

Manajemen Penilaian Angka Kredit Untuk Kenaikan Jabatan Bagi Guru Di Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) DIY

Fikri Wahiddinsyah

Universitas Gadjah Mada

*Corresponding author: Fikri Wahiddinsyah¹
(E-mail: fikriwahiddinsyah123@gmail.com)

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh aktivitas Penilaian Angka Kredit (PAK) sebagai indikator untuk melihat kinerja guru sebagai upaya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses manajemen PAK untuk kenaikan jabatan bagi guru di BPMP DIY yang terdiri atas tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan serta upaya pemecahan masalah yang terjadi di dalamnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Informan penelitian ini terdiri atas staf bidang kepegawaian dan bidang persuratan/ kesekretariatan BPMP DIY. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara dan studi dokumen. Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Teknik keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan manajemen PAK guru di BPMP DIY antara lain: (1) mempersiapkan segala keperluan yang berkaitan dengan manajemen PAK, (2) melakukan pembagian tugas manajemen PAK antar bidang sesuai dengan bidang keahlian masing-masing, (3) melakukan pengelolaan PAK sesuai dengan prosedur yang berlaku, (4) melakukan pengawasan terhadap aktivitas pengelolaan PAK melalui laporan oleh pimpinan lembaga, dan (5) melakukan sosialisasi prosedur pengajuan PAK bagi guru secara daring/ luring serta membuat sistem aplikasi manajemen PAK sebagai upaya pemecahan masalah berupa kurangnya pemahaman guru dalam melengkapi berkas persyaratan pengajuan PAK. Adanya sistem aplikasi tersebut dapat mempercepat proses manajemen PAK di BPMP DIY agar lebih efektif dan efisien.

Kata Kunci: manajemen, penilaian angka kredit guru, guru

Credit Number Assessment Management for Teacher Promotion at the Yogyakarta Educational Quality Assurance Center

Abstract: This research is motivated by the Credit Score Assessment (CSA) activity as an indicator to assess teacher performance, aiming to enhance the quality of education in Indonesia. The purpose of this study was to investigate the CSA management process for teacher promotion at the Yogyakarta Educational Quality Assurance Center, comprising planning, organizing, implementing, and supervising stages, as well as efforts to address associated challenges. This study adopts a qualitative approach, with informants including staff from the staffing and correspondence/secretarial departments of the Yogyakarta Educational Quality Assurance Center. Research data were collected using interview techniques and document analysis. Data analysis employed the interactive model proposed by Miles, Huberman, and Saldana. Data validity was ensured through source triangulation and technique triangulation. Findings reveal that the CSA management stages for teachers at the

Yogyakarta Educational Quality Assurance Center encompass: (1) preparing all necessary resources for CSA management, (2) assigning CSA management tasks to relevant departments based on their expertise, (3) conducting CSA management in accordance with established procedures, (4) overseeing CSA management activities through institutional reporting, and (5) facilitating CSA submission procedures for teachers through online/offline socialization and the development of an application system to address challenges such as teachers' lack of understanding in meeting CSA filing requirements. The implementation of this application system is anticipated to streamline the CSA management process at the Yogyakarta Educational Quality Assurance Center, enhancing its effectiveness and efficiency.

Keywords: management, assessment of teacher credit score, teacher

I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu kebutuhan manusia dan akan selalu mengalami perubahan dan perbaikan sesuai dengan perkembangan zaman. Upaya perbaikan yang dilakukan secara terus menerus tersebut dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan untuk keberlangsungan manusia. Upaya peningkatan kualitas pendidikan tersebut salah satunya adalah dengan meningkatkan guru atau tenaga pendidik di Indonesia. Guru merupakan pihak pemegang kunci apakah menarik atau tidaknya suatu pembelajaran (Sulastri, Fitria & Martha, 2022). Kualitas guru yang baik sangat diperlukan untuk memenuhi tuntutan zaman yang semakin berkembang. Untuk menciptakan guru yang berkualitas, perlu adanya standar kompetensi minimum yang harus dikuasai untuk menjadi tenaga profesional sesuai dengan tugas yang diberikan. Tugas guru tersebut sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah untuk merencanakan serta melaksanakan proses pembelajaran, melakukan penilaian terhadap hasil pembelajaran serta melakukan bimbingan dan pelatihan kepada peserta didik. Maka dari itu, peran seorang guru yang profesional sangat diperlukan untuk memajukan kualitas pembelajaran bangsa. Keahlian guru tersebut nantinya diharapkan dapat membantu mereka dalam menyelesaikan berbagai permasalahan pendidikan yang ada di Indonesia. Permasalahan yang dialami guru di sini lebih menekankan bagaimana untuk meningkatkan profesionalisme kinerja mereka ketika melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

Menurut hasil penelitian dari Sumsiyati & Zurqoni (2020: 151-164) pada beberapa sekolah di Indonesia menunjukkan bahwa masih terdapat guru yang masuk dalam kategori tenaga pengajar dengan kualitas kinerja yang buruk. Data menunjukkan ada setidaknya 29% guru tersebut masih berada pada tingkat profesionalitas yang dapat dikatakan rendah. Meskipun jumlahnya kurang dari 50%, akan tetapi guru tersebut tetap memiliki pengaruh besar dalam proses belajar mengajar. Penilaian tersebut didasarkan pada aspek tugas utama seorang guru, yaitu melakukan perencanaan media pembelajaran, penerapan strategi pembelajaran

yang menarik, optimalisasi materi pembelajaran agar mudah dipahami, penguasaan terhadap materi pembelajaran, kemampuan guru dalam mengaitkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa dan konteks kehidupan bermasyarakat, serta mengaitkan pembelajaran dengan berbagai masalah aktual. Selanjutnya 71% di antaranya masuk dalam kategori guru dengan kinerja yang baik, akan tetapi 51 guru di antaranya berada pada masa kerja di atas 20 tahun dan beberapa memiliki jabatan penting di sekolah, sehingga ada kemungkinan suatu saat nanti akan mempengaruhi proses belajar mengajar apabila terdapat kegiatan sekolah yang perlu diselesaikan terlebih dahulu. Sejalan dengan itu, Yunus (2017) menjelaskan bahwa pada tahun 2017 dari total 3,9 juta guru pada saat itu, masih terdapat sekitar 25% guru yang masih belum memenuhi persyaratan akademik dan 52% guru di antaranya masih belum memiliki sertifikat profesi guru. Hal tersebut diperkuat dengan data terbaru dari Kemdikbud pada tahun 2023 menyatakan bahwa secara nasional, guru yang memiliki kualifikasi akademik sebesar 32,83% dari keseluruhan guru yang ada di SD negeri dan swasta di Indonesia yang berjumlah 1,5 juta guru. Sisanya sebesar 57,17% belum memenuhi kualifikasi minimum akademik yang dibutuhkan. Dari hasil pengolahan data mereka ditemukan kesimpulan bahwa ketidaksesuaian guru jenjang SD mencapai angka 29,3% dengan tingkat ketidaksesuaian tertinggi pada guru agama yaitu sebesar 54% (Jakaria, 2023). Kualifikasi akademik yang dimaksud disini adalah tingkat pendidikan guru yang mana lulusan dari jurusan pendidikan umumnya akan diberikan materi pembelajaran untuk menjadi seorang pengajar yang baik sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal tersebut tentu menjadi suatu hal yang tidak bisa dipandang sebelah mata. Padahal, seorang guru dalam menjalankan tugasnya harus memiliki standar kompetensi yang harus dikuasai, di antaranya adalah kompetensi pedagogi, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Dalam hal ini, kinerja seorang guru terganggu karena adanya faktor penghambat seperti ketidaksesuaian bidang ilmu yang dimiliki dengan bidang ajar, kualifikasi guru yang tidak sesuai sarjana dan program peningkatan keprofesian berkelanjutan yang masih rendah.

Dari hasil survei di atas dapat diketahui bahwa kinerja guru di Indonesia masih perlu untuk diperbaiki lagi. Hal tersebut disebabkan adanya berbagai faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan seperti pengaruh lingkungan belajar dan peran dari pendidik itu sendiri. Upaya untuk menciptakan profesionalisme begitu amat diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang berkualitas baik. Salah satu upaya untuk melakukan pembinaan profesionalisme guru adalah melalui angka kredit. Adapun penilaian angka kredit guru tersebut meliputi 80% unsur utama dan 20% unsur penunjang dengan salah satu unsur pengembangan profesi berkelanjutan yang terdiri dari pengembangan diri, publikasi karya ilmiah, dan karya

inovatif. Unsur penilaian tersebut merupakan salah satu aspek untuk menilai sejauh mana profesionalisme seorang guru. Penilaian angka kredit tersebut dimaksudkan untuk mewujudkan guru yang profesional karena harkat serta martabat seorang guru ditentukan dari kualitas layanan profesi yang bermutu (Kemenag Kabupaten Blora, 2017).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan pembinaan kepangkatan seorang guru melalui angka kredit dipandang sebagai kebijakan yang cukup baik. Selama ini, belum ditemukan model pembinaan profesionalisme guru selain dengan menggunakan angka kredit. Model ini masih dipandang baik dan masih digunakan meskipun perlu disempurnakan lagi (Sugiyono, 2002: 123). Maka dari itu, untuk menilai kinerja seorang guru salah satunya adalah dengan melakukan penilaian kepada guru PNS tersebut yaitu melalui PAK (Penilaian Angka Kredit). PAK tersebut nantinya akan digunakan sebagai penentuan kenaikan jabatan fungsional guru. Semakin tinggi jabatan fungsional guru, maka diharapkan keahlian-keahlian yang dimiliki oleh guru tersebut semakin banyak sehingga memberikan kontribusi yang baik terhadap perkembangan belajar siswa. Menurut Permendiknas No. 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknik Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, guru akan diberikan beban kerja sesuai jabatan fungsional yang telah ditetapkan berdasarkan skor PAK. Semakin tinggi jabatan yang dimiliki nantinya akan berpengaruh kepada tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Di sinilah peran lembaga pengelola angka kredit sangat diperlukan untuk mengelola pengajuan pangkat dari para guru. PAK yang telah direkap nantinya akan diserahkan dan ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dengan memperhatikan usulan-usulan yang dari instansi pemerintah melalui pertimbangan teknis dari Badan Kepegawaian Nasional (BKN) atau Badan Kepegawaian Daerah (BKD) (Direktorat Sekolah Dasar, 2021).

Salah satu lembaga yang berperan dalam melakukan pengecekan terhadap berkas PAK di wilayah Provinsi DIY adalah BPMP. BPMP DIY atau Balai Penjaminan Mutu Pendidikan berperan dalam melakukan penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan pada jenjang PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini), pendidikan tingkat menengah, dan pendidikan di masyarakat pada tingkat provinsi (Renstra BPMP DIY, 2022: 18). Bidang yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap pengelolaan data PAK adalah bidang kepegawaian BPMP DIY melalui berkas data Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK) serta berkas pendukung lainnya yang menjadi syarat pengajuan dokumen PAK. Pelaksanaan kegiatan manajemen PAK guru sesuai dengan tugas BPMP yang tercantum pada Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi RI No. 11 Tahun 2022 Tentang Organisasi Tata Kerja BBPMP dan BPMP yaitu melaksanakan supervisi penjaminan serta peningkatan mutu pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan dalam lingkup masyarakat untuk menjamin

mutu pendidikan. Dengan melaksanakan tugas manajemen PAK, BPMP akan menilai sejauh mana perkembangan dan keahlian seorang guru melalui berkas syarat DUPAK yang diajukan. Akan tetapi, tak jarang dalam pelaksanaannya sering ditemukan kendala dalam proses manajemen PAK di lembaga tersebut.

Berdasarkan hasil observasi, salah satu kendala dalam manajemen PAK di wilayah DIY adalah banyaknya guru yang masih belum mengetahui alur dan proses pengelolaan data PAK. Tidak jarang dari mereka melakukan pengiriman berkas PAK ke lembaga tersebut secara langsung. Padahal sudah dijelaskan bahwasanya terdapat alamat khusus pengiriman yang telah dicantumkan oleh BPMP DIY terbaru. Hal tersebut dilakukan agar tidak adanya tatap muka secara langsung yang terjadi antara guru dan BPMP DIY sehingga tidak terjadi intervensi dalam melakukan penilaian berkas PAK tersebut. Selain itu, para guru juga sering kali menghubungi pihak pengelola BPMP DIY untuk menanyakan progres pengajuan PAK yang telah diajukan sebelumnya dengan harapan dapat mempercepat proses penilaian. Upaya lembaga dalam memberikan pengertian kepada para guru belum memberikan dampak yang baik. Selain karena terkendala jarak lokasi, jumlah guru yang ada di wilayah DIY yang banyak juga membuat pihak pengelola BPMP DIY kewalahan. Di satu sisi PAK dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja guru, namun di sisi lain tidak semua guru memahami mengenai teknis pelaksanaan PAK tersebut. Pelaksanaan dan unsur penetapan angka kredit guru didasarkan pada jabatan fungsionalnya yang dijelaskan melalui Peraturan Menteri Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Unsur yang dinilai dalam kenaikan angka kredit menurut peraturan tersebut terdiri dari unsur pendidikan, pembelajaran/ bimbingan, pengembangan profesi berkelanjutan dan kegiatan penunjang tugas guru seperti gelar, penghargaan/ tanda jasa, dan lain sebagainya.

Permasalahan lain yang dihadapi oleh BPMP DIY yaitu sistem pengelolaan *database* yang masih lama dan perlu untuk diperbarui. Sistem yang dikelola lembaga tersebut masih sekedar pendataan pengajuan data PAK saja yang berisi daftar nama, asal instansi, asal kabupaten dan beberapa dokumen pendukung lainnya. Perlu diketahui bahwa masa pengajuan PAK dapat dilakukan kapan saja dan tidak terbatas oleh berapa kali sudah mengajukan. Masalah yang dialami BPMP DIY adalah tidak adanya sistem pencarian data terhadap berapa kali jumlah guru mengajukan berkas PAK ke lembaga. Fitur tersebut belum ada pada sistem pengelolaan data pada Microsoft Excel yang mereka gunakan saat ini sehingga mempersulit kinerja pegawai. Perlu adanya pembaharuan sistem baru yang dapat mempermudah bidang

kepegawaian dalam mengolah dan melihat berapa kali jumlah guru dalam mengajukan berkas PAK untuk keperluan kenaikan jabatan.

Berkaca dari problematika diatas, problem yang dihadapi oleh lembaga adalah bagaimana mengoptimalkan pengelolaan data DUPAK. Optimalisasi pengelolaan data tersebut dilakukan dengan menerbitkan buku panduan pengajuan PAK serta sosialisasi pengajuan berkasnya. Selain itu, melakukan pembaharuan sistem pengelolaan data PAK guru juga perlu dilakukan mengingat sistem yang mereka gunakan selama ini digunakan masih jauh dari fungsi yang diharapkan. Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah bagaimana manajemen PAK di BPMP DIY.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Informan penelitian ini terdiri atas staf bidang kepegawaian dan bidang persuratan/ kesekretariatan BPMP DIY. Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan Maret-April 2023 di Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) DIY. Pengambilan data dilakukan pada bulan April 2023 menggunakan teknik wawancara dan studi dokumen dengan narasumber.

Subjek dalam penelitian adalah pihak pengelola PAK di BPMP DIY yang terdiri dari 2 orang dari bidang kepegawaian dan 1 orang bidang persuratan/ kesekretariatan. Teknik pemilihan subjek penelitian adalah purposive sampling untuk narasumber yang diberikan kewenangan dalam melakukan manajemen PAK di lembaga tersebut. Penelitian ini berusaha mengungkap mengenai bagaimana proses manajemen PAK untuk kenaikan jabatan bagi guru di BPMP DIY beserta faktor pendukung dan penghambatnya, Untuk memperoleh informasi, peneliti menggunakan sumber data yang valid dengan terjun langsung ke lapangan kemudian dikaji dan dianalisis secara mendalam.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang diperoleh melalui wawancara secara langsung dengan pengelola PAK di BPMP DIY dan sumber data sekunder yang berasal dari studi dokumen yang mendukung penelitian. Untuk mendukung keabsahan data, peneliti menggunakan model triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang terdiri dari pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan serta verifikasi (*drawing conclusion and verification*)

III. HASIL

3.1 Perencanaan Penilaian Angka Kredit

Perencanaan angka kredit memiliki makna berupa rangkaian persiapan yang harus dilakukan agar dapat berjalan dengan maksimal sesuai dengan harapan. Perencanaan ini meliputi kegiatan yang dilakukan selama perencanaan, pentingnya perencanaan, dan bagaimana proses perencanaan tersebut. Beberapa keterangan informasi narasumber yang menggambarkan mengenai proses perencanaan yang terdiri dari kegiatan apa saja yang dilakukan, alasan dilakukannya perencanaan, dan bagaimana proses perencanaan angka kredit antara lain sebagai berikut.

Tabel 1. Proses perencanaan penilaian angka kredit

No	Pokok Bahasan	Poin Pembahasan	Keterangan Narasumber
1.	Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan	1. Menghimpun dokumen PAK melalui PO BOX lembaga 2. Melaksanakan tugas sesuai instruksi dari kementerian terkait 3. Merancang skema pengumuman kepada guru yang mengumpulkan berkas PAK	“Kalau di kita, di BPMP itu ada sekretariat penilai daerah biasanya kita hanya menghimpun dokumen-dokumen PAK yang dikirimkan via PO BOX gitu. Kemudian ditata dan setelah ditata nanti kita menginput data-data tersebut ke aplikasi PAK-nya.” (SW/04/04/W1/1). “Kita melaksanakan angka kredit dasarnya dari SK Kementerian terkait bahwa BPMP ditugaskan untuk melaksanakan penilaian angka kredit guru Dikdas, Dikmen dan PAUD-TK. Kemudian dibentuklah sekretariat di BPMP...” (DW/05/04/W2/1). “... Habis itu ada pengumuman, daftar suratnya termasuk pengumuman bagaimana dinas maupun guru-guru untuk mengajukan PO BOX ada disitu.” (DW/05/04/W2/2).
2.	Alasan dilakukannya perencanaan	Pemenuhan hak guru untuk memperoleh kenaikan jabatan dalam kurun waktu tertentu	“Sebenarnya terkait pemenuhan hak guru ya mas untuk kenaikan jabatan jadi kita mengumumkan untuk memberikan layanan untuk menerima penilaian PAK yang akan datang tiap periodenya. Jadi perencanaan itu kita gunakan untuk menjangkir sebanyak mungkin untuk guru yang siap dinilai sehingga kesempatan mereka untuk dinilai semakin terwujud.” (SW/04/04/W1/2). “... dokumen mereka yang siap untuk diajukan penilaiannya itu bisa kita ikutkan pada periode penilaian yang akan datang. Jadi itu perencanaannya mestinya untuk memenuhi kepada mereka (guru) untuk menilai per periodenya.” (SW/04/04/W1/3). “Tentu saja (karena) guru itu berhak naik pangkat berdasarkan kompetensi dan kemampuan masing-masing. Adanya guru naik pangkat adalah hak mereka sampai 4d walaupun di Jogja tidak ada 4d karena tidak ada peta jabatannya, dan hanya guru di Jogja yang hanya sampai ke 4c.” (DW/05/04/W2/3).
3.	Proses pelaksanaan perencanaan	1. Persiapan penginputan data PAK guru 2. Melakukan pengecekan terhadap berkas PAK yang dikirimkan melalui PO BOX lembaga	“Untuk tahapnya sendiri seperti yang di awal tadi. Kita membuka PO BOX dan mendata berkas yang ada masuk dan kita input untuk persiapan penilaian. Kemudian kita menunggu jadwal penilaian pusat. Jadi kita mengirimkan berkas-berkas yang dinilai pada proses penilaian. Proses garis besarnya seperti itu.” (SW/04/04/W1/6). “(Kita pastikan) dari PO BOX guru ke PO BOX pusat itu bisa lewat PO BOX Jogja. Kita buka tutup dulu, kemudian kita ambil berkasnya, kemudian setelah didata dan di input lalu kita siapkan untuk penilaian di pusat. Penilaiannya di mana kita ikut dengan sekretariat penilaian pusat.” (SW/04/04/W1/7).

3.2 Pengorganisasian Penilaian Angka Kredit

Dalam lingkup manajemen, pengorganisasian memiliki peran dalam proses mengatur dan mengelola sumber daya manusia (SDM) dalam menjalankan aktivitas di dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, pihak pengelola PAK di BPMP DIY harus dapat memastikan adanya koordinasi yang baik antar bagian dalam kegiatan manajemen penilaian angka kredit sehingga memberikan hasil yang maksimal. Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumen, berikut adalah analisis pembahasan mengenai proses pengorganisasian angka kredit di BPMP DIY.

Tabel 2. Proses pengorganisasian penilaian angka kredit

No	Pokok Bahasan	Poin Pembahasan	Keterangan Narasumber
1.	Proses pengorganisasian Penilaian Angka Kredit	- Memastikan kesesuaian data yang dikirimkan pada PAK guru - Melaksanakan tugas sesuai SK yang diberikan - Memberikan informasi mengenai pengiriman PAK ke seluruh wilayah Indonesia melalui lembaga di bawah BPMP	“... Jadi prosesnya yang penting data guru yang memasukkan penilaian itu bergeser dengan bukti fisik yang masuk ke kita. Karena kalau ada pergeseran atau ketidaksesuaian antara data itu dan judul karya ilmiah yang dinilai biasanya kita yang susah di sana. Jadi kita pengorganisasiannya kita memastikan bahwa karya-karya guru yang dinilai, kemudian nama-nama guru yang ada di PAK itu benar dengan yang masuk di PO BOX.” (SW/04/04/W1/9). “Sebetulnya kalau di BPMP itu memang untuk tahun kemarin dan tahun ini tidak ada anggaran khusus mas. Jadi secara organisasi kita hanya melaksanakan saja tugas dari pusat jadi dasarnya hanya SK kepala. Di pusat kita juga di SK-kan. Tapi biasanya SK-nya keluar setiap dua tahun sekali, itu kalau secara tugasnya.” (DW/05/04/W2/7). “Itu kita diminta SK dari BPMP mana. Kita disuruh kirim ke sana. Dari sana (pusat) nanti mengirimkan SK untuk seluruh wilayah di Indonesia. Jadi SK pusat mengeluarkan angka kredit guru di seluruh UPT gitu maksudnya mas. Nanti daftar namanya seluruh anggota sekretariat di BPMP Jogja.” (DW/05/04/W2/8).
2.	Pihak yang terlibat dalam Penilaian Angka Kredit	Pihak yang terlibat di internal lembaga antara lain keamanan (satpam), bagian kepegawaian, pimpinan lembaga. Sedangkan tim eksternal yang terlibat terdiri dari tim pusat yang menilai angka kredit guru.	“... Kemudian kalau yang sekretariat kecil yang <i>entry</i> data memang dari kepegawaian tetapi prosesnya ke sana juga melibatkan kita, nah itu ada pak satpam yang mesti menerima. Berkas-berkas yang dikirim tidak lewat PO BOX tapi lewat sini juga ada dan diterima langsung oleh satpam. Kemudian pada saat penilaian angka kredit pimpinan menugaskan kita melakukan pendampingan penilaian di pusat kemudian terkait bagian keuangan bagian lainnya untuk persiapan-persiapan dan sebagainya. Jadi mengait ke beberapa bagian tidak hanya bidang kepegawaian saja.” (SW/04/04/W1/10). “Kita kan perlu mengirim berkas itu. Di Jogja semisal penilaian di Surabaya kita kirimkan ke sana. Perlu anggaran untuk ditransfer berkas yang dari Jogja ke Surabaya itu walaupun nanti di sana diganti sama tim sekretariat pusat nanti kan untuk anggaran itu kan biasanya ditalang dulu. Tidak dianggarkan itu berarti tidak ada plot khusus. (SW/04/04/W1/11).
3.	Proses Pembagian kerja pada Penilaian Angka Kredit	1. Pembagian tugas dilakukan secara informal karena bukan	“Sebenarnya pembagiannya lebih bersifat informal. Jadi tidak saklek seperti apa bagiannya apa itu tidak. Tapi kita saling membantu. Karena ini merupakan tugas tambahan bagi kita semua. Jadi bukan tugas pokok kita dalam melakukan

- merupakan tugas utama lembaga
2. Sifat pembagian berprinsip pada gotong-royong sesuai dengan jumlah SDM yang dibutuhkan di lapangan
- penilaian PAK karena Direktorat PAUD, Dikdasmen tidak mengurus, tidak melayani guru secara langsung jadi tugas pelayanan beda direktorat yaitu Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan ..." (SW/04/04/W1/12).
- "Kita kan anggotanya banyak sekali, sifatnya gotong royong. Ketik kita ke Surabaya ke Bandung ke Jakarta tempat-tempat yang ditentukan pusat kita biasanya hanya dua orang tidak seluruhnya terus 7 orang sekalian." (DW/05/04/W2/12).

3.3 Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit

Tahap ini merupakan analisis pemaparan data mengenai bagaimana cara BPMP DIY dalam melaksanakan manajemen PAK. Bagian ini terdiri dari bagaimana pelaksanaan manajemen PAK, mekanisme manajemen PAK, dan sosialisasi pengajuan PAK. Informasi mengenai proses pelaksanaan manajemen PAK antara lain sebagai berikut.

Tabel 3. Proses pelaksanaan penilaian angka kredit

No	Pokok Bahasan	Poin Pembahasan	Keterangan Narasumber
1.	Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit	1. Memberikan pengumuman PAK melalui ULT, layanan konsultasi via WhatsApp, melengkapi data yang dikirimkan melalui PO BOX 2. Apabila terjadi kendala, pengelola PAK akan menghubungi pihak pusat	"Ya pelaksanaannya ya kita yang pasti sudah pasang pengumuman di ULT, disitu di ULT juga ada layanan konsultasi via WhatsApp jadi online. Kita juga membuka ULT offline seperti itu. Terus kita pelaksanaannya seperti yang disampaikan di depan bahwasanya kita selain membuka pengumuman terus kita membuka PO BOX kita melaksanakan input data, ketika diundang kita membawa berkas ke tempat penilaian. Setelah kita nilai kita melengkapi berkas yang kurang lengkap dengan menghubungi guru yang bersangkutan nanti terus kita yang pasti setelah penilaian kita juga masih melayani bapak/ ibu guru ketika bapak/ ibu guru mengalami masalah. Misalnya nilainya kok selisih dan nilai belum tercantumkan atau PAK-nya lama tidak keluar." (DW/05/04/W2/13). "Pengiriman berkas sering kali tidak dapat tembusan. Sama kalau ada masalah yang disebutkan Pak Dwi tadi nanti kita yang menghubungi pusat untuk menanyakan ke sekretariat pusat." (AS/07/04/W3/10).
2.	Mekanisme pengajuan Penilaian Angka Kredit	1. Informasi tentang mekanisme pengajuan PAK dibuat dalam bentuk SOP dan alur pelayanan. 2. Guru tidak diperkenankan bertemu langsung dengan pengelola PAK sehingga harus dikirimkan melalui PO BOX lembaga 3. Alur pelayanan pengajuan PAK dipublikasikan lewat website lembaga	"Kalau SOP-nya itu untuk kita di internal ya untuk sekretariat penilaian PAK daerah di BPMP. Jadi apa yang harus dilakukan di rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan penilaian PAK itu ada SOP-nya. Tetapi dari bapak/ ibu guru yang mengirimkan berkasnya itu kita membuatkan standar pelayanan. Standar pelayanan untuk penilaian PAK seperti yang sudah diumumkan di website itu syaratnya apa saja nanti kita cantumkan di standar pelayanan itu. Kemudian harus dikirim via PO BOX, tidak bisa dikirim secara langsung walaupun dalam kenyataannya dikirim secara langsung ke kantor BPMP. Sebenarnya kita standar pelayanannya lewat PO BOX." (SW/04/04/W1/15). "... SOP yang kita susun itu terkait dengan alur pengajuan angka kredit yang sudah kita laksanakan kita susun SOP-nya. Kalau SOP tidak dipublikasikan. Jadi hanya standar pelayanannya. SOP berlaku untuk sekretariat saja." (DW/05/04/W2/14).

			“Sama seperti sebelumnya, kalau apa yang kita kerjakan kita tulis intinya jadi yang sudah kita kerjakan kita wujudkan dalam bentuk alur. Kalau untuk bentuk tayangannya ada di website.” (AS/07/04/W3/11).
3.	Proses sosialisasi pengajuan Penilaian Angka Kredit	1. Sosialisasi pengajuan PAK dilakukan lewat website dan kegiatan dengan instansi pendidikan lain 2. Memberikan akses buku pedoman PAK ke guru 3. Guru seharusnya paham tentang pengajuan PAK	“Untuk sosialisasi kita hanya menggunakan website BPMP. Kemudian mungkin saat ada kegiatan-kegiatan dengan dinas pendidikan kita sampaikan secara tidak langsung pada proses semacam itu.” (SW/04/04/W1/16). “Sebetulnya seorang guru itu harus paham ya mas ketika dirinya mau mengajukan DUPAK itu. Seharusnya guru sudah paham karena pengajuan itu pada dasarnya sama mas dari golongan bawah sampai dengan maksimal, sebetulnya dasarnya sama. Acuannya buku tadi, buku (pedoman PAK) 1-8.” (DW/05/04/W2/15). “Dari dasar hukumnya sampai bagaimana daftarnya. Nilai yang harus dicapai, disitu ada syarat-syarat yang harus dikirimkan.” (DW/05/04/W2/16).

4.1 Pengawasan Penilaian Angka Kredit

Proses pengawasan manajemen penilaian angka kredit di BPMP DIY dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan berjalan dengan lancar. Beberapa langkah yang dilakukan BPMP DIY dalam melakukan pengawasan PAK antara lain sebagai berikut.

Tabel 4. Proses pengawasan penilaian angka kredit

No	Pokok Bahasan	Poin Pembahasan	Keterangan Narasumber
1.	Proses pengawasan Penilaian Angka Kredit	1. Pengawasan PAK dilaksanakan dalam bentuk laporan kepada pimpinan lembaga 2. Pengecekan kelengkapan data diakses melalui aplikasi E-PAK	“... pengawasannya lebih ke arah bentuk laporan-laporan ke pimpinan. Jadi sebelum penilaian kita melaporkan jumlah guru yang mengajukan, berapa jenjangnya dan sebagainya kita laporkan dahulu kemudian kita kirimkan ke tim pimpinan pusat. Jadi di perencanaanya kita laporkan dulu, kemudian setelah hasil penilaian selesai nanti pengawasannya langsung lewat aplikasi E-PAK sehingga guru-guru bisa langsung mengecek hasilnya di aplikasi.” (SW/04/04/W1/18). “Kalau yang banyak itu dari pengawasan lewat E-PAK, pengawasan setelah selesai kan harusnya semua hasil penilaian masuk PAK jadi guru bisa mengakses secara cepat.” (SW/04/04/W1/19). “... secara langsung kita melaporkan ketika akan ada penilaian kepada pimpinan. Seperti itu mas.” (DW/05/04/W2/18).
2.	Pihak yang terlibat dalam Penilaian Angka Kredit	Pihak yang terlibat pada penilaian PAK adalah pimpinan lembaga dan pelaksana teknis (bagian kepegawaian)	“Ya untuk kita sendiri tidak ada, langsung ke pimpinan. Kalau pelaksana teknis mungkin juga ke kepala TU karena perlu di <i>acc</i> sebelum ke pimpinan. Jadi tidak ada pihak lain yang terlibat dari pengawasan maupun pelaporan pekerjaan.” (SW/04/04/W1/20). “Ya hanya pimpinan saja belum pernah kalau misalnya di periksa inspektorat/ irjen itu belum pernah. Karena memang tugas kita hanya memfasilitasi dan terkait anggaran tidak ada dan belum pernah. Hanya pimpinan saja.” (DW/05/04/W2/20). “Kalau untuk pihak pengawasnya tetap dari pimpinan mas. Pimpinan yang melakukan kontrol terhadap kegiatan yang kami lakukan.” (AS/07/04/W3/16).

- | | | | |
|----|--|--|---|
| 3. | Bentuk Pengawasan Penilaian Angka Kredit | Tidak ada bentuk pengawasan secara khusus pada pengelolaan PAK | <p>“Selama ini kita hanya melaporkan saja, untuk pelaksanaan langsung belum dan tidak ada karena hanya pekerjaan yang simpel, mungkin tidak perlu pengawasan langsung dari pimpinan. Sudah dipercayakan kepada sekretariat PAK.” (SW/04/04/W1/21).</p> <p>“Tidak ada mas, hanya berupa laporan saja (saat pengawasan).” (DW/05/04/W2/21).</p> |
|----|--|--|---|

5.1 Faktor Penghambat Penilaian Angka Kredit

Pada pelaksanaannya, manajemen PAK di BPMP DIY sering kali mengalami hambatan. Hambatan tersebut dapat terjadi karena faktor internal dan eksternal dari lembaga itu sendiri. Pada pembahasan ini akan menggali informasi mengenai hambatan manajemen penilaian angka kredit, alasan mengapa permasalahan angka kredit terjadi dan upaya dalam mengatasi hambatan tersebut.

Tabel 5. Faktor penghambat penilaian angka kredit

No	Pokok Bahasan	Poin Pembahasan	Keterangan Narasumber
1.	Hambatan dalam Penilaian Angka Kredit	1. Sistem pengelolaan berkas masih dilaksanakan secara manual 2. Adanya kesalahan input data dari tim pengelola pusat 3. Berkas dokumen yang dikirimkan tidak lengkap	“... Karena di jabatan fungsional yang lainnya sudah menggunakan digital semua. Jadi kita tidak perlu membawa berkas-berkas ke sana kemari kirim pos dan sebagainya. Tapi di sini kita kelihatannya masih tertinggal. Kita tertinggal di PAK guru karena masih menggunakan berkas-berkas langsung untuk dinilai...” (SW/04/04/W1/13). “... sering kali ada kesalahan dalam penginputan data nilai hasil penilaian. Jadi sering kali pusat itu dalam menjumlah angka hasil penilaian itu sering keliru atau tidak ada misalkan 2 kali penilaian dia hanya di input satu kali. Jadi tidak dijumlahkan antara 1 2 3 menjadi satu pilihan tetapi hanya dijumlahkan saja. Terus secara berkas mungkin karena masih manual sekali jadi ada guru yang mengirimkan berkas sekian tahun jadi sekali jadi berkasnya tinggi sekali dan kita kesulitan membawa dari Jogja misalkan ke Surabaya atau ke Bali... Ketika nanti ada berkas dokumen kurang kita harus telepon untuk melengkapi berkas tersebut. Kalau dokumen kepegawaiannya tidak lengkap maka kita harus melengkapi.” (DW/05/04/W2/22). “... Kadang ada (berkas administrasi) yang tidak lengkap jadi pas ada di sana harus dihubungi segera. Yang bersangkutan harus segera mengirim nanti kita <i>print</i>-kan di sana dan diserahkan ke sekretariat pusat. Solusinya biasanya ditinggal.” (AS/07/04/W3/17).
2.	Alasan hambatan Penilaian Angka Kredit dapat terjadi	1. Tim pengelola pusat yang tidak teliti karena beban pekerjaan yang banyak 2. Pengelolaan berkas yang masih dilakukan secara manual	“Sebenarnya hanya kurang teliti saja mas, tim pusat itu kan terlalu banyak pekerjaan sebenarnya. Walaupun pekerjaannya itu bisa didesentralisasi tapi mereka mengerjakan sendiri. Jadi terpusat di sana, timnya mengerjakan seluruh Indonesia tidak mungkin dikerjakan oleh sedikit orang tanpa kesalahan. Kesalahan itu karena overload pekerjaan kemudian kurang teliti muncul di sana. Jadi seperti itu, kemudian yang kedua karena berkas penilaian secara manual tradisional jadi lambat juga kita mencari berkasnya itu dan bolak balik. Secara

No	Pokok Bahasan	Poin Pembahasan	Keterangan Narasumber
		3. Berkas administrasi dari tim pengusul yang tidak lengkap	digital kan kita lebih mudah mencari berkas seperti itu. Hambatan-hambatan seperti itu yang terjadi selama ini.” (SW/04/04/W1/24). “Ya hambatannya sebetulnya dari pihak pengusul dan juga dari pihak sekretariat pusat. Dari pihak pengusul berkasnya tidak dilengkapi sesuai dengan persyaratan, dari pihak pusat sering kali menginput nilainya kurang teliti atau memang karena kelelahan seperti yang diutarakan Mas Suwas tadi. Karena kalau sekali penilaian itu kan bisa 800-an berkas susulan. Jadi walaupun yang mengerjakan banyak tetap ada human error-nya. Itu harusnya dijumlah, seharusnya berkasnya lengkap semua tapi yang dilampirkan hanya beberapa dengan alasan kemarin sudah padahal setiap penilaian kan berbeda-beda.” (DW/05/04/W2/24). “Kalau tim penilaian pusat pada waktu penilaian benar-benar banyak sekali, agak wajar juga kalau banyak kerjanya. Sampai tengah malam juga. Satu periode penilaian harus diselesaikan saat itu juga.” (AS/07/04/W3/18).
3.	Upaya dalam mengatasi hambatan Penilaian Angka Kredit	1. Menerbitkan buku pedoman PAK yang didistribusikan ke tiap daerah 2. Menjadi jembatan komunikasi antara guru dan tim pusat 3. Memberikan layanan informasi terbaru tentang prosedur pengajuan PAK	“Ini sebenarnya untuk mengatasi permasalahan yang tadi sudah ada peraturan yang baru yaitu PP No. 24 (Tahun 2022) tentang pedoman PAK yang baru yang diterbitkan tahun 2023 lalu nanti langsung diserahkan ke masing-masing daerah. Jadi pusat tidak lagi mengurus penilaian PAK lagi. Pada 17 April merupakan pengiriman terakhir dari BPMP, setelah itu akan berlaku peraturan baru yang dilakukan di masing-masing daerah.” (SW/04/04/W1/26). “Kita menjembatani, kalau itu memang kesalahan guru data berkasnya tidak lengkap berarti guru tersebut kita minta kan untuk melengkapi. Namun kalau pusat yang kurang teliti nanti kita juga menjembatani bahwa guru komplain kok sudah penilaian dua kali tapi tetap seperti ini.” (DW/05/04/W2/25).

IV. PEMBAHASAN

Penelitian ini secara spesifik mengkaji mengenai bagaimana proses Manajemen Penilaian Angka Kredit Untuk Kenaikan Jabatan Bagi Guru Di Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) DIY dengan mengembangkan berbagai teori dan data terbaru dari penelitian-penelitian sebelumnya. Secara garis besar terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai topik yang sama yaitu penelitian Nisyatina (2011) dengan judul “Pengembangan Sistem PAK Untuk Kenaikan Jabatan Fungsional Berbasis Web”, penelitian Fahmi & Rahmawati (201) tentang “Sistem Informasi PAK Untuk Kenaikan Jabatan Fungsional Guru”, penelitian Prabowo & Hidayah (2015) tentang “Sistem PAK untuk Kenaikan Pangkat Guru di Lingkungan Pemkot Magelang Berbasis Web” dan yang terakhir penelitian Kusdiawan (2017) tentang “Pengembangan Sistem SIPULPENPAKGURU”. Keseluruhan penelitian tersebut memiliki kesamaan yaitu mengkaji tentang bagaimana

manajemen PAK yang diimplementasikan dalam berbagai bentuk sistem, termasuk juga yang dilakukan pada penelitian ini.

4.1 Perencanaan Penilaian Angka Kredit

Perencanaan penilaian angka kredit di Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) DIY dilakukan dengan mempersiapkan berbagai keperluan yang berkaitan dengan penerimaan, pengelolaan, input data dan penilaian berkas PAK. Persiapan tersebut dapat berupa peralatan penunjang administrasi, SDM pengelola, tindak lanjut pengelolaan berkas dan lain sebagainya. Proses perencanaan manajemen PAK tersebut dimulai dari penerimaan berkas dari alamat PO BOX hingga pengiriman berkas ke pusat. Seluruh kegiatan perencanaan tersebut didasarkan pada Surat Keputusan (SK) Kemdikbud yang menerangkan bahwa BPMP DIY memiliki tanggung jawab dalam melakukan supervisi penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan PAUD, pendidikan dasar dan pendidikan menengah serta pendidikan masyarakat, salah satunya dengan ikut serta dalam kegiatan manajemen PAK. Keterangan tersebut mengacu kepada Permendikbud No. 11 Tahun 2022 tentang tugas dan wewenang dari BBPMP & BPMP sebagai lembaga penjaminan mutu. Sekretariat pengelola PAK juga melakukan persiapan dengan membuat informasi mengenai alur pengajuan yang dituangkan dalam standar pelayanan PAK melalui laman website lembaga. Kegiatan perencanaan tersebut dilakukan agar proses pelaksanaan manajemen PAK dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang diberikan kepada lembaga mulai dari penerimaan hingga pengiriman berkas ke pusat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Arikunto & Yuliana (2008) yang menjelaskan bahwa proses perencanaan merupakan proses untuk mempersiapkan serangkaian tindakan dan keputusan agar tercapai tujuan pelaksanaan secara optimal.

Dapat kita pahami bahwa terdapat urgensi ketika melakukan perencanaan yaitu menentukan tujuan dalam bentuk sasaran yang jelas dan terstruktur. Sasaran dan tujuan yang dimaksud di sini adalah bagaimana cara BPMP DIY dalam melakukan tugas dalam manajemen PAK. Poin penting pentingnya perencanaan di sini yaitu untuk menjalankan tugas yang telah diberikan kepada mereka. Hal tersebut sesuai dengan informasi yang dituliskan oleh Ananda (2019: 4) yang menjelaskan bahwa perencanaan harus disusun serta ditentukan dengan baik dan tujuan perencanaan tersebut dirumuskan dalam bentuk sasaran yang jelas serta terukur. Sasaran dan tujuan tersebut juga telah jelas tercantum pada Renstra BPMP DIY Tahun 2020-2024 edisi revisi tahun 2022 dengan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis lembaga secara garis besar adalah memberikan peningkatan mutu pendidikan untuk jenjang PAUD, pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan masyarakat di wilayah Provinsi DIY. Jadi perencanaan ini penting agar tugas dan wewenang dari BPMP DIY dapat terselesaikan.

Proses perencanaan umumnya dilaksanakan untuk memastikan agar perencanaan yang sebelumnya dibuat dapat berjalan dengan baik. Proses perencanaan dilakukan untuk memastikan bahwa alur pelaksanaan manajemen PAK berjalan sesuai dengan prosedur yang berlaku mulai dari penerimaan sampai pengiriman berkas ke pusat. Untuk memantapkan diri dalam melaksanakan tugas, pengelola PAK juga dapat mendalami buku pedoman PAK seri 1-8 dari Kemdikbud Ristek. Pada proses perencanaan ini juga terdapat pembagian kerja antara UPT pusat dan daerah dalam mengelola PAK sehingga perlu adanya koordinasi antara kedua belah pihak. Tahap pelaksanaan ini mencakup kegiatan persiapan input data guru melalui SIMPAK.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan menggambarkan mengenai kegiatan yang terjadi di lapangan sesungguhnya. Gambaran mengenai proses perencanaan tersebut merepresentasikan kebutuhan apa saja yang diperlukan saat proses pelaksanaan nanti mulai dari kebutuhan sumber daya, fasilitas, dan lain sebagainya. Dengan kata lain berbagai segala hal yang terjadi pada tahap pelaksanaan perencanaan dapat dijadikan sebagai perbaikan pada tahap pelaksanaan selanjutnya yaitu pelaksanaan manajemen PAK. Analisis tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Putri (2017: 55) yang menjelaskan bahwa hasil dari suatu pelaksanaan perencanaan dapat dinilai serta dipelajari sebagai bagian dari pelaksanaan perencanaan di masa yang akan mendatang. Meskipun demikian, proses pelaksanaan perencanaan tersebut tetap berdasar pada penyusunan program yang disesuaikan dengan kebutuhan (Mustangin, dkk., 2021: 418). Kebutuhan yang dimaksud tersebut adalah kebutuhan dalam manajemen PAK.

4.2 Pengorganisasian Penilaian Angka Kredit

Pengorganisasian merupakan sebuah desain dari sebuah organisasi yang mana tujuannya adalah untuk mengelompokkan jenis-jenis pekerjaan yang sama ke dalam satu bagian koordinasi yang sama dalam suatu susunan jabatan (Wahjono, 2022: 3). Pada kegiatan manajemen PAK di BPMP DIY ini dilakukan dengan melakukan pembagian tugas antar bidang. BPMP DIY merancang pihak mana saja yang nantinya akan bertanggungjawab penuh terhadap pelaksanaan manajemen PAK. Proses pembagian kerja tersebut didasarkan tugas dan wewenang lembaga sesuai SK Kementerian yaitu Permendikbud No. 11 Tahun 2022 dan instruksi langsung dari pimpinan lembaga. Tugas manajemen PAK tersebut secara garis besar berupa pengecekan kelengkapan berkas PAK guru, input data, penginputan data ke dalam sistem, kemudian pendanaan terhadap pengiriman berkas DUPAK. Tugas-tugas tersebut juga tertuang pada standar pelayanan PAK sehingga proses pembagiannya disesuaikan pekerjaan

yang sesuai. Apabila dilihat secara struktur lembaga, maka pengelolaan berada di tangan staf pengelola bidang kepegawaian di bawah pengawasan kepala tata usaha dan pimpinan lembaga.

Pihak pengelola pak juga tidak hanya dari staf bidang kepegawaian saja. Berbagai tugas teknis biasanya diberikan kepada bidang keamanan yaitu satpam, driver (tim antar jemput lembaga) dan staf ULT BPMP DIY. Tugas mereka adalah melakukan penerimaan, pengumpulan dan pengiriman berkas data dari guru ke pusat serta memberikan layanan informasi kepada mereka yang mengalami kendala dalam mengumpulkan berkas persyaratan PAK. Sementara itu, tugas pengelolaan pokok atau utama dilakukan oleh bidang kepegawaian, bidang persuratan/ kesekretariatan, bidang keuangan dan pimpinan lembaga. Bidang kepegawaian menjadi penanggungjawab pelaksana tugas dalam melakukan pengecekan kelengkapan data, bidang persuratan/ kesekretariatan berperan dalam input data guru melalui SIMPAK, dan bidang keuangan berperan dalam memberikan pendanaan dalam pengiriman berkas PAK ke tim penilai pusat. Di sisi lain, pimpinan lembaga bertugas dalam melakukan pengecekan terhadap pelaksanaan kegiatan manajemen PAK setelah adanya tanda tangan persetujuan dari ketua tata usaha BPMP DIY. Jadi dapat disimpulkan bahwa orang-orang yang terlibat dalam manajemen PAK tersebut berada di bawah satu koordinator yaitu bidang kepegawaian yang nantinya akan memberikan laporan hasil pelaksanaan tugas kepada pimpinan lembaga melalui ketua tata usaha. Adanya pola hubungan kerja antara satu bidang dengan bidang lain di bawah arahan suatu bidang dapat mempermudah lembaga dalam mencapai tujuan bersama. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Stoner dalam Manda (2016: 90) yang menjelaskan bahwa kerja sama di bawah pengarahan manajer dapat mempermudah dalam mencapai tujuan bersama melalui pola hubungan kerja. Pola hubungan kerja tersebut nantinya akan membentuk orientasi tim yang berupaya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan untuk mencapai hasil yang memuaskan (Kadafi, 2010: 1525).

Proses pembagian kerja dalam manajemen PAK di BPMP DIY juga tergolong sederhana dan dilakukan secara informal. Dengan kata lain, pembagian kerja tidak dibebankan pada tugas yang tertuang dalam bentuk peraturan tertulis namun bagaimana cara merangkul orang lain untuk ikut serta mengawal proses manajemen PAK apabila yang bersangkutan tidak sedang dalam tugas lain. Artinya, mekanisme pengajuan PAK yang tercantum pada standar pelayanan ditangani oleh berbagai pihak dengan sistem pembagian kerja yang berdasarkan pada kebutuhan tenaga pada saat itu juga, namun masih dalam lingkup tanggung jawab dari bidang kepegawaian BPMP DIY. Meskipun demikian, pembagian tugas dengan model seperti itu dapat di optimalisasi dengan baik oleh lembaga dengan dibuktikan terlaksananya proses manajemen PAK yang berjalan dengan baik. Menurut Paendong & Prang (2011: 110)

menjelaskan bahwa setiap lembaga harus bisa mengelola aspek produktivitas dengan menempatkan tenaga kerja dengan baik sesuai dengan kebutuhan. Dalam hal ini BPMP DIY juga harus mampu membagi tugas sesuai dengan ketersediaan tenaga kerja yang ada dalam mengelola PAK. Pembagian kerja sendiri bermanfaat untuk mengetahui tugas utama yang harus dikerjakan dan mengalokasikan standar kerja yang harus dicapai serta mengetahui kondisi dan bahaya yang kemungkinan terjadi (Fitria & Sawitri, 2017: 35). Tidak bisa dipungkiri bahwa proses manajemen PAK cukup panjang dan memakan banyak waktu sehingga terdapat keterbatasan pihak pengelola untuk melakukan pekerjaan tersebut dan dapat terselesaikan dengan mudah melalui pembagian tugas yang tepat.

4.3 Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit

Pelaksanaan penilaian angka kredit di BPMP DIY dilakukan dengan beberapa kegiatan di antaranya yaitu memberikan layanan informasi mengenai bagaimana proses manajemen PAK, melakukan pengelolaan dan pengecekan terhadap berkas data yang diberikan, memasang pengumuman di ULT dan memberikan layanan konsultasi secara daring maupun luring, menghadiri kegiatan penilaian yang diselenggarakan oleh pusat, serta melakukan pemantauan terhadap hasil penilaian PAK guru. Pihak pengelola PAK akan menghimbau kepada guru untuk melengkapi persyaratan PAK yang terdiri dari identitas diri (surat pengantar kepala sekolah dan kepala dinas pendidikan, identitas PNS guru, dan daftar karya tulis ilmiah yang telah dinilai) serta syarat khusus seperti pendidikan, pembelajaran/ bimbingan dan tugas tertentu, pengembangan keprofesian berkelanjutan serta unsur penunjang lainnya). Peraturan yang melandasi proses pelaksanaan manajemen PAK yaitu Permenpan-RB No. 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Peraturan tersebut menjadi salah satu dasar mengapa seorang guru dapat mengajukan PAK yang kemudian ditunjuk BPMP DIY sebagai salah satu lembaga yang ikut serta dalam melakukan pengelolaan. Secara garis besar proses pelaksanaan manajemen PAK di BPMP DIY adalah mengelola PAK dari mulai penerimaan berkas sampai pada penerbitan DUPAK yang dikirim ke tim penilai pusat. Proses pelaksanaan program yang dilakukan oleh suatu lembaga harus dinilai apakah program tersebut sesuai dengan pelaksanaan program atau belum (Mustangin, Akbar & Sari, 2021: 238). Dalam hal ini tujuan pelaksanaan adalah menyelesaikan tugas manajemen penilaian angka kredit.

Untuk mendukung proses pelaksanaan manajemen PAK, BPMP DIY juga menyusun standar pelayanan PAK yang dapat diakses secara bebas oleh guru melalui laman website lembaga. Dalam standar pelayanan tersebut terdapat langkah-langkah dalam mengajukan PAK di BPMP DIY. Selain itu, BPMP DIY juga menyusun SOP mengenai bagaimana tata cara manajemen PAK di BPMP DIY yang baik dan benar sesuai dengan prosedur yang telah

ditetapkan. SOP yang disusun bukan berisi tentang pembagian kerja namun mengenai tugas-tugas apa saja yang harus dilakukan dalam mengelola PAK. Dari keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa SOP dan standar pelayanan memiliki peranan sebagai alat untuk mengendalikan berbagai kegiatan di BPMP DIY khususnya pada proses manajemen PAK agar sesuai dengan prosedur yang berlaku. Menurut Windu & Nelisa (2017: 172) menjelaskan bahwa SOP berguna untuk meminimalisir adanya kesalahan kerja dalam melakukan pekerjaan serta menjadi acuan dalam proses pelayanan. Adanya SOP dan standar pelayanan juga menjadi tolak ukur mutu internal suatu lembaga dalam mengelola suatu program khususnya pada kasus manajemen PAK di BPMP DIY. Informasi detail mengenai alur standar pelayanan PAK di BPMP DIY dapat dilihat pada halaman lampiran penelitian.

Sementara itu, proses pelaksanaan sosialisasi mengenai informasi manajemen penilaian angka kredit dilakukan melalui alamat website lembaga. Informasi tersebut berisi tentang standar pelayanan PAK BPMP DIY yang harus dilewati oleh guru. Hal tersebut dilakukan karena BPMP DIY tidak memiliki wewenang dalam melakukan sosialisasi secara langsung dengan guru. Wewenang untuk melakukan sosialisasi secara langsung hanya bisa dilakukan oleh Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan selaku tim penilai pusat. Maka dari itu, pengelola PAK BPMP DIY dapat menyampaikan informasi mengenai hal tersebut secara tidak langsung melalui program-program yang diadakan oleh dinas pendidikan daerah/ kota bersama dengan guru. Dari sini dapat dilihat bahwa proses sosialisasi sangat penting dilakukan agar publik tahu mengenai pelaksanaan program dan prosedur yang harus dilaluinya. Sosialisasi sendiri menurut Arifin (2015: 291) diartikan sebagai proses pengenalan suatu nilai yang akhirnya membentuk individu yang utuh. Apabila dikaitkan dengan pelaksanaan PAK maka pengenalan nilai tersebut berkaitan dengan proses pengajuan angka kredit guru yang membentuk individu paham mengenai mekanisme atau prosedur pengajuan PAK. Pelaksanaan sosialisasi tersebut juga merupakan bentuk upaya mereka dalam menjalankan tugas untuk memenuhi hak guru dalam mengajukan angka kredit.

4.4 Pengawasan Penilaian Angka Kredit

Proses pengawasan manajemen penilaian angka kredit di BPMP DIY dilakukan setelah kegiatan penilaian selesai dilakukan, yaitu pada bulan April dan Oktober. Laporan yang telah disusun tersebut nantinya diserahkan kepada pimpinan lembaga sebagai bukti terlaksananya tugas. Hasil laporan tersebut nantinya akan dipublikasikan dalam bentuk berita acara yang dipublikasikan melalui alamat web lembaga. Dapat kita lihat bahwa pelaksanaan pengawasan di suatu lembaga sangat penting untuk dilakukan untuk memantau berbagai kegiatan organisasi agar terhindar dari penyimpangan. Hal tersebut sejalan dengan konsep yang dikatakan oleh

Siagian dalam Meriza (2018:38-39) yang menjelaskan bahwa pengawasan (controlling) merupakan proses pengamatan serta pemantauan terhadap berbagai pelaksanaan organisasi agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Berkaca pada proses pelaksanaan pengawasan PAK di BPMP DIY, dapat dikatakan sesuai dengan tahap/ langkah proses pengawasan meskipun ada beberapa sub bagian yang mungkin tidak terlaksana. Proses pelaksanaan pengawasan menurut Handoko (2001: 363) yaitu di antaranya dengan: 1) menetapkan standar pelaksanaan/ perencanaan pengawasan; 2) penentuan ukuran pelaksanaan kegiatan; 3) mengukur pelaksanaan kegiatan dalam berbagai cara seperti pengamatan, laporan lisan atau tertulis, metode otomatis, serta pengujian; 4) membandingkan pelaksanaan dengan standar analisis penyimpangan; 5) melakukan tindakan koreksi apabila diperlukan. Pada proses pengawasan PAK di atas, ada bagian yang dirasa tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, yaitu mengukur pelaksanaan kegiatan pengawasan salah satunya melalui pengamatan. Menurut informasi narasumber, kegiatan pelaksanaan PAK tidak diamati secara langsung karena proses pelaksanaannya yang tergolong sederhana sehingga tidak ada anggaran khusus dalam pelaksanaannya dan cukup diawasi melalui laporan saja. Apabila dikaitkan dengan teori proses pengawasan dari Handoko di atas, hal tersebut sama sekali tidak dibenarkan meskipun program tersebut terbilang sederhana dalam pelaksanaannya. Terlepas dari kesibukan pimpinan lembaga, setidaknya dilakukan pengawasan dalam jangka waktu tertentu untuk memastikan bahwa pelaksanaan program berjalan dengan baik.

Pihak yang melakukan pengawasan terhadap kegiatan manajemen PAK di BPMP DIY di antaranya yaitu pimpinan lembaga yang terdiri dari Kepala BPMP DIY dan Kepala Tata Usaha (KTU). Dua orang tersebut merupakan dua pihak yang berperan sebagai pengawas melalui laporan dari hasil pelaksanaan PAK. KTU melakukan pengawasan dengan melakukan pengecekan terhadap data administrasi laporan dan memberikan tanda tangan pengesahan. Apabila berkas laporan tersebut telah ditanda tangani oleh KTU, bidang kepegawaian akan menyerahkan laporan kepada Kepala BPMP DIY. Kepala BPMP DIY akan memeriksa keseluruhan berkas data yang telah dicantumkan dan akan dilakukan inspeksi apabila laporan tersebut dirasa kurang lengkap. Pada kasus ini, proses pengawasan dilakukan oleh pejabat pimpinan lembaga langsung untuk mengarahkan dan mengendalikan peran tugas lembaga agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Meriza (2018: 39-40) yang mengatakan bahwa proses pengawasan di suatu lembaga dilakukan karena berkaitan erat dengan fungsi directing atau commanding dalam mengendalikan kegiatan lembaga sesuai dengan ketentuan serta kebijakan yang telah ditetapkan sehingga memperoleh hasil yang maksimal.

Pengawasan yang dilakukan disusun dalam bentuk laporan kerja manajemen PAK dan berada di bawah tanggung jawab bidang kepegawaian BPMP DIY. Laporan tersebut mencakup berbagai informasi mengenai manajemen PAK dari mulai penerimaan berkas hingga pengiriman berkas serta data-data guru yang mengajukan kenaikan jabatan pada periode tersebut. Mengutip informasi dari Hartini (2013: 46-49) menjelaskan bahwa terdapat beberapa bentuk pengawasan di antaranya yaitu pengawasan langsung dan tidak langsung, pengawasan preventif (pencegahan) dan represif (tindakan langsung), serta pengawasan internal dan eksternal.

Dari keterangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa bentuk pengawasan pelaksanaan PAK di BPMP DIY masuk dalam kategori pengawasan tidak langsung, yang dilakukan secara represif di lingkup internal karena berupa laporan dan pihak pengawas berasal dari pimpinan lembaga internal sendiri, yaitu Kepala BPMP DIY dan KTU.

4.5 Hambatan dan Solusi Pemecahan Masalah dalam Penilaian Angka Kredit

Dalam melakukan manajemen PAK, tak jarang BPMP DIY sering kali menemui hambatan. Hambatan tersebut dibagi menjadi dua, yaitu hambatan internal dan eksternal. Hambatan internal tersebut terjadi ketika berkas PAK guru yang telah terkirim ke tim penilai pusat ternyata dinyatakan kurang lengkap. Pihak pengelola PAK harus melengkapi kekurangan berkas tersebut dengan menghubungi guru yang bersangkutan pada saat itu juga. Hal tersebut membuat pihak pengelola PAK harus bekerja dua kali untuk menangani masalah tersebut. Kadang kala masalah ini diperparah ketika guru tidak dapat dihubungi sehingga kelengkapan data yang bersifat spesifik tidak dapat dilengkapi oleh tim pengelola PAK BPMP DIY. Maka, mau tidak mau berkas yang telah diajukan sebelumnya otomatis akan ditolak. Sementara itu, hambatan eksternal dialami pengelola PAK adalah ketika tim penilai pusat sering salah melakukan kesalahan dalam menginput data. Data yang di input tersebut juga terkadang terlambat diperbarui sehingga tidak dapat langsung dilihat status perubahannya melalui sistem E-PAK. Hal tersebut diperparah dengan tidak adanya delegasi yang dikirim oleh pusat untuk memberikan penjelasan terkait masalah yang terjadi serta untuk menjawab berbagai pertanyaan dari guru.

Hambatan-hambatan dalam manajemen PAK tersebut dapat muncul sewaktu-waktu meskipun telah dilakukan perencanaan secara matang. Berbagai hambatan di atas terjadi karena disebabkan oleh berbagai faktor yaitu kurang telitnya tim penilai pusat dalam memasukkan data guru yang berakibat terlambatnya pembaharuan informasi hasil penilaian yang ada pada sistem E-PAK. Hal tersebut dikarenakan beban kerja tim penilai pusat yang berat karena harus menilai dokumen pengajuan PAK guru seluruh Indonesia. Tidak bisa dipungkiri bahwa proses

penilaian PAK guru oleh pusat sangat melelahkan karena harus menilai banyak dokumen pengajuan dalam satu periode penilaian. Hambatan manajemen PAK juga disebabkan karena guru tidak melengkapi berkas persyaratan sesuai dengan ketentuan yang ada. Kekurangan syarat tersebut tentu akan menghambat kinerja pengelola PAK BPMP DIY apalagi berkas persyaratan tersebut harus dikirim dalam bentuk fisik.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, pihak pengelola PAK berupaya untuk menemukan solusi pemecahan masalah. Salah satu upaya tersebut adalah dengan menunggu hasil keputusan pemberlakuan peraturan terbaru yaitu PP No. 24 tentang Pedoman Pelaksanaan PAK yang menjelaskan mengenai desentralisasi sistem PAK di wilayah masing-masing. Upaya lain yang dilakukan oleh BPMP DIY adalah dengan menjadi jembatan penghubung komunikasi antara guru dan tim penilai pusat apabila terjadi masalah, membuka layanan konsultasi daring dan luring, melakukan konsultasi dengan tim penilai angka kredit pusat apabila terjadi masalah, mengajukan sistem pengiriman berkas PAK secara digital, serta terus mengawal proses penilaian angka kredit dari awal hingga akhir untuk mengantisipasi kemungkinan terjadi kendala di kemudian hari. Meskipun demikian, upaya pemecahan masalah tidak berjalan semulus yang direncanakan. Beberapa kendala dalam upaya pemecahan masalah di antaranya adalah peraturan dari Permenpan-RB No. 24 tentang pedoman penilaian PAK belum diinstruksikan oleh Kemdikbud Ristek sehingga kapan realisasi kebijakan desentralisasi PAK belum diketahui hingga saat ini. Kendala lain yaitu masih adanya pandangan atau stigma bahwa pengiriman berkas secara digital rawan terjadi manipulasi data. Selain itu, aplikasi SIMPAK tidak mencakup data guru mutasi sehingga mempersulit pengelola PAK untuk mendata apabila ada guru mutasi yang mengajukan PAK. Data yang ada di dalamnya juga tidak dapat diunduh dalam bentuk Microsoft Excel sehingga mempersulit pengelola PAK dalam membuat rekap data guru. Rekap data tersebut digunakan untuk mempermudah pengelola untuk melakukan pengecekan terhadap berapa kali guru yang bersangkutan mengajukan PAK sehingga bisa menjadi pengingat guru agar dapat mempersiapkan berkas pengajuan PAK berikutnya dengan lebih matang. BPMP DIY terus mengupayakan agar semua permasalahan dapat teratasi dengan baik dengan selalu berkoordinasi dengan tim penilai pusat agar mendapatkan informasi terbaru tentang prosedur pengajuan PAK guru.

Dari permasalahan di atas dapat dilihat bahwa kendala dalam manajemen PAK di BPMP DIY bersifat kompleks. Pada kasus ini, pengelola PAK BPMP DIY berhasil mengeksekusi masalah dengan baik melalui pemahaman masalah, penyusunan dan pelaksanaan strategi permasalahan dan melakukan pengecekan kembali. Hal tersebut dibuktikan dengan pelaksanaan manajemen PAK di lembaga tersebut berjalan dengan baik meskipun ada beberapa

masalah yang mungkin tidak bisa diselesaikan di mana permasalahan tersebut berasal dari tim penilai angka kredit pusat. Upaya-upaya di atas sesuai konsep indikator pemecahan masalah menurut Polya dalam Argarini (2018: 95-96) yang mengatakan upaya pemecahan masalah setidaknya dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu dengan memahami masalah yang terjadi, perencanaan dan melaksanakan strategi pemecahan masalah, serta melakukan pengecekan terhadap upaya pemecahan masalah.

Berkaca pada salah satu permasalahan di atas yaitu data pada SIMPAK yang tidak dapat diunduh melalui Microsoft Excel, peneliti berupaya mengembangkan sistem aplikasi yang dapat digunakan untuk merekap data guru selama proses pengajuan PAK. Sistem aplikasi tersebut bekerja dengan mencatat berapa kali jumlah guru mengajukan PAK di BPMP DIY sehingga dapat menghimbau guru yang bersangkutan agar lebih mempersiapkan berkas persyaratan angka kredit dengan lebih matang di periode pengajuan selanjutnya. Penggunaan sistem aplikasi tersebut terbukti mempermudah pengelola PAK di BPMP DIY dalam mencari nama-nama guru yang belum bisa dilakukan pada sistem aplikasi lama mereka bahkan telah dipergunakan selama kurang lebih 3 bulan sebelum akhirnya BPMP DIY dibebastugaskan dari kegiatan manajemen PAK. Pihak pengelola PAK BPMP DIY juga memberikan respon positif dari penggunaan aplikasi tersebut dan berpendapat bahwa sistem ini layak dikembangkan lebih jauh lagi agar nantinya dapat mempermudah tugas mereka.

Dari upaya pemecahan masalah di atas dapat disimpulkan bahwa melakukan sosialisasi dan pengembangan menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) dapat mempermudah manusia untuk menyelesaikan pekerjaan. Tidak bisa dipungkiri bahwa sistem informasi berbasis komputer memiliki kecepatan, kuantitas, repetitif, akurasi tinggi, dan keunggulan lainnya yang dapat mendukung perkembangan suatu organisasi (Attaran, 2001: 1-7). Penggunaan sistem aplikasi tersebut tidak lepas dari tujuan utama yaitu mencapai tujuan BPMP DIY yaitu melaksanakan tugas manajemen PAK sesuai dengan perintah yang diberikan. Hal tersebut juga sesuai dengan pendapat dari Jabar (2016: 193) yang mengatakan bahwa sejatinya penggunaan suatu sistem sangat diperlukan oleh suatu organisasi untuk menyediakan informasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi agar masalah-masalah yang dihadapi dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Hal tersebut juga berlaku pada pengembangan sistem aplikasi manajemen PAK yang dikembangkan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan manajemen penilaian angka kredit di BPMP DIY.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kegiatan manajemen Penilaian Angka Kredit (PAK) untuk kenaikan di BPMP DIY pada tahap perencanaan manajemen PAK dilakukan dengan cara mempersiapkan segala keperluan yang berkaitan dengan manajemen PAK. Pada tahap pengorganisasian PAK dilaksanakan melalui pembagian tugas manajemen PAK antar bidang sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Pada tahap pelaksanaan manajemen PAK dilakukan berdasarkan prosedur yang berlaku.

Pada tahap pengawasan manajemen PAK dilakukan dengan melakukan pengawasan terhadap aktivitas pengelolaan PAK melalui laporan oleh pimpinan lembaga, serta melakukan sosialisasi prosedur pengajuan PAK bagi guru secara daring/ luring serta membuat sistem aplikasi manajemen PAK sebagai upaya pemecahan masalah berupa kurangnya pemahaman guru dalam melengkapi berkas persyaratan pengajuan PAK. Sistem aplikasi tersebut diharapkan dapat mempercepat proses manajemen PAK di BPMP DIY agar lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, R. (2019). *Perencanaan Pembelajaran*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LIPPI).
- Arifin, Z. (2015). Perilaku Remaja Pengguna Gadget: Analisis Teori Sosiologi Pendidikan. *Jurnal IAIT Kediri*, 26(2), 287-315.
- Arikunto, S., & Yuliana, L. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta.
- Attaran, M. (2001). Industrial Management & Data System: The coming age of onle procurement. *Emerald Insight*, 1-7.
- Balai Penjaminan Mutu Pendidikan DIY. (2022). *Rencana Strategis Tahun 2020-2024 Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Daerah Istimewa Yogyakarta*. Yogyakarta: BPMP DIY.
- Fitria, J., & Sawitri, H. S. (2017). Pengaruh Reward, Insentif, Pembagian Tugas dan Pengembangan Karier Pada Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 28-44.
- Handoko, T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Pustaka.
- Hartini, E. (2013). Pelaksanaan Pengawasan Fungsional Dalam Rangka Optimalisasi Kerja di Inspektorat Daerah Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Administrasi Reform*, 1(1), 46-49.
- Jabar, C. S. A. (2016). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Jakaria, Y. (2023). *Analisis Kelayakan dan Kesesuaian Pendidikan Guru Kualifikasi Akademik Guru Perlu Terus Didorong*. Retrieved from [Jendela Pendidikan dan Kebudayaan](https://jendela.pendidikan.kemdikbud.go.id/)
Kemdikbud Republik Indonesia:

<https://jendela.kemdikbud.go.id/v2/kajian/detail/analisis-kelayakan-dan-kesesuaian-pendidikan-guru-kualifikasi-akademik-guru-perlu-terus-didorong>

- Kadaifi, M. (2010). Pentingnya Kerjasama Tim dan Orientasi Hasil Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL EKSIS*, 6(2), 1440-1605.
- Kemdikbud Ristek. (2010). Permendiknas No. 35 Tahun 2010 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Jakrta: Kemdikbud Ristek.
- Kemdikbud Ristek. (2022). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi RI No. 11 Tahun 2022 Tentang Organisasi Tata Kerja BBPMP & BPMP*. Jakarta: Kemdikbud Ristek.
- Kemenag Kabupaten Blora. (2017). *Guru Perlu Tingkatkan Kualitas Penilaian Angka Kredit. Diambil kembali dari Kementerian Agama Kabupaten Blora*: <https://jateng.kemenag.go.id/2017/05/guru-perlu-tingkatkan-kualitas-penilaian-angka-kredit/>
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI. (2009). *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional dan Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.
- Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknolog. (2022). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi No. 11 Tahun 2022 Tentang Struktur Organisasi BPMP DIY*. Jakarta: Kemdikbudristek Republik Indonesia.
- Meriza, I. (2018). Pengawasan (Controlling) Dalam Institusi Pendidikan. *At Ta'dib: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam*, 10(1), 37-44.
- Mustangin, Akbar, M. F., & Sari, W. N. (2021). Analisis Pelaksanaan Program Pendidikan Nonformal Bagi Anak Jalanan. *International Journal of Community Service Learning*, 5(3), 234-241.
- Paendong, M., & Prang, J. (2011). Optimalisasi Pembagian Tugas Karyawan Menggunakan Metode Hungarian. *Jurnal Ilmiah Sains*, 11(1), 110-115.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Sugiyono. (2002). Pembinaan Guru Dengan Sistem Angka Kredit. *Cakrawala Pendidikan*, 115-132.
- Sulastri, Fitria, H., & Martha, A. (2020). Kompetensi Profesional Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Journal of Education Research*, 258-264.
- Susmiyati, S., & Zurqoni. (2020). Memotret Kinerja Guru Madrasah Dalam Pembelajaran. *Southeast Asian Journal of Islamic Education*, 2(2), 151-161. doi:<https://doi.org/10.21093/sajie.v2i2.2266>

- Windu, F. F., & Nelisa, M. (2017). Pembuatan Standard Operating Procedure (SOP) Layanan Perpustakaan PT Semen Padang. *Jurnal Ilmu Informasi Perpustakaan dan Kearsipan*, 6(1), 170-178.
- Yunus, S. (2017, November 24). *Mengkritisi Kompetensi Guru*. Diambil kembali dari DetikNews: <https://news.detik.com/kolom/d-3741162/mengkritisi-kompetensi-guru>