusan meliputi tujuh langkah berikut (Gibson dkk, 1987):

1. Menerapkan tujuan dan sasaran: sebelum memulai proses pengambilan keputusan, tujuan dan sasaran keputusan harus ditetapkan terlebih dahulu, apa hasil yang harus dicapai, dan apa ukuran pencapaian hasil tersebut.
2. Identifikasi persoalan: persoalan-persoalan di seputar pengambilan keputusan harus diidentifikasi dan diberi batasan agar jelas. Mengidentifikasi dan memberikan batasan persoalan harus tepat pada inti persoalannya sehingga memerlukan upaya penggalan.
3. Mengembangkan alternatif: tahap ini berisi pengidentifikasian berbagai alternatif yang memungkinkan untuk pengambilan keputusan yang ada. Selama alternatif itu ada

hubungannya, walaupun sedikit, harus ditampung dalam tahap ini. Belum ada komentar dan analisis.

4. Menentukan alternatif: dalam tahap ini mulai berlangsung analisis terhadap berbagai alternatif yang sudah dikemukakan pada tahapan sebelumnya. Pada tahap ini juga disusun kriteria tentang alternatif yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengambilan keputusan. Hasil tahap ini mungkin masih merupakan beberapa alternatif yang dipandang layak untuk dilaksanakan.
5. Memilih alternatif: beberapa alternatif yang layak tersebut di atas harus dipilih satu alternatif yang terbaik. Pemilihan alternatif harus mempertimbangkan ketersediaan sumber daya, keefektifan alternatif dalam memecahkan persoalan, kemampuan alternatif untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan daya saing alternatif pada masa yang akan datang.
6. Menerapkan keputusan: keputusan yang baik harus dilaksanakan. Keputusan itu sendiri merupakan abstraksi, sedangkan baik tidaknya baru dapat dilihat dari pelaksanaannya.
7. Pengendalian dan evaluasi: pelaksanaan keputusan perlu pengendalian dan evaluasi untuk menjaga agar pelaksanaan keputusan tersebut sesuai dengan hal yang sudah diputuskan.

Bahan Bacaan 5. Pemberdayaan SDM Sekolah dalam Manajemen, Pengambilan Keputusan, dan Kewirausahaan

Sebelum melanjutkan membaca bahan bacaan ini, perlu Saudara ketahui bahwa penjelasan yang tertera tidak bersifat mengikat melainkan hanya sebagai salah satu referensi. Saudara dipersilakan menggunakan bacaan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

A. Pengertian

Empowerment: pemberdayaan berasal dari kata “*power*” yang artinya “*control, authority, dominion*”. Awalan “*emp*” artinya “*on put to*” atau “*to cover with*” jelasnya “*more power*”. Jadi *empowering* artinya “*is passing on authority and responsibility*”, yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya.

Pemberdayaan secara umum diartikan “lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang, tanggung jawab, maupun kemampuan individual yang dimilikinya”. Sumber daya manusia dapat diartikan “daya yang bersumber dari “manusia” ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power) yang melekat pada manusia itu sendiri dalam arti dapat ditunjukkan melalui tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, keberadaan, peranan, wewenang, dan tanggung jawab, memiliki kemampuan (*competency*), yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Pemberdayaan dan sumber daya manusia dapat disimpulkan sebagai suatu usaha/upaya untuk lebih memberdayakan “daya” yang dimiliki oleh manusia itu sendiri berupa kompetensi (*competency*), wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam rangka meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi. Agar sumber daya manusia dapat menunjukkan “daya yang lebih”, perlu adanya model pemberdayaan seperti pemberian peran, penempatan dalam jabatan, motivasi pimpinan, menghubungkan tanggung jawab, dan menumbuhkembangkan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pemberdayaan staf tidak berarti otoritas atau kekuatan absolut. Pemberdayaan memiliki tingkatan-tingkatan tanggung jawab dan otoritas yang diberikan kepada staf atau kelompok. Orang dan kelompok yang berbeda akan memiliki tingkat pemberdayaan yang berbeda berdasarkan tingkatan pengalaman dan keahlian mereka. Staf yang mendapatkan kepercayaan dari manajernya akan memiliki tingkat pemberdayaan yang lebih tinggi daripada staf yang diragukan kinerjanya. Pemberdayaan adalah tindakan mengidentifikasi tugas-tugas dimana staf dipercaya untuk bertindak secara mandiri dan tugas-tugas yang sebelum dikerjakan harus mendapatkan masukan atau persetujuan dari manajernya.

Pemberdayaan staf juga memerlukan identifikasi seberapa banyak tanggung jawab dan

otoritas yang dapat ditangani oleh individu secara efektif tanpa merasa kelebihan beban atau tertekan. Konsep pemberdayaan staf dapat dianalogikan sebagai suatu proses transfer kekuatan melalui bola lampu. Bila kekuatan 100 watt ditransfer ke bola lampu dengan kekuatan 10 watt, bola lampu tersebut akan pecah. Atau, jika kekuatan 10 watt ditransfer ke bola lampu dengan kekuatan 100 watt, bola lampu akan redup karena tidak mencapai kapasitas penuh.

Jika analogi tersebut diterapkan di organisasi, yaitu bila pemberdayaan 100 watt diberikan kepada staf dengan kekuatan 10 watt, hal itu akan menimbulkan keresahan bagi staf karena tidak akan kuat menanggung tanggung jawab yang diberikan. Di sisi lain, jika manajer memberikan pemberdayaan 10 watt kepada staf dengan kekuatan 100 watt (seseorang yang memiliki kapasitas yang luar biasa dan memang ingin melakukan hal yang lebih), staf ini tidak akan dapat memaksimalkan kapasitasnya. Staf seperti ini jika bakat dan kemampuannya tidak diberdayakan dengan baik akan menjadi tidak bersemangat.

Efek lainnya staf ini akan menjadi staf dengan kekuatan 10 watt atau mereka akan meninggalkan organisasi ini untuk mencari organisasi lain dimana mereka bisa memaksimalkan potensinya.

Sumber daya manusia merupakan hal yang strategis, dalam manajemen/organisasi, karena pengaruh (*impact*). Pemberdayaan sumber daya manusia sangat signifikan, strategis, dan komprehensif bagi setiap proses aktivitas organisasi dan manajemen agar dapat mewujudkan kinerja sebagaimana diharapkan.

Manakala karyawan lebih merasa bertanggung jawab, mereka akan menunjukkan lebih mempunyai inisiatif, hasil pekerjaannya lebih banyak, dan lebih dapat menikmati pekerjaannya. *Empowerment* adalah “suatu peningkatan kemampuan yang sesungguhnya dari potensi yang ada dan usaha yang kurang berdaya menjadi lebih berdaya”.

B. Faktor-faktor Penting dalam Pemberdayaan

Aspek atau komponen yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia adalah:

1. Kemampuan karyawan, meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku;
2. Penempatan karyawan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi, artinya karyawan yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan;
3. Kewenangan yang jelas;
4. Tanggung jawab karyawan yang jelas;
5. Kepercayaan terhadap karyawan;
6. Dukungan terhadap karyawan;
7. Kepemimpinan; dan
8. Motivasi.

C. Manfaat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia karena manfaatnya terhadap berbagai sumber lainnya dan dalam menyinergikan setiap proses kegiatan organisasi maka keberadaannya berperan antara lain:

1. Sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
2. Sebagai pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
3. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi.
4. Sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
5. Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi.

D. Perencanaan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM dapat dijadikan pembandingan antara SDM yang satu dengan yang lainnya untuk dipergunakan saling melengkapi, antara lain :

1. Arthur W. Sherman dan George W. Bohlander dalam bukunya *Managing Human Resources* tahun 1992 mengatakan, "Perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi". Selanjutnya, ditambahkan pula bahwa tujuan pemberdayaan adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kapan dan di mana pun mengalami kekosongan".
2. G. Steiner mengemukakan pendapat, "Perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan/sasaran, melalui pengembangan kontribusi pekerjaannya pada masa depan".

Jadi, dapat disimpulkan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Berarti, fokus pembicaraan tentang perencanaan sumber daya manusia ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat bagi organisasi untuk posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.

E. Tujuan Pemberdayaan SDM dan Organisasi di Sekolah

Pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai tujuan dan korelasi yang sangat signifikan terhadap organisasi, antara lain produktivitas kerja, efisiensi, pelayanan, kerusakan, konseptual, dan kepemimpinan. Dengan memperhatikan tujuan pemberdayaan

sumber daya manusia tersebut, dalam rangka pemberdayaannya, diperlukan kegiatan perencanaan sumber daya manusia yang baik dan terencana sehingga kegiatan pemberdayaan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan.

Fokus peranan sumber daya manusia adalah melalui langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat bagi organisasi untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Semuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah dan mengembangkan kebijakan kepegawaian yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi.

Dalam pengertian perencanaan sumber daya manusia terdapat beberapa aspek pokok, yaitu:

1. sistematis dan merupakan proses yang disadari dan terencana, bukan sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba;
2. proses yang terus menerus karena organisasi dan tujuannya beserta lingkungan tempat ia beroperasi akan selalu berubah;
3. bertujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan penekanan pada rencana jangka panjang demi kelangsungan dan pertumbuhannya;
4. berhubungan dan integral dengan pengembangan dan atau kebijakan organisasi;
5. tingkat sumber daya akan bergantung pada kemampuan;
6. sumber-sumber daya harus memenuhi persyaratan demi keefektifan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan atau sasarnya melalui kontribusi strategi pengembangan pekerjaannya di masa depan.

Sebagaimana dikemukakan bahwa perencanaan SDM dan organisasi di sekolah dalam kerangka MBS merupakan perencanaan berbasis fleksibilitas (otonomi-demokratis) yang sesuai dengan keadaan dan kebutuhan SDM sekolah tetapi tetap berdasarkan acuan regulasi yang ada, yakni berbasis standar pengelolaan.

Garis besar cara penyusunan perencanaan yang berbasis regulasi/standar nasional pendidikan antara lain adanya keterlibatan SDM/*stakeholders* sekolah dalam melakukan evaluasi diri sekolah (EDS). EDS adalah dasar atau rujukan dalam penyusunan perencanaan sekolah baik Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM/4 tahunan) ataupun Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang diintegrasikan menjadi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).

F. Prasyarat Pemberdayaan SDM dan Organisasi

Prasyarat yang harus dipenuhi dalam pemberdayaan SDM dan organisasi di sekolah di antaranya:

1. Mengetahui karakter secara mendalam yang umumnya berkaitan dengan komitmen diri, antusiasme, kejujuran dan lainnya. Perilaku manusia menurut Profesor McGregor (2006), digambarkan dengan konsep Teori X dan Teori Y yang dinyatakan dalam dua pendekatan, atau filsafat manajemen yang diterapkan dalam perusahaan, yang masing-masing didasarkan pada serangkaian asumsi mengenai manusia. Dalam asumsi Teori X mengenai manusia, manusia pada hakikatnya adalah malas dan menghindari kerja. Maka dari itu, manusia harus diperintah, dikontrol, dan diberi motivasi berupa rasa takut mendapat hukuman atau tidak mendapatkan sesuatu untuk memaksa agar mereka bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, dan rata-rata manusia lebih suka diperintah untuk menghindarkan tanggung jawab dan memiliki ambisi yang relatif kecil, serta menghendaki atas jaminan keamanan dan kepastian.
2. Mengetahui keterampilan/keahlian: kompetensi atau keterampilan apa yang dimiliki guru, staf, dan peserta didik (SDM) dan tingkat penguasaan ketrampilan/keahlian tersebut sehingga jelas langkah pemberdayaan yang perlu dilakukan.
3. Adanya kesepakatan yang saling menguntungkan: perlunya dikembangkan model kontrak sosial semua personel organisasi sehingga interdependensi setiap orang dibangun sebagai hubungan simbiosis mutualisme yang masing-masing ada konsekuensinya.
4. Pengawasan diri: yakni berkaitan dengan inisiatif dan pengendalian diri, berkenaan dengan kesepakatan yang dibuat dan sebagainya.
5. Struktur: berkaitan dengan format organisasi dan aktivitas fungsional berkenaan dengan pelaksanaan kesepakatan yang saling menguntungkan.
6. *Leadership* (adanya kepemimpinan), yang dapat dijadikan sebagai *role model* bagi seluruh anggota kelompok sehingga kemampuan *mentoring* dan *coaching* harus juga diberikan.
7. Pertanggungjawaban: berkaitan dengan pembentukan dan penerimaan tanggung jawab personal untuk mempengaruhi dan mendatangkan hasil. Artinya dikembangkan keseimbangan antara hak dan kewajiban.

G. Proses Pemberdayaan

Untuk melakukan pemberdayaan secara umum diperlukan hal-hal sebagai berikut sebagai proses, antara lain meliputi:

1. Komitmen, yaitu menyangkut kesepakatan dari pihak-pihak terkait yang

- berkepentingan sebagai prakondisi untuk mendukung upaya menjamin ketersediaan informasi yang valid, menjamin adanya pilihan, terkondisikannya iklim saling percaya, adanya ketentuan yang konstruktif, adanya wahana berkembangnya rasa tanggungjawab, serta terbukanya ruang untuk pelibatan setiap individu dalam organisasi.
2. Menghargai setiap peran individu dan keberhasilannya, meliputi didisposisikannya keberhasilan individu sebagai keberhasilan bersama. Dengan begitu, tersedia tata nilai seperti standar kinerja, sistem penghargaan, iklim keterbukaan, ruang yang luas yang menjamin bahwa setiap kesempatan adalah peluang untuk berkreasi yang produktif.
 3. Menerapkan pemberdayaan tim. Stamatis (1996) menyarankan bahwa dua kepala atau lebih cenderung lebih bagus dari satu kepala. Maksudnya bekerja secara tim jauh lebih bagus dari bekerja perseorangan. Dalam konteks kerja tim, King dalam Goetsch dan Davis (1994) menyarankan sepuluh strategi kerja tim (*ten team commandments*).
 4. Fokus pada organisasi. Artinya bahwa pemberdayaan mesti menyentuh serta fokus pada relung-relung organisasi, misalnya masuk pada struktur organisasi, desain pekerjaan, peran pimpinan, kepemimpinan, aliran informasi, sistem reward, dan bermuara pada proses kerja serta pengembangan personal.
 5. Menumbuhkan kemitraan. Pemberdayaan merupakan sinergitas akses. Artinya, bangunan pemberdayaan adalah kebersamaan yang harmoni sehingga dilakukan dengan model kemitraan yang harmoni.
 6. Menyatukan beragam potensi. Pemberdayaan adalah kegiatan terpadu yang berujung pada optimalisasi potensi. Pada dasarnya, proses pemberdayaan lebih menekankan proses daripada hasil.

Ciri-ciri orang berdaya, antara lain ada rasa memiliki terhadap pekerjaannya, bertanggung jawab, punya andil dalam memajukan pekerjaan di tempat kerjanya, mengetahui di mana harus berdiri, memiliki kontrol terhadap pekerjaan, dan pekerjaan merupakan bagian hidupnya. Memberdayakan orang lain pada hakikatnya merupakan perubahan budaya. Pemberdayaan tidak akan berjalan jika seluruh budaya departemen (atau organisasi) tidak berubah secara mendasar. Untuk mencapai pemberdayaan yang efektif diperlukan dukungan terhadap perubahan dalam sikap dan praktik (Stewart, 1998:53).

H. Keterlibatan SDM dan Organisasi Sekolah dalam Pembuatan Keputusan

Konsep peran serta dalam pengambilan keputusan mula-mula diperkenalkan oleh French al (1960), ketika mengatakan bahwa peran serta menunjukkan suatu proses

antara dua atau lebih pihak yang mempengaruhi satu terhadap yang lainnya dalam membuat rencana, kebijakan, dan keputusan. Peran serta bawahan dalam mengambil keputusan sesungguhnya lahir dari desakan kebutuhan psikologis yang mendasar pada setiap individu.

Keinginan untuk berperan serta menurut Archbold (1976) didorong oleh kebutuhan hasrat terhadap kekuasaan, ingin memperoleh pengakuan, dan hasrat untuk bergantung pada orang lain, tetapi juga sebaliknya tempat orang bergantung. Pentingnya peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan juga diakui oleh Alutto dan Belasco (1972) karena dengan demikian ada jaminan bahwa pemeran serta (karyawan) tetap mempunyai kontrol atas keputusan-keputusan yang diambil. Apabila pemeran serta tidak dapat mengontrolnya, organisasi akan mengalami kerugian, sama dengan tidak ada peran serta sama sekali.

Para manajer akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya. Keterlibatan ini dapat bersifat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan atau informal seperti permintaan akan gagasan-gagasan.

Ada lima sifat peran serta, yaitu formal-tidak formal, langsung-tidak langsung, tingkat pengaruh isi dari keputusan, dan jangka waktunya singkat atau lama. Dari lima sifat peran serta itu, dengan memperhatikan berbagai bentuk peran serta yang tersedia dalam kepustakaan, dirumuskanlah enam kombinasi bentuk peran serta, yaitu:

1. peran serta pengambilan keputusan dalam bidang tugas;
2. peran serta konsultatif;
3. peran serta jangka pendek;
4. peran serta informal;
5. hak karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi, dan
6. peran serta perwakilan

Pengambilan keputusan merupakan proses yang kompleks yang memerlukan penanganan yang serius. Secara umum, proses pengambilan keputusan meliputi tujuh langkah berikut (Gibson dkk, 1987):

1. Menerapkan tujuan dan sasaran: sebelum memulai proses pengambilan keputusan, tujuan dan sasaran keputusan harus ditetapkan terlebih dahulu, apa hasil yang harus dicapai, dan apa ukuran pencapaian hasil tersebut.
2. Identifikasi persoalan: persoalan-persoalan di seputar pengambilan keputusan harus diidentifikasi dan diberi batasan agar jelas. Mengidentifikasi dan memberikan batasan persoalan harus tepat pada inti persoalannya sehingga memerlukan upaya penggalian.

3. Mengimbangkan alternatif: tahap ini berisi pengidentifikasian berbagai alternatif yang memungkinkan untuk pengambilan keputusan yang ada. Selama alternatif itu ada hubungannya, walaupun sedikit, harus ditampung dalam tahap ini. Belum ada komentar dan analisis.
4. Menentukan alternatif: dalam tahap ini mulai berlangsung analisis terhadap berbagai alternatif yang sudah dikemukakan pada tahapan sebelumnya. Pada tahap ini juga disusun kriteria tentang alternatif yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengambilan keputusan. Hasil tahap ini mungkin masih merupakan beberapa alternatif yang dipandang layak untuk dilaksanakan.
5. Memilih alternatif: beberapa alternatif yang layak tersebut di atas harus dipilih satu alternatif yang terbaik. Pemilihan alternatif harus mempertimbangkan ketersediaan sumber daya, keefektifan alternatif dalam memecahkan persoalan, kemampuan alternatif untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan daya saing alternatif pada masa yang akan datang.
6. Menerapkan keputusan: keputusan yang baik harus dilaksanakan. Keputusan itu sendiri merupakan abstraksi, sedangkan baik tidaknya baru dapat dilihat dari pelaksanaannya.
7. Pengendalian dan evaluasi: pelaksanaan keputusan perlu pengendalian dan evaluasi untuk menjaga agar pelaksanaan keputusan tersebut sesuai dengan hal yang sudah diputuskan.

Bahan Bacaan 6. Menyusun Daftar Urut Kepangkatan (DUK),

Sebelum melanjutkan membaca bahan bacaan ini, perlu Saudara ketahui bahwa penjelasan yang tertera tidak bersifat mengikat melainkan hanya sebagai salah satu referensi. Saudara dipersilakan menggunakan bacaan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Definisi Daftar Urut Kepangkatan (DUK) adalah suatu daftar yang memuat nama Pegawai Negeri Sipil dari suatu satuan organisasi negara yang disusun menurut tingkatan kepangkatan. DUK adalah salah satu bahan obyektif untuk melaksanakan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Oleh karena itu DUK perlu dibuat dan dipelihara secara terus menerus.

Apabila ada lowongan, maka Pegawai Negeri Sipil yang menduduki Daftar Urut Kepangkatan yang lebih tinggi, wajib dipertimbangkan lebih dahulu untuk mengisi lowongan tersebut. Tetapi apabila ia tidak mungkin diangkat untuk mengisi lowongan itu karena tidak memenuhi syarat-syarat lainnya, seperti syarat-syarat kecakapan, kepemimpinan, pengalaman, dan lain-lain, maka haruslah diberitahukan kepadanya, sehingga ia dapat berusaha untuk mengisi kekurangannya itu untuk masa mendatang.

Cara pengisian/pengeditan DUK ini adalah sebagai pedoman bagi pejabat yang berkepentingan dalam melaksanakan pembuatan Daftar Urut Kepangkatan. Setiap pejabat satuan organisasi negara serendah-rendahnya pejabat yang memangku jabatan eselon V atau jabatan lain yang dipersamakan dengan itu, harus membuat Daftar Urut Kepangkatan dalam lingkungannya masing-masing, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi yang bersangkutan. Yang dimasukkan dalam Daftar Urut Kepangkatan hanya Pegawai Negeri Sipil saja, tidak termasuk Calon Pegawai Negeri Sipil.

Dalam Daftar Urut Kepangkatan tidak boleh ada 2 (dua) nama Pegawai Negeri Sipil yang sama nomor urutnya, maka untuk menentukan nomor urut yang tepat dalam satu Daftar Urut Kepangkatan diadakan ukuran secara berturut-turut sebagai berikut:

Ukuran yang digunakan untuk menetapkan nomor urut dalam Daftar Urut Kepangkatan, secara berturut-turut adalah :

1. pangkat;
2. jabatan;
3. masa kerja;
4. latihan jabatan;
5. pendidikan; dan
6. usia.

1. Pangkat

Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat lebih tinggi, dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi dalam Daftar Urut Kepangkatan. Apabila ada dua orang atau lebih Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat sama, umpamanya Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b, maka dari antara mereka yang lebih tua dalam pangkat tersebut dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi dalam Daftar Urut Kepangkatan.

Contoh:

Pada Direktorat Perbendaharaan Negara terdapat tiga orang Pegawai Negeri Sipil

bernama Amat, Bindu, dan Cirus yang berpangkat sama, yaitu Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b, tetapi Amat diangkat dalam golongan ruang IV/b, terhitung mulai tanggal 1-10-1997, sedangkan Bindu terhitung mulai tanggal 1-10-1977, dan Cirus terhitung mulai tanggal 1-4-1978. Dalam hal yang sedemikian susunan nama mereka pada Daftar Urut Kepangkatan Direktorat Perbendaharaan Negara, dimuat dari nama Amat, kemudian Bindu, dan seterusnya Cirus.

2. Jabatan

- a) Apabila ada dua orang atau lebih Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat sama dan diangkat dalam pangkat itu dalam waktu yang sama pula, maka dari antara mereka yang memangku jabatan yang lebih tinggi dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi dalam Daftar Urut Kepangkatan.

Contoh:

Pada Dinas Pendidikan propinsi ABC terdapat dua orang Pegawai Negeri Sipil bernama Abdul kadir dan Abu Bakar yang berpangkat sama, yaitu Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c masing-masing terhitung mulai tanggal 1 April 2010. Jabatan Abdul Kadir adalah Kepala Bidang sedang Jabatan Abu Bakar adalah Kepala Seksi. Dalam hal yang sedemikian, maka Abdul Kadir dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi dalam Daftar Urut Kepangkatan.

- b) Apabila tingkat jabatan sama juga, maka dari antara mereka yang lebih dahulu diangkat dalam jabatan yang sama tingkatnya itu, lebih dahulu diangkat dalam jabatan yang sama maka, dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi dalam Daftar Urut Kepangkatan.

Contoh:

Pada Dinas Pendidikan kota X ada 3 orang Pegawai Negeri Sipil bernama Daud, Eman, dan Firman berpangkat sama, yaitu Pembina tingkat I golongan ruang IV/b terhitung mulai tanggal 1 Oktober 2006. Jabatan Daud adalah kepala Bidang A terhitung mulai tanggal 1 Januari 2007 jabatan Eman adalah Kepala Bidang B terhitung mulai tanggal 1 April 2007, sedang jabatan Firman adalah kepala Bidang C terhitung mulai tanggal 1 Oktober 2007. Dalam hal yang sedemikian susunan ketiga Pegawai Negeri Sipil tersebut di atas dalam Daftar Urut Kepangkatan Dinas Pendidikan Kota X, yang teratas adalah Daud, kemudian Eman, barulah Firman.

3. Masa Kerja

- a) Apabila ada dua orang atau lebih Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat sama, dan memangku jabatan yang sama, maka dari antara mereka yang memiliki masa kerja sebagai Pegawai Negeri Sipil yang lebih banyak dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi dalam Daftar Urut Kepangkatan.

Contoh:

Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat terdapat 2 orang Pegawai Negeri Sipil bernama Gino dan Husein yang berpangkat sama yaitu Penata Tingkat I golongan ruang III/d terhitung mulai 1 Oktober 1993 dengan jabatan yang sama tingkatnya yaitu masing-masing Kepala Bidang sejak 1 April 1995. Gino diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil sejak tanggal 1 Mei 1963, sedangkan Husein diangkat sejak 1 Januari 1965. Dalam hal yang demikian nama Gino dicantumkan lebih tinggi dari pada Husein dalam Daftar Urut Kepangkatan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, karena masa kerja Gino lebih banyak dari Husein.

- b) Masa kerja yang diperhitungkan dalam Daftar Urut Kepangkatan, adalah masa kerja yang dapat diperhitungkan untuk penetapan gaji.

4. Latihan Jabatan

- a) Apabila ada dua orang atau lebih Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat sama, memangku jabatan yang sama dan memiliki masa kerja yang sama, maka di antara mereka yang pernah mengikuti latihan jabatan yang ditentukan, dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi dalam Daftar Urut Kepangkatan.
- b) Apabila jenis dan tingkat latihan jabatan sama, maka di antara mereka yang lebih dahulu lulus dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi dalam Daftar Urut Kepangkatan.

Contoh:

Pada Dinas Pendidikan Kota Y terdapat terdapat 4 orang Pegawai Negeri Sipil bernama Ismail, Jakub, Kasim, dan Leman yang berpangkat sama yaitu Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c terhitung mulai tanggal 1 Oktober 2008, dengan jabatan yang sama yaitu Kabid sejak 1 Mei 2006, masuk Pegawai Negeri Sipil sejak 1 Juli 1985. Ismail mengikuti Diklat PIM III pada tahun 2006. Jakub mengikuti Diklat PIM III pada tahun 2007, Kasim juga mengikuti Diklat PIM III tahun 2007 tetapi tidak lulus, sedangkan Leman belum pernah mengikuti pendidikan latihan jabatan. Dalam hal yang sedemikian urutan nama Pegawai Negeri Sipil tersebut pada Daftar Urut Kepangkatan Dinas Pendidikan kota Y dimulai dengan nama Ismail, kemudian menyusul Jakub, Kasim dan seterusnya Leman.

5. Pendidikan

Apabila ada dua orang atau lebih Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat sama, memangku jabatan yang sama, memiliki masa kerja yang sama, dan lulus dari latihan jabatan yang sama, maka dari antara mereka yang lulus dari pendidikan yang lebih tinggi dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi dalam Daftar Urut Kepangkatan. Apabila tingkat pendidikan sama, maka dari antara mereka yang lebih dahulu lulus dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi dalam Daftar Urut Kepangkatan.

Contoh :

Pada Dinas Pendidikan Provinsi X terdapat 3 orang Pegawai Negeri Sipil bernama Tina, Mochtar, dan Napitupulu, mereka memiliki pangkat yang sama, yaitu Pembina golongan ruang IV a terhitung mulai 1 Oktober 2008, dengan jabatan yang sama, yaitu Kepala Seksi sejak 1 Januari 2009, ketiga-tiganya diangkat menjadi calon Pegawai Negeri Sipil sejak 1 April 1989, sama-sama diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil sejak 1 Mei 1990, sama-sama mengikuti dan lulus Diklat PIM IV tahun 2005. Tina memperoleh gelar Sarjana Hukum tahun 1987, Mochtar memperoleh gelar Sarjana Ekonomi tahun 1986, sedangkan . Napitupulu memperoleh gelar Sarjana Sosial tahun 1988. Dengan demikian urutan nama ketiga Pegawai Negeri Sipil tersebut di atas dalam Daftar Urut Kepangkatan Dinas Pendidikan Provinsi X adalah Mochtar, kemudian Tina, dan seterusnya Napitupulu.

6. Usia

Apabila terdapat dua orang atau lebih Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat sama memangku jabatan yang sama yang sama, memiliki masa kerja yang sama, lulus dari latihan jabatan yang sama, dan lulus dari pendidikan, maka dari antara mereka yang berusia lebih tua dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi dalam Daftar Urut Kepangkatan.

Contoh:

Pada Kantor Dinas Pendidikan Kab Y terdapat 2 orang Pegawai Negeri Sipil bernama Oberlin dan Poernomo dengan pangkat yang sama Pembina golongan ruang IVa

terhitung mulai tanggal 1 Oktober 2008 , Jabatan kepala Sub Bagian sejak 1 Mei 2006, dua-duanya memperoleh Sarjana Ekonomi pada tahun 1985, belum pernah mengalami latihan jabatan. Oberlin lahir tanggal 9 Juli 1963, sedangkan Poernomo lahir tanggal 5 Mei 1964. Dengan demikian urutan nama mereka dalam Daftar Urut Kepangkatan Dinas Pendidikan Kab Y dimulai dengan nama Oberlin, karena dia lebih tua usianya dari Poernomo.

Bahan Bacaan 7. Kelompok Kerja Guru

Sebelum melanjutkan membaca bahan bacaan ini, perlu Saudara ketahui bahwa penjelasan yang tertera tidak bersifat mengikat melainkan hanya sebagai salah satu referensi. Saudara dipersilakan menggunakan bacaan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

1. Pengertian KKG

Kelompok Kerja Guru, adalah suatu organisasi profesi guru non yang bersifat struktural yang dibentuk oleh guru-guru di Sekolah Dasar, di suatu wilayah atau gugus sekolah sebagai wahana untuk saling bertukaran pengalaman guna meningkatkan kemampuan guru dan memperbaiki kualitas pembelajaran.

Menurut Dirjen Dikdasmen tahun 1996/1997 Kelompok kerja guru (KKG) adalah kelompok kerja yang berorientasi kepada peningkatan kualitas pengetahuan, penguasaan materi, teknik mengajar, interaksi guru murid, metode mengajar, dan lain lain yang berfokus pada penciptaan kegiatan belajar mengajar yang aktif.

Menurut Hasibuan Botung, Kelompok Kerja Guru (KKG) merupakan suatu wadah dalam pembinaan kemampuan kemampuan professional guru, pelatihan dan tukar menukar informasi, dalam suatu mata pelajaran tertentu sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dari pengertian tersebut di atas dapat kita tarik kesimpulan bahwa kelompok kerja guru adalah ajang perkumpulan untuk membicarakan masalah masalah yang dihadapi dalam proses belajar mengajar sehingga guru tersebut lebih professional dan meningkatkan mutu dari proses pembelajaran itu sendiri, dan kelompok ini mulai diberlakukan melalui SK Dirjen Dikdasmen No. 070/C/Kep/1/93 tanggal 7 April 1993.

Adapun yang menjadi tujuan kelompok kerja guru menurut PEQIP (Primary Education Quality Improvement Project) tahun 1995 adalah :

- (1) sebagai wadah kerjasama dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar;
- (2) untuk menumbuhkan dan meningkatkan semangat kompetitif di kalangan anggota gugus dalam rangka maju bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar;
- (3) sebagai sarana pembinaan profesional bagi guru;
- (4) sebagai wadah penyebaran inovasi khususnya di bidang pendidikan.

2. KKKTK

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di segala bidang kehidupan masyarakat, maka turut membawa perubahan paradigma dalam bidang pendidikan. Perubahan paradigma tersebut menuntut adanya perubahan fungsi dan peran kepala sekolah. Kepala sekolah tidak lagi melakukan kebijakan-kebijakan yang bersifat sentralistik, tetapi juga bergerak ke arah desentralistik dan manajemen partisipatif. Kepala sekolah tidak lagi bekerja secara individual tetapi juga harus bekerja secara *team work* yang cerdas.

Kelompok Kerja Kepala Taman Kanak Kanak (KKKTK) adalah kelompok kerja kepala sekolah yang anggotanya terdiri dari semua kepala sekolah di jenjang TK yang dimaksudkan sebagai wadah pembinaan profesional dalam meningkatkan kemampuan

kepala sekolah baik yang terkait dengan edukatif maupun manajemen sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan

Kepala sekolah dituntut harus pro-aktif dan mampu melakukan perubahan-perubahan di sekolah yang mampu meningkatkan mutu sekolah pada khususnya dan mutu pendidikan pada umumnya.

Tujuan dari KKKTK di antaranya adalah:

- a. Memberi kesempatan kepada anggota KKKTK untuk berbagi pengalaman serta saling memberikan bantuan dan umpan balik.
- b. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, serta mengadopsi pendekatan pembaharuan dalam pembelajaran yang lebih profesional bagi anggota KKKTK.
- c. Memberdayakan dan membantu anggota KKKTK dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran di sekolah.
- d. Meningkatkan kompetensi dan kinerja anggota KKKTK dalam peningkatan hasil belajar mengembangkan profesionalitas guru.
- e. Meningkatkan mutu proses pembelajaran dan mutu pendidikan yang tercermin dari peningkatan hasil belajar peserta didik.
- f. Mendorong guru untuk memiliki kemampuan menggunakan metode pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAIKEM) di dalam kelas yang tercermin dari peningkatan hasil belajar peserta didik.

TOPIK 3. PENILAIAN KINERJA, PENYUSUNAN SASARAN KERJA PEGAWAI, PENGUKURAN CAPAIAN PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pengantar

Penilaian kinerja terhadap guru dan tenaga kependidikan merupakan upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh sebab itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam memahami PK guru meliputi: pengetahuan, sikap dan keterampilan secara utuh perihal kompetensi guru, kompetensi tenaga kependidikan, juga memiliki keterampilan dalam bidang penilaian kinerja guru, penilaian kinerja guru dengan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah, penyusunan sasaran kerja pegawai, capaian penilaian prestasi kerja pegawai dan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Dampak dari pemahaman tersebut adalah peningkatan prestasi kerja yang akan berimbas pada peningkatan kualitas pendidikan bagi peserta didik.

Pada kegiatan ini, Saudara diharapkan dapat meningkatkan kompetensi tentang PK guru PAUD serta tenaga kependidikan, penyusunan sasaran kinerja pegawai dan capaian penilaian prestasi kerja, pengembangan keprofesian berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan 5 nilai utama penguatan pendidikan karakter, yaitu religius, nasionalisme, mandiri, gotong royong, integritas.

Agar kegiatan tersebut dapat dilaksanakan, pastikan Saudara membaca bahan bacaan ,8, 9, dan 10. Buku Kajian dan Pedoman PPK suplemen pendidikan inklusif dan perlindungan kesejahteraan anak serta peraturan-peraturan yang terkait dalam suplemen modul ini, sehingga Saudara dapat melaksanakan semua kegiatan dalam topik 3 ini.

Sebelum mengisi tabel dan LK pada topik ini, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Kegiatan 13. Merefleksikan Konsep Penilaian Kinerja Guru, dan Tenaga Kependidikan

(Berpikir Reflektif, 45 menit)

Sebelum melakukan kegiatan lebih lanjut, awalilah kegiatan ini dengan membaca bahan 8 Buku 2 Pedoman Penilaian Kinerja Guru, Buku Kajian dan Pedoman PPK, serta

peraturan-peraturan yang terkait dalam suplemen modul ini!. Kemudian jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan mendiskusikan dengan kelompok Saudara, jika tidak memungkinkan lakukan secara individual. Implementasi penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan diharapkan dapat menumbuhkan sikap konsisten dalam pelaksanaan tugas. Jawaban ditulis pada LK 13a dan LK. 13 b atau pada kertas lain!.

LK 13a. Merefleksikan Konsep Penilaian Kinerja Guru.

1. Apa yang dimaksud dengan penilaian kinerja guru.

2. Apa gunanya hasil penilaian kinerja guru ? .

3. Tuliskan dasar hukum pelaksanaan penilaian kinerja guru?

4. Terdapat di manakah instrumen penilaian kinerja guru

5. Unsur-unsur apa yang dinilai dalam penilaian kinerja guru ?

6. Bagaimana prosedur pelaksanaan penilaian kinerja guru ?

7. Kapan Pelaksanaan penilaian kinerja guru ?

8. Siapa yang melakukan penilaian kinerja guru ?

9. Bagaimana mekanisme pelaporan penilaian kinerja guru?

LK 13b. Merefleksikan Konsep Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan

1. Apa yang dimaksud dengan penilaian kinerja tenaga kependidikan?

2. Apa gunanya hasil penilaian kinerja tenaga kependidikan?

3. Unsur-unsur apa yang dinilai dalam penilaian kinerja tenaga kependidikan?

4. Kapan Pelaksanaan penilaian kinerja tenaga kependidikan?

5. Siapa yang melakukan penilaian kinerja tenaga kependidikan?

6. Bagaimana mekanisme pelaporan penilaian kinerja tenaga kependidikan?

**Kegiatan 14. Mengkaji Perangkat Instrumen dan melakukan Simulasi
Penilaian Kinerja Guru
(Diskusi, 90 menit)**

Setelah Saudara memahami konsep penilaian kinerja tenaga kependidikan, Saudara akan mempelajari perangkat instrumen penilaian yang digunakan. Saudara dapat membaca rujukan pada bahan bacaan 8 dan buku 2 Pedoman Penilaian Kinerja Guru.

Sebelum mengisi tabel dan LK, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel, formulir, dan/atau rumus yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

**LK 14a. Mengkaji Perangkat Instrumen dan melakukan Simulasi Penilaian
Kinerja Guru**

Pelajari instrumen penilaian kinerja guru pada buku 2 pedoman pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru. Instrumen penilaian kinerja guru dibedakan menjadi 6 yakni PK guru PAUD, Jumlah kompetensi penilaian kinerja guru mengacu 4 domain kompetensi seperti diuraikan pada tabel berikut :

Tabel 14 Kompetensi dan Indikator Penilaian Kinerja Guru

Kompetensi	Guru TK	
	Kompe-tensi	Indika-tor
Pedagogik	8	39
Kepribadian	3	18
Sosial	2	10
Profesional	2	9
JUMLAH	15	76

Penetapan nilai untuk setiap kompetensi dengan skala nilai 1, 2, 3, atau 4. Sebelum pemberian nilai tersebut, penilai terlebih dahulu memberikan skor 0, 1, atau 2 pada masing-masing indikator untuk setiap kompetensi. Pemberian skor ini harus didasarkan kepada catatan hasil pengamatan dan pemantauan serta bukti-bukti berupa dokumen lain yang dikumpulkan selama proses penilaian kinerja guru.

Perolehan skor untuk setiap kompetensi tersebut selanjutnya dijumlahkan dan dihitung persentasenya dengan cara: membagi total skor yang diperoleh dengan total skor maksimum kompetensi dan mengalikannya dengan 100%. Perolehan persentase skor pada setiap kompetensi ini kemudian dikonversikan ke skala nilai 1, 2, 3, atau 4.

Konversi skor 0, 1 dan 2 ke dalam nilai kompetensi dengan cara sesuai tabel 8 berikut

Tabel 15. Rentang Skor dan Nilai Kompetensi

Rentang Skor " X "	Nilai Kompetensi
0% < X ≤ 25%	1
25% < X ≤ 50%	2
50% < X ≤ 75%	3
75% < X ≤ 100%	4

Lakukan simulasi penilaian kinerja guru dengan tahapan berikut :

Simulasikan membuat catatan pemantauan dan catatan sebelum pengamatan pembelajaran di kelas pada kompetensi 5

Kompetensi 6 : Mengembangkan potensi anak usia dini untuk pengaktualisasian diri

Nama Guru :

Nama Penilai :

Sebelum Pengamatan

Tanggal	(1)
Dokumen dan bahan lain yang diperiksa	(2)
<i>Tanggapan penilai terhadap dokumen dan/atau keterangan guru:</i>	
(3)	
<i>Tindak lanjut yang diperlukan:</i>	
(4)	

Penjelasan :

- ii. Isilah tanggal pada saat pengamatan
- iii. Isilah dokumen apa saja yang diperiksa dari dokumen guru yang dinilai, yang terkait dengan indikator pada kompetensi 5 di bawah ini.
 - 1. Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan semua bentuk penilaian terhadap setiap peserta didik untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing
 - 2. Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan dan pola belajar masing-masing.
 - 3. Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berfikir kritis peserta didik
 - 4. Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu
 - 5. Guru memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik sesuai dengan cara belajarnya masing-masing.
 - 6. Guru memusatkan perhatian pada interaksi dengan peserta didik dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan
- iv. Catatlah fakta yang anda temukan dari dokumen yang Saudara amati, yang terkait dengan indikator dalam kompetensi 5.
- v. Tulislah tindak lanjut yang diperlukan jika ada.

Pemantauan

Tanggal	(1)
Dokumen dan bahan lain yang diperiksa	(2)
<i>Tanggapan penilai terhadap dokumen dan/atau keterangan guru:</i>	
(3)	
<i>Tindak lanjut yang diperlukan:</i>	
(4)	

Penjelasan :

- (1) Isilah tanggal waktu pemantauan. Pemantauan dilakukan sepanjang tahun, namun dalam pencatatan dapat dilakukan 2 atau 3 kali dalam setahun.
- (2) Dokumen yang diperiksa dalam simulasi ini harus terkait dengan indikator pada kompetensi 5.
- (3) Tulis tanggapan anda terkait dengan indikator-indikator pada kompetensi 5 yang Saudara dapatkan dari pemantauan.
Pada saat pelaksanaan PK Guru yang sebenarnya, penilai harus mencermati semua indikator dari kompetensi 1 sampai dengan kompetensi 14 yang mungkin dapat diperoleh melalui pemantauan.
- (4) Tuliskan tindak lanjut yang diperlukan terkait dengan tanggapan Saudara (jika ada)

- b. Simulasikan untuk membuat catatan pengamatan proses pembelajaran dengan cara memutar salah satu video pembelajaran yang disediakan dalam suplemen modul

Selama Pengamatan

Tanggal	(1)
Dokumen dan bahan lain yang diperiksa	(2)
<i>Tanggapan penilai terhadap dokumen dan/atau keterangan guru:</i>	
(3)	
<i>Tindak lanjut yang diperlukan:</i>	
(4)	

Penjelasan :

- (1) Tulis tanggal pengamatan pada saat proses pembelajaran.
- (2) Tulislah bahan atau dokumen yang Saudara periksa pada saat proses pembelajaran.
- (3) Pada simulasi ini silahkan putar salah satu video pembelajaran dan catatlah semua kegiatan yang ada dalam video tersebut. Perlu diperhatikan, yang harus dicatat adalah fakta (bisa dilihat, bisa didengar, bisa dibaca) dari perilaku guru, perilaku siswa, kondisi kelas, dan alat yang digunakan guru dalam pembelajaran.

Contoh :

Guru masuk kelas dengan mengucapkan salam

Guru mengajak peserta didik berdoa bersama dan dipimpin ketua kelas

Guru bertanya kepada beberapa peserta didik terkait materi sebelumnya

- (4) Tulis tindak lanjut yang diperlukan (jika ada)
- c. Simulasikan membuat catatan setelah proses pembelajaran.

Setelah Pengamatan

Tanggal	(1)
Dokumen dan bahan lain yang diperiksa	(2)
Tanggapan penilai terhadap dokumen dan/atau keterangan guru: (3)	
Tindak lanjut yang diperlukan: (4)	

Penjelasan:

- i. Tulis tanggal pertemuan antara penilai dan guru yang dinilai setelah pengamatan proses pembelajaran. Pertemuan ini lebih diutamakan pada hari yang sama, namun boleh hari lain.
 - ii. Tulislah dokumen atau bahan yang diperiksa.
 - iii. Tulis tanggapan hasil pertemuan antara guru yang dinilai dengan penilai. Upayakan untuk menggali fakta yang tidak ditemukan di sebelum pengamatan, selama pengamatan dan pemantauan namun diperlukan untuk bukti dari indikator penilaian kinerja guru ini.
 - iv. Tuliskan tindak lanjut yang diperlukan (jika ada)
- d. Lakukan penskoran penilaian setiap indikator masing-masing kompetensi berdasarkan catatan yang telah Saudara buat dan menentukan nilai setiap kompetensi (simulasikan kompetensi 5)

Sebelum memberikan skor lebih baik tuliskan bukti fisik dari setiap indikator dengan format berikut.

Tabel 16 Contoh Format Isian Bukti Fisik Indikator

Indikator	Catatan Fakta	Skor		
		0	1	2
Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan semua bentuk penilaian terhadap setiap peserta didik untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing.				
Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan dan pola belajar masing-masing.				
Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berfikir kritis peserta didik.				

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Indikator	Catatan Fakta	Skor		
		0	1	2
Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu.				
Guru dapat mengidentifikasi bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing peserta didik dengan benar.				
Guru memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik sesuai dengan cara belajarnya masing-masing.				
Guru memusatkan perhatian pada interaksi dengan peserta didik dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan.				

Berikan skor pada format di bawah ini, sesuai dengan penskoran yang telah anda lakukan di atas.

Tabel 17. Format penskoran Indikator

Indikator	Skor		
	Tidak ada bukti (Tidak terpenuhi)	Terpenuhi sebagian	Seluruhnya terpenuhi
1 Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan semua bentuk penilaian terhadap setiap peserta didik untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing.	0	1	2
2 Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan dan pola belajar masing-masing.	0	1	2
3 Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berfikir kritis peserta didik.	0	1	2
4 Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu.	0	1	2
5 Guru dapat mengidentifikasi bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing peserta didik dengan benar.	0	1	2
6 Guru memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik sesuai dengan cara belajarnya masing-masing.	0	1	2
7 Guru memusatkan perhatian pada interaksi dengan peserta didik dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan.	0	1	2
Total skor untuk kompetensi 5			
Skor maksimum kompetensi 5 = jumlah indikator × 2	14		
Persentase = (total skor/14) × 100%			
Nilai untuk kompetensi 5 (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)			

Penjelasan :

1. Berilah skor masing-masing indikator dengan memberikan lingkaran pada nilai yang sesuai.
 2. Hitunglah dan tuliskan jumlah skor seluruhnya dari ke tujuh indikator yang ada.
 3. Tuliskan persentase nilai dengan rumus = (jumlah skor/14) x 100 !
 4. Tentukan nilai kompetensi dengan memperhatikan rentang (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)
- e. Membuat rekap hasil Penilaian Kinerja Guru.

Simulasikan untuk merekap hasil Penilaian Kinerja Guru kompetensi 5, anggap yang lain sudah mendapatkan nilai seperti dalam contoh format di bawah ini.

Tabel 18 Rekap Hasil Penilaian Kinerja Guru Kompetensi 5

No.	Kompetensi	Nilai
A. PEDAGOGIK		
1	Menguasai karakteristik peserta didik	3
2	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik	3
3	Pengembangan kurikulum	4
4	Kegiatan pembelajaran yang mendidik	3
5	Pengembangan potensi peserta didik	
6	Komunikasi dengan peserta didik	3
7	Penilaian dan evaluasi	3
B. KEPRIBADIAN		
8	Bertindak sesuai dengan norma agama dan kebudayaan nasional	4
9	Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan	3
10	Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru	3
C. SOSIAL		
11	Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif	3
12	Komunikasi dengan 89nstru guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat	3
D. PROFESIONAL		
13	Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	2
14	Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif	2
	Jumlah Hasil Penilaian Kinerja Guru	

Penjelasan :

1. Isilah nilai pada kompetensi 5 dari hasil penilaian simulasi yang telah anda lakukan.
2. Kompetensi yang lain dianggap sudah dapat nilai sesuai yang tertulis.
3. Hitunglah dan tuliskan jumlah nilai seluruhnya.

f. Mengisi format persetujuan

Antara penilai dan guru yang dinilai menandatangani format persetujuan, yang memberi makna bahwa antara guru yang dinilai dan penilai sudah sepakat dengan hasil penilaian yang dilakukan penilai.

PERSETUJUAN			
<i>(Persetujuan ini harus ditandatangani oleh penilai dan guru yang dinilai)</i>			
Penilai dan guru yang dinilai menyatakan telah membaca dan memahami semua aspek yang ditulis/dilaporkan dalam format ini dan menyatakan setuju.			
Nama guru	:	Nama penilai	:
Tanda tangan	:	Tanda tangan	:
Tanggal	:		

g. Menghitung angka kredit hasil Penilaian Kinerja Guru.

Diasumsikan guru yang dinilai golongan III/c, hitunglah angka kredit yang diperoleh dengan mengisi format berikut :

- (1) Nilai Penilaian Kinerja Guru Kelas/Mata Pelajaran
- (2) Konversi nilai Penilaian Kinerja Guru ke dalam skala 0 - 100 sesuai Permenegpan & RB Nomor 16 Tahun 2009 dengan rumus:

$$\text{Nilai PKG (100)} = \frac{\text{nilai PKG}}{\text{nilai PKG tertinggi}} \times 100$$

- (3) Berdasarkan hasil konversi ke dalam skala nilai sesuai dengan peraturan tersebut, selanjutnya ditetapkan sebutan dan persentase angka kreditnya.
- (4) Perolehan angka kredit (untuk pembelajaran) yang dihitung berdasarkan rumus berikut ini.

$$\text{Angka Kredit Satu Tahun} = \frac{\text{AKK} - \text{AKPKB} - \text{AKP} \times (\text{JM}/\text{JWM}) \times \text{NPK}}{4} \times 100$$

Penjelasan Pengisian :

- (1) Jumlah Hasil Penilaian Kinerja Guru, yang diperoleh dari rekap hasil penilaian kinerja guru.
- (2) Nilai skala 100 dihitung dengan rumus:

$$= \frac{\text{jumlah rekap yang diperoleh}}{56} \times 100$$

- (3) Untuk menentukan sebutan dan persentase angka kredit, perhatikan ketentuan di bawah ini

Tabel 19. Nilai, Sebutan, Penghargaan Angka Kredit Hasil Penilaian Kinerja

(Permeneg PAN dan RB Nomor 16/2009, pasal 15)

Rentang Nilai	Sebutan	NPK
91 - 100	Amat Baik	125%
76 – 90	Baik	100%
61 – 75	Cukup	75%
51 – 60	Sedang	50%
≤ 50	Kurang	25%

Tabel 20 . Jenjang Jabatan Fungsional Guru

(Permenegpan & RB Nomor 16 Tahun 2009, Pasal 17)

Jenjang Jabatan	Pangkat/Golongan	AK	AKK	AK PB/BK	AKPKB (PD + PI/KI)	AKP
Guru Pertama	Penata Muda, III/a	100				
	Penata Muda Tingkat I, III/b	150	50	42	3 + 0	5
Guru Muda	Penata, III/c	200	50	38	3 + 4	5
	Penata Tingkat I, III/d	300	100	81	3 + 6	10
Guru Madya	Pembina, IV/a	400	100	78	4 + 8	10
		550	150	119	4 + 12	15
	Pembina Utama Muda, IV/c	700	150	119	4 + 12	15
Guru Utama	Pembina Utama Madya, IV/d	850	150	116	5 + 14	15
	Pembina Utama, IV/e	1050	200	155	5 + 20	20

Keterangan : Ganti rumus yang baru

AK : angka kredit

AKK : angka kredit kumulatif

AK PB/BK : angka kredit pembelajaran/bimbingan konseling

AK PKB : angka kredit Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

AKP : angka kredit penunjang

AK PB/BK : (AKK - AK PKB - AKP)

AK PKB diperoleh dari tiga unsur PKB yaitu pengembangan diri (PD), publikasi ilmiah (PI), dan karya inovatif (KI).

Untuk menentukan angka kredit sesuai rumus di atas, perhatikan ketentuan di masing-masing golongan di bawah ini.

Contoh : Karjono, M.Pd Golongan IV a, mengajar 25 jam pelajaran tatap muka per minggu dan hasil penilaian kinerjanya memperoleh nilai 47, maka untuk menghitung angka kreditnya adalah sebagai berikut :

1. Nilai skala 100 = $(47/56) \times 100 = 83,93$
2. Sebutan = Baik
3. NPK = 100%
4. AKK (Gol IV a) = 150
5. AKPKB (Gol IV a) = $(4+12)$
6. AKP (Gol IV a) = 15
7. NPK (nilai 83,93/baik) = 100%
8. Menghitung angka kredit =
$$\frac{[150-(4+12)-15] (24/24) \times 100\%}{4} = 29,75$$

(Gunakan instrumen Penilaian Kinerja Guru)

Kegiatan 15. Menyusun Perangkat Instrumen dan Melakukan Simulasi Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan (Simulasi, 90 menit)

Pada kegiatan ini, Saudara diminta untuk melakukan penilaian kinerja tenaga kependidikan. Amati instrumen penilaian kinerja tenaga kependidikan kemudian simulasikan. Isilah instrumen penilaian kinerja tenaga kependidikan pada LK 15 a,b dan c Sebelum mengisi LK dan tabel, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

PETUNJUK PENILAIAN

1. Penilaian kinerja tenaga administrasi ditujukan kepada pegawai yang ditugaskan sebagai tenaga Administrasi TK
2. Petugas penilai adalah orang yang kompeten yang telah ditugaskan dengan surat tugas dari atasan langsung dan telah mengikuti pembekalan penilaian kinerja tenaga administrasi TK.
3. Setiap penilai wajib: (1) memberikan penilaian, secara objektif berbasis bukti, (2) berkoordinasi dengan pihak terkait, (2) memberikan komentar dan rekomendasi, dan menghitung hasil penilaian dan membuat laporan.
4. Pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui: (1) **Observasi**. Dilakukan dengan cara mengamati lingkungan tempat kerja tenaga administrasi TK, baik secara fisik maupun nonfisik; (2) **Wawancara**. Dilakukan dengan mewawancarai tenaga administrasi, tenaga perpustakaan dan te serta sumber-sumber yang relevan, antara lain kepala sekolah, guru, dan staf tata usaha; dan (3) **Studi dokumen**. Dilakukan

dengan cara menelaah dokumen-dokumen yang ada kaitannya dengan kegiatan yang dilakukan tenaga administrasi TK.

LK 15. Menyusun Perangkat dan Melakukan Simulasi Penilaian Kinerja Tenaga Administrasi

1. Pelajari Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah, khususnya yang berkaitan dengan Standar Kepala Tenaga Administrasi !
2. Simulasikan format penilaian kinerja kepala tenaga administrasi di bawah ini!

**INSTRUMEN UNTUK SIMULASI
PENILAIAN KINERJA TENAGA ADMINISTRASI
LAPORAN DAN EVALUASI**

Nama : _____
NIP/Nomor Seri Karpeg : _____ / _____
Pangkat/Golongan Ruang : _____ / _____
Terhitung Mulai Tanggal
NUPTK/NRG : _____ / _____
Nama sekolah dan : _____
Alamat sekolah : _____
Tanggal mulai bekerja
di sekolah ini : _____
Bulan _____ *Tahun* _____
Periode penilaian : _____ sampai _____
(tanggal, bulan, tahun) (tanggal, bulan, tahun)

Tata Usaha TK

Tabel 21 Contoh Format Isian Penilaian 1 Kinerja

Penilaian 1 : Kinerja

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Menyusun program kerja tata usaha		1	2	3	4
2. Melaksanakan administrasi kepegawaian		1	2	3	4
3. Melaksanakan administrasi keuangan		1	2	3	4
4. Melaksanakan administrasi sarana dan prasarana		1	2	3	4
5. Melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat		1	2	3	4
6. Melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan		1	2	3	4
7. Melaksanakan administrasi kesiswaan		1	2	3	4
8. Melaksanakan administrasi kurikulum		1	2	3	4
9. Melaksanakan administrasi layanan khusus		1	2	3	4

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
10. Membuat laporan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)		1	2	3	4
11. Membuat evaluasi kinerja staf		1	2	3	4
12. Menyusun laporan tahunan		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Skor Maksimum = Jumlah skor x 4					
Persentase = (total skor/12) x 100%					
Nilai Kinerja (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)					

Tabel 22 Contoh Format Penilaian 2 Orientasi Pelayanan

Penilaian 2 : Orientasi Pelayanan

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Tenaga administrasi bertingkah laku sopan dan ramah terhadap semua peserta didik, guru, orang tua, dan rekan kerja.		1	2	3	4
2. Tenaga administrasi ramah dalam berkomunikasi terhadap semua guru, peserta didik, orang tua, dan rekan kerja.		1	2	3	4
3. Tenaga administrasi berpenampilan rapi dan sopan		1	2	3	4
4. Tenaga administrasi menyediakan layanan informasi terkait dengan kegiatan sekolah.		1	2	3	4
5. Tenaga administrasi memberikan kemudahan layanan kepada pelanggan		1	2	3	4
6. Tenaga administrasi membantu menyiapkan sarana operasional sekolah.		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Skor Maksimum = Jumlah skor x 4					
Persentase = (total skor/6) x 100%					
Orientasi Pelayanan (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)					

Tabel 23 Contoh Format Penilaian 3 Integritas

Penilaian 3 : Integritas

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Tenaga administrasi berperilaku baik dalam menjalankan tugasnya.		1	2	3	4
2. Tenaga administrasi memanfaatkan waktu kerja secara produktif terkait dengan tugasnya.		1	2	3	4
3. Tenaga administrasi memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan prestasi belajar peserta didik		1	2	3	4
4. Tenaga administrasi memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan sekolah		1	2	3	4

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
5. Tenaga administrasi konsisten antara perkataan dan perbuatan		1	2	3	4
6. Tenaga administrasi bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas jabatannya		1	2	3	4
7. Tenaga administrasi bersedia menanggung segala resiko dari pekerjaan yang dilakukannya		1	2	3	4
8. Tenaga administrasi memberikan teladan dalam bersikap, berperilaku, dan jujur		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Skor Maksimum = Jumlah skor x 4					
Persentase = (total skor/12) x 100%					
Nilai Integritas (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)					

Tabel 24 Contoh Format Penilaian 4 Integritas

Penilaian 4 : Komitmen

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Tenaga administrasi melaksanakan prinsip-prinsip Pancasila sebagai dasar ideologi		1	2	3	4
2. Tenaga administrasi menjunjung tinggi persatuan dan kesatuan NKRI		1	2	3	4
3. Tenaga administrasi menunjukkan apresiasi terhadap keberagaman budaya, suku, ras, dan agama		1	2	3	4
4. Tenaga administrasi mengutamakan kepentingan tugas jabatan di atas kepentingan pribadi dan/atau golongan		1	2	3	4
5. Tenaga administrasi bekerja keras dan selalu berupaya mengembangkan diri		1	2	3	4
6. Tenaga administrasi bekerja keras tanpa diminta untuk kemajuan sekolah		1	2	3	4
7. Tenaga administrasi melakukan tugas jabatan sesuai tanggungjawabnya		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Skor Maksimum = Jumlah skor x 4					
Persentase = (total skor/12) x 100%					
Nilai Komitmen (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)					

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Penilaian 5 : Disiplin

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Tenaga administrasi melaksanakan tugas jabatan (menyusun perencanaan, melaksanakan, dan membuat laporan) tepat waktu.		1	2	3	4
2. Tenaga administrasi melaksanakan tugas sesuai dengan beban kerjanya.		1	2	3	4
3. Tenaga administrasi mentaati jam kerja yang telah ditetapkan.		1	2	3	4
4. Tenaga administrasi melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.		1	2	3	4
5. Tenaga administrasi memiliki rasa kepemilikan dan memelihara sarana dan prasarana sekolah untuk kepentingan pelaksanaan tugas		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Skor Maksimum = Jumlah skor x 4					
Persentase = (total skor/12) x 100%					
Nilai Disiplin (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)					

Tabel 25 Contoh Format Penilaian 6 Kerjasama

Penilaian 6 : Kerjasama

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Tenaga administrasi mengembangkan kerjasama dan membina kebersamaan dengan seluruh komponen sekolah		1	2	3	4
2. Tenaga administrasi menghormati dan menjaga hubungan baik dengan seluruh komponen sekolah		1	2	3	4
3. Tenaga administrasi menghormati dan menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan pendidikan.		1	2	3	4
4. Tenaga administrasi membantu menyiapkan data dan informasi, sarana dan prasarana serta sumberdaya lainnya.		1	2	3	4
5. Tenaga administrasi berkomunikasi dengan masyarakat sekitar untuk kemajuan sekolah dan berperanserta secara aktif dalam kegiatan sosial di masyarakat.		1	2	3	4
6. Tenaga administrasi memelihara lingkungan kerja yang kondusif.		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Persentase = (total skor/12) x 100%					
Nilai Kerjasama (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)					

Tabel 26 Contoh Format Penilaian 7 Kepemimpinan

Penilaian 7 : Kepemimpinan

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Tenaga administrasi bertindak tegas		1	2	3	4
2. Tenaga administrasi tidak memihak		1	2	3	4
3. Tenaga administrasi menjadi teladan		1	2	3	4
4. Tenaga administrasi mampu menggerakkan tim kerja		1	2	3	4
5. Tenaga administrasi mengambil keputusan		1	2	3	4
6. Tenaga administrasi berupaya memaksimalkan pencapaian target kinerja.		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Skor Maksimum = Jumlah skor x 4					
Persentase = (total skor/12) x 100%					
Nilai Kepemimpinan					
(0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)					

Tabel 27 Contoh Rekap Hasil Penilaian Kinerja Tenaga Administrasi TK

No	Prestasi Kerja	Nilai
1	Kinerja	
2	Orientasi Pelayanan	
3	Integritas	
4	Komitmen	
5	Disiplin	
6	Kerjasama	
7	Kemimpinan	
Jumlah		
Nilai Skala 100		
Sebutan		

Kegiatan 16. Mengkaji Konsep dan Prosedur, serta menyusun SKP Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Diskusi, 90 menit)

Pada kegiatan ini, Saudara diminta mempelajari dan memahami penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) untuk guru kelas, dan tenaga kependidikan dengan mematuhi peraturan dan petunjuk teknis dalam implementasinya.

Untuk membantu memahami tujuan pembelajaran pada kegiatan ini, Saudara diminta mempelajari pedoman penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Penilaian Prestasi Kerja (PPK) guru/pendidik, dan tenaga kependidikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013. Silahkan Saudara buka/baca peraturan/perundangan yang terkait dan baca bahan bacaan 8, Buku Kajian

dan Pedoman PPK dalam suplemen modul ini. Selanjutnya lakukan aktivitas kegiatan yang ada di LK 16.

Sebelum melakukan aktivitas kegiatan 16, pastikan Saudara sudah membaca dan menelaah Permendiknas RI Nomor 13 tahun 2007, Permendiknas RI Nomor 24 Tahun 2008, Permendiknas RI Nomor 25 Tahun 2008, dan Permendiknas RI Nomor 26 Tahun 2008.

Sebagai bahan rujukan, silahkan Saudara baca *file (referensi)* Panduan Penilaian Prestasi Kerja-BPSDMPKPMP.pdf, panduan SKP.pdf, dan file lain yang terkait dengan uraian SKP (lihat di daftar referensi).

Sebelum mengisi LK dan tabel, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Tata Usaha Taman Kanak Kanak

Tabel 28 Contoh Format Penilaian Kinerja Tata Usaha Taman Kanak Kanak

Penilaian : Kinerja

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Menyusun program kerja tata usaha		1	2	3	4
2. Melaksanakan administrasi kepegawaian		1	2	3	4
3. Melaksanakan administrasi keuangan		1	2	3	4
4. Melaksanakan administrasi sarana dan prasarana		1	2	3	4
5. Melaksanakan administrasi hubungan Taman Kanak Kanak dengan masyarakat		1	2	3	4
6. Melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan		1	2	3	4
7. Melaksanakan administrasi kesiswaan		1	2	3	4
8. Melaksanakan administrasi kurikulum		1	2	3	4
9. Melaksanakan administrasi layanan khusus		1	2	3	4
10. Membuat laporan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)		1	2	3	4
11. Membuat evaluasi kinerja staf		1	2	3	4
12. Menyusun laporan tahunan		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Skor Maksimum = Jumlah skor x 4					
Persentase = (total skor/12) x 100%					
Nilai Kinerja (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)					

Penjaga TK

Tabel 29 Contoh Penilaian 1 Kinerja Penjaga

Penilaian 1 : Kinerja

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Menjaga keamanan lingkungan Taman Kanak Kanak		1	2	3	4
2. Menjaga ketertiban lingkungan Taman Kanak Kanak		1	2	3	4
3. Membuat catatan tentang keamanan Taman Kanak Kanak		1	2	3	4
4. Menyiapkan laporan keamanan dan ketertiban lingkungan Taman Kanak Kanak		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Skor Maksimum = Jumlah skor x 4					
Persentase = (total skor/6) x 100%					
Nilai Kinerja (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)					

Pesuruh TK

Tabel 30 Contoh Format Penilaian Kinerja Pesuruh TK

Penilaian : Kinerja

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Mendistribusikan surat dan dokumen		1	2	3	4
2. Menyiapkan kebutuhan rumah tangga TK		1	2	3	4
3. Merawat dan memperbaiki peralatan rumah tangga TK		1	2	3	4
4. Menyiapkan laporan rumah tangga TK		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Skor Maksimum = Jumlah skor x 4					
Persentase = (total skor/6) x 100%					
Orientasi Pelayanan (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)					

Petugas Kebersihan TK

Tabel 31 Contoh Format Penilaian 1 Kinerja Petugas Kebersihan TK

Penilaian 1 : Kinerja

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Membantu merencanakan kebutuhan peralatan kebersihan		1	2	3	4
2. Melakukan pemeliharaan kebersihan lingkungan Taman Kanak Kanak		1	2	3	4
3. Merawat dan memperbaiki peralatan kebersihan Taman Kanak Kanak		1	2	3	4
4. Menyiapkan laporan kondisi kebersihan Taman Kanak Kanak		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Skor Maksimum = Jumlah skor x 4					
Persentase = (total skor/6) x 100%					
Nilai Kinerja (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)					

Tukang Kebun TK

Tabel 32 Contoh Format Penilaian 1 Kinerja Tukang Kebun TK

Penilaian 1 : Kinerja

Indikator	Bukti Teridentifikasi	Skor			
		1	2	3	4
1. Membantu merencanakan kebutuhan media dan tanaman		1	2	3	4
2. Melakukan pemeliharaan taman TK		1	2	3	4
3. Merawat dan memperbaiki peralatan pertanian dan perkebunan		1	2	3	4
4. Menyiapkan laporan kondisi taman dan perkebunan TK		1	2	3	4
Jumlah Skor					
Skor Maksimum = Jumlah skor x 4					
Persentase = (total skor/6) x 100%					
Nilai Kinerja (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3 ; 75% < X ≤ 100% = 4)					

Untuk melakukan simulasi penyusunan SKP guru, Saudara dapat menggunakan *software excel* yang sudah ada dalam *file suplemen* di modul ini (nama *file*: **contoh aplikasi SKP Guru.xls**).

Sedangkan untuk simulasi penyusunan SKP tenaga kependidikan, Saudara dapat menggunakan file: **contoh SKP tendik.xls**.

LK 16a. Merefleksikan Penyusunan SKP

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini, secara individu atau kelompok!

1. Apa yang dimaksud dengan Sasaran Kerja Pegawai?

2. Tuliskan dasar hukum apa saja yang menjadi pedoman pelaksanaan Penyusunan dan Penilaian Prestasi Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan?

3. Bagaimana proses dan prosedur penyusunan Sasaran Kerja Pegawai bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan ?

LK 16b. Menyusun Sasaran Kerja Pegawai (Guru/Pendidik)

Buatlah Sasaran Kerja Pegawai untuk guru TK dengan menggunakan format SKP. Gunakan hasil Penilaian Kinerja Guru yang sudah Saudara lakukan pada kegiatan sebelum ini, sebagai bahan penyusunan uraian kegiatan dan target angka kredit yang ingin dicapai. Perhatikan unsur Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan setiap guru dan unsur penunjang kegiatan guru.

LK 16c. Menyusun SKP Tenaga Kependidikan

Buatlah Sasaran Kerja Pegawai untuk tenaga kependidikan dengan menggunakan format SKP. Gunakan tabel uraian tugas tenaga kependidikan di pengantar kegiatan 16, sebagai bahan penyusunan uraian kegiatan dalam SKP. Selamat bekerja!

Setelah kembali dari pelatihan, diharapkan Saudara melakukan penyusunan SKP dengan pendidik dan tenaga kependidikan. SKP merupakan kontrak kerja yang dibuat di awal tahun yang harus disepakati oleh kepala sekolah dengan pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya untuk meningkatkan disiplin dalam melaksanakan tugas.

Selanjutnya Saudara diharapkan menyusun laporan hasil penyusunan Sasaran Kerja Pegawai baik pendidik maupun tenaga kependidikan, dengan kegiatan sebagai berikut: Rekapitulasi Hasil Penyusunan SKP pendidik dan tenaga kependidikan dengan aspek: nama, jabatan, unsur dalam SKP (Tugas utama, tugas tambahan, penunjang dan inovasi, serta jumlah).

FORMULIR SASARAN KERJA PEGAWAI

(Lamp. I-b Perka BKN No. 1 Thn 2013)

NO	I. PEJABAT PENILAI		NO	II. PNS YANG DINILAI				
1	Nama		1	Nama				
2	NIP		2	NIP				
3	Pangkat/ Gol.Ruang		3	Pangkat/ Gol.Ruang				
4	Jabatan		4	Jabatan				
5	Unit Kerja		5	Unit Kerja				
NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN		AK	TARGET				
				KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA	
Total Angka Kredit								

Pejabat Penilai,

.....
Pegawai yang dinilai,

Catatan :

**Kegiatan 17. Melakukan Simulasi Pengukuran Capaian Prestasi Kerja,
Perilaku Kerja dan Prestasi Kerja Pendidik dan Tenaga
Kependidikan
(Diskusi, 90 menit)**

Pada kegiatan ini, Saudara diminta mempelajari pedoman SKP dan Penilaian Prestasi Kerja (PPK) guru/pendidik, dan tenaga kependidikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013. Silahkan Saudara baca peraturan/perundangan yang terkait dengan bahan bacaan 9, Buku Kajian dan Pedoman PPK dalam suplemen modul ini. Selanjutnya lakukan aktivitas kegiatan yang ada di LK 17.

Sebelum melakukan aktivitas kegiatan 17, pastikan Saudara sudah melakukan kegiatan 16 dengan mengisi lembar kerja berupa SKP pendidik/guru dan beberapa jabatan tenaga kependidikan yang ada di sekolah. Tampilan Kanak Kanak yang sudah terisi akan menjadi bahan untuk melakukan kegiatan selanjutnya yaitu penilaian ketercapaian SKP dan penilaian perilaku kerja. Untuk melakukan simulasi penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja, Saudara dapat menggunakan *software excel* yang sudah ada dalam *file supplement* di modul ini (nama *file*: **contoh aplikasi SKP PTK.xls**). Selamat beraktivitas!

Sebelum mengisi LK dan tabel, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

LK 17. Menilai Ketercapaian SKP, PPK Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Diskusikan dengan peserta lain, dan jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini.

1. Jelaskan langkah-langkah proses dan prosedur penilaian kinerja dalam SKP!

2. Jelaskan langkah-langkah penilaian perilaku dan prestasi kerja berdasarkan hasil penilaian kinerja guru atau tenaga kependidikan lainnya (pilih salah satu)!

- 3.a. Simulasikan dengan teman sekelompok Saudara (jika tidak memungkinkan berkelompok lakukan secara individu) format penilaian ketercapaian SKP dan PPK berdasarkan hasil penilaian kinerja guru. **Gunakan SKP guru** yang sudah terisi di kegiatan 16. Selanjutnya gunakan *software excel*: **contoh SKP PTK.xls**. Untuk melakukan penilaian ketercapaian SKP dan penilaian perilaku kerja, sehingga muncul nilai prestasi kerja guru dalam kurun waktu tertentu.

- 3.b. Simulasikan dengan teman sekelompok Saudara (jika tidak memungkinkan berkelompok lakukan secara individu) format penilaian ketercapaian SKP dan PPK berdasarkan hasil penilaian kinerja guru.. Selanjutnya gunakan: **contoh SKP PTK.xls**. Untuk melakukan penilaian ketercapaian SKP dan penilaian perilaku kerja, sehingga muncul nilai prestasi kerja guru
- 3.c. Simulasikan dengan teman sekelompok Saudara (jika tidak memungkinkan berkelompok lakukan secara individu) format penilaian ketercapaian SKP dan PPK berdasarkan hasil penilaian kinerja guru. Gunakan **SKP tenaga kependidikan** (pilih salah satu SKP tenaga kependidikan yang ada) yang sudah tersisi di kegiatan 16. Selanjutnya gunakan: **contoh SKP PTK.xls**. Untuk melakukan penilaian ketercapaian SKP dan penilaian perilaku kerja, sehingga muncul nilai prestasi kerja tenaga kependidikan dalam kurun waktu tertentu.

Setelah kembali dari pelatihan, diharapkan Saudara mampu melakukan Penilaian Prestasi Kerja terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, berdasarkan bukti fisik yang mereka miliki dengan dilandasi sikap tanggungjawab.

Setelah Penilaian Prestasi Kerja selesai Saudara berkewajiban menyusun laporan pelaksanaan, mulai dari pengukuran dan penilaian perilaku yang meliputi: (1) Rekapitulasi Hasil Penilaian Prestasi Kerja Pendidik dan tenaga kependidikan, (2) Mengevaluasi hasil Penilaian Prestasi Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (3) Menyusun rencana tindak lanjut hasil Penilaian Prestasi Kerja

Kegiatan 18. Mengkaji Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (Tugas individu 45 menit)

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan.

Pada kegiatan ini Saudara diminta mempelajari prosedur dan sistem pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru dan tenaga kependidikan. Untuk memahami prosedur dan sistem dalam PKB. Bacalah bahan bacaan 10 dan Buku 2 pedoman PKB, selanjutnya kerjakan LK 18 di bawah ini, pada lembar kerja yang tersedia maupun pada kertas lain.

Sebelum mengisi LK dan tabel, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

LK 18.a Mengkaji Prosedur dan Sistem Pengembangan Keahlian Berkelanjutan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Buatlah *mind mapping* mengenai prosedur dan mekanisme PKB bagi guru dan tenaga kependidikan

2. Buatlah rencana PKB berbasis hasil penilaian kinerja guru yang sudah dipraktikkan sebelumnya !

Tabel 33 Contoh Format Rencana PKB berbasis hasil penilaian Kinerja Guru

Periode Penilaians.d.....	Formatif		Nama guru				Edi (KS)	Tahun
	Sumatif							
	Kemajuan							
Kompetensi	Rani	Sum	Ari	Sri	Adi	Edi (KS)	Keterangan	
A. Pedagogik								
1. Menguasai karakteristik peserta didik								
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik								
3. Pengembangan Kurikulum								
4. Kegiatan Pembelajaran yang Mendidik								
5. Pengembangan potensi peserta didik								
6. Komunikasi dengan peserta didik								
4. Penilaian dan evaluasi								
B. Kepribadian								
8. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia								
9. Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan								
10. Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru								
C. Sosial								
11. Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif								
12. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat								
D. Profesional								
13. Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu								
14. Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan reflektif								
Jumlah								
Nilai PKG								
Sebutan								

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Nama Sekolah: TK Permata		Nomor Statistik Sekolah:	
Alamat: Jalan Bahagia	Kecamatan: Kamulyan Semarang	Kabupaten/Kota: Semarang	
Nama Guru: Rani, S.Pd.Aud	Tahun Ajaran:2015/2016	Tanggal: 15 januari 2016	
A. Kompetensi Inti		Evaluasi diri terhadap kompetensi terkait	
Pedagogik			
1. Menguasai karakteristik peserta didik		Saya masih belum memahami bagaimana mengenali karakteristik peserta didik saya dalam aspek sosial dan intelektual dalam pelaksanaan pembelajaran	
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar yang mendidik		Saya tidak mengalami masalah dalam menerapkan teori belajar dalam pembelajaran	
3. Pengembangan kurikulum		Pengembangan RPPM dan RPPH sudah dipahami, namun belum paham cara membuat RPPH tematik terpadu	
4. Kegiatan belajar yang mendidik		Saya sudah menerapkan teori-teori belajar yang sekarang dirujuk, misalnya konstruktivisme, menurut saya dengan menerapkan teori itu sudah melaksanakan kegiatan belajar yang mendidik	
5. Pengembangan potensi peserta didik		Saya belum dapat mengoptimalkan potensi peserta didik sesuai dengan tingkat perkembangan.	
6. Komunikasi dengan peserta didik		Saya masih belum menguasai teknik-teknik bercerita dengan peserta didik	
7. Penilaian dan evaluasi		Saya sudah memahami cara mengembangkan instrumen penilaian untuk aspek keterampilan, tetapi belum paham bagaimana mengembangkan instrumen penilaian untuk aspek sikap.	
1. Kepribadian			
8. Bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional		Saya sudah menunjukkan sikap dan perilaku sesuai dengan norma agama yang saya yakini dan norma-norma hukum serta sosial yang berlaku	
9. Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan		Saya sudah berusaha menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil, tidak emosional dalam menghadapi masalah dan bergaul dengan rekan sejawat dan peserta didik	
10. Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi dan rasa bangga menjadi seorang guru		Saya sudah menunjukkan kedisiplinan, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas saya sebagai guru	
2. Sosial			
11. Bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif		Saya selalu berusaha bergaul dengan rekan sejawat dengan tidak membedakan gender maupun tingkat sosial, serta berusaha adil kepada peserta didik	
12. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat		Saya belum secara rutin melakukan komunikasi dengan orang tua siswa	

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Nama Sekolah: TK Permata		Nomor Statistik Sekolah:	
Alamat: Jalan Bahagia	Kecamatan: Kamulyan Semarang	Kabupaten/Kota: Semarang	
Nama Guru: Rani, S.Pd.Aud	Tahun Ajaran: 2015/2016	Tanggal: 15 Januari 2016	
A. Kompetensi Inti		Evaluasi diri terhadap kompetensi terkait	
3. Profesional			
14. Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	Saya masih memerlukan penguatan untuk mengembangkan tema pembelajaran.		
15. Pengembangan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif	Saya masih belum memahami cara menyusun proposal PTK, melaksanakan PTK, dan menyusun laporan PTK		
Berbagai hal terkait dengan pemenuhan dan peningkatan kompetensi inti tersebut			
1. Publikasi Ilmiah			
a. Usaha-usaha yang telah saya lakukan untuk memenuhi dan mengembangkan 14 kompetensi inti tersebut.	Saya sering mengikuti kegiatan di KKG (8 kali pertemuan) membahas model-model pembelajaran, alat peraga dan mendiskusikan dengan teman sejawat		
b. Kendala yang saya hadapi dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi inti tersebut.	Kendala yang masih saya hadapi di antaranya kesulitan mencari alat peraga, keterbatasan waktu, dan pembimbingan dari nara sumber		
c. Keberhasilan yang saya capai setelah mengikuti pengembangan keprofesionalan berkelanjutan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi inti tersebut	Setelah saya mengikuti kegiatan di KKG, saya merasakan pembelajaran saya lebih baik dari sebelumnya, peserta didik lebih aktif, pencapaian hasil belajar peserta didik untuk beberapa tema sudah sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.		
d. Pengembangan keprofesionalan berkelanjutan yang masih saya butuhkan dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi inti tersebut.	Saya masih memerlukan pengetahuan dan keterampilan mengenai penerapan strategi/model pembelajaran yang inovatif, pengetahuan dan keterampilan membuat instrumen sikap dan psikomotor, melaksanakan PTK		
2. Kompetensi menghasilkan Publikasi Ilmiah			
a. Usaha-usaha yang telah saya lakukan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan publikasi ilmiah	Saya baru belajar kepada rekan guru yang sering menulis karya ilmiah		
b. Kendala yang saya hadapi dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan publikasi ilmiah	Kendala yang masih saya hadapi adalah kesulitan memulai menulis, belum paham bentuk-bentuk karya tulis ilmiah		
c. Keberhasilan yang saya	Belum berdampak kepada keterampilan saya dalam		

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Nama Sekolah: TK Permata		Nomor Statistik Sekolah:	
Alamat: Jalan Bahagia	Kecamatan: Kamulyan Semarang	Kabupaten/Kota: Semarang	
Nama Guru: Rani, S.Pd.Aud	Tahun Ajaran: 2015/2016	Tanggal: 15 Januari 2016	
A. Kompetensi Inti		Evaluasi diri terhadap kompetensi terkait	
capai setelah mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan karya ilmiah		menghasilkan karya ilmiah	
3. Kompetensi menghasilkan Karya Inovatif			
a. Usaha-usaha yang telah saya lakukan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan karya inovatif		Membuat alat peraga dari bahan sekitar	
b. Kendala yang saya hadapi dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan karya inovatif		Keterbatasan dalam anggaran, waktu, dan sumber belajar	
c. Keberhasilan yang saya capai setelah mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan karya inovatif		Di KKG belum secara khusus membahas materi yang berhubungan dengan karya inovatif	
4. Kompetensi untuk penunjang pelaksanaan pembelajaran berkualitas (TIK, Bahasa Asing, dsb)			
a. Usaha-usaha yang telah saya lakukan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi penunjang pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas.		Saya sudah belajar dan menggunakan beberapa program dasar untuk mengoperasikan komputer dan program TIK untuk pengembangan diri (internet)	
b. Kendala yang saya hadapi dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi penunjang pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas.		Kendala yang masih saya hadapi adalah jaringan internet sering bermasalah	

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Nama Sekolah: TK Permata		Nomor Statistik Sekolah:	
Alamat: Jalan Bahagia	Kecamatan: Kamulyan Semarang	Kabupaten/Kota: Semarang	
Nama Guru: Rani, S.Pd.Aud	Tahun Ajaran: 2015/2016	Tanggal: 15 Januari 2016	
A. Kompetensi Inti		Evaluasi diri terhadap kompetensi terkait	
c. Keberhasilan yang saya capai setelah mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi penunjang pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas		Pembelajaran lebih menarik karena ada variasi sumber belajar	
d. Pengembangan keprofesian berkelanjutan yang masih saya butuhkan dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi penunjang pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas		Saya masih memerlukan pengetahuan dan keterampilan mengembangkan pembelajaran berbasis ICT	
5. Kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan (misalnya Kepala Sekolah, Kepala Perpustakaan, dsb)			
a. Usaha-usaha yang telah saya lakukan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan tersebut		-	
b. Kendala yang saya hadapi dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan tersebut		-	
c. Keberhasilan yang saya capai setelah mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan tersebut		-	

Berdasarkan data hasil penilaian kinerja dan evaluasi diri guru tersebut di atas, lakukanlah perencanaan PKB individu dan PKB sekolah, juga pengambilan kebijakan yang terkait dengan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan

LK 18b. Menyusun Rencana Pengembangan Keperofesian Berkelanjutan

Tabel 34 Contoh Format Pengembangan Keperofesian berkelanjutan

Nama TK:		Nomor Statistik TK:						
Kecamatan:	Kabupaten/Kota:	Kecamatan:						
Nama Guru:	Tahun Ajaran:	Tanggal:						
A. Kompetensi Inti	Rencana Pengembangan Keperofesian Berkelanjutan yang akan dilakukan Guru	Strategi Pengembangan Keperofesian Berkelanjutan						
		1	2	3	4	5		6
						a	b	
Pedagogik								
1. Menguasai karaktertik peserta didik	<i>Berusaha secara mandiri lebih mengenal karakteristik peserta didik</i>	v						
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar yang mendidik	<i>Secara mandiri belajar implementasi berbagai strategi pembelajaran (catatan: walau evadir guru menyatakan tidak mengalami kesulitan, namun nilai PKG 2, maka guru tetap didorong meningkatkan kompetensinya melalui PKB)</i>	v						
3. Pengembangan kurikulum	<i>Belajar di KKG Hg penyusunan RPP tematik</i>				v			
4. Kegiatan belajar yang mendidik								
5. Pengembangan potensi peserta didik	<i>Belajar mandiri down load materi</i>	v						

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Nama TK:		Nomor Statistik TK:						
Kecamatan:	Kabupaten/Kota:	Kecamatan:						
Nama Guru:	Tahun Ajaran:	Tanggal:						
A. Kompetensi Inti	Rencana Pengembangan Keahlian Berkelanjutan yang akan dilakukan Guru	Strategi		Pengembangan Keahlian Berkelanjutan				
		1	2	3	4	5		6
						a	b	
	<i>dan soal-soal hOTS</i>							
6. Komunikasi dengan peserta didik	<i>Belajar bersama teman ttg teknik bertanya, Lebih meningkatkan efektifitas siswa dalam komunikasi</i>	v						
7. Penilaian dan evaluasi	<i>Belajar di KKG ttg pengembangan instrumen penilaian sikap dan keterampilan</i>				v			
Kepribadian								
8. Bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional								
9. Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan								
10. Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi dan rasa bangga menjadi seorang guru	<i>lebih meningkatkan disiplin diri</i>	v						
Sosial								
11. Bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif								
12. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat	<i>Lebih meningkatkan komunikasi dengan orang tua siswa</i>	v						
Profesional								

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Nama TK:		Nomor Statistik TK:					
Kecamatan:		Kabupaten/Kota:		Kecamatan:			
Nama Guru:		Tahun Ajaran:		Tanggal:			
A. Kompetensi Inti	Rencana Pengembangan Keahlian Berkelanjutan yang akan dilakukan Guru	Strategi		Pengembangan Keahlian Berkelanjutan			
		1	2	3	4	5	
						a	b
13. Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	<i>Belajar dengan rekan sejawat tentang pecahan dan listrik</i>		v				
14. Pengembangan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif	<i>Mengikuti bimtek/diklat tentang publikasi ilmiah</i>					v	
B. Kompetensi menghasilkan Publikasi Ilmiah	<i>Berusaha membuat PTK di KKG</i>						
C. Kompetensi menghasilkan Karya Inovatif	<i>Membuat alat pelajaran sederhana yaitu penggunaan gelas plastik untuk membantu belajar pecahan</i>	v					
D. Kompetensi untuk penunjang pelaksanaan pembelajaran berkualitas (TIK, Bahasa Asing, dsb)	<i>Belajar dengan teman meningkatkan keterampilan penggunaan alat bantu belajar.</i>		v				
E. Kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan (misalnya Kepala Sekolah, Kepala Perpustakaan, dsb)	<i>Belum</i>						
Tanda tangan Guru:				Tanda tangan Kepala Sekolah:			

PENGLOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Nama TK:		Nomor Statistik TK:						
Kecamatan:	Kabupaten/Kota:			Kecamatan:				
Nama Guru:	Tahun Ajaran:			Tanggal:				
A. Kompetensi Inti	Rencana Pengembangan Keahlian Berkelanjutan yang akan dilakukan Guru			Strategi		Pengembangan Keahlian Berkelanjutan		
				1	2	3	4	5
				a	b			

Catatan :

1. Rencana pengembangan keahlian berkelanjutan yang dilakukan oleh guru sendiri
2. Rencana pengembangan keahlian berkelanjutan yang dilakukan bersama guru lain
3. Rencana pengembangan keahlian berkelanjutan yang dilaksanakan di Taman Kanak Kanak
4. Rencana pengembangan keahlian berkelanjutan yang dilaksanakan di KKG
5. Rencana pengembangan keahlian berkelanjutan yang dilaksanakan oleh institusi selain sekolah atau KKG
6. Kebutuhan pengembangan keahlian berkelanjutan yang belum dapat dipenuhi (diajukan/dikoordinasikan oleh Dinas Pendidikan untuk dipertimbangkan)

LK 18c: Menyusun Rencana Final Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Tabel 35 Contoh Format Rencana Final Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Nama TK:										Nomor Standar TK:												
Kecamatan:					Kabupaten/Kota:					Kecamatan:												
Tahun Ajaran:										Tanggal:												
No	Nama Guru	14 Kompetensi Inti														Kompetensi untuk menghasilkan Publikasi Ilmiah dan Karya Inovatif	Kompetensi penunjang pembelajaran berkualitas	Kompetensi melaksanakan tugas tambahan				
		Pedagogik							Kepribadian			Sosial		Profesional								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14							
1.	Ani	1	1	4				1	2	4					1	1	1	2	LMP	Membuat PTK Dan alat peraga	Meningatkan belajar Bhs Inggris dan matematika	Belum ada
Koordinator Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan								Diketahui oleh:														
								Ketua Komite Taman Kanak Kanak							Kepala Taman Kanak Kanak							

**Kegiatan 19. Menyusun Daftar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
untuk Pemberian Penghargaan atau Sanksi
(Tugas Individu, 45 menit)**

Pada kegiatan ini, Saudara diminta untuk menyusun daftar Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang akan diberikan penghargaan atau sanksi berdasarkan penilaian kinerja. Sebelum menyusun daftar usulan pemberian penghargaan atau sanksi, Saudara diminta untuk menganalisis hasil kegiatan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah dilaksanakan dan membaca bahan bacaan 8, serta Buku Kajian dan Pedoman Penilaian Prestasi Kerja pada suplemen modul ini.

Berdasarkan hasil pelaksanaan penilaian kinerja, prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut pada LK 18a atau pada lembar lain.

LK 19a. Mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja di TK

1. Apakah penilaian kinerja dan prestasi kerja di TK Saudara sudah sesuai dengan pedoman dan kebijakan pendidikan nasional yang berlaku? Jelaskan!

2. Apakah hasil penilaian kinerja dan prestasi kerja di TK, dapat membedakan pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi? Jelaskan!

3. Apakah penilaian kinerja dan prestasi kerja di TK Saudara sudah menerapkan prinsip penilaian dengan kriteria objektif, sahih, akurat, konsisten dan stabil. Jelaskan mengapa Saudara berpendapat demikian ?

4. Apakah penilaian kinerja dan prestasi kerja yang berlaku di TK Saudara sudah disosialisasikan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang ada ?

5. Apakah yang Saudara lakukan terkait hasil penilaian kinerja dan prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan?

Setelah pelatihan ini, Saudara dapat melakukan kegiatan pemberian penghargaan atau sanksi kepada pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan bukti fisik hasil kerja yang

otentik dan diolah dengan prinsip-prinsip yang sudah diatur oleh regulasi untuk mencapai keunggulan dan prestasi.

Silahkan Saudara diskusikan dan hasilnya ditulis pada LK 18b atau pada lembar lainnya!

LK 19 b. Menyusun Daftar Rencana Pemberian Penghargaan atau Sanksi Kepada Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 36 Daftar Rencana Pemberian Penghargaan atau Sanksi kepada Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No.	Nama	Jabatan	Nilai Kinerja	Capaian SKP	Perilaku Kerja	Prestasi Lain	Presensi			Penghargaan/ Sanksi
							S	I	A	

Untuk mengisi tabel di atas, Saudara harus melihat hasil rekap penilaian kinerja dan penilaian prestasi kerja di Taman Kanak Kanak Saudara. Bentuk penghargaan atau sanksi yang Saudara akan dan atau telah diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang dianggap berprestasi atau yang perlu pembinaan, tergantung dari kebijakan Taman Kanak Kanak berdasarkan prinsip-prinsip pemberian penghargaan atau sanksi.

Rangkuman Materi

Penilaian Kinerja Guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya (Permenneqpan dan RB Nomor 16 Tahun 2009). Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan. Kepala Taman Kanak Kanak adalah guru dengan tugas tambahan, PKKS adalah penilaian kinerja kepala sekolah merupakan serangkaian proses penilaian untuk menentukan derajat mutu kinerja terhadap target kegiatan kepala Taman Kanak Kanak dalam melaksanakan tugas, demikian juga dengan tenaga kependidikan.

Manfaat penilaian kinerja secara umum adalah untuk menilai kinerja melalui penerapan kompetensi, sebagai bahan pertimbangan perencanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan, dan dasar perhitungan angka kredit khusus bagi guru dan kepala Taman Kanak Kanak.

Instrumen PKG terdiri dari 14 (empat belas) kompetensi 78 indikator, PKKS terdiri dari 6 kompetensi dan PKPS terdiri dari 4 komponen. Pengambilan data dan fakta penilaian kinerja menggunakan pengamatan dan pemantauan dengan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen. PKG melalui pengamatan terdiri dari sebelum, selama dan setelah pengamatan serta pemantauan.

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan berdasarkan Permenegpan dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalisme. Unsur/komponen pengembangan keprofesian berkelanjutan guru, kepala sekolah, terdiri dari pengembangan diri. Publikasi ilmiah/pengembangan profesi dan karya inovatif. Lingkup pengembangan keprofesian berkelanjutan dilakukan di dalam Taman Kanak Kanak, jaringan Taman Kanak Kanak dan kepakaran luar lainnya. Rencana pengembangan keprofesian berkelanjutan berdasarkan hasil penilaian kinerja, evaluasi diri, rekomendasi EDS dan RKT Taman Kanak Kanak.

Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Penilaian terhadap SKP yaitu penilaian yang dilaksanakan terhadap seluruh tugas jabatan dan target yang harus dicapai selama kurun waktu pelaksanaan pekerjaan dalam tahun yang berjalan. Penilaian tersebut didasarkan kepada ukuran tingkat capaian SKP yang dinilai dari aspek: Kuantitas, Kualitas, Waktu dan Biaya. Guru dan/atau guru yang memperoleh tugas yang relevan dengan fungsi Taman Kanak Kanak sebagai pejabat fungsional tertentu dan tenaga kependidikan. Sehingga, penilaian terhadap komponen SKP mengacu pada target perolehan yang direncanakan selama satu tahun

SKP guru dan tenaga kependidikan yang telah disusun harus dinegosiasikan dan disetujui, untuk selanjutnya ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja yang harus ditandatangani oleh kedua belah pihak (Pejabat Penilai dan Guru dan/atau yang mendapatkan tugas yang relevan dengan fungsi Taman Kanak Kanak dan tenaga kependidikan) serta digunakan sebagai dasar Penilaian Prestasi Kerja (PPK). Jika SKP guru dan tenaga kependidikan yang telah disusun tidak disetujui oleh Pejabat Penilai maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan bersifat final.

Penilaian perilaku kerja yaitu penilaian terhadap perilaku kerja Kepala Taman Kanak Kanak, dan tenaga kependidikan. Penilaian perilaku meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerjasama. Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap guru dan/atau guru yang mendapatkan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah dan tenaga kependidikan yang dinilai

Proses dan Prosedur Penilai dalam SKP dilakukan oleh PPK dengan cara menggabungkan antara unsur penilaian SKP dan unsur penilaian perilaku kerja. Masing-masing unsur berkontribusi dalam PPK dengan rincian yaitu penilaian SKP sebesar 60% (enam puluh persen) dan Penilaian Perilaku Kerja sebesar 40% (empat puluh persen) Penilaian SKP guru dan tenaga kependidikan merupakan penilaian terhadap seluruh tugas jabatan dan target yang harus dicapai selama kurun waktu tertentu dengan aspek kualitas, kuantitas, waktu dan biaya. Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara target dan realisasi kerja.

Latihan Soal

(20 menit)

PETUNJUK :

1. Latihan Soal digunakan untuk mengukur ketuntasan Saudara dalam mempelajari materi.
2. Berilah tanda silang (X) pada huruf .(a, b, c, atau d) di depan jawaban yang benar!

SOAL

1. Proses Penilaian Kinerja Guru dilakukan melalui empat tahapan, yaitu
 - b. persiapan, pelaksanaan, penilaian dan pelaporan
 - c. persiapan, pelaksanaan, pelaporan dan penilaian
 - d. persiapan, pengamatan, penilaian dan pelaporan
 - e. persiapan, penilaian, pelaksanaan dan pelaporan
2. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, menyebutkan bahwa guru dalam pengelolaan pembelajaran dipersyaratkan menguasai kompetensi yang dikelompokkan ke dalam kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.
 - a. 14
 - b. 24
 - c. 34
 - d. 44
3. Hasil penilaian kinerja guru dapat digunakan untuk hal-hal di bawah ini. Pernyataan manakah yang kurang tepat dalam memanfaatkan hasil penilaian kinerja guru tersebut?
 - a. Sebagai bahan evaluasi diri bagi guru untuk mengembangkan potensi dan karirnya
 - b. Sebagai acuan bagi sekolah untuk merencanakan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) guru
 - c. Merupakan dasar untuk memberikan nilai prestasi kerja guru dalam rangka pengembangan karir guru
 - d. Sebagai dasar pemberian tugas beban mengajar guru pada tahun berikutnya
4. Pernyataan manakah yang tepat mengenai pelaksanaan penilaian kinerja guru?
 - a. Penilaian kinerja guru dilakukan setiap tahun oleh kepala sekolah atau pengawas atau guru senior yang ditunjuk oleh kepala sekolah (yang telah memahami penilaian)
 - b. Penilaian dilakukan terhadap kompetensi guru menggunakan instrumen yang dikembangkan sendiri
 - c. Penilaian kinerja guru sah apabila ditanda tangani oleh Kepala Dinas Pendidikan sebagai pembina guru di kabupaten/kota

- d. Pelaksanaan penilaian kinerja guru dilakukan serentak di suatu sekolah untuk efisiensi waktu dan biaya
5. Sri Endang, M.Pd adalah guru kelas mengajar 30 jam. Hasil rekap nilai PK Guru adalah 51, maka sebutan dan NPK nya adalah
- 92,86 dan Amat Baik
 - 91,07 dan Amat Baik
 - 89,29 dan Baik
 - 85,71 dan Baik
6. Erni Yunita, S.Pd adalah guru di TK Semarang. Apabila rekap nilai PK Guru memperoleh 54, maka nilai PK Guru dalam skala 100 adalah
- 76,47
 - 77,94
 - 79,41
 - 80,88
7. Heri Setiono, S.Pd adalah guru Kelas dengan golongan IV/a mengajar 24 jam. Nilai PK Guru yang diperoleh 49, maka nilai angka kredit yang diperoleh dari PK Guru adalah....
- 37,19
 - 29,75
 - 22,31
 - 19,50
8. Lilik Firdayati, S.Pd adalah seorang guru Kelas Taman kanak-kanan dengan golongan ruang III/d dan dan mendapat tugas mengajar 20 jam. Hasil PK guru yang diperoleh tahun ini dengan sebutan Amat Baik. Maka angka kredit dari PKG adalah
- 19,50
 - 20,25
 - 20,31
 - 22,31
9. Seorang guru TK golongan ruang IV/a mengajar 6 jam per minggu dan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Jika ia mendapat nilai 45 dari hasil PK sebagai guru dan mendapat nilai 15 sebagai kepala sekolah, berapa angka kredit sub unsur pembelajaran dan tugas tambahan masing-masing adalah
- 7,44 dan 16,73
 - 7,44 dan 22,31
 - 9,30 dan 22,31
 - 9,30 dan 27,89
10. Hj. Supriatin, S.Pd adalah Guru TK dengan golongan ruang III/b dan mengajar 12 jam per minggu yang diberi tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah. Hasil penilaian PK Guru mendapat nilai 48 dan sebagai wakil kepala sekolah mendapat nilai 18. Maka angka kredit yang diperoleh pada tahun tersebut adalah
- 29,75
 - 27,22
 - 25,18
 - 22,19
11. TK Harapan Bangsa memiliki 3 orang tenaga administrasi sekolah PNS bernama Melati, Dadali, dan Mawar yang berpangkat sama yaitu Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d terhitung mulai 1 April 2014. Melati diangkat jadi PNS sejak tahun 1 Oktober 2002. Dadali diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil sejak tanggal 1 April 2000, sedangkan

- Mawar diangkat sejak 1 April 1994. Manakah daftar urut kepangkatan yang benar sesuai peraturan yang berlaku?
- Dadali-Mawar-Melati
 - Mawar-Dadali-Melati
 - Mawar-Melati-Dadali
 - Melati-Dadali-Mawar
12. Anda harus melakukan penilaian kinerja terhadap guru-guru, yaitu guru mata pelajaran yang merangkap sebagai :
- wali kelas
 - ketua panitia Ulangan Akhir Semester
 - kepala perpustakaan
 - ketua pengembang kurikulum dan
 - guru bimbingan dan konseling,
- maka instrumen penilaian kinerja yang digunakan adalah instrumen
- Instrumen Pelaksanaan Wali Kelas, Instrumen Pelaksanaan Ulangan Akhir, Instrumen Pelaksanaan Perpustakaan, Instrumen Pengembang Kurikulum dan Instrumen Pelaksanaan Pembimbingan
 - Instrumen Pelaksanaan Pembelajaran, Instrumen Pelaksanaan Pembimbingan dan Instrumen Pelaksanaan Tugas Tambahan
 - Instrumen Pelaksanaan Pembelajaran, Instrumen Pelaksanaan Pembimbingan, Instrumen Pelaksanaan Tugas Tambahan
 - Instrumen Pelaksanaan Pembimbingan dan Instrumen Pelaksanaan Tugas Tambahan
13. Penilaian Prestasi Kerja harus sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subyektif pribadi dari pejabat penilai terhadap guru, kepala sekolah, guru yang diberi tugas tambahan, dan tenaga kependidikan lain yang dinilai. Uraian ini merupakan prinsip penilaian prestasi kerja yang
- transparan
 - obyektif
 - akuntabel
 - partisipatif
14. Pernyataan manakah yang kurang tepat untuk menjelaskan tentang konsep penilaian ketercapaian Sasaran Kerja Pegawai?
- Penandatanganan hasil penilaian capaian SKP dilakukan oleh pejabat penilai pada formulir penilaian ketercapaian SKP
 - Salah satu aspek yang ada dalam formulir penilaian ketercapaian SKP adalah bukti fisik
 - Penilaian ketercapaian SKP dapat dilakukan 6 bulan satu kali (per semester)
 - Aspek biaya dapat diisi berdasarkan perhitungan rencana anggaran dan kegiatan sekolah yang dibuat bersama kepala sekolah dan tim pengembang sekolah
15. Perhatikan pernyataan di bawah ini:
- Selalu dapat menyelesaikan tugas pelayanan sebaik-baiknya dengan sikap sopan dan sangat memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.

- (2) Pada umumnya dalam melaksanakan tugas bersifat jujur, ikhlas dan tidak pernah menyalahgunakan wewenang serta berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
- (3) Selalu bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
- (4) Pada umumnya mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab dan selalu mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya.

Pernyataan di atas merupakan indikator dalam penilaian perilaku kerja pegawai. Manakah dari pernyataan di atas yang merupakan indikator perilaku kerja untuk aspek integritas?

- a. Pernyataan (1)
- b. Pernyataan (2)
- c. Pernyataan (3)
- d. Pernyataan (4)

Bahan Bacaan 8. Penilaian Kinerja

Sebelum melanjutkan membaca bahan bacaan ini, perlu Saudara ketahui bahwa penjelasan yang tertera tidak bersifat mengikat melainkan hanya sebagai salah satu referensi. Saudara dipersilakan menggunakan bacaan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Pengertian Kinerja

1. Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, PKG adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan.

2. Penilaian Kinerja Kepala Taman Kanak Kanak

Penilaian tiap butir tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir kepangkatan dan jabatan termasuk guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala Taman Kanak Kanak.

Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja guru, penilaian kinerja kepala Taman Kanak Kanak dapat ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 37 Manfaat PKG, PKKS

PKG	PKKS
Menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran	bahan perencanaan PKB bagi kepala Taman Kanak Kanak
menghitung angka kredit yang diperoleh	Untuk mengetahui kinerja kepala

PKG	PKKS
guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut	Taman Kanak Kanak dalam semua kompetensi
menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru	bahan peningkatan karir dan promosi jabatan
	bahan pertimbangan perpanjangan tugas Kepala Taman Kanak Kanak
	menghitung angka kredit kepala Taman Kanak Kanak pada tahun tersebut

Ruang Lingkup Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja guru, kepala Taman Kanak Kanak meliputi beberapa aspek sebagai berikut:

Penilaian kinerja guru

(a) Penilaian Kinerja Guru Kelas/Mata Pelajaran

Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan 4 (empat) domain kompetensi yang harus dimiliki oleh guru sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Pengelolaan pembelajaran tersebut mensyaratkan guru menguasai 24 (dua puluh empat) kompetensi yang dikelompokkan ke dalam kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Untuk mempermudah penilaian dalam PKG, 24 (dua puluh empat) kompetensi tersebut dirangkum menjadi 14 (empat belas) kompetensi sebagaimana dipublikasikan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Rinciannya sebagai berikut:

Tabel 38. Penilaian Kinerja Guru Kelas

No.	Ranah Kompetensi	Jumlah	
		Kompetensi	Indikator
1	Pedagogik	7	45
2	Kepribadian	3	18
3	Sosial	2	6
4	Profesional	2	9
	Total	14	78

(b) Penilaian kinerja guru dengan tugas tambahan sebagai kepala Taman Kanak Kanak

Tabel 39 Penilaian Kinerja Guru dengan Tugas Tambahan sebagai Kepala TK

No.	Kompetensi	Kriteria	Indikator Kinerja
1	Kepribadian dan sosial	7	29
2	Kepemimpinan pembelajaran	10	41
3	Pengembangan Taman Kanak Kanak	7	28
4	Pengelolaan sumber daya	8	32
5	Kewirausahaan	5	20
6	Supervisi pembelajaran	3	12
	Jumlah	40	162

1. Perangkat Instrumen Penilaian Kinerja

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja dibutuhkan perangkat pelaksanaan penilaian kinerja. Perangkat yang harus digunakan oleh penilai untuk melaksanakan penilaian kinerja guru agar diperoleh hasil penilaian yang obyektif, akurat, tepat, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan adalah:

a. PKG

1) Pedoman Penilaian Kinerja Guru

Pedoman PKG mengatur tentang tata cara penilaian dan norma-norma yang harus ditaati oleh penilai, guru yang dinilai, serta unsur lain yang terlibat dalam proses penilaian (dikenal dengan nama “Buku 2 Pedoman PKG”).

2) Instrumen Penilaian Kinerja Guru

Instrumen penilaian kinerja yang relevan dengan tugas guru, terdiri dari:

- (a) Instrumen-1: Pelaksanaan Pembelajaran untuk guru kelas/mata pelajaran (Lampiran 1);
- (b) Instrumen-2: Pelaksanaan Pembimbingan untuk guru Bimbingan dan Konseling/Konselor (Lampiran 2); dan
- (c) Instrumen-3: Pelaksanaan Tugas Tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/ madrasah (Lampiran 3). Instrumen-3 terdiri dari beberapa instrumen terpisah sesuai dengan tugas tambahan yang diemban guru.

Instrumen penilaian kinerja pelaksanaan pembelajaran atau terdiri dari:

- Lembar pernyataan kompetensi, indikator, dan cara menilai
Lembar ini berisi daftar dan penjelasan tentang ranah kompetensi, kompetensi, dan indikator kinerja guru yang harus diukur (Lampiran 1A atau 1.A.1).
- Format laporan dan evaluasi per kompetensi
Format catatan dan evaluasi penilaian kinerja per kompetensi digunakan untuk mencatat semua hasil pengamatan dan pemantauan yang telah dilakukan, sebagai bukti pelaksanaan penilaian kinerja guru. Catatan ini harus dilengkapi dengan bukti-bukti fisik tertentu, misalnya dokumen pembelajaran dan penilaian, alat peraga dan media pembelajaran, atau dokumen lain yang menguatkan bukti kinerja guru. Berdasarkan catatan hasil pengamatan dan pemantauan serta bukti fisik yang ada, penilai di Taman Kanak Kanak memberikan skor 0, 1, 2, pada setiap indikator kinerja

guru pada tabel yang disediakan. Persentase perolehan skor per kompetensi kemudian dikonversikan ke nilai 1, 2, 3, 4, (Lampiran 1B atau Lampiran 1.A.2).

- **Format rekap hasil PKG**

Nilai per kompetensi kemudian direkapitulasi ke format rekap hasil PKG untuk mendapatkan nilai total PKG (Lampiran 1C atau Lampiran 1.A.3). Nilai inilah yang selanjutnya dikonversi ke skala nilai kinerja menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 untuk diperhitungkan sebagai perolehan angka kredit guru di tahun tersebut. Format rekap hasil PKG dipergunakan untuk merekapitulasi hasil PKG formatif dan sumatif. Format ini juga dipergunakan untuk memantau kemajuan guru yang hasil PKG formatifnya mempunyai nilai di bawah standar (1 dan/atau 2), lihat panduan program PKB. Ketiga format rekap hasil PKG akan dipergunakan sebagai masukan untuk menyusun laporan kendali kinerja guru. Format rekap hasil PKG sumatif dipergunakan sebagai dasar penghitungan angka kredit bagi tim penilai jabatan fungsional guru di tingkat kabupaten/kota, provinsi, atau pusat sesuai kewenangannya.

- **Format perhitungan angka kredit**

Setelah memperoleh nilai total PKG untuk pembelajaran, pembimbingan atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah, penilai dapat melakukan perhitungan angka kredit. Perhitungan angka kredit hasil PKG dapat dilakukan di Taman Kanak-Kanak tetapi sifatnya hanya untuk keperluan estimasi perolehan angka kredit. Bagi tim penilai di tingkat kabupaten/kota, angka kredit hasil perhitungan tim penilai tersebut akan dipergunakan sebagai dasar penetapan perolehan angka kredit guru

(Lampiran 1D atau Lampiran 1.A.4).

2. Perangkat penilaian kinerja kepala Taman Kanak-Kanak

Seperti halnya penilaian kinerja guru, perangkat penilaian kinerja kepala Taman Kanak-Kanak terdiri dari:

1) **Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Taman Kanak-Kanak.**

Pedoman ini berisi konsep penilaian kinerja, ruang lingkup penilaian kinerja, dan prosedur penilaian kepala Taman Kanak-Kanak.

2) **Instrumen Penilaian Kinerja Kepala Taman Kanak-Kanak.**

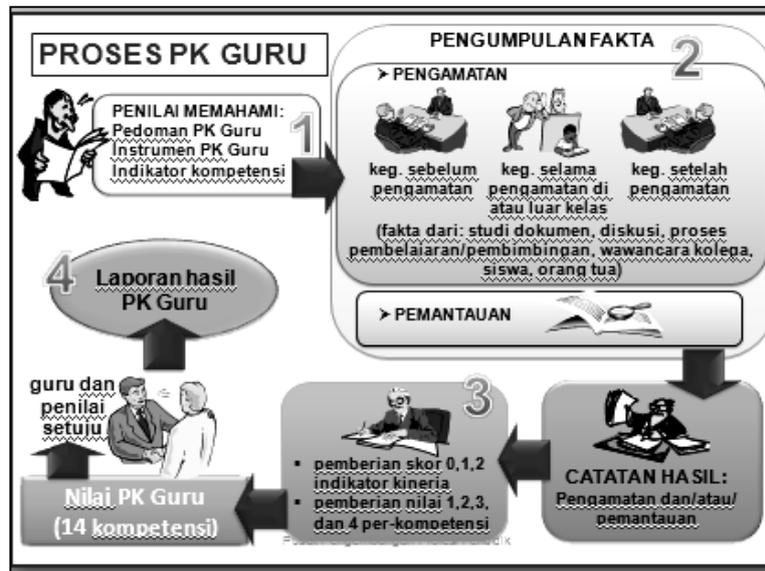
Instrumen ini umumnya berbentuk program “*excel*” yang terdiri dari data supervisi, cover instrumen, instrumen, skor, lampiran 1. Rekap umum, laporan dan hasil. Dalam instrumen terdiri dari 6 kompetensi, 40 kriteria kinerja dan 162 indikator kinerja.

Bentuk instrumen tersebut memudahkan penilai mengetahui secara cepat hasil penilaian kinerja kepala Taman Kanak-Kanak yang telah dilakukan, sehingga berguna bagi pelaporan, perencanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan serta bahan masukan bagi peningkatan kompetensi dan penjaminan mutu kepala Taman Kanak-Kanak.

3. Mekanisme PK Guru, PKKTK

a. Proses dan Prosedur PKG

Proses PKG dilakukan melalui empat tahapan persiapan, pelaksanaan (pengumpulan fakta), penilaian dan pelaporan. Secara umum dapat dilihat dari gambar berikut.



Gambar 6. Mekanisme PKG, PKKS DAN PKPS

1) Tahap Persiapan

Dalam tahap persiapan, hal-hal yang harus dilakukan oleh penilai maupun guru yang akan dinilai.

- memahami Pedoman PKG, terutama tentang sistem yang diterapkan dan posisi PKG, dalam kerangka pembinaan dan pengembangan profesi guru;
- memahami pernyataan kompetensi guru yang telah dijabarkan dalam bentuk indikator kinerja;
- memahami penggunaan instrumen PKG, dan tata cara penilaian yang akan dilakukan, termasuk cara mencatat semua hasil pengamatan dan pemantauan, serta mengumpulkan dokumen dan bukti fisik lainnya yang memperkuat hasil penilaian; dan
- memberitahukan rencana pelaksanaan PKG, kepada guru yang akan dinilai sekaligus menentukan rentang waktu jadwal pelaksanaannya.

2) Tahap Pelaksanaan

Beberapa tahapan PKG, yang harus dilalui oleh penilai sebelum menetapkan nilai untuk setiap kompetensi, adalah sebagai berikut.

- **Sebelum Pengamatan**
Pertemuan awal antara penilai dengan guru yang dinilai sebelum dilakukan pengamatan dilaksanakan di ruang khusus tanpa ada orang ketiga. Pada pertemuan ini, penilai mengumpulkan dokumen pendukung dan melakukan diskusi tentang berbagai hal yang tidak mungkin dilakukan pada saat pengamatan. Semua hasil diskusi, wajib dicatat dalam **format laporan dan evaluasi per kompetensi** (Lampiran 1B) sebagai bukti penilaian kinerja..
- **Selama Pengamatan**
Selama pengamatan di kelas dan/atau di luar kelas, penilai wajib mencatat semua kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Dalam konteks ini, penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan instrumen yang sesuai untuk masing-masing penilaian kinerja. Untuk menilai guru yang melaksanakan proses pembelajaran, penilai menggunakan instrumen PKG, pembelajaran. Pengamatan kegiatan pembelajaran dapat dilakukan di kelas selama proses tatap

muka tanpa harus mengganggu proses pembelajaran.. Penilai wajib mencatat semua hasil pengamatan pada **format laporan dan evaluasi per kompetensi** tersebut (Lampiran 1B) atau lembar lain sebagai bukti penilaian kinerja. Jika diperlukan, proses pengamatan dapat dilakukan lebih dari satu.

- Setelah Pengamatan

Pada pertemuan setelah pengamatan pelaksanaan proses pembelajaran, , penilai dapat mengklarifikasi beberapa aspek tertentu yang masih diragukan. Penilai wajib mencatat semua hasil pertemuan pada **format laporan dan evaluasi per kompetensi** tersebut (Lampiran 1B) atau lembar lain sebagai bukti penilaian kinerja. Pertemuan dilakukan di ruang khusus dan hanya dihadiri oleh penilai dan guru yang dinilai.

3) Tahap Pemberian Nilai

- Penilaian

Pada tahap ini penilai menetapkan nilai untuk setiap kompetensi dengan skala nilai 1, 2, 3, atau 4. Sebelum pemberian nilai tersebut, penilai terlebih dahulu memberikan skor 0, 1, atau 2 pada masing-masing indikator untuk setiap kompetensi. Pemberian skor ini harus didasarkan kepada catatan hasil pengamatan dan pemantauan serta bukti-bukti berupa dokumen lain yang dikumpulkan selama proses PKG,. Pemberian nilai untuk setiap kompetensi dilakukan dengan tahapan sebagai berikut.

Pemberian skor 0, 1, atau 2 untuk masing-masing indikator setiap kompetensi. Pemberian skor ini dilakukan dengan cara **membandingkan rangkuman catatan** hasil pengamatan dan pemantauan di lembar **format laporan dan evaluasi per kompetensi** dengan indikator kinerja masing-masing kompetensi.

Aturan pemberian skor untuk setiap indikator adalah:

Skor 0 menyatakan indikator tidak dilaksanakan, atau tidak menunjukkan bukti,

Skor 1 menyatakan indikator dilaksanakan sebagian, atau ada bukti tetapi tidak lengkap

Skor 2 menyatakan indikator dilaksanakan sepenuhnya, atau ada bukti yang lengkap.

b. Proses dan Prosedur PKKS

1) Proses Penilaian

Penilaian kinerja kepala TK dilaksanakan oleh pengawas yang ditunjuk oleh Kepala Dinas Propinsi/Kabupaten/ Kota sesuai dengan kewenangannya, sesuai dengan pendekatan penilaian 360°. Penilaian kinerja kepala TK harus dilakukan dengan menggali informasi dari unsur-unsur pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang meliputi komite Taman Kanak Kanak, guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik bila diperlukan. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan skor pada setiap kriteria berdasarkan kelengkapan dan keabsahan bukti yang relevan dan teridentifikasi.

Bukti-bukti dapat berupa data, dokumen, kondisi lingkungan fisik Taman Kanak Kanak, perilaku dan budaya, dan lain-lain yang dapat diidentifikasi oleh Penilai melalui pengkajian, pengamatan, dan penggalian informasi dari pihak-pihak yang terkait di Taman Kanak Kanak seperti guru, pegawai, komite Taman Kanak Kanak, dan peserta didik.

Penilai mencatat semua bukti yang teridentifikasi pada tempat yang disediakan pada setiap kriteria penilaian. Bukti-bukti yang dimaksud dapat berupa:

Bukti yang teramati (*tangible evidences*) seperti:

- dokumen-dokumen tertulis;

- kondisi sarana/prasarana (hardware dan/atau software) dan lingkungan Taman Kanak Kanak;
- foto, gambar, slide, video;
- produk-produk peserta didik.

Bukti yang tidak teramati (*intangible evidences*) seperti:

- sikap dan perilaku kepala Taman Kanak Kanak.
- budaya dan iklim Taman Kanak Kanak

Bukti-bukti ini dapat diperoleh melalui pengamatan, wawancara dengan pemangku kepentingan pendidikan (guru, komite, peserta didik, mitra dunia usaha dan dunia industri Pemberian skor harus didasarkan kepada catatan hasil pengamatan dan pemantauan serta bukti-bukti berupa dokumen lain yang dikumpulkan selama proses penilaian kinerja kepala Taman Kanak Kanak. Pemberian nilai untuk setiap kompetensi dilakukan dengan tahapan angka 4, 3, 2, atau 1 dengan ketentuan sebagai berikut:

- Skor 4 diberikan apabila kepala Taman Kanak Kanak mampu menunjukkan **bukti-bukti yang lengkap dan sangat meyakinkan** bahwa kepala Taman Kanak Kanak yang bersangkutan berkinerja sesuai dengan setiap kriteria komponen yang dinilai.
- Skor 3 diberikan apabila kepala Taman Kanak Kanak mampu menunjukkan **bukti-bukti yang lengkap dan cukup meyakinkan** bahwa kepala Taman Kanak Kanak yang bersangkutan berkinerja sesuai dengan setiap kriteria komponen yang dinilai.
- Skor 2 diberikan apabila kepala Taman Kanak Kanak menunjukkan **bukti-bukti yang kurang lengkap dan cukup meyakinkan** bahwa yang bersangkutan berkinerja sesuai dengan setiap kriteria komponen yang dinilai.
- Skor 1 diberikan apabila **ditemukan bukti yang sangat terbatas dan kurang meyakinkan** atau **tidak ditemukan bukti** bahwa kepala Taman Kanak Kanak yang bersangkutan berkinerja sesuai dengan setiap kriteria komponen yang dinilai.

2) Instrumen Penilaian

Penilaian kinerja kepala Taman Kanak Kanak dilakukan dengan menggunakan Instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (IPKKS) sebagai mana Lampiran 1. Instrumen ini terdiri atas enam Komponen penilaian dengan menggunakan skala penilaian 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) dengan rentang skor antara 6 (enam) sampai dengan 24 (dua puluh empat).

Untuk menyesuaikan skala penilaian dengan Permenegpan & RB Nomor 16 Tahun 2009 diperlukan konversi skor dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$NKKS = \frac{NIPKKS}{24} \times 100$$

Keterangan:

NKKS = Nilai Kinerja Kepala Sekolah

NIPKKS = Skor Instrumen Penilaian Kinerja Kepala

3) Kategori Hasil Penilaian

Sesuai dengan Permenegpan & RB Nomor 16 Tahun 2009, konversi hasil penilaian dengan IPKKS dikonversikan kedalam Kategori Hasil Penilaian yang dinyatakan dalam rentang nilai 1 sampai dengan 100 dan dibedakan menjadi lima kategori penilaian yaitu '**Amat Baik**', '**Baik**', '**Cukup**', '**Sedang**' dan '**Kurang**' dengan ketentuan sebagai berikut.

Tabel 40. Konversi Nilai

Nilai IPKKS	Kategori
91,0 – 100	Amat Baik
76,0 – 90,9	Baik
61,0 – 75,9	Cukup
51,0 – 60,9	Sedang
< 51	Kurang

4) Nilai Perolehan Kinerja

Nilai perolehan kinerja (NPK) adalah persentase angka kredit unsur pembelajaran/bimbingan yang diperoleh yang dihitung berdasarkan kategori hasil penilaian berdasarkan IPKKS. Setiap kategori akan berimplikasi angka kredit yang diperoleh. Ketentuan NPK untuk setiap kategori hasil penilaian adalah sebagai berikut.

Tabel 41. Bobot Nilai Perolehan Kinerja

Kategori	NPK
Amat Baik	125%
Baik	100%
Cukup	75%
Sedang	50%
Kurang	25%

5) Pelaporan

Setelah nilai penilaian kinerja kepala Taman Kanak Kanak diperoleh, penilai wajib melaporkan hasil penilaian kinerja kepala Taman Kanak Kanak kepada pihak yang berwenang untuk menindak lanjuti hasil penilaian kinerja kepala Taman Kanak Kanak tersebut. Hasil penilaian kinerja kepala Taman Kanak Kanak dilaporkan kepada Kepala Dinas sebagai masukan untuk merencanakan kegiatan promosi, periodisasi, dan PKBG tahunan. Laporan juga diberikan kepada penilai tingkat kabupaten/kota, sesuai dengan kewenangannya.

6) Konversi Nilai Hasil Penilaian Kinerja ke Angka Kredit

Perolehan angka kredit unsur pembelajaran/bimbingan guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala Taman Kanak Kanak ditentukan berdasarkan hasil penilaian yang bersangkutan sebagai guru dengan menggunakan IPKG dan sebagai kepala Taman Kanak Kanak dengan menggunakan IPKKS dengan pembobotan masing-masing 25% dan 75%. Perhitungan perolehan angka kredit dilakukan dengan menggunakan persamaan sebagai berikut.

$$AK = \frac{(0,25 \times (AKK-AKPKB-AKP) \times (JM/JWM) \times NPK) + 0,75 \times ((AKK-AKPKB-AKP) \times NPKKS)}{4}$$

Keterangan:

- AK : Perolehan angka kredit per tahun
- AKK : Angka kredit kumulatif minimal yang dipersyaratkan
- AKPKB : Angka kredit unsur pengembangan profesional berkelanjutan
- AKP : Angka kredit unsur penunjang
- JM : Jumlah jam mengajar per minggu
- JWM : Jumlah wajib mengajar per minggu (6 jam untuk kepala sekolah)
- NPK : Nilai perolehan hasil kinerja sebagai guru
- NPKKS : Nilai perolehan hasil kinerja sebagai kepala sekolah

Bahan Bacaan 9. Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai dan Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum melanjutkan membaca bahan bacaan ini, perlu Saudara ketahui bahwa penjelasan yang tertera tidak bersifat mengikat melainkan hanya sebagai salah satu referensi. Saudara dipersilakan menggunakan bacaan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dinyatakan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Selanjutnya untuk menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja. Hal ini ditindaklanjuti dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, bahwa Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada

satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja selanjutnya penilaian prestasi kerja pegawai Negeri sipil dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri sipil, yang dapat memberi petunjuk bagi pejabat yang berkepentingan dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan organisasi. Sebagai pegawai negeri sipil, guru juga mendapatkan pembinaan yang dilaksanakan melalui penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja terdiri dari sasaran kerja pegawai dan penilaian perilaku pegawai.

A. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian Prestasi Kerja (PPK) Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil.

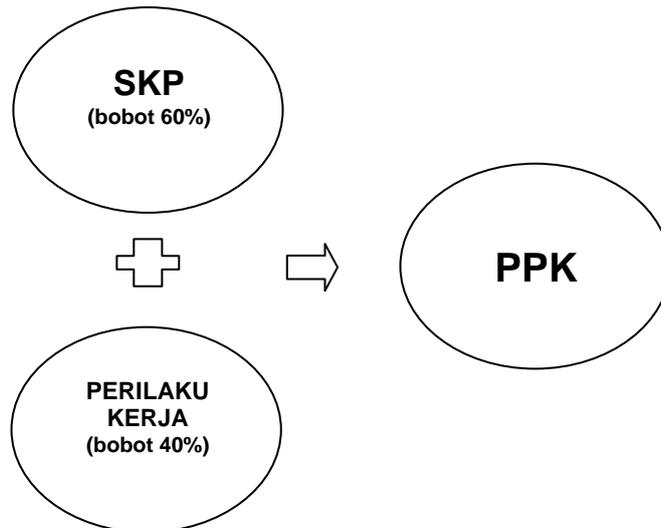
Penilaian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS

PPK bagi guru dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja guru, yang dapat memberi petunjuk bagi pejabat yang berkepentingan dalam rangka pembinaan profesi guru secara objektif. Hasil penilaian prestasi kerja akan dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pembinaan karir guru yang berkaitan dengan bidang pekerjaan, pengangkatan dan penempatan, pengembangan, penghargaan, serta disiplin. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru yang mengamatkan guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan berhak mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.

Berkenaan dengan hal tersebut, penilaian prestasi kerja dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja atau tingkat capaian hasil kerja guru sebagaimana telah direncanakan, disusun dan disepakati bersama oleh guru dengan atasan langsung (pejabat penilai). Penilaian prestasi kerja guru secara strategis diarahkan melalui penilaian SKP dan perilaku kerja sesuai dengan tugas dan fungsi guru dan kepala Taman Kanak kanak

PPK bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan guru dan dilaksanakan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Untuk memenuhi prinsip penilaian yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan diperlukan pedoman penilaian prestasi kerja guru. Oleh karenanya, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, memandang perlu menyusun Pedoman Penilaian prestasi kerja guru sebagai referensi dan acuan dalam mengimplementasikan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013. Dengan pedoman ini, pihak-pihak yang berkepentingan secara langsung maupun tidak langsung dapat melaksanakan kegiatan atau program PPK dengan baik dan benar.

Unsur PPK adalah sebagai berikut:



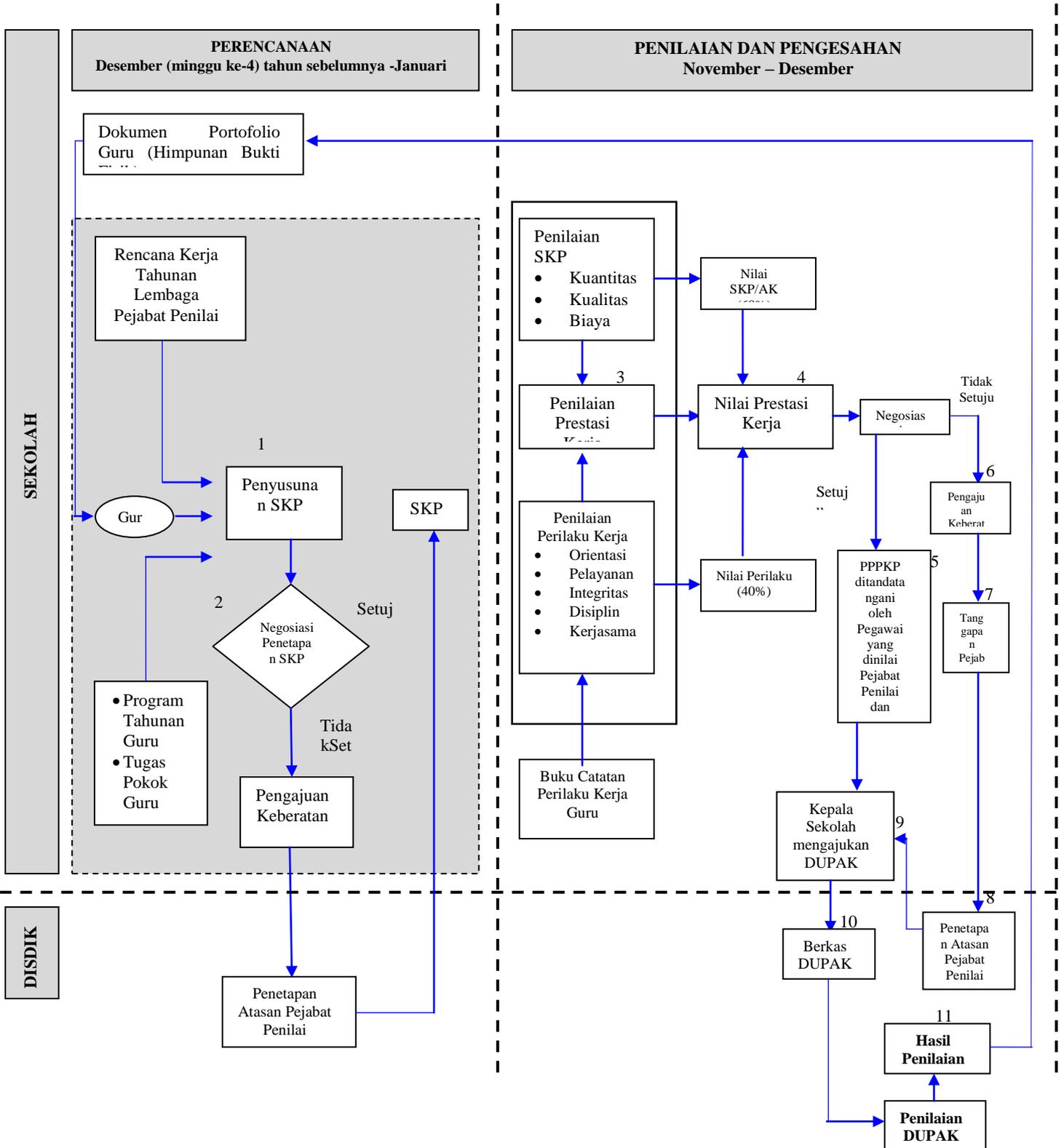
Gambar 7. Unsur-Unsur PPK

Perangkat penilaian prestasi kerja merupakan seperangkat alat yang digunakan oleh penilai untuk melaksanakan tugas mengukur dan menilai prestasi kerja guru, kepala Taman Kanak-Kanak, dan Kepala Sekolah Dasar. Diharapkan hasil penilaian yang diperoleh obyektif, akurat, tepat, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Perangkat penilaian tersebut terdiri dari:

- Formulir Sasaran Kerja Pegawai
- Formulir Penilaian Sasaran Kerja Pegawai
- Surat Keterangan Melaksanakan Tugas Tambahan
- Rekap Hasil Penilaian Perilaku Kerja Bagi Guru
- Formulir Buku Catatan Penilaian Perilaku Kerja PNS
- Format Penilaian Prestasi Kerja

Terkait dengan pelaksanaan PPK maka alur PPK guru, dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 8. Alur PPK Guru

Keterangan:

- 1) Penilaian prestasi kerja diawali dengan penyusunan Sasaran Kerja Pegawai yang dilaksanakan pada awal tahun. Selanjutnya hasil penyusunan SKP dikonsultasikan dengan atasan langsung (pejabat penilai) untuk memperoleh persetujuan. Untuk kepala Taman Kanak Kanak, penyusunan SKP harus mempertimbangkan Rencana Kerja Tahunan (RKT) Taman Kanak Kanak yang merupakan tindak lanjut dari visi dan misi Taman Kanak Kanak, hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS), tugas pokok yang bersangkutan sebagai guru dan tugas tambahannya sebagai kepala Taman Kanak Kanak, serta program tahunan.
- 2) Jika disetujui, maka SKP langsung ditetapkan oleh pejabat penilai sebagai kontrak kerja untuk 1 (satu) tahun berjalan. Jika tidak disetujui oleh pejabat penilai, maka SKP ditetapkan/diputuskan oleh atasan pejabat penilai dan putusan atasan pejabat penilai bersifat final. SKP yang sudah ditetapkan memuat target kegiatan tugas jabatan (unsur utama dan unsur penunjang), dengan mencantumkan nilai angka kredit pada tiap uraian kegiatan, serta target pada tiap uraian kegiatan dari aspek kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya (bagi kepala Taman Kanak Kanak).
- 3) Pelaksanaan penilaian prestasi kerja meliputi: a) Penilaian SKP yang mencakup penilaian realisasi uraian kegiatan tugas jabatan (unsur utama dan unsur penunjang) yang diukur dengan ketercapaian kegiatan dalam 4 (empat) aspek penilaian yaitu kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya; dan b) Penilaian perilaku kerja meliputi aspek penilaian orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama berdasarkan rekaman perilaku kerja dalam buku catatan, sebagaimana tertuang dalam tabel 4.2 Kriteria Penilaian Unsur Perilaku Kerja.
- 4) Perhitungan nilai Penilaian Prestasi Kerja diperoleh dari penjumlahan nilai unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%.
- 5) Jika hasil Penilaian Prestasi Kerja disetujui oleh yang dinilai, maka pejabat penilai menetapkan hasil Penilaian Prestasi Kerja dan rekomendasinya.
- 6) Jika hasil Penilaian Prestasi Kerja tidak disetujui yang dinilai, maka yang bersangkutan dapat menyatakan keberatan atas hasil Penilaian Prestasi Kerja kepada pejabat penilai selambat-lambatnya dalam periode waktu 14 (empat belas) hari setelah proses penilaian.
- 7) Pejabat penilai wajib membuat tanggapan secara tertulis atas keberatan tersebut dalam kolom keberatan pada formulir penilaian prestasi kerja, kemudian disampaikan kepada Atasan Pejabat Penilai.
- 8) Atasan pejabat penilai berdasarkan keberatan yang diajukan wajib memeriksa dengan seksama hasil penilaian prestasi kerja dan meminta penjelasan kepada Pejabat Penilai dan pegawai yang dinilai. Kemudian atasan pejabat penilai menetapkan hasil prestasi kerja dan bersifat final.
- 9) Formulir Penilaian Prestasi Kerja ditandatangani oleh guru, kepala Taman Kanak Kanak, dan guru yang diberi tugas tambahan yang dinilai, Pejabat Penilai, dan Atasan Pejabat Penilai. Penilaian Prestasi Kerja dan dokumen pendukung lainnya disimpan sebagai dokumen portofolio (kumpulan bukti fisik) yang dapat digunakan untuk keperluan kenaikan pangkat dan perencanaan SKP Guru yang akan datang. Penilaian prestasi kerja guru setiap tahun yang telah disahkan oleh pejabat penilai beserta dokumen pendukung lainnya digunakan sebagai lampiran DUPAK dan disampaikan oleh Kepala Taman Kanak Kanak kepada Tim Penilai

Angka Kredit sesuai dengan kewenangannya.

- 10) DUPAK dan bukti fisik selanjutnya dinilai oleh Tim Penilai Angka Kredit sesuai dengan kewenangannya. Prosedur penetapan Angka Kredit sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Hasil Penilaian DUPAK dari Tim PAK dikembalikan ke KepalaTaman Kanak Kanak, apabila ada satu atau beberapa kegiatan PKG dan/atau Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan mendapat penolakan dari Tim PAK, maka kegiatan yang ditolak harus menjadi pertimbangan pada penyusunan kegiatan dalam SKP tahun berikutnya.

B. Sasaran Kerja Pegawai

Konsep SKP

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, yang dimaksud pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan. Sedangkan penilaian prestasi Kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh Pejabat Penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada suatu satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS, yang dimaksud dengan uraian Tugas adalah suatu paparan semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok pemangku jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dalam kondisi tertentu. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.

Penilaian terhadap SKP yaitu penilaian yang dilaksanakan terhadap seluruh tugas jabatan dan target yang harus dicapai selama kurun waktu pelaksanaan pekerjaan dalam tahun yang berjalan. Penilaian tersebut didasarkan kepada ukuran tingkat capaian SKP yang dinilai dari aspek: Kuantitas, Kualitas, Waktu dan Biaya. Guru fungsi sebagai pejabat fungsional tertentu, target SKP nya adalah pemenuhan angka kredit yang akan didapat untuk tahun yang berjalan mengingat kenaikan pangkat guru didasarkan kepada perolehan angka kredit. Dengan demikian, penilaian terhadap komponen SKP nya mengacu kepada target perolehan angka kredit dari komponen kegiatan yang direncanakan selama satu tahun. Dalam menentukan tugas jabatan untuk memperoleh angka kredit yang dicapai mengacu kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

Prosedur Penyusunan SKP

Setiap guru wajib menyusun SKP Guru berdasarkan RKT Taman Kanak Kanak dan dokumen lainnya, seperti Evaluasi Diri Sekolah (EDS), tugas pokok guru, serta Program Tahunan Guru. Khusus untuk kepala Taman Kanak Kanak, penyusunan SKP juga perlu mempertimbangkan Rencana Kerja Tahunan (RKT) Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Dalam menyusun kegiatan tugas jabatan dalam SKP guru harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Jelas: Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas.
- 2) Terukur artinya dapat: Diukur Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain-lain, maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan, dan lain-lain.
- 3) Relevan: Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.
- 4) Dapat dicapai: Kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan guru.
- 5) Memiliki Target Waktu: Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

SKP Guru memuat kegiatan tugas jabatan dan target angka kredit yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu yang kegiatannya bersifat nyata dan dapat diukur.

- 1) SKP memuat kegiatan tugas jabatan, angka kredit dan target yang meliputi kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau biaya, yang harus dicapai dalam satu tahun yang kegiatannya bersifat nyata dan dapat diukur. Penentuan angka kredit dalam SKP menggunakan asumsi untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi secara normatif yang harus dicapai dalam waktu 4 (empat) tahun. Oleh karena itu, target angka kredit dalam satu tahun adalah jumlah angka kredit kumulatif minimal yang akan dicapai dibagi 4 (empat).
- 2) SKP yang telah disusun harus dinegosiasikan dan disetujui oleh pejabat penilai, untuk selanjutnya ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja yang harus ditandatangani oleh kedua belah pihak (Pejabat Penilai dan guru yang dinilai).
- 3) Jika SKP yang telah disusun tidak disetujui oleh Pejabat Penilai maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan hasilnya bersifat final.
- 4) SKP ditetapkan setiap tahun pada awal bulan Januari.
- 5) Apabila terjadi perpindahan tempat tugas guru, kepala sekolah, dan guru yang diberi tugas tambahan setelah bulan Januari maka yang bersangkutan menyusun SKP pada awal bulan di tempat yang baru sesuai dengan surat perintah/surat keputusan melaksanakan tugas, dengan terlebih dahulu dilakukan pengukuran oleh atasan langsung di tempat tugas yang lama.
- 6) Apabila terjadi mutasi/perpindahan satminkal/tempat tugas setelah bulan Januari tahun berjalan, maka guru, kepala sekolah, dan guru yang diberi tugas tambahan yang bersangkutan wajib menyusun SKP pada satminkal lama dan satminkal baru. Pada akhir tahun yang bersangkutan memperoleh penilaian SKP tempat tugas lama ditambah penilaian SKP tempat tugas baru, lalu hasilnya dibagi 2

(dua). Pejabat penilai pada tempat tugas lama harus melakukan penilaian SKP dan perilaku kerja sampai dengan yang bersangkutan ditetapkan Keputusan mutasinya. Sedangkan penentuan rentang waktu penetapan target SKP pada tempat tugas baru dilakukan sesuai surat pernyataan perintah melaksanakan tugas pada tempat tugas baru.

SKP Guru yang telah disusun harus dinegosiasikan dan disetujui, untuk selanjutnya ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja yang harus ditanda tangani oleh kedua belah pihak (Pejabat Penilai dan Guru dan/atau yang mendapatkan tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah) dan digunakan sebagai dasar PPK. Jika SKP Guru yang telah disusun tidak disetujui oleh Pejabat Penilai maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilaian bersifat final.

Unsur-unsur SKP

1) Kegiatan Tugas Jabatan

Uraian tugas jabatan guru, kepala Taman Kanak Kanak, dan guru mengacu kepada unsur utama dan unsur penunjang sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, serta berkaitan dengan visi misi sekolah dan Rencana Kerja Tahunannya (RKT).

2) Angka Kredit

Angka Kredit yang dimasukkan ke dalam formulir SKP adalah target angka kredit yang akan dicapai untuk setiap uraian tugas jabatan yang meliputi beberapa butir kegiatan dalam 1 (satu) tahun berjalan. Angka Kredit kegiatan tugas jabatan yang akan dilaksanakan meliputi angka kredit untuk unsur utama dan angka kredit untuk unsur penunjang.

Target Dalam SKP

Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Target yang akan dicapai diwujudkan dengan jelas sebagai "ukuran prestasi kerja", baik dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya.

2) Kuantitas (*Target Output*), dalam menentukan Target Output (TO) dapat berupa

- dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain. Contoh :
- (a) Laporan dan Evaluasi Penilaian Kinerja guru kelas dengan kolom persetujuan antara penilai PK Guru dan guru yang dinilai;
 - (b) Format Hasil Sebelum Pengamatan, Selama Pengamatan, dan Setelah Pengamatan;
 - (c) Format Hasil Pemantauan dan Jurnal Hasil Pemantauan (jika ada);
 - (d) Format Hasil Nilai per Kompetensi yang memuat skor per indikator dalam satu kompetensi.

Untuk semua kompetensi (misal untuk guru kelas adalah 14 kompetensi Kuantitas terkait dengan tugas kepalaTaman Kanak Kanak (a) Hasil PK Kepala Taman Kanak Kanak; (b) Rencana Kerja Tahunan Sekolah dan realisasinya; (c) Laporan hasil pelaksanaan pengelolaan kesiswaan, (d) kurikulum, (e) sarana dan prasarana, (f) hubungan dengan masyarakat, (g) pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan, dan (h) pembiayaanTaman Kanak Kanak.

Kuantitas terkait dengan target kegiatan pengembangan diri yang dapat berupa diklat fungsional dan kegiatan kolektif guru. Target outputnya adalah laporan hasil kegiatan diklat fungsional dan kegiatan kolektif guru sesuai dengan jumlah dan jenis kegiatan yang dilakukan.

Contoh:

Silvi S.Pd, seorang guru TK Kencana Ungu, melaksanakan kegiatan pengembangan diri melalui kegiatan kolektif guru di KKG dengan mengambil 5 (lima) paket kegiatan dengan topik yang berbeda. Dengan demikian, target output dari Silvi adalah 5 (lima) laporan hasil kegiatan sesuai dengan topiknya.

- 3) Kualitas (Target Kualitas), dalam menentukan Target Kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus). Dengan arti bahwa angka kredit yang ditargetkan dapat dicapai sepenuhnya.

Contoh:

Khusus untuk target kualitas pelaksanaan pembelajaran adalah target angka kredit dengan sebutan “baik” atau “amat baik” yang harus dicapai dalam satu tahun sesuai dengan golongan yang bersangkutan. Untuk rencana ketercapaian target angka kredit “baik” atau “amat baik” di dalam target kualitas dicantumkan angka 100 (seratus).

Contoh:

Penulisan target kualitas untuk pelaksanaan pembelajaran.

Dari contoh atas nama Achmad Peristiwa di atas, target kualitas yang harus dicapai adalah 100% (seratus persen) yang setara dengan sebutan “baik” atau “amat baik” pada hasil penilaian kinerja guru. Penulisan target kualitas untuk PKB dalam kegiatan pengembangan diri.

Contoh:

Achmad Peristiwa mengikuti diklat dan kegiatan kolektif guru, target kualitas yang dicantumkan dalam SKP sebagai berikut.²⁴

- (1) Mengikuti diklat selama 60 jam terkait dengan pembelajaran berbasis IT memiliki target kualitas 100%;
 - (2) Mengikuti kegiatan kolektif guru dengan 4 paket kegiatan terkait dengan kegiatan peningkatan kemampuan dalam penyusunan perangkat pembelajaran memiliki target kualitas 100%.
- 4) Waktu (Target Waktu), Target waktu ditetapkan dengan memperhitungkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap uraian kegiatan, misalnya 7 (tujuh) hari, 1 (satu) minggu, 1 (satu) bulan, 2 (dua) bulan, 3 (tiga) bulan, dan seterusnya sampai dengan 12 (dua belas) bulan.

Contoh:

- a) Kegiatan pembelajaran dilaksanakan selama 12 (dua belas) bulan.
- b) Kegiatan tugas tambahan sebagai kepala sekolah dilaksanakan selama 12 (dua belas) bulan.
- c) Kegiatan diklat 60 (enam puluh) JP direncanakan dalam kurun waktu 7 (tujuh) hari.
- d) Kegiatan kolektif guru dilaksanakan selama 12 (dua belas) bulan.

- 5) Biaya (Target Biaya), dalam menentukan Target Biaya (TB) harus memperhitungkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya ratusan ribu, jutaan, dan lain-lain. Target biaya diisi hanya untuk kepala Taman Kanak Kanak.

Contoh SKP dengan Kegiatan Tugas Jabatan:

- a. Unsur Utama (minimum angka kredit untuk 1 tahun = 22,50)
- 1) Merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai hasil pembelajaran, melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian sebagai guru kelas: AK pembelajaran = AK Kumulatif – AK Pengembangan Diri – AK Publikasi Ilmiah dan/atau Karya Inovatif = $22,50 - 1 - 2 = 19,50$ AK
 - 2) Melaksanakan pembimbingan pada kelas yang menjadi tanggung jawabnya: AK = $5\% \times 19,50 = 0,98$ AK
 - 3) Melaksanakan kegiatan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan guru yang meliputi:
 - b) mengikuti diklat fungsional Pengembangan Model Pembelajaran selama 82 jam = 2 AK;
 - c) mengikuti kegiatan kolektif guru dengan 5 paket kegiatan terkait dengan peningkatan kemampuan dalam membuat perangkat pembelajaran AK = $5 \text{ paket} \times 0,15 = 0,75$;
 - d) membuat 1 artikel ilmiah dalam bidang pendidikan formal dan pembelajaran pada satuan pendidikannya dan dimuat di jurnal tingkat nasional yang terakreditasi dengan tema "*penerapan pembelajaran tematik dengan teknik bercerita*" = 2 AK;
 - e) membuat 1 alat peraga dengan kategori kompleks dengan tema "Diriku" = 2 AK.
- b. Unsur Penunjang (maksimum 2,25 AK)
- Maksimum angka kredit = $10\% \times \text{AK unsur utama} = 2,5$
- 1) Menjadi pengawas Penilaian Akhir Semester = 0,08 AK; dan
 - 2) Menjadi anggota aktif kegiatan kepramukaan = 0,75

**Tabel 42. Contoh Pengisian Format SKP bagi Guru
FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

NO		I. PEJABAT PENILAI		NO		I. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI			
1	Nama	Dra. Suhartini, M.Pd		1	Nama	Laura Rosiana, S.Pd			
2	NIP	196608241988032029		2	NIP	197612262000022019			
3	Pangkat/Gol. Ruang	Pembina Tk. I, IV/b		3	Pangkat/Gol. Ruang	Penata, III/d			
4	Jabatan	Kepala TK (Guru Madya)		4	Jabatan	Guru (Guru Muda)			
5	Unit Kerja	TK Sasirangan		5	Unit Kerja	TKN Sasirangan			
NO	II. KEGIATAN TUGAS JABATAN			AK	TARGET				
	I. UNSUR UTAMA				KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA	
	PEMBELAJARAN/ BIMBINGAN/TUGAS TERTENTU								
1	Merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai hasil pembelajaran menganalisis hasil pembelajaran, melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian			19.60	1	Laporan Penilaian Kerja	100	12 Bulan	-
2	Melaksanakan pembimbingan pada kelas yang menjadi tanggungjawabnya			0.98	1	Laporan Penilaian Kerja	100	12 Bulan	-
	PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN								
3	Mengikuti Diklat Fungsional Lamanya 100 Jam			2.00	1	Surat tugas, laporan deskripsi hasil penelitian, sertifikat	100	12 Bulan	-
4	Mengikuti kegiatan kolektif guru dengan 5 (lima) topik bahasan, yaitu: (1) menyusun RPPM, (2) Menyusun RPPH, (3) pembahasan PTK, (4) penyusunan jurnal pembelajaran, (5) pengembangan materi ajar (0.16 AK/Topik Kegiatan)			0.76	6	Surat keterangan dan laporan kegiatan	100	12 Bulan	-
5	Membuat Artikel Ilmiah dalam bidang pendidikan formal dan pembelajaran pada satuan pendidikannya dan dimuat di jurnal tingkat nasional yang terakreditasi dengan tema "Penerapan Pembelajaran Tematik dengan Teknik Bercerita"			2.00	1	Artikel Ilmiah	100	12 Bulan	-
6	Membuat Alat Peraga Kategori Kompleks untuk materi pembelajaran dengan tema "Diriku"			2.00	1	Alat Peraga	100	12 Bulan	-
	II. UNSUR PENUNJANG								
7	Menjadi pengawas Penilaian Akhir Semester			0.08	1	SK	100	12 Bulan	-
8	Menjadi Anggota Aktif IGTKI			0.76	1	SK	100	12 Bulan	-
	JUMLAH			28.06					

Pejabat Penilai,

Dra. Suhartini, M.Pd
196608241988032029

Sasirangan, 3 Januari 2014
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

Laura Rosiana, S.Pd
197612262000022019

Bahan bacaan 10. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Berdasarkan Permennegran dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 yang dimaksud dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalisme.

Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) ini diarahkan untuk dapat memperkecil jarak antara pengetahuan, keterampilan, kompetensi sosial dan kepribadian yang mereka miliki sekarang dengan apa yang menjadi tuntutan ke depan berkaitan dengan profesinya itu.

Kegiatan PKB ini dikembangkan atas dasar profil kinerja guru sebagai perwujudan hasil Penilaian Kinerja Guru yang didukung dengan hasil evaluasi diri. Bagi guru-guru yang hasil penilaian kinerjanya masih berada di bawah standar kompetensi atau dengan kata lain berkinerja rendah diwajibkan mengikuti program PKB yang diorientasikan untuk mencapai standar tersebut; sementara itu bagi guru-guru yang telah mencapai standar kompetensi, kegiatan PKB-nya diarahkan kepada peningkatan keprofesian agar dapat memenuhi tuntutan ke depan dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya sesuai dengan kebutuhan Taman Kanak Kanak dalam rangka memberikan layanan pembelajaran yang berkualitas kepada peserta didik

Berikut adalah contoh guru, kepala Taman Kanak Kanak, sesuai regulasi yang berlaku

UNSUR/KOMPONEN	GURU	KEPALA TAMAN KANAK KANAK
Pengembangan Diri/ Diklat Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> • Diklat fungsional • Kegiatan kolektif kelompok/ musyawarah <p>Contoh: lokakarya, seminar, koloqium, diskusi panel tentang: penguasaan materi dan kurikulum; penguasaan metode mengajar; kompetensi melakukan evaluasi peserta didik dan pembelajaran; penguasaan teknologi informatika dan komputer (TIK);</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan dan pelatihan • Studi praktik • Pengembangan Taman Kanak Kanak • Kegiatan kolektif di KKKTK • Kajian/ penelitian tindakan • Pembelajaran mandiri • Pembimbingan sesama KS

Publikasi Ilmiah/ Karya Tulis Ilmiah	<ul style="list-style-type: none"> • Presentasi di forum ilmiah • Hasil penelitian • Tinjauan ilmiah • Tulisan ilmiah populer • Artikel ilmiah populer • Artikel ilmiah • Buku pelajaran • Modul/diktat • Buku dalam bidang pendidikan • Buku terjemahan • Buku pedoman guru 	<ul style="list-style-type: none"> • menulis karya ilmiah yang diterbitkan pada seperti jurnal, majalah ilmiah, atau penerbitan ilmiah periodik lainnya. • Menulis karya populer yang dimuat pada surat kabar atau majalah. ▪ Menjadi pemakalah/narasumber pada seminar, simposium, diskusi • panel, kolokium, atau forum diskusi ilmiah lainnya
Karya Inovatif	<ul style="list-style-type: none"> • menemukan teknologi tepatguna: media pembelajaran, program aplikasi komputer, alat/mesin, dll • menemukan/menciptakan karya seni: seni rupa, sastra, desain grafis, pertunjukan, dll • membuat/memodifikasi alat pelajaran/peraga/praktikum; • mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal, dan sejenisnya 	Menyusun/membuat: <ul style="list-style-type: none"> • Buku teks • Bahan diklat, pedoman yang relevan • Standar-standar yang berkaitan dengan manajemen sumber daya pendidikan • Metode/teknologi yang berguna
Sumber/referensi	<ul style="list-style-type: none"> • Permenegpan dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 • Buku Pedoman PKB dan Angka Kreditnya (Buku 4) • Buku Pedoman Penilaian PKB (Buku 5) 	Buku Pegangan Pengawas, Materi Program Pendampingan KS/M oleh Pengawas S/M, ProDEP, Pusbangtendik, 2014

a. Mekanisme PKB dalam Pengembangan karir Guru

1) Komponen/unsur PKB

Dalam konteks Indonesia, PKB adalah pengembangan keprofesian berkelanjutan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan guru untuk mencapai standar kompetensi profesi dan/atau meningkatkan kompetensinya di atas standar kompetensi profesinya yang sekaligus berimplikasi kepada perolehan angka kredit untuk kenaikan pangkat/jabatan fungsional guru. PKB mencakup tiga hal; yakni pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif

Pengembangan diri meliputi

- Mengikuti diklat fungsional
- Melaksanakan kegiatan kolektif guru

Publikasi ilmiah meliputi

- Menemukan teknologi tepat guna
- Menemukan/mencipta karya seni
- Membuat/modifikasi alat pelajaran
- Mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya.

Karya Inovatif

- Menemukan teknologi tepat guna
- Menemukan/menciptakan karya seni
- Membuat/modifikasi alat pelajaran
- Mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya

b. Prinsip pelaksanaan PKB

Satu hal yang perlu diingat dalam pelaksanaan PKB harus dapat mematuhi prinsip-prinsip sebagai berikut.

- 1) PKB harus fokus kepada keberhasilan peserta didik atau berbasis hasil belajar peserta didik. Oleh karena itu, PKB harus menjadi bagian integral dari tugas guru sehari-hari.
- 2) Setiap guru berhak mendapat kesempatan untuk mengembangkan PKB secara teratur, sistematis, dan berkelanjutan. Untuk menghindari kemungkinan pengalokasian kesempatan pengembangan yang tidak merata, perlu disusun program PKB dimulai dari Taman Kanak Kanak berdasarkan hasil analisis evaluasi diri, PK Guru, dan atau uji kompetensi

- 3) Taman Kanak Kanak wajib menyediakan kesempatan kepada setiap guru untuk mengikuti program PKB.
- 4) Bagi guru yang tidak memperlihatkan peningkatan setelah diberi kesempatan untuk mengikuti program PKB sesuai dengan kebutuhannya, maka dimungkinkan diberikan sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- 5) Cakupan materi untuk kegiatan PKB harus terfokus pada pembe lajaran peserta didik, dengan materi akademik, proses pembelajaran, penelitian pendidikan terkini, dan teknologi dan/atau seni,
- 6) Proses PKB bagi guru harus dimulai dari guru sendiri di Taman Kanak Kanaknya. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan PKB, kegiatan pengembangan harus melibatkan guru secara aktif sehingga betul-betul terjadi perubahan pada dirinya, baik dalam penguasaan materi, pemahaman konteks, keterampilan, dan lain-lain sesuai dengan tujuan peningkatan kualitas layanan pendidikan di Taman Kanak Kanak.

Kegiatan PKB dilaksanakan di Taman Kanak Kanak atau dengan Taman Kanak Kanak di sekitarnya (misalnya IHT, MGMP)

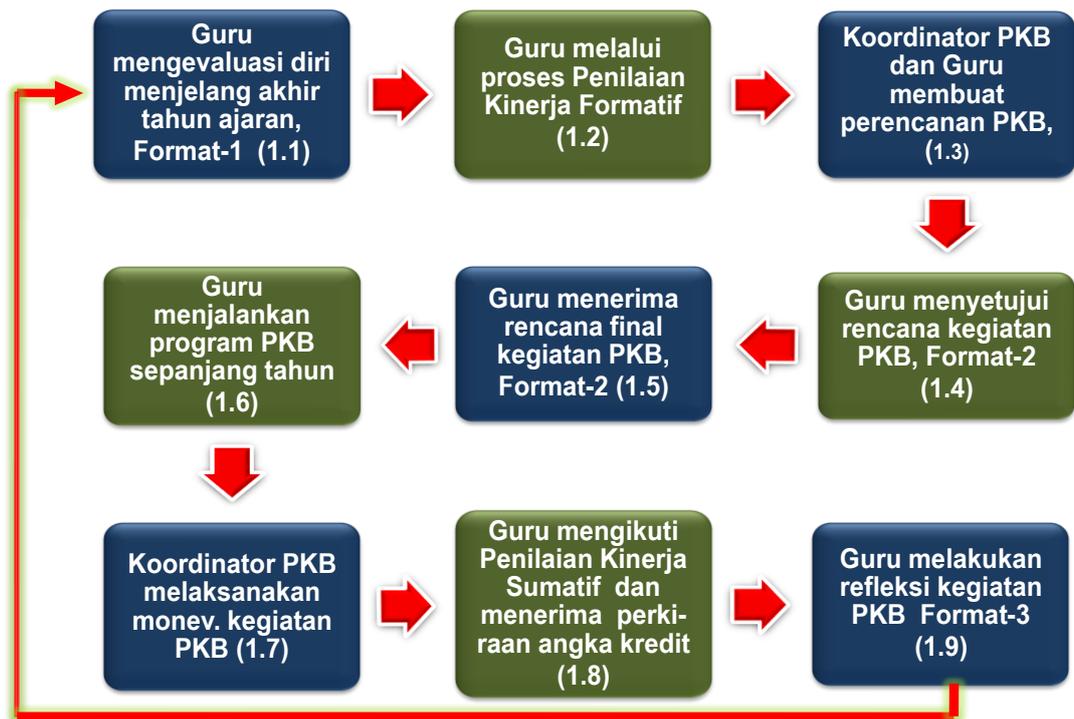
c. Lingkup Pelaksanaan Kegiatan PKB

Bentuk PKB meliputi unsur-unsur yang bersifat internal Taman Kanak Kanak, eksternal, antarTaman Kanak Kanak maupun melalui jaringan virtual . Agar proses PKB lebih efektif dan efisien hendaknya dilakukan di Taman Kanak Kanak sendiri atau dilakukan bersama-sama dengan Taman Kanak Kanak lain yang berdekatan (misalnya melalui MGMP). Kegiatan PKB dapat dilakukan di luar lingkungan Taman Kanak Kanak, misalnya oleh LPMP, Dinas Pendidikan, PT/LPTK atau penyedia jasa lainnya hanya untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat dipenuhi oleh Taman Kanak Kanak sendiri.

c. Mekanisme PKB

Berdasarkan analisis kebutuhan peningkatan kompetensi guru berdasar kan hasil PKG, evaluasi diri dan atau uji kompetensi , maka dikembang kan mekanisme PKB yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan guru untuk meningkatkan profesionalismenya sebagai berikut:

Secara umum, mekanisme PKB tersebut dapat digambarkan dalam mekanisme yang mencakup tahapan sebagai berikut:



Gambar 1. Mekanisme PKB

Berlatih Merencanakan PKB berbasis PKGuru

- Tahap 1:** Setiap awal tahun guru melakukan evaluasi diri tentang apa yang dilakukan sebelumnya. Guru di suatu Taman Kanak Kanak, baik guru yang berpengalaman maupun guru yang baru mulai mengajar, harus melakukan proses evaluasi diri,.
- Tahap 2 :** Segera setelah selesai melakukan evaluasi diri, guru mengikuti proses Penilaian Kinerja. Penilaian Kinerja ini diperlukan untuk menentukan profil kinerja guru dalam menetapkan apakah guru akan mengikuti program peningkatan kinerja untuk mencapai standar kompetensi profesinya atau kegiatan pengembangan kompetensi lebih lanjut.
- Tahap 3:** Konsultasi dengan Kepala Taman Kanak Kanak (jika koordinator PKB adalah guru yang ditugaskan oleh Kepala Taman Kanak Kanak) dan Komite Taman Kanak Kanak, Guru dan koordinator PKB membuat perencanaan kegiatan PKB
- Tahap 4:** Koordinator PKB tingkat Taman Kanak Kanak menetapkan dan menyetujui rencana kegiatan PKB bersifat final yang memuat kegiatan PKB yang akan dilakukan oleh guru sendiri dan/atau bersama-sama dengan guru lain di dalam Taman Kanak Kanak sebagai bagian dari kegiatan yang akan

diadakan oleh Taman Kanak Kanak tertentu,

Tahap 5: Guru menerima rencana program PKB yang mencakup kegiatan yang akan dilakukan di dalam dan/atau luar Taman Kanak Kanak, yang telah dibahas dan disepakati oleh koordinator PKB

Tahap6: Guru mengikuti program PKB yang telah direncanakan baik di dalam dan/atau di luar Taman Kanak Kanak.Taman Kanak Kanak berkewajiban menjamin bahwa kesibukan guru mengikuti kegiatan PKB tidak mengurangi kualitas pembelajaran peserta didik di kelasnya.Ada perbedaan antara pelaksanaan PKB bagi guru-guru yang hasil PKG telah mencapai atau lebih standar kompetensi profesi dengan guru-guru yang hasil PKG masih belum mencapai standar kompetensi profesi.

Dalam pelaksanaan PKB untuk mencapai standar kompetensi profesi khususnya bagi guru-guru yang hasil penilaian kinerjanya masih di bawah standar yang ditetapkan dapat didampingi oleh **Guru pendamping/mentor**. Guru pendamping/ mentor adalah guru senior yang kompeten, yang bertugas memberikan pendampingan kepada guru yang mengikuti PKB tersebut.Guru pendamping/mentor dapat berasal dari Taman Kanak Kanak maupun dari luar Taman Kanak Kanak (jika Taman Kanak Kanak merasa belum memiliki guru yang memenuhi persyaratan yang ditentukan).

Tahap 7: Monitoring dan evaluasi kegiatan PKB oleh Koordinator PKB bekerja sama dengan Koordinator PKB tingkat Taman Kanak Kanak untuk mengetahui apakah kegiatan PKB yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dilaksanakan sesuai dengan rencana, mengkaji kelebihan, permasalahan dan hambatan untuk perbaikan kegiatan PKB di masa mendatang, dan penerapan hasil PKB dalam pelaksanaan tugas guru, serta evaluasi dampak terhadap upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan di Taman Kanak Kanak.

Tahap 8: Di akhir tahun, semua guru dan koordinator PKB tingkat Taman Kanak Kanak melakukan refleksi apakah kegiatan PKB yang diikutinya benar-benar bermanfaat dalam meningkatkan kompetensinya maupun kemampuan lain untuk menghasilkan karya ilmiah dan/atau karya inovatif.

Taman Kanak Kanak berkewajiban menjamin bahwa kesibukan guru dengan tugas tambahannya sebagai Guru Pendamping/Mentor atau sebagai Koordinator PKB tingkat Taman Kanak Kanak sebagaimana halnya guru yang mengikuti kegiatan PKB tidak mengurangi kuantitas dan kualitas mengajarnya. Masa kerja koordinator PKB, penilai, dan

guru pendamping/ mentor adalah 3 (tiga) tahun. Setelah habis masa kerjanya, akan dilakukan evaluasi untuk menentukan masa kerja berikutnya. Pemilihan koordinator PKB, penilai, dan guru pendamping/mentor dilakukan oleh kepala Taman Kanak Kanak dengan persetujuan pengawas dan semua guru di Taman Kanak Kanak tersebut, sedangkan penetapan dan pengangkatannya dilakukan oleh kepala Taman Kanak Kanak dengan diketahui oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Secara formal kepala Taman Kanak Kanak menerbitkan SK penetapan koordinator PKB, penilai dan guru pendamping. Selain itu, Taman Kanak Kanak dan Dinas Pendidikan setempat harus menjamin keterlaksanaan tugas Guru Pendamping/Mentor atau sebagai Koordinator PKB agar pelaksanaan PKB dapat dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip PKB yang telah ditetapkan dan sekaligus dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam rangka peningkatan kualitas layanan pendidikan bagi peserta didik

REFLEKSI

Setelah Saudara melaksanakan kegiatan *In 1* pada modul ini, Saudara diminta untuk melakukan refleksi dengan cara menjawab beberapa pertanyaan di bawah ini:

1. Apa saja yang sudah Saudara pelajari pada modul ini?
2. Apa hal yang baru yang bisa Saudara lakukan dalam hal Pengelolaan Sarana dan Prasarana di sekolah Saudara?
3. Apa pengaruh dan manfaat yang Saudara peroleh, setelah mempelajari topik-topik pada kegiatan *In 1* terkait dengan tugas pokok Saudara kepala TK?
4. Apa yang akan Saudara lakukan terkait dengan Pengelolaan Sarana dan Prasarana agar hasil kegiatan *In 1* dapat dilaksanakan di sekolah Saudara?

RENCANA TINDAK

(45 menit)

Setelah Saudara mempelajari topik-topik pada kegiatan *In 1*, susunlah rencana tindak lanjut untuk dipraktikkan di sekolah Saudara. Buatlah uraian kegiatan, tujuan pelaksanaan, target yang akan dicapai dan waktu pelaksanaan, seperti pada contoh format berikut ini:

Tabel 43 Contoh Format Rencana Tindak Lanjut

Nama :

Instansi :

Topik	Uraian Kegiatan	Tujuan Pelaksanaan	Target	Waktu Pelaksanaan

BAGIAN III

TAHAP ON THE JOB LEARNING

Pengantar

Pada tahap *On*, Saudara akan melaksanakan kegiatan sesuai rencana tindak yang telah dibuat pada tahap *In 1*. Kegiatan tersebut meliputi: Mengkaji Ulang Personil dalam Struktur Organisasi Sekolah; Menguraikan dan Mengevaluasi Tugas Pokok dan Fungsi Setiap Jabatan serta Menyusun Struktur Organisasi Taman Kanak Kanak; Menganalisis Potensi dan Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan; Memetakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan; Merencanakan Program Pengelolaan Pendidik; Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan; Mengkaji Penempatan dan Pembagian Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan; Menyusun Daftar Urut Kepangkatan (DUK); Mengkaji Keberadaan Organisasi Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan; Melaksanakan Penilaian kinerja guru; penilaian kinerja guru dengan tugas tambahan; penilaian kinerja tenaga kependidikan; Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan, penyusunan Sasaran Kerja Pegawai; dan melaksanakan pengukuran SKP; serta penilain prestasi kerja pegawai (diisi dengan kegiatan-kegiatan pada saat praktik). Pada kegiatan tertentu, Saudara harus melibatkan seluruh wargaTaman Kanak kanak dan stakholder/berkoordinasi dinas pendidikan dan instansi terkait dalam rangka memberdayakan potensi dan daya dukung serta pelibatan pihak-pihak lain.

Praktikanlah integasi nilai-nilai utama Penguatan Pendidikan Karakter (PPK), yang terdiri atas: 1) religius, 2) nasionalis, 3) mandiri, 4) gotong royong, dan 5) integritas. Pertimbangkan pula aspek inklusi sosial tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, jenis kelamin, status sosial ekonomi, penyandang HIV/AIDS dan yang berkebutuhan khusus. Inklusi sosial ini juga diberlakukan bagi pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik

Selama melakukan tahap *on*, libatkan pengawas Pembina Saudara untuk mendapatkan arahan supervisi dll (sesuai tujuan kegiatan). Saudara dapat membuka kembali materi penguatan, serta mempelajari latihan-latihan soal dan bahan bacaan.

Pada akhir Tahap *On*, Saudara membuat laporan dan mempersiapkan bahan-bahan untuk mempresentasikan hasil yang telah diperoleh. Selain itu, lakukan pula penilaian diri berdasarkan kegiatan, bukti fisik dan tugas yang telah Saudara lakukan.

TOPIK 1. PERENCANAAN PROGRAM PENGELOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pada kegiatan ini, Saudara diharapkan dapat meningkatkan kompetensi tentang pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di Taman Kanak Kanak (TK) mengkaji ulang personil dalam struktur organisasi, menguraikan tugas pokok dan fungsi jabatan dalam struktur organisasi Taman Kanak Kanak dan mengevaluasi keterlaksanaan struktur organisasi Taman Kanak Kanak serta mereposisi struktur organisasi TK berdasarkan hasil evaluasi sesuai kondisi TK dengan mengintegrasikan lima nilai utama penguatan pendidikan karakter. Saudara diminta untuk melakukan atau mengerjakan aktivitas yang ada pada kegiatan 1

Kegiatan 1. Mengkaji Ulang Personil dan Menyusun Struktur Organisasi Taman Kanak Kanak (Praktek, 45 menit)

Kegiatan ini Saudara diminta untuk mengkaji ulang personil dalam struktur organisasi Taman Kanak Kanak. Gunakan data yang Saudara miliki yaitu struktur organisasi Taman Kanak Kanak, sebagai acuan untuk melakukan diskusi dengan pendidik dan tenaga kependidikan, komite dan pengawas Taman Kanak Kanak.

Sebelum mengisi LK dan tabel, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

LK 1a. Mengkaji Ulang Personil dan Menyusun Struktur Organisasi Taman Kanak Kanak

Berikan tanda centang (√) pada kolom ada atau belum ada atau tidak ada untuk mengetahui jenis jabatan yang berada di TK Saudara!. Kolom tindak lanjut dapat diisi untuk merencanakan tindakan terhadap jabatan yang belum ada atau yang sudah ada. Silahkan Saudara lengkapi LK 1a berikut ini, sesuai dengan jenis jabatan yang ada di TK Saudara, sesuai dengan jenjang pendidikan!

Tabel 44 Contoh Format Personil dalam Struktur Organisasi TK

No	Jabatan dalam Struktur	Ada	Belum Ada	Tidak Ada*)	Tindak Lanjut
1	Kepala TK				
2	Komite TK				
3	Tenaga Administrasi TK				
4	Petugas Layanan Khusus:				

No	Jabatan dalam Struktur	Ada	Belum Ada	Tidak Ada*)	Tindak Lanjut
	a. Penjaga Taman Kanak Kanak				
	b. Tukang Kebun				
	c. Tenaga Kebersihan				
	d. Pesuruh				
5	Guru				
6	KKG				
7	Dst...				

*) Tidak ada berdasarkan regulasi

LK 1b. Mengidentifikasi program pengembangan pembelajaran yang tidak/belum memperhatikan karakteristik peserta didik

Jenjang Taman kanak Kanak :

Nama Taman Kanak Kanak :

Jawablah dalam kelompok belajar, apa saja program pengembangan pembelajaran yang tidak/belum memperhatikan potensi, minat, bakat, dan kebutuhan peserta didik?

Kegiatan 2. Menguraikan dan Mengevaluasi Tugas Pokok dan Fungsi Setiap Jabatan dan Menyusun Struktur Organisasi Taman Kanak Kanak (Praktek, 45 menit)

Sebelum menguraikan dan mengevaluasi tugas pokok dan fungsi, hendaklah membaca a) PP RI N0 19 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas PP No 74 Tahun 2008, b) Permendiknas RI Nomor 16 Tahun 2007, c) Permendiknas RI No. 24 Tahun 2008, d) Permendiknas RI No. 25 Tahun 2008, e) Permendiknas RI No. 26 Tahun 2008, f) Permendikbud RI No 137 Tahun 2014.

Untuk Menguraikan dan mengevaluasi tugas pokok dan fungsi setiap jabatan dalam struktur organisasi Taman kanak Kanak, Saudara dapat berdiskusi dengan pendidik dan tenaga kependidikan, komite serta pengawas TK.

LK 2a. Menguraikan Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan dalam Struktur Organisasi Taman Kanak Kanak

Untuk mengerjakan LK 2gunakan LK 4a pada In 1.

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

LK 2b. Mengevaluasi Keterlaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Sesuai Struktur Organisasi di Taman kanak Kanak

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

LK 2c. Mengkaji Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Masing-masing Jabatan dalam Struktur Organisasi Taman kanak kanak

3. Apakah tugas pokok dan fungsi, serta uraian tugas pendidik dan tenaga kependidikan di Taman Kanak Kanak Saudara sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku? Jelaskan!

4. Apabila ada ketidaksesuaian, apa rencana tindak lanjut Saudara dalam mengembangkan dan memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mendukung tugas pokok dan fungsinya?

5. Apakah struktur organisasi yang sudah ada di Taman Kanak Kanak Saudara telah menggambarkan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan?

6. Apakah penempatan jabatan dalam struktur organisasi tersebut sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, kompetensi, dan mempertimbangkan isu gender, serta pendidik dan tenaga kependidikan berkebutuhan khusus (sosial inklusi)?

7. Berdasarkan jawaban pertanyaan-pertanyaan di atas, perlukah Saudara menyusun ulang struktur organisasi yang ada? Jika ya, jelaskan alasannya!

8. Buatlah struktur organisasi sekolah yang baru beserta uraian tugasnya, jika Saudara melakukan reposisi pada struktur organisasi yang lama!

TOPIK 2. PEMBERDAYAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Untuk membantu Saudara dalam memahami Topik 2, Saudara dapat mempelajari konsep pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan dengan membahas permasalahan pemberdayaan, peran dan tanggung jawab pendidik dan tenaga kependidikan, memetakan pendidik dan tenaga kependidikan serta mereposisi program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, dengan mengintegrasikan 5 nilai utama penguatan pendidikan karakter, yaitu religius, nasionalisme, mandiri, gotong royong dan integritas melalui berbagai strategi pembelajaran yang digunakan antara lain berpikir reflektif, studi kasus, dan simulasi..

Kegiatan 3. Menganalisis Potensi dan Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Praktik, 45 menit)

Analisis Kebutuhan Pendidik

Buatlah analisa kebutuhan pendidik di tempat Saudara bertugas sebagaimana cara analisa yang telah Saudara pelajari pada *In Service Learning 1* bersama dengan fasilitator yang telah memfasilitasi Saudara. Dalam menganalisa Saudara dapat berdiskusi, dengan pendididkan dan tenaga kependidikan, kepala Taman Kanak Kanak yang lain, pengawas TK. Lakukan analisa berdasarkan data-data sebagai berikut ini:

1. Jumlah peserta didik
2. Jumlah jam dalam 1 minggu
3. Beban mengajar guru dalam 1 minggu (24 Jam)
4. Jumlah peserta didik dalam 1 kelas
5. Jumlah guru yang ada
6. Jumlah guru yang akan pensiun/berhenti/meninggalkan jabatan keguruan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah Saudara lakukan, jawablah pertanyaan berikut.

Apakah Taman Kanak Kanak Saudara kekurangan/kelebihan pendidik? Hitunglah menggunakan rumus yang sudah diberikan pada ***In 1!*** Apa tindak lanjut yang Saudara lakukan berkaitan dengan permasalahan di atas?

Sebelum menganalisis kebutuhan pendidik Saudara hendaklah membaca Petunjuk Teknis Peraturan Bersama Mendiknas RI, Menpan RB RI, Mendagri RI, Menkeu RI dan Menag RI Nomor 05/X/PB/2011, Nomor SPB/03/M.PAN-RB/10.2011, Nomor 48 Tahun 2011, Nomor 158/PMK.01/2001 dan Nomor 11 Tahun 2011. Perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

LK 3a. Menganalisis Kebutuhan Pendidik

Menganalisis Kebutuhan Tenaga Kependidikan

Setelah melakukan analisis kebutuhan pendidik, selanjutnya Saudara diminta

menganalisis kebutuhan tenaga kependidikan di Taman Kanak Kanak Saudara dapat berdiskusi dengan pendidik dan tenaga kependidikan, kepala Taman Kanak Kanak lain, pengawas TK dengan mengacu pada:

1. Standar Nasional Pendidikan
2. Profil Taman Kanak Kanak (jumlah siswa, jumlah rombel, jumlah ruang kelas, jumlah ruang pendukung, sarana prasarana, jumlah buku) Saudara dapat menggunakan LK 20b di bawah ini!

LK 3b. Menganalisis Kebutuhan Tenaga Kependidikan

Contoh Format Analisis Kebutuhan Tenaga Kependidikan

1. Petugas Layanan Khusus

Tabel 45 Contoh Format Analisis Kebutuhan Petugas Layanan Khusus

Petugas layanan khusus											
Penjaga			Tukang Kebun			Tng.Ke-bersihan			Pesuruh		
S	A	K	S	A	K	S	A	K	S	A	K

Keterangan :

S = Jumlah seharusnya

A = Jumlah yang ada

K = Kekurangan

Catatan:

Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

9. Identifikasi permasalahan yang timbul terkait kebutuhan tenaga kependidikan di Taman Kanak Kanak Saudara!

10. Apa rencana tindak yang akan Saudara lakukan terkait permasalahan yang Saudara hadapi?

Setelah Saudara melakukan kegiatan analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, untuk memahami langkah pengelolaan selanjutnya lakukan kegiatan 4

Kegiatan 4. Memetakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Praktik, 45 menit)

Berdasarkan data pendidik dan tenaga kependidikan di TK Saudara, lakukanlah! Pemetaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan terkait dengan kualifikasi akademik, Nilai Kinerja, dan Presensi, dengan menggunakan tanda (√) pada LK 13a atau pada kertas lain.

Untuk mengerjakan LK 4a. Gunakan LK 7a In 1

LK 4a. Membuat Pemetaan Kondisi Standar PTK

Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

LK 4 b. Membuat Kompetensi Standar Pendidik

Berilah dengan tanda (√) pada kolom yang sesuai

Tabel 46 Contoh Format Pemetaan Kompetensi Pendidik

Jumlah Guru :

No	Aspek Standar Pendidik	Jumlah		Rekomendasi
		sudah	belum	
1.	Bersertifikasi pendidik			
2.	Kesesuaian tugas mengajar dengan latar belakang pendidikan			
3.	Kesesuaian dengan jumlah beban mengajar (24 jam)			
4.	Pelatihan terkait pengembangan kurikulum			
5.	Pelatihan terkait strategi pembelajaran			
6.	Pelatihan terkait media pembelajaran			
7.	Penguasaan teknologi informasi			
8.	Pelatihan terkait penguasaan teknologi informasi			
9.	Kelengkapan perangkat mengajar (Prota, Prosem, Silabus, RPPM, RPPH, jurnal mengajar, sumber belajar)			
10.	Kelengkapan perangkat penilaian (penilaian observasi, anekdot, unjuk kerja, percakapan, penugasan, portofolio, analisis penilaian, perbaikan pengayaan)			
11.	Penerapan strategi pembelajaran			
12.	Pemanfaatan media/alat peraga			

No	Aspek Standar Pendidik	Jumlah		Rekomendasi
		sudah	belum	
13.	Memiliki etos kerja yang baik			
14.	Mampu berkomunikasi dengan siswa, teman sejawat, pimpinan, dan orang tua siswa			
15.	Mampu mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif			

Catatan:

Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Buatlah rencana tindak lanjut dari hasil pemetaan yang telah Saudara lakukan terkait dengan pengembangan keprofesian dan pemberian tugas tambahan pada LK 4b atau pada kertas lain.

Untuk mengerjakan LK 4c gunakan LK 7b pada *ln 1* atau menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Kegiatan 5. Merencanakan Program Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Praktik, 45 menit)

LK 5. Merencanakan Program Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Cermatilah data program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di Taman Kanak Kanak Saudara, selanjutnya silakan dikerjakan di LK 5 atau pada kertas lain!

Untuk mengerjakan LK 5 gunakan LK 8 *ln 1*

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Kegiatan 6. Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Praktik, 45 men

Saudara diminta untuk mengkaji keadaan di TK Saudara terkait pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan., kemudian jawablah pertanyaan pada LK 6a berikut ini.

Sebelum mengisi LK dan tabel, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan.

Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

LK 6a. Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Kasus 1)

1. Uraikan permasalahan di TK Saudara terkait pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
2. Apa strategi Saudara dalam menyusun program perencanaan pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

LK 6 b Menyusun Program Perencanaan Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Buatlah matriks program Perencanaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan untuk tahun ajaran yang akan datang

Tabel 47 Matriks Program Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No.	Kegiatan	Tujuan	Sasaran	Indikator Keberhasilan	Nilai Utama PPK	Waktu	Pihak yang Terlibat

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Kegiatan 7. Mengkaji Penempatan dan Pembagian Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Praktik, 45 menit)

LK 7. Mengkaji Penempatan dan Pembagian Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Untuk mengerjakan LK 7 gunakan LK 10 pada Kegiatan *In 1*

Dalam melaksanakan kegiatan diharapkan Saudara dapat mengkaji dan menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan hasil pemetaan dan pemberdayaan, penempatan tersebut dilandasi dengan percaya diri bahwa penempatan tersebut sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran peserta didik.

Kegiatan 8. Menyusun Daftar Urut Kepangkatan (DUK) (Praktik, 45 menit)

Berdasarkan data guru dan tenaga kependidikan di TK Saudara, susunlah Daftar Urut Kepangkatan (DUK)

LK 8. Menyusun Daftar Urut Kepangkatan

Untuk mengerjakan LK 8, gunakan LK 11 pada *ln* 1.

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Kegiatan 9. Mengkaji Keberadaan Organisasi Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Praktik,45 menit)

Kegiatan selanjutnya merupakan kajian terhadap keberadaan organisasi profesi di Taman Kanak Kanak atau wilayah Saudara. Silahkan jawab pertanyaan berikut ini pada LK 9 atau pada kertas lain!

LK 9 Mengkaji Keberadaan Organisasi Profesi Kepala Taman kanak kanak

A. Untuk kepala Taman Kanak-Kanak

1. Apakah di wilayah Saudara ada Kelompok Kerja Kepala TK
2. Apabila ada, lanjutkan ke pertanyaan berikut:
 - a. Selama Saudara mengikuti kegiatan di KKKTK bagaimana efektivitas/ kebermanfaatan organisasi tersebut? Uraikan!
 - b. Sejauh mana keterlibatan Saudara di organisasi tersebut? (sebagai anggota atau pengurus? Uraikan kontribusi Saudara di organisasi ini!)
 - c. Menurut Saudara, peran penting apa yang diharapkan dari organisasi profesi ini? Jelaskan!
3. Apabila tidak ada,
 - A. Menurut Saudara apakah keberadaan organisasi tersebut diperlukan atau tidak untuk mengembangkan profesi Saudara sebagai kepala Taman Kanak Kanak? Jelaskan!
 - B. Apa langkah yang akan Saudara lakukan untuk membentuk organisasi profesi ini? Uraikan!

B. Untuk Pendidik

1. Apakah di wilayah Saudara ada Kelompok Kerja Guru (KKG)
2. Apabila ada, lanjutkan ke pertanyaan berikut:
 - a. Selama Saudara mengikuti/mengamati perkembangan kegiatan bagaimana efektivitas/kebermanfaatan organisasi tersebut? Uraikan
 - b. Sejauh mana kontribusi Saudara sebagai kepala Taman Kanak kanak dalam organisasi tersebut?

- c. Menurut Saudara, peran penting apa yang diharapkan dari organisasi profesi tersebut? Jelaskan!
3. Apabila tidak ada,
 - a. Menurut Saudara apakah keberadaan organisasi tersebut diperlukan atau tidak untuk mengembangkan profesi pendidik di Taman kanak Kanak yang Saudara pimpin? Jelaskan!
 - b. Apa langkah yang akan Saudara lakukan untuk membentuk organisasi profesi tersebut? Uraikan!

C. Untuk Tenaga Kependidikan

1. Apakah di wilayah Saudara ada organisasi profesi tenaga kependidikan?
2. Apabila ada, lanjutkan ke pertanyaan berikut:
 - a. Selama Saudara mengamati perkembangan kegiatan organisasi profesi tenaga kependidikan, bagaimana efektivitas/kebermanfaatan organisasi tersebut? Uraikan! Se jauh mana kontribusi Saudara sebagai Kepala Taman kanak Kanak dalam organisasi tersebut?
 - b. Menurut Saudara, peran penting apa yang diharapkan dari organisasi profesi tersebut? Jelaskan!

Apabila tidak ada,

3. Menurut Saudara apakah keberadaan organisasi profesi tenaga kependidikan diperlukan atau tidak, untuk mengembangkan profesi tenaga kependidikan di Taman Kanak kanak yang Saudara pimpin? Jelaskan!
4. Apa langkah yang akan Saudara lakukan untuk membentuk organisasi profesi tersebut? Uraikan!

TOPIK 3. PENILAIAN KINERJA, PENYUSUNAN SASARAN KERJA PEGAWAI, PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Kegiatan 10. Melakukan Penilaian Kinerja Guru (Praktik, 45 menit)

Pada kegiatan ini, Saudara diminta untuk melakukan penilaian kinerja guru di Taman Kanak Kanak Saudara, dalam melaksanakan penilaian kinerja tersebut Saudara dapat menugaskan guru senior, dengan menggunakan instrumen Penilaian Kinerja Guru yang

ada dalam suplemen modul ini, selanjutnya hasil penilaian tersebut silahkan Saudara rekap pada LK 10

Sebelum melaksanakan penilaian kinerja susunlah program dan/atau jadwal PKGuru dengan menggunakan LK 10a.

Catatan: Sebelum melaksanakan Penilaian Kinerja Guru hendaklah Saudara membaca PP RI No, 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas PP RI No. 74 Tahun 2008, Permenpan RB No 16 Tahun 2009, Permendiknas No. 35 Tahun 2010 dan Buku 2 Pedoman Penilaian Kinerja Guru. Saudara juga dipersilakan menggunakan tabel, rumus, dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

LK 10a. Jadwal PKG

Tabel 48 Contoh Format Jadwal PKG

No	Hari Tanggal	Nama	Kelas	Jam Pelaksanaan

Lakukanlah penilaian kinerja guru di TK Saudara! Dengan menggunakan contoh aplikasi PKG Guru yang ada di suplemen!. Selanjutnya hasil PKG tersebut Saudara rekapitulasi dengan menggunakan LK.10b

LK 10b. Hasil rekapitulasi Penilaian Kinerja Guru

Untuk mengerjakan LK 10b gunakan Tabeldi /n 1

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Selanjutnya Hasil PKG tersebut saudara analisis (dibantu koordinator PKB) sebagai bahan perencanaan PKB individu dan PKB Taman kanak kanak, juga pengambilan kebijakan yang terkait dengan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru dengan menggunakan LK 10c

LK 10c. Analisa Hasil PK Guru

Berdasarkan data tersebut di atas, lakukanlah analisis hasil PKGuru dengan menuliskan jumlah guru yang mendapatkan nilai 1,2,3 atau 4, berdasarkan kompetensi

Tabel 49 Contoh Format Analisis Hasil PK Guru berdasarkan Kompetensi

KOMPETENSI	BANYAKNYA GURU				Jumlah	Rata-rata
	NI-LAI 1	NI-LAI 2	NI-LAI 3	NI-LAI 4		
J. Pedagogik						
1. Menguasai karakteristik peserta didik						
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik						
3. Pengembangan Kurikulum						
4. Kegiatan Pembelajaran yang Mendidik						
5. Pengembangan potensi peserta didik						
6. Komunikasi dengan peserta didik						
7. Penilaian dan evaluasi						
B. Kepribadian						
8. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia						
9. Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan						
10. Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru						
C. Sosial						
11. Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif						
12. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat						
D. Profesional						
13. Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu						
14. Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan reflektif						

Rata-rata =	Jumlah nilai	X100%
	Jumlah Maksimal =16	

Kegiatan 11. Melakukan Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan (Praktek, 45 menit)

Kegiatan ini diharapkan Saudara melakukan penilaian kinerja tenaga kependidikan dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja tenaga kependidikan yang sesuai dengan tugas di Taman Kanak Kanak Saudara, dengan menggunakan instrumen yang ada dalam suplemen modul ini. Selanjutnya jawablah LK 1

LK 11b: Mengevaluasi Penilaian Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 50 Contoh Format Evaluasi Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan

Evaluasi Penilaian Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	Aspek	Kegiatan	Sasaran	Target	Metode	Hambatan	Ketercapaian	Kesimpulan	Tindak lanjut
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Penilaian Kinerja Ten-dik								
		-							
		-							
		-							
		-							

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Kegiatan 12. Menyusun SKP, Pengukuran Capaian Prestasi Kerja dan Prestasi Kerja Guru dan Tenaga Kependidikan (Praktik, 45 menit)

Pada kegiatan ini, Saudara diminta untuk melakukan penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan pendidik di Taman Kanak Kanak Saudara, sebelum melaksanakan kegiatan tersebut sebaiknya Saudara membaca bahan bacaan 10. Penyusunan SKP ini harus dilakukan dengan pendidik yang bersangkutan dan merupakan kontrak kerja yang disepakat bersama dan dibuat pada awal tahun. Hasil penyusunan SKP ini dapat Saudara kerjakan pada LK 12a.

Sebelum mengisi LK dan tabel, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Catatan: Sebelum melaksanakan penyusunan SKP, Penilaian Prestasi Kerja hendaklah Saudara membaca PP RI No 46 tahun 2011 Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013, Panduan Penyusunan dan Penilaian Sasaran Kerja PNS oleh BKN dan Panduan Penilaian Prestasi Kerja oleh BPSDMPKMP

LK 12a: Menyusun SKP

1. Sasaran Kerja Pegawai (Pendidik)

Tabel 51 Contoh Format Rekapitulasi Hasil Sasaran Kerja Pegawai

Rekapitulasi Hasil Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (Pendidik)

No	Nama Pendidik	Tugas Utama*)	Tugas Tambahan*)	PKB*)			Penunjang*)	Keterangan
				PD	PI	KI		

*) Berilah tanda centang (√) jika itu ada dalam penyusunan SKP.

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

2. Sasaran Kerja Pegawai (Tenaga Kependidikan)

Tabel 52 Contoh Format Rekapitulasi Hasil Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (Tenaga Kependidikan)

Rekapitulasi Hasil Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (Tenaga Kependidikan)

No	Nama Tenaga Kependidikan	Tugas Utama*)	Tugas Tambahan*)	PKB*)			Penunjang*)	Keterangan
				PD	PI	KI		

*) Berilah tanda centang (√) jika itu ada dalam penyusuna SKP.

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

LK 12b: Melakukan Penilaian Prestasi Kerja (PPK)

1. Penilaian Prestasi Kerja (Pendidik)

Tabel 53 Contoh Format Rekapitulasi Hasil Penilaian Prestasi Kerja dan Perilaku (Pendidik)

Rekapitulasi Hasil Penilaian Prestasi Kerja dan Perilaku (Pendidik)

No	Nama Pendidik	Capaian SKP	PPK 60%	Penilaian Perilaku	Perilaku 40%	Jumlah (4+6)	Sebutan
1	2	3	4	5	6	7	8

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

2. Penilaian Prestasi Kerja (Tenaga Kependidikan)

Tabel 54 Contoh Format Rekapitulasi Hasil Penilaian Prestasi Kerja dan Perilaku (Tenaga Kependidikan)

Rekapitulasi Hasil Penilaian Prestasi Kerja dan Perilaku (Tenaga Kependidikan)

No	Nama Pendidik	Capaian SKP	PPK 60%	Penilaian Perilaku	Perilaku 40%	Jumlah (4+6)	Sebutan
1	2	3	4	5	6	7	8

LK 12c: Mengevaluasi Hasil Penilaian Prestasi Kerja (PPK)

Tabel 55 Contoh Format Data Evaluasi Hasil Penilaian Prestasi Kerja (PPK)

Data Evaluasi Hasil Penilaian Prestasi Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	Aspek	Kegiatan	Sasaran	Target	Metode	Hambatan	Ketercapaian	Kesimpulan	Tindak lanjut
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Kegiatan 13. Merencanakan Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)
(Praktik, 45 menit)**

Program PKB dilakukan dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Penyusunan program PKB ini berdasarkan hasil penilaian kinerja guru yang pernah Saudara lakukan dan evaluasi diri guru.

Pada kegiatan ini, Saudara diminta menyusun perencanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan berdasarkan hasil penilaian kinerja formatif guru dan tenaga kependidikan di Taman Kanak Kanak Saudara, sebelum melaksanakan kegiatan tersebut sebaiknya Saudara membaca bahan bacaan 10. Penyusunan program PKB ini dilakukan dalam rangka mengembangkan kompetensi peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Hasil penyusunan program PKB ini dapat Saudara

Catatan: Sebelum melakukan kegiatan PKB sebaiknya Saudara membaca PP RI No, 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas PP RI No. 74 Tahun 2008, Permenpan RB No 16 Tahun 2009, Permendiknas No. 35 Tahun 2010, Buku I Pedoman Pengelolaan PKB, Buku 3 Pedoman Kegiatan PKB dan Buku Pedoman Penilaian PKB. Sebelum mengisi LK dan tabel, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara

LK. 13a Membuat Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja

Untuk mengerjakan LK 13a gunakan LK18a atau Tabel....di *ln 1*

LK 13 b Evaluasi Diri

Nama Taman Kanak Kanak:		Nomor Statistik Taman Kanak Kanak:	
Alamat:		Kecamatan:	Kabupaten/Kota:
Nama Guru:		Tahun Ajaran:.....	Tanggal:
B. Kompetensi Inti		Evaluasi diri terhadap kompetensi terkait	
Pedagogik			
1. Menguasai karakteristik peserta didik			
2.Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar yang mendidik			
3. Pengembangan kurikulum			

4. Kegiatan belajar yang mendidik	
5. Pengembangan potensi peserta didik	
6. Komunikasi dengan peserta didik	
7. Penilaian dan evaluasi	
Kepribadian	
8. Bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional	
9. Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan	
10. Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi dan rasa bangga menjadi seorang guru	
Sosial	
11. Bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif	
12. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat	
Profesional	
14. Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	
15. Pengembangan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif	
Berbagai hal terkait dengan pemenuhan dan peningkatan kompetensi inti tersebut	
a. Publikasi Ilmiah	
15. Usaha-usaha yang telah saya lakukan untuk memenuhi dan mengembangkan 14 kompetensi inti tersebut.	
16. Kendala yang saya hadapi dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi inti tersebut.	
17. Keberhasilan yang saya capai setelah mengikuti pengembangan keprofesionalan berkelanjutan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi inti tersebut	
18. Pengembangan keprofesionalan berkelanjutan yang masih saya butuhkan dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi inti tersebut.	
b. Kompetensi menghasilkan Publikasi Ilmiah	
19. Usaha-usaha yang telah saya lakukan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan publikasi ilmiah	
20. Kendala yang saya hadapi dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan publikasi	

ilmiah	
21. Keberhasilan yang saya capai setelah mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan publikasi ilmiah	
c. Kompetensi menghasilkan Karya Inovatif	
22. Usaha-usaha yang telah saya lakukan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan karya inovatif	
23. Kendala yang saya hadapi dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan karya inovatif	
24. Keberhasilan yang saya capai setelah mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan karya inovatif	
d. Kompetensi untuk penunjang pelak-sanaan pembelajaran berkualitas (TIK, Bahasa Asing, dsb)	
25. Usaha-usaha yang telah saya lakukan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi penunjang pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas.	
26. Kendala yang saya hadapi dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi penunjang pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas.	
27. Keberhasilan yang saya capai setelah mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi penunjang pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas	
28. Pengembangan keprofesian berkelanjutan yang masih saya butuhkan dalam memenuhi dan mengembangkan kompetensi penunjang pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas	
e. Kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan (misalnya Kepala Taman Kanak Kanak)	
29. Usaha-usaha yang telah saya lakukan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan tersebut	-
30. Kendala yang saya hadapi dalam	-

me-menuhi dan mengembangkan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan tersebut	
31. Keberhasilan yang saya capai setelah mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk memenuhi dan mengembangkan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan tersebut	-

Catatan : Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

Berdasarkan data hasil penilaian kinerja dan evaluasi diri guru tersebut di atas, lakukanlah perencanaan PKB individu dan PKB sekolah Saudara, juga pengambilan kebijakan yang terkait dengan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan

LK 13 c Rencana Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Untuk mengerjakan LK 13c gunakan LK 18c dan LK 18d Rencana Final Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Kegiatan 14. Menyusun Daftar Pendidik dan Tenaga Kependidikan untuk Pemberian Penghargaan atau Sanksi (Praktik, 45 menit)

LK 14. Menyusun Daftar Rencana Pemberian Penghargaan atau Sanksi Kepada PTK

Untuk mengerjakan LK 14 gunakan LK 19 b Tabel.....di In 1.

Sebelum mengisi tabel, perlu Saudara ingat bahwa tabel yang tertera pada kegiatan maupun LK yang tercantum dalam modul ini masih dapat dikembangkan. Saudara dipersilakan menggunakan tabel dan/atau formulir yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja Saudara.

MENYUSUN LAPORAN DAN BAHAN PRESENTASI

Kegiatan 15. Menyusun Laporan dan Bahan Presentasi (Penugasan, 270 menit)

Selama melakukan seluruh kegiatan *In 1* dan *On*, Saudara diminta mencatat beberapa hal sebagai dasar dalam penyusunan laporan, yaitu:

1. Waktu pelaksanaan dan para pihak yang terlibat.
2. Masalah yang dihadapi dan cara mengatasinya
3. Manfaat yang diperoleh dari praktik langsung di TK.

Laporan disusun secara tertulis sebanyak maksimal 10 halaman. Laporan tersebut akan Saudara kumpulkan pada saat kegiatan *In 2*. Dengan sistematika laporan sebagai berikut

SISTEMATIKA LAPORAN

Halaman Sampul
Lembar Pengesahan
Kata Pengantar
Daftar Isi

I. PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Tujuan
- C. Landasan Hukum

II. PELAKSANAAN KEGIATAN

- A. Waktu dan Tempat Pelaksanaan
- B. Hasil Pelaksanaan Kegiatan
 - Tagihan 1
 - Tagihan 2
 - dst
- C. Kendala/Hambatan dan Solusi
- D. Manfaat
 - 1. Bagi Diri Sendiri
 - 2. Bagi Peserta Didik
 - 3. Bagi Sekolah

III. PENUTUP

- A. Kesimpulan
- B. Saran

LAMPIRAN

- A. RTL
- B. Daftar Hadir
- C. Dokumen Foto
- D. Dokumen Pendukung Lainnya

Kegiatan 16. Menyusun Paparan Laporan (Penugasan, 90 menit)

Saudara menyiapkan bahan paparan laporan hasil berbentuk bahan tayang atau bentuk presentasi lainnya.

REFLEKSI

Setelah melaksanakan kegiatan On pada modul ini. Saudara diminta melakukan refleksi dengan cara menjawab beberapa pertanyaan di bawah ini. Hal apa saja yang telah saudara lakukan di TK tempat Saudara bertugas? Mengapa?

1. Apa yang Saudara peroleh dari pelaksanaan On pada modul ini
2. Apa pengaruh dan manfaat yang Saudara peroleh setelah melaksanakan kegiatan On terkait dengan tugas pokok Saudara sebagai kepala TK
3. Apa kendala yang Saudara hadapi saat melakukan kegiatan On di TK Saudara
4. Apa solusi yang Saudara lakukan untuk menghadapi kendala tersebut.

BAGIAN IV

TAHAP *IN SERVICE LEARNING* 2

Pengantar

Pada kegiatan *In 2* ini Saudara berkumpul kembali sesama kepala sekolah untuk menyampaikan laporan dari setiap kegiatan yang telah dilaksanakan pada kegiatan *On*. Selanjutnya Saudara juga mempresentasikan hasil praktik di hadapan fasilitator dan peserta lainnya.

Kegiatan 1. Memaparkan Laporan Hasil Kegiatan (10 menit)

Setelah melakukan seluruh kegiatan *In 1* dan *On*, Saudara diminta untuk menyampaikan laporan secara tertulis dan juga memaparkan :

1. Waktu pelaksanaan dan para pihak yang terlibat.
2. Masalah yang dihadapi dan cara mengatasinya.
3. Manfaat yang diperoleh dari praktik langsung di Sekolah.
4. Rencana tindak lanjut

Kegiatan 2. *Sharing Good Practice* dan Penguatan Konsep (20 menit)

Saudara diminta untuk mempersiapkan paparan yang menyajikan praktik-praktik baik selama melaksanakan tugas yang tertera pada modul ini di Taman Kanak Kanak masing-masing. Jika terpilih, maka Saudara akan menyajikan paparan tersebut agar dapat menjadi sarana belajar bagi semua peserta PKB Kepala TK. Jika Saudara tidak terpilih, silakan menyimak penyajian salah satu peserta terbaik yang dipilih oleh fasilitator. Pelajarilah hal-hal baik yang mungkin dapat diterapkan di Taman Kanak Kanak.

Kegiatan 3. Penilaian dan Umpan Balik oleh Fasilitator (45 menit)

Setelah menyelesaikan semua tugas yang tertera pada modul, maka fasilitator akan melakukan penilaian dan memberikan umpan balik. Fasilitator memberikan penilaian setelah memeriksa tugas dan tagihan. Umpan balik akan diberikan oleh fasilitator sesuai dengan hasil pemeriksaan tagihan maupun penilaiannya

Kegiatan 4. Menyusun Rencana Tindak Lanjut (15 menit)

Setelah semua kegiatan selesai dilaksanakan, Saudara kembali diminta untuk menyusun rencana tindak untuk memastikan kelangsungan kegiatan ini secara berkelanjutan. Buatlah rencana tindak lanjut (RTL) yang sekurang-kurangnya memuat uraian kegiatan, tujuan pelaksanaan, indikator ketercapaian, dan waktu pelaksanaa

REFLEKSI

Setelah selesai melaksanakan kegiatan pada pembelajaran *In on in* pada modul ini, Saudara diminta untuk melakukan refleksi dengan cara menjawab beberapa pertanyaan dibawah ini :

1. Apa yang sudah Saudara pelajari dari kegiatan *In on in* pada modul ini?
2. Apa hal baru yang bisa Saudara lakukan dalam penyusunan program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di tempat Saudara bekerja?
3. Apa pengaruh dan manfaat yang Saudara peroleh setelah mempelajari program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan terkait dengan tugas pokok Saudara sebagai Kepala Taman Kanak Kanak ?
4. Apa yang akan Saudara lakukan terkait program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan agar hasil pembelajaran *In on in* bisa dilaksanakan di Taman Kanak Kanak Saudara?

KESIMPULAN MODUL

Keberhasilan program pendidikan melalui proses belajar-mengajar sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu di antaranya adalah tersedianya pendidik dan tenaga Kependidikan yang berkualitas disertai pemanfaatan dan pengelolaannya secara optimal. Penilaian kinerja, Sasaran Kinerja Pegawai dan capaian Prestasi Kerja guru dan tenaga kependidikan merupakan aktivitas yang penting dan utama dalam menunjang proses pembelajaran di TK, untuk itu perlu dilakukan peningkatan dalam pendayagunaan; pengelolaannya; dan pengembangan agar tujuan TK dapat tercapai secara maksimal. Berdasarkan hal-hal tersebut, seorang kepala TK perlu memiliki kompetensi dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan TK secara optimal.

KUNCI JAWABAN

TOPIK 1		TOPIK 2		TOPIK 3	
1.	B	16.	A	31 .	A
2.	C	17.	D	32 .	A
3.	C	18.	B	33 .	D
4.	A	19.	C	34 .	A
5.	B	20.	A	35 .	B
6.	B	21.	B	36 .	C
7.	B	22.	D	37 .	B
8.	B	23.	C	38 .	C
9.	A	24.	D	39 .	A
10.	B	25.	D	40 .	A
11.	A	26.	C	41 .	B
12.	A	27.	A	42 .	A
13.	D	28.	D	43 .	A
14.	B	29.	D	44 .	A
15.	B	30.	C	45 .	B

DAFTAR PUSTAKA

- Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. 2009. *Bahan Belajar Mandiri Kelompok Kerja Kepala Sekolah*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2014. Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Guru, Kepala Sekolah Dan Guru Yang Diberi Tugas Tambahan.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017. Konsep dan Pedoman Penguatan Pendidikan Karakter Indonesia
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 tahun 1979 tentang Daftar Urut Kependidikan
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusi.
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 15 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar Di Kabupaten/Kota;
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2010 tentang Tentang Juknis Pelaksanaan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 03/V/PB/2010 dan Nomor 14 tahun 2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

Peraturan Bersama Mendiknas RI, Menpan-RB RI, Mendagri RI, Menkeu RI dan Menag RI: Nomor 05/X/PB/2011, Nomor SPB/03/M.PAN-RB/10/2011, Nomor 48 Tahun 2011, Nomor 158 PMK.01/2011, dan Nomor 11 tahun 2011 tentang Penataan dan pemerataan guru PNS; dan Petunjuk teknis pelaksanaan Peraturan Bersama t entang penataan dan pemerataan guru PNS Tahun 2011.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Pusbangtendik, BPSDMPK dan PMP, 2014. *BPU Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Level 1.*

Pusbangtendik, Ditjen BPSDMPK dan PMP, 2014. *BPU Pemberdayaan Organisasi Level 3.*

Pusbangtendik, Ditjen BPSDMPK dan PMP, 2014. *Modul Pelatihan Implementasi Kurikulum untuk PS/KS.*

Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 03 Tahun 1980. *Petunjuk Daftar Urut Kepangkatan PNS.*

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional.*

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2002, juncto Nomor 35 Tahun 2014 tentang Perlindungan Anak.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

DAFTAR ISTILAH

Singkatan/Istilah	Kepanjangan/Pengertian
Berpikir Reflektif	Kemampuan individu didalam menyeleksi pengetahuan yang pernah diperolehnya sesuai dengan tujuan pembelajaran
DUK	Daftar Urut Kepangkatan
DUPAK	Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit
EDS	Evaluasi Diri Sekolah
<i>Enrollment</i>	Jumlah siswa di sekolah
GTK	Guru dan Tenaga Kependidikan
JP	Jam Pelajaran
KKG	Kelompok Kerja Guru
KKKS	Kelompok Kerja Kepala Sekolah
LPPKS	Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah
LPPPTK	Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
<i>Mind maps</i> (peta pikiran)	Sebuah diagram yang digunakan untuk mempresentasikan kata-kata, ide ide (pikiran), tugas-tugas atau hal-hal lain yang dihubungkan dari ide pokok otak. Peta pikiran juga digunakan untuk menggeneralisasikan, memvisualisasikan serta mengklasifikasikan ide-ide dan sebagai bantuan dalam belajar, berorganisasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan serta dalam menulis.
MKKS	Musyawarah Kerja Kepala Sekolah
PKB	Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan
PPK	Penilaian Prestasi Kerja
PPTK	Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
PPPPTK	Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
PTK	Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
Refleksi	Sebuah kegiatan yang dilakukan dalam proses belajar mengajar berupa penilaian tertulis maupun lisan oleh peserta didik kepada guru berisi ungkapan, kesan, pesan, harapan serta kritik membangun atas pembelajaran yang sebelumnya
<i>Reward</i>	Penghargaan
Rombel	Rombongan Belajar

RTL	Rencana Tindak Lanjut
Sarpras	Sarana dan prasarana
SDM	Sumber Daya Manusia
SKP	Sasaran Kerja Pegawai
SNP	Standar Nasional Pendidikan
Sosial Inklusi	Suatu tindakan yang tidak diskriminatif terhadap orang-orang berkebutuhan khusus/tidak membeda-bedakan suku, kondisi sosial, ekonomi, politik, keluarga, jenis kelamin, agama dan perbedaan fisik atau mental
SPM	Standar Pelayanan Minimal
TAS	Tenaga Administrasi Sekolah
TKJ	Teknik Komputer dan Jaringan, Program Kompetensi keahlian di SMK
TPHP	Teknologi Pengolahan Hasil Pertanian, Program Kompetensi Keahlian di SMK
TSM	Teknik Sepeda Motor, Program Kompetensi Keahlian di SMK

SUPLEMEN

SUPLEMEN 1. GERAKAN PENGUATAN PENDIDIKAN KARAKTER

Wilayah Indonesia terdiri dari ribuan pulau dengan kondisi geografis yang bervariasi dan diwarnai oleh keanekaragaman budaya, adat istiadat, agama, maupun keyakinan. Keanekaragaman tersebut dapat menjadi keunggulan jika semboyan Bhinneka Tunggal Ika mewujudkan dengan baik pada setiap sendi kehidupan berbangsa. Sebaliknya, keberagaman akan menjadi bumerang jika perbedaan budaya, adat istiadat, agama, maupun keyakinan tidak dikelola. Gesekan yang mengarah pada konflik horizontal sangat mungkin terjadi jika bukannya persamaan namun perbedaan yang dikedepankan oleh masing-masing pengampu budaya, pemangku adat, pemeluk agama, dan penggiat keyakinan. Sila ke tiga Pancasila, yaitu Persatuan Indonesia, menjadi jauh dari kenyataan.

Pancasila sebagai ideologi sudah seharusnya menjadi rujukan dan pegangan utama dalam pengelolaan pendidikan, baik secara sistem di tingkat nasional maupun operasional di tingkat sekolah. Secara formal nilai-nilai Pancasila harus diterima, didukung, dihargai, dan diupayakan perwujudannya secara sungguh-sungguh di setiap sendi sekolah karena merupakan cita-cita hukum dan cita-cita moral seluruh bangsa Indonesia.

Untuk mendukung perwujudan cita-cita pembangunan karakter sebagaimana diamanatkan dalam Pancasila dan Pembukaan UUD 1945 serta mengatasi permasalahan kebangsaan saat ini, maka Pemerintah menjadikan pembangunan karakter sebagai salah satu program prioritas pembangunan nasional. Semangat itu ditegaskan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2005-2025 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2015-2019, yaitu “Penguatan pendidikan karakter pada anak-anak usia sekolah pada semua jenjang pendidikan untuk memperkuat nilai-nilai moral, akhlak, dan kepribadian peserta didik dengan memperkuat pendidikan karakter yang terintegrasi ke dalam mata pelajaran”. Hal ini menegaskan bahwa pendidikan karakter ditempatkan sebagai landasan untuk mewujudkan visi pembangunan nasional untuk mempersiapkan Generasi Emas di tahun 2045, yaitu “mewujudkan masyarakat berakhlak mulia, bertaqwa, bermoral, nasionalis, tangguh, mandiri, dan memiliki keunggulan bersaing secara global, beretika, berbudaya, dan beradab berdasarkan falsafah Pancasila.”

Pemerintah menyadari bahwa Gerakan Nasional Revolusi Mental (GNRM) yang memperkuat pendidikan karakter semestinya dilaksanakan oleh semua sekolah di Indonesia, bukan saja terbatas pada sekolah-sekolah binaan, sehingga peningkatan kualitas pendidikan yang adil dan merata dapat segera terjadi. Penguatan Pendidikan Karakter (disingkat menjadi PPK) didefinisikan sebagai gerakan pendidikan di sekolah untuk memperkuat karakter peserta didik melalui harmonisasi olah hati (etik), olah rasa (estetik), olah pikir (literasi), dan olah raga (kinestetik) dengan dukungan pelibatan publik dan kerja sama antara sekolah, keluarga, dan masyarakat (Konsep dan Pedoman PPK, Kemendikbud, 2017).

Implikasi dari Gerakan PPK dalam konteks persekolahan, sebagaimana tertera pada Konsep dan Pedoman PPK (Kemdikbud, 2017), adalah:

- a. pertama adalah penguatan karakter peserta didik dalam mempersiapkan daya saing peserta didik dengan kompetensi abad 21 (4Cs), yaitu berpikir kritis (*critical thinking*), kreativitas (*creative thinking*), komunikasi (*communication*), dan kolaborasi (*collaborative*)
- b. pembelajaran bermakna yang dilakukan di dalam maupun luar sekolah yang diwujudkan pada kegiatan-kegiatan yang bersifat intra-kurikuler, ko-kurikuler, ekstra-kurikuler, dan pengkondisian, pembiasaan sekolah secara terus menerus (*habituation*), serta kegiatan-kegiatan sekolah yang terintegrasi dengan kegiatan komunitas antara lain seni budaya, bahasa dan sastra, olahraga, sains, keagamaan
- c. revitalisasi peran Kepala Sekolah sebagai manajer dan Guru sebagai inspirator PPK
- d. revitalisasi peran Komite Sekolah sebagai badan gotong royong sekolah dan partisipasi masyarakat
- e. penguatan peran keluarga melalui kebijakan pembelajaran 5 (lima) hari sekolah.

Nilai-nilai Pembentuk Penguatan Pendidikan Karakter

Pengembangan nilai-nilai karakter, sebagaimana tertera pada Konsep dan Pedoman PPK (Kemdikbud, 2017), didasarkan pada pertimbangan bahwa pada hakekatnya perilaku seseorang yang berkarakter merupakan perwujudan fungsi totalitas psikologis yang mencakup seluruh potensi individu manusia (kognitif, afektif, dan psikomotorik) dan fungsi totalitas sosial-kultural dalam konteks interaksi (dalam keluarga, satuan pendidikan, dan masyarakat) dan berlangsung sepanjang hayat. Konfigurasi karakter dalam konteks totalitas proses psikologis dan sosial-kultural dapat dikelompokkan dalam: (1) olah hati (*spiritual & emotional development*); (2) olah pikir (*intellectual development*); (3) olah raga dan kinestetik (*physical & kinesthetic development*); dan (4) olah rasa dan karsa (*affective and creativity development*). Proses itu secara holistik dan koheren memiliki saling keterkaitan dan saling melengkapi, serta masing-masingnya secara konseptual merupakan gugus nilai luhur yang di dalamnya terkandung dalam 5 nilai-nilai utama PPK. Atas dasar itu, penguatan pendidikan karakter bukan sekedar mengajarkan mana yang benar dan mana yang salah, lebih dari itu, yaitu menanamkan kebiasaan (*habituation*) tentang hal mana yang baik sehingga peserta didik menjadi paham (kognitif) tentang mana yang benar dan salah, mampu merasakan (afektif) nilai yang baik dan biasa melakukannya (psikomotor). Dengan kata lain, penguatan pendidikan karakter yang baik harus melibatkan bukan saja aspek “pengetahuan yang baik (*moral knowing*), akan tetapi juga “merasakan dengan baik atau *loving good (moral feeling)*, dan perilaku yang baik (*moral action*). Pendidikan karakter menekankan pada *habit* atau kebiasaan yang terus-menerus dipraktikkan dan dilakukan (Lickona, 2004).

Nilai utama Gerakan PPK yang saat ini dikembangkan dari kristalisasi pemikiran Ki Hadjar Dewantara tersebut adalah: religius, nasionalis, mandiri, gotong royong, dan integritas (Kemdikbud, 2017). Secara detail, nilai-nilai utama PPK dapat diuraikan menjadi sub-sub nilai yang perwujudannya dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Nilai karakter religius ditunjukkan dalam perilaku mencintai dan menjaga keutuhan ciptaan: cinta damai, toleransi, menghargai perbedaan agama, teguh pendirian, percaya diri, kerja sama lintas agama, antibuli dan kekerasan, persahabatan, ketulusan, tidak memaksakan kehendak, melindungi yang kecil dan tersisih.
- b. Nilai karakter nasionalis merupakan cara berpikir, bersikap, dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsa, menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya: apresiasi budaya bangsa sendiri, menjaga kekayaan budaya bangsa, rela berkorban, unggul dan berprestasi, cinta tanah air, menjaga lingkungan, taat hukum, disiplin, menghormati keragaman budaya, suku, dan agama.
- c. Nilai karakter mandiri merupakan sikap dan perilaku yang tidak bergantung pada orang lain dan mempergunakan segala tenaga, pikiran, waktu untuk merealisasikan harapan, mimpi dan cita-cita. Subnilai kemandirian antara lain etos kerja (kerja keras), tangguh tahan banting, daya juang, profesional, kreatif, keberanian, dan menjadi pembelajar sepanjang hayat.
- d. Nilai karakter gotong royong mencerminkan tindakan menghargai semangat kerjasama dan bahu membahu menyelesaikan persoalan bersama, memperlihatkan rasa senang berbicara, bergaul, bersahabat dengan orang lain dan memberi bantuan pada mereka yang kurang mampu, tersingkir dan membutuhkan pertolongan. Subnilai gotong royong antara lain menghargai, kerjasama, inklusif, komitmen atas keputusan bersama, musyawarah mufakat, tolong menolong, solidaritas, empati, anti diskriminasi, anti kekerasan, sikap kerelawanan.
- e. Nilai karakter integritas merupakan nilai yang mendasari perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan, memiliki komitmen dan kesetiaan pada nilai-nilai kemanusiaan dan moral (integritas moral). Karakter integritas meliputi sikap tanggungjawab sebagai warga negara, aktif terlibat dalam kehidupan sosial, melalui konsistensi tindakan dan perkataan yang berdasarkan kebenaran. Subnilai integritas antara lain kejujuran, cinta pada kebenaran, setia, komitmen moral, anti korupsi, keadilan, tanggungjawab, keteladanan, menghargai martabat individu (terutama penyandang disabilitas) (Konsep dan Pedoman PPK, Kemendikbud, 2017).

Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan PPK di Satuan Pendidikan

Sekolah yang berkualitas baik memiliki identitas berupa '*branding*'. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan menginginkan agar setiap sekolah memiliki *branding* yang unik dan khas. *Branding* menunjukkan kekuatan dan keunggulan sekolah berdasarkan potensi lingkungan, peluang yang ada (kualitas tenaga pendidik, fasilitas sarana dan prasarana

sekolah yang mendukung, kualitas pembelajaran, dan infrastruktur lainnya), dukungan staf sekolah, orang tua, dan masyarakat. *Branding* sekolah dapat dikaitkan pilihan prioritas nilai sesuai nilai-nilai utama PPK didukung dengan jalinan nilai-nilai lainnya.

Peran Kepala Sekolah dalam penerapan PPK diawali melalui manajemen dan kepemimpinan sekolah, mengembangkan kolaborasi jaringan Tripusat Pendidikan (yaitu sekolah, rumah/orang tua/keluarga, dan masyarakat), menyusun kegiatan perubahan di sekolah berdasarkan 5 nilai-nilai utama PPK melalui mengidentifikasi kondisi yang ada/faktual dengan kondisi yang diharapkan, serta mampu mendesain “*branding* (penjenamaan)” sekolah.

Kepala Sekolah merupakan komunikator yang menghubungkan visi sekolah dengan keluarga dan masyarakat. Strategi pengembangan tripusat pendidikan ini perlu dilakukan komunikasi yang baik dengan seluruh pemangku kepentingan pendidikan, terutama orang tua, komite sekolah, dan tokoh-tokoh penting di lingkungan sekitar sekolah. Menjalin relasi yang baik dengan lembaga-lembaga Pemerintahan dan non-pemerintahan serta dengan komunitas-komunitas yang memiliki potensi untuk membantu program PPK di sekolah. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengembangan dan kegiatan PPK adalah sebagai sumber-sumber pembelajaran yang sangat bermanfaat untuk dibelajarkan oleh peserta didik. Kemampuan kepala sekolah diibaratkan semacam *conductor* orkestra yang mengarahkan dan mengembangkan ekosistem sekolah. Ekosistem sekolah yang dimaksudkan adalah peran kepala sekolah untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

Kemitraan dengan komunitas dan masyarakat menjadi kunci keberhasilan PPK seperti melalui akuntabilitas dan transparansi penggunaan anggaran. Kemandirian sekolah bisa diartikan dalam konteks kemandirian ekonomi dan anggaran dalam menerapkan PPK. Program PPK tidak akan berhasil tanpa melibatkan jaringan tripusat pendidikan. Pelibatan publik pendidikan sangat dibutuhkan agar PPK memperoleh dukungan semua pihak berupa dana, tenaga, pemikiran, keahlian, dan pemikiran. Kemampuan mengembangkan jaringan tripusat pendidikan merupakan kompetensi utama yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah dan didukung oleh pengawas dalam rangka mengembangkan PPK secara mandiri dan gotong royong (Kemdikbud, 2017).

Untuk mengelola dukungan dari masyarakat sekitar sekolah maka kepala sekolah harus menjadi inspirator dan komunikator yang menghubungkan sekolah, orangtua, dan masyarakat dalam rangka pengembangan PPK. Fungsi *transformatif* kepala sekolah disini adalah mendorong terjadinya perubahan melalui manajemen perubahan di sekolah, pengembangan budaya sekolah, dan kepemimpinan sekolah dalam

melaksanakan PPK. Pengembangan budaya sekolah (*school culture*) akan terbentuk jika ada figur keteladanan kepala sekolah melalui sikap, perilaku, tutur kata, dan pengelolaan organisasi. Kepemimpinan dalam konsep Ki Hadjar Dewantara merupakan contoh yang patut ditiru, yaitu *Ingarso sung tuladha* bahwa seorang kepala sekolah harus menjadi contoh/teladan, *Ing madya mangun karsa* seorang kepala sekolah mampu memberi semangat, motivasi, mampu menciptakan aman dan nyaman di lingkungan sekolah, dan *Tut Wuri handayani* Seorang kepala sekolah mampu mendorong semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah harus memberikan kepemimpinan pembelajaran (*instructional leader*) yang berfokus pada lima nilai utama PPK dan dipraksiskan melalui supervisi akademik dalam kegiatan intra kurikuler dan supervisi manajerial pada kegiatan kokurikuler serta ekstra kurikuler secara efektif dan berkelanjutan (dilakukan secara kolaborasi antara kepala sekolah dan pengawas sekolah).

Kepala sekolah diharapkan juga dapat menganalisis kekuatan/kelemahan potensi penerapan PPK melalui sumber daya pendidik, seperti potensi minat bakat peserta didik, layanan peserta didik yang berkebutuhan khusus, potensi pedagogik guru dalam menggunakan metode pembelajaran, manajemen kelas, pembelajaran melalui tematik terpadu di SD/MI dan mata pelajaran di SMP/MTs, daya dukung unit layanan di sekolah, seperti perpustakaan, bimbingan konseling/BK, Unit Kesehatan Sekolah/UKS, dsb.

SUPLEMEN 2. PENDIDIKAN INKLUSIF DAN PERLINDUNGAN KESEJAHTERAAN ANAK

A. Pendahuluan

Semua anak berhak untuk memperoleh kesempatan yang sama dan seluas-luasnya untuk tumbuh dan berkembang secara optimal, baik fisik, mental maupun sosial. Dalam hal ini negara memiliki kewajiban untuk memastikan bahwa hak tersebut dilindungi sehingga kesejahteraan pada anak dapat tercapai.

Untuk mencapai kesejahteraan anak sesuai dengan yang diinginkan maka pendidikan di keluarga dan lingkungan memegang peranan yang penting. Pola didik di sekolah dan pola asuh di keluarga berperan sangat penting dalam mengembangkan potensi akademik dan non-akademik seorang anak. Keyakinan bahwa pendidikan yang baik merupakan pendidikan yang berfokus pada kurikulum (*curriculum centered*) harus segera ditinggalkan dan mulai menerapkan pendidikan inklusif yang berfokus pada semua anak/peserta didik (*children/students centered*) tanpa memandang suku, bahasa, agama, jender, keadaan fisik, keadaan kesehatan, status sosial, dan ekonomi.

Tulisan ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dasar kepada kepala dan pengawas sekolah mengenai konsep pendidikan inklusif dan perlindungan kesejahteraan anak; sejarah pendidikan inklusif dan perlindungan kesejahteraan anak; dan penyelenggaraan pendidikan inklusif sebagai cara terbaik untuk memastikan dilaksanakannya perlindungan kesejahteraan anak.

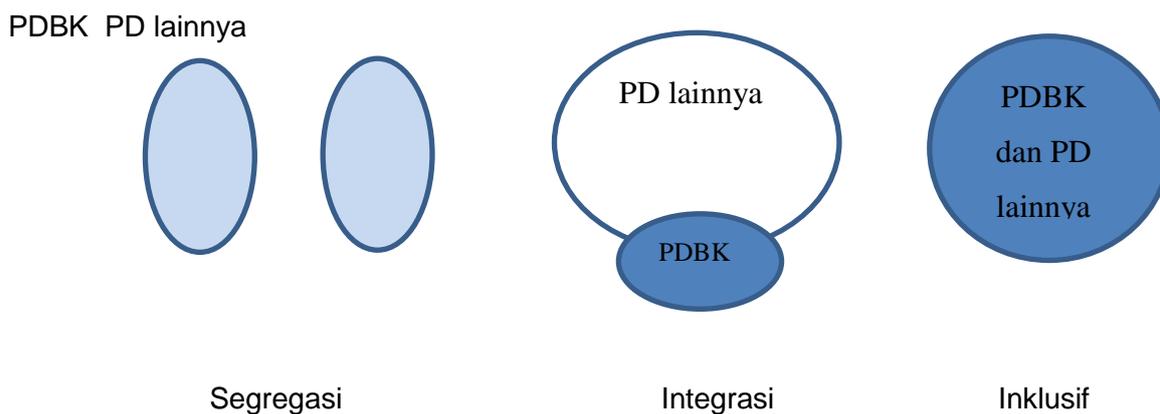
B. Konsep Pendidikan Inklusif dan Perlindungan Kesejahteraan Anak

Konsep Pendidikan Inklusif

Di beberapa negara pendidikan inklusif masih diterjemahkan hanya terbatas kepada sebuah pendekatan yang dilakukan untuk memberikan layanan bagi peserta didik penyandang disabilitas yang berada pada sistem pendidikan umum (Ainscow, Mel. & Miles, Susie, 2009). Pendidikan inklusif memiliki makna yang lebih jauh dari sekadar memasukkan anak penyandang disabilitas di sekolah reguler. Pendidikan inklusif harus dimaknai sebagai penerimaan tanpa syarat semua anak dalam sistem pendidikan umum.

Pendidikan inklusif bukanlah sistem pendidikan integrasi yang 'berganti baju' dan juga berbeda dengan sistem pendidikan segregasi. Perbedaan mendasar terdapat pada lokasi pembelajaran, sikap guru, sikap tenaga kependidikan, dan keadaan lingkungan sekolah serta kurikulum yang dipergunakan. Ilustrasi yang dapat menggambarkan perbedaan antara pendidikan segregasi, integrasi, dan inklusif adalah sebagai berikut:

Modul Kepala TK - Jenjang TK



Gambar 1: perbedaan segregasi, integrasi, dan inklusif

Pada sistem pendidikan segregasi, peserta didik berkebutuhan khusus (PDBK) dipisahkan dengan peserta didik (PD) lainnya baik lokasi maupun kurikulum yang digunakan. Sistem pendidikan segregasi di Indonesia di kenal dengan sistem pendidikan khusus atau sistem pendidikan luar biasa. Pada sistem integrasi, anak/peserta didik berkebutuhan khusus belajar bersama dengan peserta didik lainnya namun sekolah sedikit atau bahkan sama sekali tidak dibebankan untuk melakukan adaptasi atau penyesuaian dalam memenuhi kebutuhan anak/peserta didik yang berkebutuhan khusus. Sebaliknya, anak/peserta didik berkebutuhan khusus diharapkan dapat beradaptasi dengan sistem pendidikan yang hampir tidak diubah untuk mengakomodir kebutuhan mereka. Ketidakmampuan anak/peserta didik berkebutuhan khusus untuk menyesuaikan diri dengan sistim sekolah akan menyebabkan hilangnya kesempatan mereka untuk memperoleh pendidikan. Praktik di beberapa negara, sistem pendidikan integrasi diselenggarakan dengan mengumpulkan anak/peserta didik berkebutuhan khususnya dalam hal ini penyandang disabilitas di kelas tersendiri yang dinamai kelas khusus. Adapun lokasi kelas khusus tersebut berada di lingkungan sekolah reguler.

Sebaliknya pada sistim pendidikan inklusif, anak/peserta didik berkebutuhan khusus belajar bersama dengan anak/peserta didik lainnya di kelas yang sama tanpa adanya pembedaan. Peserta didik menjadi pusat perencanaan pendidikan sehingga apapun yang direncanakan dan dikerjakan oleh guru dan tenaga kependidikan selalu berdasarkan pada kebutuhan peserta didik. Pada sistem pendidikan inklusif, guru memastikan bahwa anak/peserta didik berkebutuhan khusus dapat hadir, diterima oleh guru dan anak/peserta didik lainnya, berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran di kelas bersama dengan peserta didik lainnya, dan memperoleh pencapaian yang maksimal sesuai dengan kemampuan anak/peserta didik. Penyesuaian-penyesuaian

untuk mengakomodir kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus terjadi pada ranah (1) sikap, misalnya sikap yang lebih positif terhadap perilaku tertentu peserta didik, atau tidak meremehkan potensi mereka penyandang disabilitas dan mereka yang termasuk dalam kategori cerdas berbakat; (2) informasi, misalnya penggunaan format atau media yang sesuai dengan kemampuan anak/peserta didik agar dapat mengakomodir kebutuhan khusus yang ada misalnya *braille* bagi anak/peserta didik dengan hambatan penglihatan; penggunaan bahasa isyarat bagi anak/peserta didik dengan hambatan pendengaran; dan menggunakan bahasa yang lebih sederhana dalam berkomunikasi dengan anak/peserta didik dengan hambatan intelektual; (3) struktur bangunan fisik, misalnya bangunan dengan landaian (*ramp*) atau *lift* untuk akses bagi mereka penyandang hambatan gerak.

Istilah anak/peserta didik berkebutuhan khusus memiliki cara pandang yang lebih luas dan positif terhadap peserta didik atau anak/peserta didik yang memiliki kebutuhan yang sangat beragam. Berdasarkan sifatnya, kebutuhan khusus dibagi menjadi (1) kebutuhan khusus permanen dan (2) kebutuhan khusus temporer. Kebutuhan khusus yang permanen adalah kebutuhan yang terus-menerus ada dan melekat pada anak/peserta didik, misalnya anak/peserta didik dengan hambatan penglihatan akan kesulitan dalam membaca dan menulis dengan menggunakan huruf biasa. Namun kebutuhan khususnya akan teratasi pada saat ia menggunakan huruf *braille* untuk membaca dan menulis. Sedangkan kebutuhan khusus yang bersifat temporer adalah kebutuhan khusus yang sifatnya sementara, misalnya anak/peserta didik yang tidak dapat melanjutkan pendidikannya karena alasan ekonomi. Kebutuhan khusus anak tersebut akan hilang setelah dia memperoleh bantuan ekonomi. Contoh yang lain, peserta didik baru masuk kelas 1 Sekolah Dasar yang berkomunikasi dalam bahasa ibunya (contoh bahasa: Sunda, Jawa, Bali atau Madura dsb) di rumah, akan tetapi ketika belajar di sekolah terutama ketika belajar membaca permulaan, menggunakan bahasa Indonesia. Keadaan seperti itu dapat menyebabkan munculnya kesulitan dalam belajar membaca permulaan dalam bahasa Indonesia bagi anak/peserta didik tersebut. Oleh karena itu ia memerlukan layanan pendidikan yang disesuaikan (pendidikan kebutuhan khusus) sehingga kebutuhan khususnya dapat dihilangkan. Apabila hambatan belajar membaca akibat alasan di atas tidak mendapatkan intervensi yang tepat maka ada kemungkinan anak/peserta didik tersebut akan menjadi anak/peserta didik dengan kebutuhan khusus permanen.

Ditinjau dari penyebabnya, maka kebutuhan khusus dapat dibagi dua bagian, yakni (1) kebutuhan khusus yang berasal dari diri sendiri dan (2) kebutuhan khusus akibat dari lingkungan. Salah satu penyebab munculnya kebutuhan khusus dari diri sendiri adalah disabilitas. Sedangkan kebutuhan khusus yang berasal dari lingkungan misalnya anak

mengalami kesulitan belajar karena tidak dapat konsentrasi dengan baik dan penyebabnya misalnya suasana tempat belajar yang tidak nyaman.

Di samping itu, kebutuhan khusus juga dapat dibedakan menjadi (1) kebutuhan khusus umum, (2) kebutuhan khusus individu, dan (3) kebutuhan khusus kekecualian. Kebutuhan khusus umum adalah kebutuhan khusus yang secara umum dapat terjadi pada siapapun, misalnya karena sakit tidak bisa belajar dengan baik. Sedangkan kebutuhan khusus individu (pribadi) adalah kebutuhan yang sangat khas yang dimiliki oleh seorang individu, misalnya seseorang tidak dapat belajar tanpa sambil mendengarkan musik. Adapun kebutuhan khusus kekecualiaan adalah kebutuhan khusus yang ada akibat disabilitas, misalnya kebutuhan berkomunikasi dengan bahasa isyarat bagi anak dengan hambatan pendengaran.

Pendidikan inklusif di suatu negara dibangun oleh 3 (tiga) pilar yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain, yaitu: (1) budaya; (2) kebijakan; (3) praktik. Di Indonesia tanpa kita sadari budaya pendidikan inklusif juga telah ada sejak lama. Semboyan 'Bhinneka Tunggal Ika' nyata menunjukkan bahwa Indonesia adalah bangsa yang menjunjung nilai-nilai inklusif, berbeda-beda tetapi tetap satu juga. Budaya inklusif yang ada di Indonesia juga telah didukung oleh perangkat-perangkat kebijakan terkait dengan penyelenggaraan pendidikan inklusif baik ditingkat nasional maupun lokal (provinsi dan kabupaten/kota). Namun yang masih menyisakan pekerjaan rumah bersama adalah bagaimana praktik penyelenggaraan pendidikan inklusif di sekolah dan masyarakat.

Pada tataran penyelenggaraan pendidikan inklusif di sekolah, terdapat 4 prinsip yang harus selalu diperhatikan sebagai tolok ukur, yaitu (1) kehadiran; (2) pengakuan atau penerimaan; (3) partisipasi; dan (4) pencapaian akademik dan non-akademik dari semua anak/peserta didik termasuk anak/peserta didik berkebutuhan khusus. Sekolah belum dapat disebut sebagai sekolah inklusif apabila ia hanya memasukkan anak/peserta didik berkebutuhan khusus ke dalam kelas.

Konsep Perlindungan Kesejahteraan Anak

Menurut undang-undang nomor 35 tahun 2014 sebagaimana yang tercantum pada pasal 1, anak adalah seorang yang belum berusia 18 tahun termasuk anak yang masih di kandungan. Konsep perlindungan kesejahteraan anak lahir dari kesadaran bahwa anak perlu dilindungi guna mencapai sebuah tata kehidupan dan penghidupan yang menjamin pertumbuhan dan perkembangan yang wajar, baik secara rohani, jasmani, maupun sosial.

Membicarakan konsep perlindungan kesejahteraan anak maka kita perlu menguraikan apa yang dimaksud dengan perlindungan anak dan kesejahteraan anak. UU no. 35 tahun 2014 menyatakan bahwa perlindungan anak adalah serangkaian kegiatan untuk melindungi anak sejak dalam kandungan, agar dapat terjamin kelangsungan hidupnya, tumbuh dan berkembang serta terbebas dari perlakuan diskriminasi dan tindak kekerasan baik fisik, mental, rohani maupun sosial secara wajar sesuai dengan harkat dan martabatnya. Penyelenggaraan perlindungan anak harus berasaskan Pancasila dan berlandaskan Undang-Undang Dasar 1945 serta prinsip dasar Konvensi Hak-Hak Anak yang meliputi: (1) non-diskriminasi; (2) kepentingan yang terbaik baik anak; (3) hak untuk hidup, kelangsungan hidup, dan perkembangan; dan (4) penghargaan terhadap pendapat anak. Adapun tujuan dari perlindungan anak adalah agar hak-hak anak terjamin sehingga mereka dapat hidup, tumbuh, berkembang, dan berpartisipasi secara optimal sesuai harkat dan martabatnya, serta terlindungi dari kekerasan dan diskriminasi demi terwujudnya anak Indonesia yang berkualitas, berakhlak mulia, dan sejahtera.

Kesejahteraan anak merupakan suatu tata kehidupan dan penghidupan anak yang dapat menjamin pertumbuhan dan perkembangan yang wajar, baik secara rohani, jasmani, maupun sosial (UU No Tahun 1979). Kesejahteraan anak dapat pula diartikan sebagai beberapa kegiatan dan program yang dilaksanakan oleh masyarakat untuk menyampaikan perhatian khusus bagi anak-anak dan kesanggupan masyarakat untuk bertanggung jawab atas beberapa anak sampai mereka mampu untuk mandiri (Johnson & Schwartz, 1991)

Dengan berdasarkan kepada penjelasan-penjelasan di atas maka perlindungan kesejahteraan anak berarti segala upaya yang dilakukan oleh orang tua dan masyarakat sejak anak berada dalam kandungan dengan tujuan agar anak dapat tumbuh dan berkembang secara wajar, baik secara rohani, jasmani, maupun sosial. Oleh karenanya agar anak-anak dapat tumbuh dan berkembang secara wajar baik rohani, jasmani maupun sosial maka mereka harus memperoleh perlindungan dari kekerasan dan diskriminasi dalam mengakses layanan publik dasar yaitu kesehatan dan pendidikan.

C. Sejarah Pendidikan inklusif dan Perlindungan Kesejahteraan Anak

Pendidikan Inklusif

Pendidikan Untuk Semua/Education for All dicetuskannya melalui deklarasi Pendidikan Untuk Semua/*Education for All* di pada konferensi pendidikan di Jomtien, Thailand pada pada tahun 1990. Walaupun belum eksplisit namun istilah pendidikan inklusif telah dimunculkan pada deklarasi ini. Deklarasi Pendidikan Untuk Semua (PUS) ini berangkat

dari kenyataan bahwa di banyak negara : (1) kesempatan untuk memperoleh pendidikan masih terbatas atau masih banyak orang yang belum mendapat akses pendidikan, (2) kelompok tertentu yang terpinggirkan seperti kelompok disabilitas, etnik minoritas, suku terasing dan sebagainya masih terdiskriminasi dari pendidikan bersama.

Pada kenyataannya, penyelenggaraan hasil konferensi tersebut masih jauh dari yang diharapkan, khususnya yang terkait dengan kesempatan memperoleh pendidikan bagi para penyandang disabilitas. Oleh karena itu, pada tanggal 7-10 Juni 1994 di Salamanca, Spanyol, para praktisi pendidikan khusus menyelenggarakan konferensi pendidikan kebutuhan khusus (*Special Needs Education*) yang diikuti oleh 92 negara dan 25 organisasi internasional yang menghasilkan Pernyataan Salamanca (*Salamanca Statement*) yang menyatakan agar anak berkebutuhan khusus (*children with special needs*) mendapat layanan pendidikan yang lebih baik dan berkualitas. Dalam konferensi ini istilah *inclusive education* (pendidikan inklusif) secara formal mulai diperkenalkan.

Indonesia merupakan salah satu negara yang menandatangani kedua deklarasi tersebut, sebagai konsekuensinya maka pemerintah berkewajiban untuk memastikan bahwa pendidikan inklusif diselenggarakan di Indonesia. Pada tahun 2004, pemerintah mendeklarasikan *Indonesia menuju Pendidikan Inklusif* di Bandung guna memperkuat usaha penyelenggaraan pendidikan inklusif di Indonesia. Saat ini penyelenggaraan pendidikan inklusif lebih dimantapkan dengan adanya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no.70 tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif Bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa, Undang-Undang no. 8 tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas pada pasal 10, dan Undang-Undang no. 35 tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 tahun 2002 Tentang Perlindungan Anak pada pasal 51.

Perlindungan Kesejahteraan Anak

Pada tahun 1923 seorang aktivis perempuan bernama Eglantyne Jeb mendeklarasikan pernyataan hak – hak anak yaitu hak akan nama dan kewarganegaraan, hak kebangsaan, hak persamaan dan non diskriminasi, hak perlindungan, hak pendidikan, hak bermain, hak rekreasi, hak akan makanan, hak kesehatan dan hak berpartisipasi dalam pembangunan. Pada tahun 1924 deklarasi hak anak diadopsi dan disahkan oleh Majelis Umum Persekutuan Bangsa-Bangsa dan pada tahun 1948 deklarasi hak asasi manusia diumumkan.

Di Indonesia, undang-undang dasar 1945 telah mengatur kesejahteraan dan perlindungan anak, dimana dinyatakan bahwa anak terlantar dan fakir miskin dipelihara

oleh Negara. Untuk memperkuat komitmen negara terhadap perlindungan anak, pemerintah mengeluarkan Undang Undang Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 1979 Tentang Kesejahteraan Anak yang telah mengatur tentang hak anak yaitu “anak berhak atas kesejahteraan, perawatan, asuhan dan bimbingan berdasarkan kasih sayang baik dalam keluarganya maupun dalam asuhan khusus untuk tumbuh dan berkembang dengan wajar”, dan tanggung jawab orangtua yaitu bahwa “orangtua bertanggung jawab terhadap kesejahteraan anak”.

Pada tanggal 25 Agustus 1990, melalui Keppres 36/1990, Indonesia telah meratifikasi Konvensi Hak Anak (KHA) dan dikuatkan dengan terbitnya Undang Undang Nomor 23 Tahun 2002 Tentang Perlindungan Anak yang mengatur tentang hak dan kewajiban anak, serta kewajiban dan tanggung jawab negara, pemerintah, masyarakat, keluarga, dan orangtua. Undang-undang tersebut kemudian disempurnakan dengan munculnya Undang-Undang no. 35 tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 tahun 2002 Tentang Perlindungan Anak. Menurut Undang-Undang no. 35 tahun 2014, perlindungan anak adalah segala kegiatan untuk menjamin dan melindungi anak dan hak-haknya agar dapat hidup, tumbuh, berkembang, dan berpartisipasi, secara optimal sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaan, serta mendapat perlindungan dari kekerasan dan diskriminasi. Penyelenggaraan perlindungan anak berasaskan Pancasila dan berlandaskan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta prinsip-prinsip dasar Konvensi Hak-Hak Anak meliputi: (a) non-diskriminasi; (b) kepentingan yang terbaik bagi anak; (c) hak untuk hidup, kelangsungan hidup, dan perkembangan; dan (d) penghargaan terhadap pendapat anak.

D. Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif dan Perlindungan Kesejahteraan Anak.

Pendidikan inklusif adalah sistem pendidikan yang menghargai keberagaman. Dengan melaksanakan sistem pendidikan inklusif maka diharapkan perlindungan kesejahteraan anak terutama di bidang pendidikan dapat terlaksana. Pada praktik pendidikan inklusif, sekolah dan masyarakat sangat menghargai perbedaan dan keunikan dari setiap anak/peserta didik. Pendidikan inklusif merupakan salah satu cara untuk memastikan bahwa tidak ada lagi kekerasan dan praktek *bullying* yang merupakan bentuk perlakuan diskriminasi pada anak/peserta didik.

Pada tingkat persekolahan, sekolah yang menyelenggarakan sistem pendidikan inklusif dapat diperkenalkan melalui konsep sekolah yang ramah dan terbuka bagi semua anak/peserta didik dan memiliki guru dan tenaga kependidikan yang ramah dan terbuka kepada perubahan serta menghargai keberagaman. Keberagaman yang dimaksud

dapat disebabkan karena status sosial ekonomi, disabilitas, bahasa, jender, agama, dan status kesehatan.

Sekolah inklusif adalah sekolah yang mampu mengakomodir kebutuhan semua anak termasuk kebutuhan khusus anak/peserta didik berkebutuhan khusus sehingga mereka dapat hadir di kelas, diterima oleh guru, tenaga kependidikan, dan sesama peserta didik, serta berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran serta menunjukkan pencapaian baik di bidang akademik maupun non-akademik. Dalam hal mengakomodir kebutuhan semua anak/peserta didik, sekolah harus selalu memperhatikan prinsip-prinsip dasar Konvensi Hak-Hak Anak, yaitu: (1) nondiskriminasi; (2) kepentingan yang terbaik bagi anak; (3) hak untuk hidup, kelangsungan hidup, dan perkembangan; dan (4) penghargaan terhadap pendapat anak/peserta didik. Dengan demikian mereka dapat berkembang secara wajar, baik secara jasmani, rohani, dan sosial.

Penegasan bahwa pendidikan inklusif merupakan salah satu cara memberikan perlindungan hak pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus terutama anak penyandang disabilitas terdapat pada Undang-Undang no. 35 tahun 2014 pasal 51. Namun keberadaan anak/peserta didik berkebutuhan khusus di sebuah sekolah tidak serta merta membuat sekolah tersebut menjadi sekolah inklusif. Apabila sekolah menerima anak/peserta didik berkebutuhan khusus tanpa memastikan bahwa anak/peserta didik tersebut berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran sama dengan anak/peserta didik yang lainnya sehingga dapat memperoleh pencapaian sesuai dengan kemampuan anak/peserta didik maka sekolah tersebut belum dapat dikatakan sebagai sekolah inklusif. Keadaan demikian dapat menyebabkan kondisi dimana anak/peserta didik rentan terhadap tindakan kekerasan dan diskriminasi.

Praktik-praktik di sekolah inklusif sangat sesuai dengan prinsip dasar Konvensi Hak-Hak Anak yang meliputi: (a) non diskriminasi; (b) kepentingan yang terbaik bagi anak; (c) hak untuk hidup, kelangsungan hidup, dan perkembangan; dan (d) penghargaan terhadap pendapat anak. Tindakan *bully* dan kekerasan terhadap anak/peserta didik di sekolah inklusif diharapkan tidak akan terjadi karena pihak sekolah (guru dan tenaga kependidikan) memberikan pengertian kepada semua warga sekolah termasuk orang tua dan anak/peserta didik baik yang berkebutuhan khusus maupun anak/peserta didik lainnya tentang keberagaman yang ada dan hak asasi manusia yang perlu dihormati. Dengan demikian sekolah yang menyelenggarakan sistem pendidikan inklusif sudah pasti menerapkan hal-hal positif yang mendukung kesejahteraan anak. Ilustrasi di bawah ini menggambarkan hubungan pendidikan inklusif dengan perlindungan kesejahteraan anak.



Gambar 2 : Hubungan Pendidikan Inklusif (PI) dengan Perlindungan Kesejahteraan Anak (PKA).

Di sekolah inklusif semua peserta didik harus hadir dan terlibat dalam proses pembelajaran. Semua upaya untuk menghilangkan hambatan diarahkan untuk membantu peserta didik berkebutuhan khusus agar mereka dapat berpartisipasi, belajar, dan berprestasi sesuai dengan kemampuan mereka. Pencapaian tersebut dapat di bidang akademik maupun non-akademik. Menghilangkan hambatan pembelajaran, meningkatkan partisipasi, dan pencapaian anak/peserta didik tersebut dapat dilakukan dengan menyesuaikan waktu, tugas, bahan, strategi penyampaian, dan tingkat dukungan sesuai dengan kebutuhan anak/peserta didik berkebutuhan khusus sehingga mereka dapat memaksimalkan potensi akademik dan non-akademiknya. Lingkungan sekolah inklusif haruslah nyaman; menerima keberagaman; ramah dan tidak menegangkan; luas; tenang; dan terorganisir/aman. Lingkungan sekolah yang inklusif harus memberikan manfaat bagi seluruh peserta didik dan komunitas sekolah lainnya.

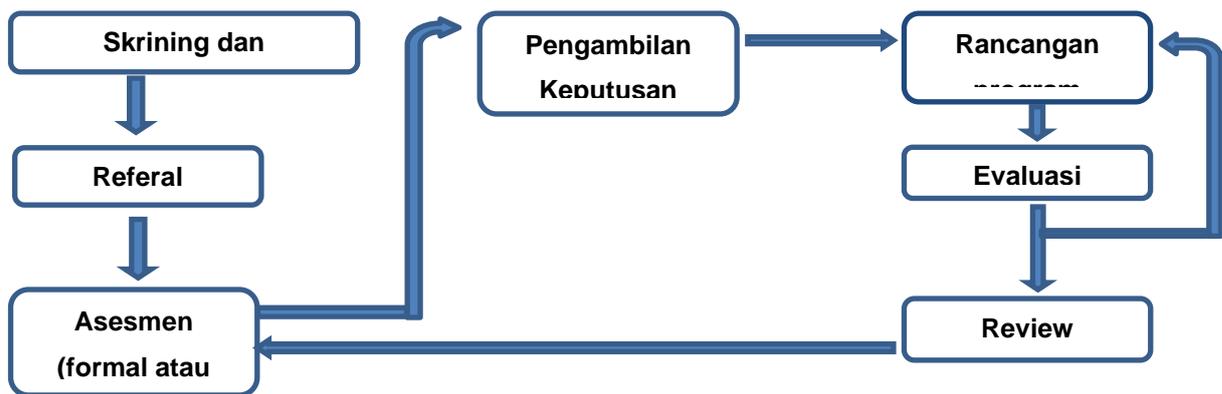
Lingkungan yang aman dan nyaman serta tidak diskriminasi akan menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung terbentuknya pribadi anak yang sehat secara emosi dan sosial.

Sebagai langkah awal untuk menentukan kebutuhan anak/peserta didik dalam mewujudkan sekolah inklusif serta dalam usaha melindungi kesejahteraan seluruh anak/peserta didik maka guru, tenaga kependidikan dan orang tua perlu melakukan proses identifikasi dan asesmen. Identifikasi merupakan proses untuk menemu kenali keberagaman anak/peserta didik. Pada dasarnya identifikasi dapat dilakukan oleh siapa saja, baik orang tua, guru, maupun pihak lain yang dekat dengan anak/peserta didik. Penggunaan formulir penerimaan peserta didik baru (PPDB) dapat merupakan identifikasi awal. Selanjutnya guru dapat mengumpulkan bukti dari ulangan formatif dan sumatif yang telah dijalani anak/peserta didik serta pengamatan oleh guru. Sumber pembuktian dapat berasal dari (1) penilaian guru dan pengalaman anak/peserta didik;

(2) kemajuan, pencapaian, dan perilaku anak/peserta didik; (3) perkembangan peserta didik dibandingkan dengan rekannya; (4) pendapat dan pengalaman orang tua; (5) pendapat anak/peserta didik itu sendiri; dan (5) pendapat dari luar. Namun sekolah tidak dapat melakukan labeling dengan mudah hanya karena anak tersebut tertinggal di bidang tertentu dalam kurikulum. Seorang anak dapat diidentifikasi sebagai anak berkebutuhan khusus apabila mereka menunjukkan sedikit atau tidak ada perkembangan di bidang tertentu secara konsisten meskipun telah diberi pengajaran dan intervensi terarah guna memenuhi kebutuhannya. Langkah selanjutnya, setelah proses identifikasi adalah asesmen.

Asesmen pendidikan adalah suatu proses yang sistematis dalam memperoleh informasi atau data melalui pertanyaan terkait perilaku belajar anak/ peserta didik dengan tujuan penempatan dan pengembangan pembelajaran (Wallace dan McLoughlin, 1981: 5). Tujuan melakukan asesmen adalah untuk melihat kebutuhan khusus anak/peserta didik dalam rangka penyusunan program pembelajaran sehingga dapat melakukan intervensi pembelajaran secara tepat. Hal ini tentunya dilakukan hanya demi kepentingan anak/peserta didik. Asesmen dapat dilakukan secara informal maupun formal. Aspek yang diamati lebih jauh dalam proses asesmen adalah persoalan belajar, sosial-emosi, komunikasi, dan motorik. Hasil akhir dari proses identifikasi dan asesmen adalah diperolehnya profil peserta didik berkebutuhan khusus. Profil peserta didik inilah yang akan dijadikan dasar bagi kepala sekolah, guru, dan orang tua dalam pengambilan keputusan guna penempatan dan pengembangan program pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik belajar peserta didik.

Pengambilan keputusan dilakukan oleh tim yang terdiri dari minimal guru kelas/mata pelajaran, kepala sekolah, dan orang tua. Sekiranya tersedia maka akan lebih baik apabila tim juga beranggotakan guru pembimbing khusus atau guru pendidikan khusus dan profesional (tenaga medis, psikolog, terapi dll). Pada saat proses pengambilan keputusan pun anak/peserta didik juga dilibatkan.



Gambar 3: Struktur identifikasi dan asesmen digambarkan sebagai berikut (McLoughlin & Lewis,1981):

Setelah sekolah merancang program bagi peserta didik khususnya bagi peserta didik berkebutuhan khusus berdasarkan kebutuhan anak/peserta didik yang merupakan hasil asesmen, maka sekolah diharapkan dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian di berbagai hal guna menjamin pemenuhan hak dan partisipasi anak/peserta didik berkebutuhan khusus dalam proses pembelajaran.

Sekolah diharapkan dapat menyediakan “akomodasi yang wajar.” (reasonable accommodation) bagi anak/peserta didik berkebutuhan khusus terlebih lagi bagi anak/peserta didik penyandang disabilitas. Secara sederhana dapat diterangkan bahwa “akomodasi yang wajar” adalah adaptasi/penyesuaian yang dilakukan oleh sekolah sebagai langkah untuk menjamin pemenuhan hak anak/peserta didik berkebutuhan khusus khususnya anak/peserta didik penyandang disabilitas agar dapat berpartisipasi dalam pembelajaran. Penyesuaian yang dilakukan tentunya dengan mempertimbangkan kepentingan anak demi tercapainya pertumbuhan dan perkembangan anak yang sewajarnya. Adaptasi atau penyesuaian dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya:

- Membuat kebijakan sekolah yang disesuaikan sehingga dapat menjamin pemenuhan hak semua anak/peserta didik tanpa terkecuali (tidak diskriminasi);
- Membuat lingkungan yang aksesibel sehingga memungkinkan semua anak/peserta didik dapat bergerak dan berpindah tanpa rintangan dan aman;
- Melakukan penyesuaian kurikulum berdasarkan kebutuhan anak/peserta didik di dalam kelas;
- Menyediaan alat bantu dan media pembelajaran yang adaptif seperti misalnya bahasa isyarat dan *running text* untuk anak/peserta didik dengan hambatan pendengaran dan buku *braille* atau buku digital untuk peserta didik dengan hambatan penglihatan.

Adaptasi dan penyediaan alat bantu dapat dilakukan setelah proses identifikasi dan asesmen selesai dilaksanakan sehingga bantuan yang disediakan sesuai dengan kebutuhan anak/peserta didik.

E. Penutup

Pendidikan inklusif dan Perlindungan Kesejahteraan Anak bukanlah suatu hal yang terpisah. Sebaliknya pendidikan inklusif merupakan salah satu cara terbaik untuk menjamin perlindungan kesejahteraan anak. Praktik-praktik pendidikan inklusif sangat memperhatikan pemenuhan hak anak/peserta didik sehingga mereka dapat tumbuh dan berkembang secara wajar pada ranah kognitif, emosi, dan sosial yang akhirnya potensi akademik dan non-akademik anak/peserta didik tersebut dapat tergali secara maksimal. Dengan menerapkan Pendidikan inklusif maka diharapkan sekolah dan masyarakat dapat memastikan bahwa semua anak/peserta didik dihargai haknya dengan begitu *bullying* dan kekerasan terhadap anak/peserta didik dapat dihilangkan. Tujuan akhir dari Pendidikan Inklusif adalah meningkatnya kualitas layanan pendidikan yang lebih berfokus pada hak dan kebutuhan anak/peserta didik.

Dapat dikatakan juga bahwa pendidikan inklusif adalah juga merupakan salah satu strategi untuk mempromosikan masyarakat inklusif, dimana semua anak dan orang dewasa dapat berpartisipasi dan berkontribusi dalam kehidupan bermasyarakat tanpa melihat adanya perbedaan jender, usia, kemampuan, etnis, disabilitas, ataupun status kesehatannya akibat HIV. (Stubbs S. Publication online What is Inclusive Education? Concept Sheet).

Pelaksanaan pendidikan inklusif merupakan komitmen internasional dan nasional yang sejalan dengan perubahan paradigma dalam dunia pendidikan. Pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus diselenggarakan bukan lagi berdasarkan rasa kasihan atau amal (charity) tetapi lebih kepada hak (rights) anak/peserta didik yang dilindungi oleh undang-undang. Perlindungan kesejahteraan anak dapat tercapai apabila Pendidikan Inklusif telah diterapkan dengan baik di semua institusi penyelenggara pendidikan pada setiap tingkatan. Dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif anak berkebutuhan khusus termasuk anak penyandang disabilitas akan memperoleh pelayanan khusus untuk mencapai tingkat pertumbuhan dan perkembangan sejauh batas kemampuan dan kesanggupan anak yang bersangkutan. Hal ini tentunya sejalan dengan pasal 7 Undang-Undang no. 4 tahun 1979.

SUPLEMEN 3. PANDUAN PENILAIAN HASIL BELAJAR UNTUK KEPALA SEKOLAH

Pada bulan Januari 2017, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia telah menetapkan Permendikbud No. 3 tahun 2017 tentang Penilaian Hasil Belajar oleh Pemerintah dan Penilaian Hasil Belajar oleh Satuan Pendidikan. Walaupun tidak disebutkan secara nyata mengenai peranan kepala sekolah dalam penilaian hasil belajar namun konsep penilaian, penyusunan kisi-kisi, dan penulisan butir soal perlu dikuasai. Keharusan tersebut terutama dilatarbelakangi ketetapan yang ada pada *point-point* dalam Permendikbud No. 3 Tahun 2017 berikut ini:

1. Pasal 2 ayat 2: "Penilaian hasil belajar oleh Satuan Pendidikan dilakukan melalui US dan USBN"
2. Pasal 11 ayat 2: "Kisi-kisi US disusun dan ditetapkan oleh masing-masing Satuan Pendidikan berdasarkan kriteria pencapaian standar kompetensi lulusan, standar isi, dan kurikulum yang berlaku."
3. Pasal 12 ayat 1: "Satuan Pendidikan Formal menyusun naskah soal US berdasarkan kisi-kisi US sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (2)."

A. KONSEP PENILAIAN

1. Pengertian

Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar. Panduan Penilaian ini dibuat untuk pengembangan keprofesian pengawas sekolah dan kepala sekolah. Dalam melaksanakan penilaian, pelaksana harus mengacu pada Standar Penilaian Pendidikan (Mardapi dan Ghofur, 2004) yaitu kriteria mengenai lingkup, tujuan, manfaat, prinsip, mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian hasil pengembangan keprofesian.

Berkaitan dengan penilaian terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan.

- a. Penilaian dilakukan secara terencana dan berkelanjutan.
- b. Hasil penilaian dianalisis untuk menentukan tindak lanjut, berupa program remedi bagi peserta ujian dengan pencapaian kompetensi di bawah standar ketuntasan. Hasil penilaian juga digunakan sebagai umpan balik bagi pengawas sekolah dan kepala sekolah untuk memperbaiki kinerjanya, sehingga semua aspek yang meliputi konteks, input, proses, dan produk (KIPP) dapat ditingkatkan dan dapat dipertanggungjawabkan (Stufflebeam dan Zhang, 2017).

2. Prinsip Penilaian

Dalam melaksanakan penilaian, agar hasilnya dapat diterima oleh semua pihak, penilaian harus merujuk kepada prinsip-prinsip penilaian. Berikut merupakan prinsip-prinsip penilaian.

a. Sahih

Agar penilaian sahih (valid) harus dilakukan berdasar pada data yang mencerminkan kemampuan yang diukur.

b. Objektif

Penilaian tidak dipengaruhi oleh subjektivitas penilai. Karena itu perlu dirumuskan pedoman penilaian (rubrik) sehingga dapat menyamakan persepsi penilai dan meminimalisir subjektivitas.

c. Terpadu

Penilaian merupakan proses untuk mengetahui apakah suatu kompetensi telah tercapai? Kompetensi tersebut dicapai melalui serangkaian aktivitas dalam pengembangan profesi.

d. Terbuka

Prosedur penilaian dan kriteria penilaian harus terbuka, jelas, dan dapat diketahui oleh siapapun yang berkepentingan.

e. Sistematis

Penilaian dilakukan secara berencana dan bertahap dengan mengikuti langkah-langkah yang baku,

f. Beracuan Kriteria

Penilaian ini menggunakan acuan kriteria. Artinya untuk menyatakan seorang yang dinilai telah kompeten atau belum dibandingkan terhadap kriteria minimal yang ditetapkan.

g. Akuntabel

Penilaian dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi teknik, prosedur, maupun hasilnya.

3. Penilaian Kelas

Penilaian kelas merupakan suatu bentuk kegiatan guru yang terkait dengan pengambilan keputusan terhadap pencapaian kompetensi atau hasil belajar peserta didik yang mengikuti proses pembelajaran tertentu. Oleh sebab itu penilaian kelas lebih merupakan proses pengumpulan dan penggunaan informasi oleh guru untuk menilai hasil belajar peserta didik berdasarkan tahapan belajarnya. Berikut diuraikan model-model Penilaian Kelas dan Pemanfaatan Hasil Ujian (Puspendik, 2004).

a. Tes Tertulis

Tes tertulis merupakan kumpulan soal-soal yang diberikan kepada peserta didik dalam bentuk tulisan. Dalam menjawab soal, peserta didik tidak selalu harus merespon dalam bentuk jawaban, tetapi juga dapat dilakukan dalam bentuk lain seperti memberi tanda, mewarnai, menggambar dan sejenisnya.

Bentuk soal tes tertulis dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu soal dengan memilih jawaban yang sudah disediakan (bentuk soal pilihan ganda, benar-salah, dan menjodohkan) dan soal dengan memberikan jawaban secara tertulis (bentuk soal isian, jawaban singkat dan uraian).

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan penilaian yang dilakukan dengan mengamati kegiatan peserta didik dalam melakukan sesuatu. Penilaian ini tepat dilakukan untuk menilai ketercapaian kompetensi yang menuntut peserta didik menunjukkan kinerjanya. Cara penilaian ini dianggap lebih otentik daripada tes tertulis karena apa yang dinilai lebih mencerminkan kemampuan peserta didik yang sebenarnya.

Dalam penerapannya di lapangan beberapa penilaian dapat dikategorikan ke dalam penilaian kinerja yaitu penilaian kinerja yang menghasilkan produk yang dinamakan **penilaian produk**. Selain itu ada pula yang berbentuk penugasan yang harus diselesaikan dalam periode tertentu. Penilaian kinerja semacam ini disebut **penilaian proyek**.

c. Penilaian Produk

Penilaian produk adalah penilaian terhadap keterampilan dalam membuat suatu produk dan kualitas produk tersebut. Penilaian produk tidak hanya diperoleh dari hasil akhir, namun juga proses pembuatannya. Pengembangan produk meliputi 3 tahap yaitu tahap persiapan, tahap pembuatan, dan tahap penilaian.

d. Penilaian Proyek

Penilaian proyek merupakan kegiatan penilaian terhadap suatu tugas yang harus diselesaikan dalam periode/waktu tertentu. Tugas tersebut berupa suatu kegiatan investigasi sejak dari perencanaan, pengumpulan data, pengorganisasian, pengolahan dan penyajian data.

e. Penilaian Sikap

Penilaian sikap merupakan salah satu penilaian berbasis kelas terhadap suatu konsep psikologi yang kompleks. Pengukuran sikap dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya dengan menggunakan lembar observasi, pertanyaan langsung, dan penggunaan skala sikap.

f. Penilaian Portofolio

Penilaian portofolio adalah penilaian terhadap sekumpulan karya peserta didik yang disusun secara sistematis dan terorganisasi, yang diambil selama proses pembelajaran dalam kurun waktu tertentu. Penilaian ini digunakan

guru maupun peserta didik untuk memantau perkembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik.

B. PENYUSUNAN KISI-KISI

1. Pengertian

Kisi-kisi (*test blue-print* atau *table of specification*) merupakan deskripsi kompetensi/materi yang akan diujikan. Tujuan penyusunan kisi-kisi adalah untuk menentukan ruang lingkup tes yang setepat-tepatnya, sehingga dapat menjadi petunjuk dalam menulis soal. Fungsinya adalah sebagai pedoman penulisan soal dan perakitan tes. Adapun wujudnya dapat berbentuk format atau matriks seperti contoh berikut ini (Safari, 2017). Adapun wujudnya dapat berbentuk format atau matriks seperti contoh berikut ini (Safari, 2017).

Format Kisi-Kisi Penulisan Soal

Jenis Sekolah :
 Mata Pelajaran :
 Kelas/Semester :
 Kurikulum :
 Tahun Ajaran :
 Alokasi Waktu :
 Jumlah soal :
 Bentuk Soal :
 Penulis 1.
 2.

No. Urut	Kompetensi Inti	Kompetensi Dasar	Kemampuan yang Diuji/ Materi	Level Kognitif	Tema	Indikator Soal	No. Soal
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Keterangan:

- Isi pada kolom 2 dan 3 adalah harus sesuai dengan pernyataan yang ada di dalam silabus/kurikulum. Penulis kisi-kisi tidak diperkenankan mengarang sendiri atau menguranginya, karena kurikulum ini adalah kurikulum minimal.
- Isi pada kolom 4 didasarkan UKRK (urgensi, kontinuitas, relevansi, keterpakaian dalam kehidupan sehari-hari) pada KD
- Isi pada kolom 5, level kognitif: pemahaman dan pengetahuan, aplikasi, atau penalaran.
- Isi pada kolom 6, Tema= personal, lokal/nasional, atau global.
- Isi pada kolom 7 pernyataannya dirumuskan terdiri dari: audience, behaviour, condition, dan degree (A,B, C,D).
- Isi pada kolom 8 adalah nomor urut butir soal.

2. Syarat Kisi-kisi yang Baik

- a. Kisi-kisi harus dapat mewakili isi atau materi yang akan diujikan secara tepat dan proporsional.
- b. Komponen-komponennya diuraikan secara rinci, jelas, dan mudah dipahami.
- c. Materi yang hendak ditanyakan atau diukur dapat dibuatkan soalnya.

3. Rumusan Indikator Soal

Indikator soal dalam kisi-kisi merupakan pedoman dalam merumuskan soal yang dikehendaki. Kegiatan perumusan indikator soal merupakan kegiatan akhir dalam penyusunan kisi-kisi. Indikator yang baik adalah indikator yang dirumuskan secara singkat dan jelas. Syarat indikator yang baik adalah:

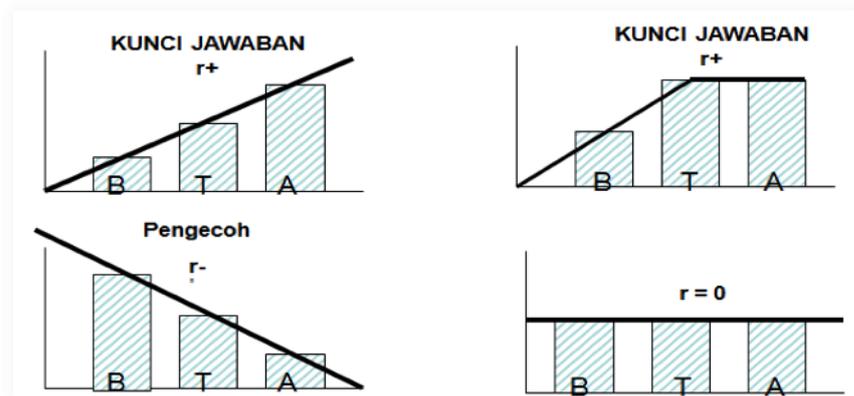
- a. menggunakan kata kerja operasional (yang dapat diukur) yang tepat;
- b. menggunakan satu kata kerja operasional untuk soal objektif, dan lebih dari satu kata kerja operasional untuk soal uraian/tes perbuatan;
- c. dapat dibuatkan soal atau pengecohnya (untuk soal objektif).

Ada dua model penulisan indikator (Safari, 2005). Model pertama adalah menempatkan kondisinya di awal kalimat. Sedangkan model yang kedua adalah menempatkan objek dan perilaku yang harus ditampilkan di awal kalimat. Setiap indikator soal, rumusannya terdiri dari A=Audience, B=Behavior, C=Condition, D=Degree. Adapun jenisnya adalah seperti berikut. Agar butir soal yang dihasilkan berdasarkan rumusan indikator soal dapat menuntut tingkat kemampuan tinggi atau *higher order thinking skills* (HOTS), dibutuhkan kemampuan berpikir seperti: kritis, logis, reflektif, metakognitif, dan kreatif (King dkk, 2010:1).

C. PENULISAN BUTIR SOAL BERBENTUK PILIHAN GANDA

1. Pengertian

Soal bentuk pilihan ganda adalah soal yang jawabannya harus dipilih dari beberapa kemungkinan jawaban yang telah disediakan. Secara umum, setiap soal pilihan ganda terdiri dari pokok soal (*stem*) dan pilihan jawaban (*option*). Pilihan jawaban terdiri atas kunci jawaban dan pengecoh (*distractor*). Menulis soal bentuk pilihan ganda sangat diperlukan keterampilan dan ketelitian (Safari, 2000). Hal yang paling sulit dilakukan dalam menulis soal bentuk pilihan ganda adalah menulis pengecohnya. Pengecoh yang baik adalah pengecoh yang tingkat kerumitan atau tingkat kesederhanaan, serta panjang-pendeknya relatif sama dengan kunci jawaban. Kunci jawaban butir soal bentuk pilihan ganda selalu berkorelasi positif (Safari, 2005). Artinya peserta didik yang memahami materi lebih banyak menjawab benar daripada yang tidak memahami materi. Pengecoh pada butir soal bentuk pilihan ganda selalu berkorelasi negatif. Artinya peserta didik yang memahami materi lebih sedikit menjawab benar daripada peserta didik yang tidak memahami materi. Adapun butir soal bentuk pilihan ganda yang berkorelasi nol artinya bahwa butir soal tersebut tidak dapat membedakan kemampuan peserta didik. Untuk lebih jelasnya perhatikan grafik berikut.



Keterangan:

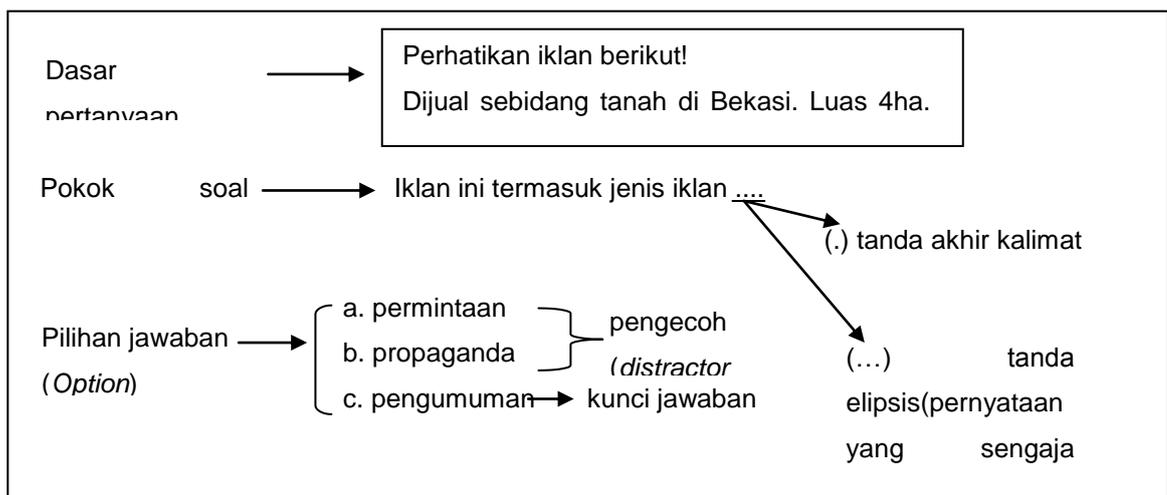
B = kelompok bawah (kelompok yang belum memahami materi)

T = kelompok tengah, (kelompok yang belum tuntas memahami materi)

A = kelompok atas (kelompok yang sudah tuntas memahami materi)

Wujud soalnya terdiri dari: (1) dasar pertanyaan/stimulus (bila ada), (2) pokok soal (stem), (3) pilihan jawaban yang terdiri dari: kunci jawaban dan pengecoh (Nitko, 2001).

Perhatikan contoh berikut ini.



2. Kaidah Penulisan Soal Bentuk Pilihan Ganda

Kaidah penulisan soal bentuk pilihan ganda terdiri dari tiga aspek, yaitu aspek materi, konstruksi, dan bahasa atau budaya.

a. Materi

- 1). Soal harus sesuai dengan indikator.
- 2). Pilihan jawaban harus homogen dan logis.
- 3). Setiap soal harus mempunyai satu jawaban yang benar.
- 4). Gambar, kalimat atau slogan, cerita tidak mengandung unsur iklan, kekerasan, pornografi, sara, dan politik.

b. Konstruksi

- 5). Pokok soal harus dirumuskan secara jelas dan tegas.
- 6). Rumusan pokok soal dan pilihan jawaban harus merupakan pernyataan yang diperlukan saja.

- 7). Pokok soal jangan memberi petunjuk ke arah jawaban yang benar.
 - 8). Pokok soal jangan mengandung pernyataan yang bersifat negatif ganda.
 - 9). Panjang rumusan pilihan jawaban harus relatif sama.
 - 10). Pilihan jawaban jangan mengandung pernyataan, “Semua pilihan jawaban di atas salah”, atau “Semua pilihan jawaban di atas benar”.
 - 11). Pilihan jawaban yang berbentuk angka harus disusun berdasarkan urutan besar kecilnya nilai angka tersebut atau secara kronologisnya.
 - 12). Gambar, grafik, tabel, diagram, dan sejenisnya yang terdapat pada soal harus jelas dan berfungsi.
 - 13). Butir soal jangan bergantung pada jawaban soal sebelumnya.
- c. Bahasa
- 14). Setiap soal harus menggunakan bahasa yang sesuai dengan kaidah Bahasa Indonesia.
 - 15). Setiap soal menggunakan bahasa yang komunikatif.
 - 16). Jangan menggunakan bahasa yang berlaku setempat.
 - 17). Pilihan jawaban jangan mengulang kata atau frase yang bukan merupakan satu kesatuan pengertian.

3. Teknik Penyusunan Pengecoh

Penulisan soal pilihan ganda yang tersulit adalah menyusun pengecoh (*distractor*). Menyusun pengecoh yang baik harus memiliki alasan akademik yang dapat dipergunakan untuk meremеди peserta tes. Berikut ini adalah contoh menyusun pengecoh (Fahmi, 2017).

Contoh.

1. $48 : 4 - 2 \times 3 = \dots$
 - A. 6*
 - B. 8
 - C. 30
 - D. 72

Penjelasan:

Kunci : $48 : 4 - 2 \times 3 = 12 - 6 = 6$

Pengecoh (C) : $48 : 4 - 2 \times 3 = 12 - 2 \times 3 = 10 \times 3 = 30$

Pengecoh (D) : $48 : 4 - 2 \times 3 = 48 : 2 \times 3 = 24 \times 3 = 72$

Pengecoh (B) : $48 : 4 - 2 \times 3 = 48 : 2 \times 3 = 48 : 6 = 8$

D. PENULISAN BUTIR SOAL BENTUK URAIAN

1. Pengertian

Soal bentuk uraian adalah soal yang menuntut jawaban peserta didik dalam bentuk uraian secara tertulis. Menulis soal bentuk uraian diperlukan ketepatan dan kelengkapan dalam merumuskannya (Safari, 2017). Ketepatan yang dimaksud adalah bahwa materi yang ditanyakan tepat diujikan dengan bentuk uraian, yaitu menuntut peserta didik untuk mengorganisasikan gagasan dengan cara mengemukakan atau mengekspresikan gagasan secara tertulis dengan menggunakan kata-katanya sendiri.

Menulis soal bentuk uraian diperlukan ketepatan dan kelengkapan dalam merumuskannya (Safari, 2017). Ketepatan yang dimaksud adalah bahwa materi yang ditanyakan tepat diujikan dengan bentuk uraian, yaitu menuntut peserta didik untuk mengorganisasikan gagasan dengan cara mengemukakan atau mengekspresikan gagasan secara tertulis dengan menggunakan kata-katanya sendiri. Adapun kelengkapan yang dimaksud adalah kelengkapan perilaku yang diukur yang dipergunakan untuk menetapkan aspek yang dinilai dalam pedoman penskorannya. Hal yang paling sulit dalam penulisan soal bentuk uraian adalah menyusun pedoman penskorannya. Penulis soal harus dapat merumuskan setepat-tepatnya pedoman penskorannya karena kelemahan bentuk soal uraian terletak pada tingkat kesubjektifan penskorannya.

Kelebihan dan kelemahan bentuk soal uraian di antaranya adalah seperti berikut ini (Safari, 2017).

KELEBIHAN	KELEMAHAN
1. Penyusunan soal tidak memerlukan waktu yang lama.	1. Memerlukan waktu yang cukup banyak
2. Mengembangkan kemampuan bahasa/verbal peserta ujian.	2. untuk mengoreksinya.
3. Menggali kemampuan berpikir kritis.	3. Memerlukan waktu yang lebih lama
4. Biaya pembuatannya lebih murah.	4. untuk menyelesaikan satu soal uraian.
5. Mampu mengukur jalan pikiran peserta didik	5. Materi yang ditanyakan terbatas atau
6. secara urut, sistematis, logis.	6. tidak banyak mencakup KD.
7. Mampu memberikan penskoran yang tepat pada setiap langkah peserta didik.	7. Untuk nilai pada awal koreksi nilai
8. Mampu memberikan gambaran yang tepat pada bagian-bagian yang belum dikuasai peserta didik.	8. sangat ketat, tetapi setelah
	9. mengoreksi dalam jumlah banyak nilai
	10. agak longgar sehingga kurang objektif.
	11. Tidak mampu mencakup materi
	12. esensial seluruhnya.

2. Kaidah Penulisan Soal Bentuk Uraian

a. Materi

- 1) Soal sesuai dengan indikator (menuntut tes bentuk uraian)
- 2) Batasan pertanyaan dan jawaban yang diharapkan sesuai
- 3) Materi yang diukur sesuai dengan kompetensi urgensi, kontinuitas, relevansi, dan keterpakaian (UKRK)
- 4) Isi materi yang ditanyakan sesuai dengan jenjang, jenis sekolah, dan tingkat kelas

b. Konstruksi

- 1) Ada petunjuk yang jelas mengenai cara mengerjakan soal

- 2) Rumusan kalimat soal/pertanyaan menggunakan kata tanya atau perintah yang menuntut jawaban terurai
- 3) Gambar/grafik/tabel/diagram dan sejenisnya harus jelas dan berfungsi
- 4) Ada pedoman penskoran

c. Bahasa

- 5) Rumusan kalimat soal/pertanyaan komunikatif
- 6) Butir soal menggunakan bahasa Indonesia yang baku
- 7) Tidak mengandung kata-kata/kalimat yang menimbulkan penafsiran ganda atau salah pengertian
- 8) Tidak mengandung kata yang menyinggung perasaan
- 9) Tidak menggunakan bahasa yang berlaku setempat/tabu

3. Pedoman Penskoran

Pedoman penskoran adalah pedoman yang memuat jawaban dan skor sebagai arahan dalam melakukan penskoran. Pedoman ini berisi kemungkinan-kemungkinan jawaban benar atau kata-kata kunci berikut skor yang ditetapkan untuk setiap kunci jawaban. Berdasarkan metode penskorannya, bentuk uraian diklasifikasikan menjadi 2, yaitu uraian objektif dan uraian non-objektif. Bentuk uraian objektif adalah suatu soal atau pertanyaan yang menuntut sehimpunan jawaban dengan pengertian/konsep tertentu, sehingga penskorannya dapat dilakukan secara objektif. Artinya perilaku yang diukur dapat diskor secara dikotomis (benar - salah atau 1 - 0). Bentuk uraian non-objektif adalah suatu soal yang menuntut sehimpunan jawaban dengan pengertian/konsep menurut pendapat masing-masing peserta didik, sehingga penskorannya sukar untuk dilakukan secara objektif. Artinya perilaku yang diukur dapat diskor secara politomis (skala 0-3 atau 0-5).

Kaidah penulisan pedoman penskoran uraian objektif.

- a. Tuliskan semua kemungkinan jawaban benar atau kata kunci jawaban dengan jelas untuk setiap butir soal.
- b. Setiap kata kunci diberi skor 1 (satu).
- c. Apabila suatu pertanyaan mempunyai beberapa sub pertanyaan, rincilah kata kunci dari jawaban soal tersebut menjadi beberapa kata kunci subjawaban. Kata-kata kunci ini dibuatkan skornya.
4. Jumlahkan skor dari semua kata kunci yang telah ditetapkan pada soal. Jumlah skor ini disebut skor maksimum dari satu soal.

Kaidah penulisan pedoman penskoran uraian Nonobjektif.

- a. Tuliskan garis-garis besar jawaban sebagai kriteria jawaban untuk dijadikan pegangan dalam memberi skor. Kriteria jawaban disusun sedemikian rupa sehingga pendapat atau pandangan pribadi peserta didik yang berbeda dapat diskor menurut mutu uraian jawabannya.
- b. Tetapkan rentang skor untuk tiap garis besar jawaban. Besarnya rentang skor minimum 0 (nol), sedangkan skor maksimum ditentukan berdasarkan keadaan jawaban yang dituntut oleh soal itu sendiri.

- c. Jumlahkan skor tertinggi dari tiap-tiap rentang skor yang telah ditetapkan. Jumlah skor dari beberapa criteria jawaban ini kita sebut skor maksimum dari satu soal.

E. PENULISAN BUTIR SOAL UNTUK KOMPETENSI KETERAMPILAN

1. Pengertian

Kompetensi keterampilan meliputi: keterampilan mengamati, menanya, mencoba, mengolah, menyaji, menalar, dan mencipta. Penulisan butir soal untuk aspek keterampilan termasuk dalam tes perbuatan. Tes perbuatan atau tes praktik merupakan suatu tes yang penilaiannya didasarkan pada perbuatan/praktik peserta didik. Sebelum menulis butir soal untuk tes perbuatan, guru dapat mengecek dengan pertanyaan berikut. Tepatkah kompetensi yang akan diujikan (misalnya: bercerita, berpidato, berdiskusi, presentasi, mendemonstrasikan, melakukan pengamatan, melakukan percobaan) diukur dengan tes tertulis! Jika jawabannya tepat, kompetensi yang bersangkutan tidak tepat diujikan dengan tes perbuatan/praktik. Kemudian dilanjutkan dengan pertanyaan, bentuk soal apa yang tepat dipergunakan, bentuk objektif atau uraian? Lalu guru menuliskan butir soal sesuai dengan bentuk soalnya. Bila jawaban pertanyaan di atas adalah tidak/kurang tepat diujikan dengan tes tertulis, maka kompetensi yang bersangkutan memang tepat diujikan dengan tes perbuatan/praktik.

Dalam kurikulum 2013, kompetensi keterampilan dinilai melalui: (1) penilaian kinerja (*performance*), (2) penugasan (*project*), atau (3) hasil karya (*product*), dan portofolio (*portfolio*). **Penilaian kinerja** merupakan penilaian yang meminta peserta didik untuk mendemonstrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan ke dalam konteks yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. **Penilaian penugasan** merupakan penilaian tugas (meliputi: pengumpulan, pengorganisasian, pengevaluasian, dan penyajian data) yang harus diselesaikan peserta didik (individu/kelompok) dalam waktu tertentu. Adapun aspek yang dinilai diantaranya meliputi kemampuan (1) pengelolaan, (2) relevansi, dan (3) keaslian. **Penilaian hasil karya** merupakan penilaian keterampilan peserta didik dalam membuat suatu produk benda tertentu seperti hasil karya seni, lukisan, gambar, patung, dll. Aspek yang dinilai di antaranya meliputi: (1) tahap persiapan: pemilihan dan cara penggunaan alat, (2) tahap proses/produksi: prosedur kerja, dan (3) tahap akhir/hasil: kualitas serta estetika hasil karya. Di samping itu, guru dapat memberikan penilaian pada pembuatan produk rancang bangun/perekayasaan teknologi tepat guna misalnya melalui: (1) adopsi, (2) modifikasi, atau (3) difusi. Adapun contoh penulisan butir soalnya dapat dilihat pada keterangan berikut. **Portofolio** merupakan alat penilaian yang berupa kumpulan dokumen dan hasil karya beserta catatan perkembangan belajar peserta didik yang disusun secara sistematis yang tujuannya untuk mendukung belajar tuntas. Hasil karya yang dimasukkan ke dalam bundel portofolio dipilih yang benar-benar dapat menjadi bukti pencapaian suatu kompetensi. Setiap hasil karya dicatat dalam jurnal atau sebuah format dan ada catatan guru yang menunjukkan tingkat perkembangan sesuai dengan aspek yang diamati.

2. Kaidah Penulisan Soal Tes Perbuatan

Dalam menulis butir soal untuk tes perbuatan, penulis soal harus mengetahui konsep dasar penilaian perbuatan/praktik (Safari, 2017). Maksudnya pernyataan dalam soal harus disusun dengan pernyataan yang betul-betul menilai perbuatan/praktik, bukan menilai yang lainnya. Adapun kaidah penulisannya adalah seperti berikut.

a. Materi

- 1). Soal harus sesuai dengan indikator (menuntut tes perbuatan: kinerja, hasil karya, atau penugasan).
- 2). Pertanyaan dan jawaban yang diharapkan harus sesuai.
- 3). Materi yang ditanyakan sesuai dengan tujuan pengukuran.
- 4). Isi materi yang ditanyakan sesuai dengan jenjang jenis sekolah atau tingkat kelas.

b. Konstruksi

- 5). Menggunakan kata tanya atau perintah yang menuntut jawaban perbuatan/praktik.
- 6). Ada petunjuk yang jelas tentang cara mengerjakan soal.
- 7). Disusun pedoman penskorannya.
- 8). Tabel, gambar, grafik, peta, atau yang sejenisnya disajikan dengan jelas dan terbaca.

c. Bahasa/Budaya

- 9). Rumusan kalimat soal komunikatif.
- 10). Butir soal menggunakan bahasa Indonesia yang baku.
- 11). Tidak menggunakan kata/ungkapan yang menimbulkan penafsiran ganda atau salah pengertian.
- 12). Tidak menggunakan bahasa yang berlaku setempat/tabu.
- 13). Rumusan soal tidak mengandung kata/ungkapan yang dapat menyinggung perasaan peserta didik.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. 2015. *Strategi Umum Pembudayaan Pendidikan Inklusif di Indonesia*. Jakarta: Kemendikbud
- Ainscow, Mel. & Miles, Susie. (2009). *Developing inclusive education systems: how can we move policies forward*. United Kingdom: University of Manchester.
- Choate, S. Joyce. (2013). *Pengajaran inklusif yang sukses: cara handal untuk mendeteksi dan memperbaiki kebutuhan khusus*. Jakarta: Helen Keller International.
- Damanik, Tolhas. (2016). *Akomodasi yang wajar*. Jakarta: Helen Keller International.
- Fahmi. (2017). *Analisis Butir Soal Ujian Nasional*. Jakarta: Puspendik.
- Firdaus, Endis. (2010). *Pendidikan Inklusif di Indonesia*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Glazzard, Jonathan et.al. (2016). *Asih Asah Asuh Anak Berkebutuhan Khusus di Sekolah Dasar*. Yogyakarta: PT Kanisius.
- http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_BIASA/195903241984031-ZAENAL_ALIMIN/MODUL_1_UNIT_2.pdf
- Indriyanto, Bambang. (2013). *Kebijakan dan Pelaksanaan Pendidikan Inklusif di Indonesia (Analisa Kesenjangan)*. Jakarta: Helen Keller International.
- Lickona, T. (2004). *Character Matters*. A Touchstone Book, NY.
- Kemdiknas, RI. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta.
- Kemdiknas, RI. (2010). *Buku Induk Pembangunan Karakter*. Jakarta.
- Kemendikbud, RI. (2017). *Konsep dan Pedoman Penguatan Pendidikan Karakter*. Jakarta.
- Mardapi, Dj. dan Ghofur, A, (2004). *Pedoman Umum Pengembangan Penilaian Kurikulum Berbasis Kompetensi SMA*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Nitko, Anthony J. (2001). *Educational Assessment of Students*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2015 tentang Penilaian Hasil Belajar oleh Pendidik dan Satuan Pendidikan pada Pendidikan dasar dan Pendidikan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 103 Tahun 2014 tentang Pembelajaran pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah.

- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2015 tentang Rencana Strategi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2015-2019.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 dan terakhir diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2016 tentang Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar pada Kurikulum 2013 pada Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Petunjuk Teknis Pengembangan Perangkat Penilaian (2010). Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA.
- Pusat Penilaian Pendidikan, Balibang Depdiknas. (2004). *Pedoman Penilaian Kelas*. Jakarta.
- Petunjuk Teknis Rancangan Penilaian Hasil Belajar (2010). Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA.
- Safari. (2000). *Kaidah Bahasa Indonesia dalam Penulisan Soal*. Jakarta: PT. Kartanegara.
- Safari. (2005). *Teknik Analisis Butir Soal: Instrumen Tes dan Non-Tes dengan Manual, Kalkulator, Komputer*. Jakarta: Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia, Departemen Pendidikan Nasional.
- Safari. (2005). *Penulisan Butir Soal Berdasarkan Penilaian Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia, Departemen Pendidikan Nasional.
- Safari. (2017). *Penyusunan Kisi-kisi dan Butir Soal Berdasarkan Kurikulum 2013*. Jakarta: Puspendik.
- Santosa, Tonny. (2016). *Identifikasi dan Asesmen*. Jakarta: Helen Keller International
- Stufflebeam, DL and Zhang, G. (2017). *The CIPP Evaluation models: How to Evaluate for Improvement and Accountability*. New York: The Guilford Press.

- Sunanto, Juang. (2016). *Pendidikan Inklusif*. Jakarta: Helen Keller International.
- Sunanto, Juang. (2016). *Pendidikan Luar Biasa*. Jakarta: Helen Keller International.
- Surapranata, S. dan Hatta, M. (2006). *Penilaian Portofolio Implementasi Kurikulum 2014*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 1979 tentang Kesejahteraan Anak*. Jakarta: Kemenkumham
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kemenkumham
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2003 tentang Perlindungan Anak*. Jakarta: Kemenkumham
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Undang-Undang no. 23 tahun 2002 tentang Perlindungan Anak*. Jakarta: Kemenkumham
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas*. Jakarta: Kemenkumham
- Yustisia, Visi tim. (2016). *Konsolidasi Undang-Undang Perlindungan Anak*. Jakarta: PT. Visimedia Pustaka

