

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA GURU

Oleh

Donot S., Sowiyah, Alben Ambarita

FKIP Unila: Jl. Soemantri Brojonegoro No. 1 Gedung Meneng Bandar Lampung

e-mail: donots18@yahoo.com

Hp 0822-1007-1287

This research aims to analyze and describe the implementation of teacher performance appraisal management in Junior high school, consist of: 1) planning, 2) organization, 3) actuating, 4) controlling/ monitoring, 5) the role of assessors, 6) the obstacles / obstructions in the appraise teacher performance, 7) support of stakeholders. This research used a qualitative descriptive approach, with the design of phenomenology. The collecting data then compiled, interpreted, analyzed, reduced, and described. The results showed that: The implementation of Teacher Performance Appraisal, which was obtained through: Optimization implementation of management functions, supported *Total Quality Education*, Integrated Quality Management of Education, and was designed by Technical Directive of Teacher Performance Appraisal, can improve the quality of teacher performance appraisal implementation. All of those can be described: 1) The mapping of the quality and teacher's competence, 2) Teachers carry out their duties in accordance duties and functions, 3) Increasing the service quality of teachers in the learning process (professional teacher).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan tentang implementasi manajemen penilaian kinerja guru di SMP, terdiri: 1) perencanaan 2) pengorganisasian, 3) pelaksanaan, 4) pengawasan, 5) peran penilai (asesor), 6) kendala/hambatan, 7) dukungan *stakeholders*. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan rancangan fenomenologi. Data yang diperoleh untuk disusun, dimaknai, dianalisis, direduksi, dan dideskripsikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru, yang diperoleh melalui: optimalisasi fungsi manajemen pendidikan, yang didasari *Total Quality Education*, dan dirancang berdasarkan Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Guru, memberikan gambaran positif terhadap kualitas implementasi manajemen penilaian kinerja guru. Hal ini dapat tergambar: 1) Terpetanya kualitas dan kompetensi guru, 2) Guru melaksanakan tugasnya sesuai tugas pokok dan fungsi, 3) Meningkatnya kualitas layanan guru dalam proses pembelajaran (guru profesional).

Kata kunci: implementasi, penilaian, kinerja guru

PENDAHULUAN

Salah satu perubahan mendasar pengembangan sumber daya pada aspek kompetensi guru adalah pengembangan penilaian kinerja dengan hadirnya Penilaian Kinerja Guru (PKG). Penilaian guru sebelumnya '*supervisi*' lebih bersifat administratif orientasi pada ranah kompetensi *pedagogik* (kemampuan mengajar), sedang PKG lebih berorientasi praktis, kuantitatif, dan kualitatif, yang mencakup empat kompetensi guru (Permenegpan dan RB No. 16/2009).

Secara representatif kompetensi pedagogik guru rata-rata masih rendah. Penilaian Kinerja Guru belum terimplementasi secara optimal. Kompetensi manajemen kelas belum memenuhi standar pelayanan minimal (SPM) pembelajaran. Terdapat sebagian besar guru yang belum mengembangkan bahan ajar, termasuk perencanaan pembelajaran (silabus dan RPP). Proses pembelajaran rata-rata belum mengimplementasikan RPP, di kelas. Perangkat yang hanya dibuat sebagian guru belum diimplementasikan pada tataran pembelajaran di kelas. Penggunaan alat peraga dan media pembelajaran sangat rendah, metode, teknik, strategi dan pendekatan pembelajaran sangat tidak bervariasi. Belum ada upaya meningkatkan kualitas aktivitas pembelajaran, pengembangan teknik guru dalam evaluasi pembelajaran juga sangat rendah. Pada akhirnya nilai prestasi hasil belajar siswa rata-rata di bawah Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM).

Belum optimalnya fungsi manajemen PKG di satuan penyelenggara pendidikan, yakni di sekolah, oleh lembaga penyelenggaraan pendidikan, dalam hal ini sekolah berperan penting dalam menciptakan

kualitas layanan pendidikan untuk peserta didik. Dalam hal ini faktor manajemen perlakuan terhadap implementasi manajemen penilaian kinerja guru sangat berpengaruh untuk memotret empat kompetensi guru termasuk kualitas manajemen pengelolaan kelas dengan peserta didik.

Sangat perlunya penilaian kinerja guru lebih bermuara kepada ketidakmampuan guru di dalam pelaksanaan proses manajemen pembelajaran (manajemen kelas) sehingga bermuara kepada menurunnya mutu pendidikan. Hal ini tidak lain memerlukan penanganan serius dari leader sekolah yakni optimalisasi peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen penilaian kinerja guru itu sendiri. Oleh karena itu, perlu adanya upaya yang komprehensif guna meningkatkan kompetensi dan kinerja guru.

Secara umum ukuran kinerja dapat dilihat dari lima hal, yaitu *Quality of work* – kualitas hasil kerja, *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan, *Communication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain, T.R.Mitchell (2008: 16). Kemudian Permenegpan dan RB No.16/2009 (3) Peraturan baru yang terdiri dari 13 Bab dan 47 pasal, secara keseluruhan mengandung semangat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru yang selanjutnya menjadikan guru sebagai pekerjaan profesional yang dibingkai oleh kaidah-kaidah profesi yang standar. Selanjutnya salah satu perubahan mendasar dalam peraturan ini, guru dinilai kinerjanya secara teratur (setiap tahun) melalui Penilaian Kinerja Guru (*Teacher Performance Appraisal*).

Manajemen Penilaian Kinerja Guru juga merupakan dasar penetapan perolehan angka kredit guru dalam rangka pengembangan karir guru sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Implementasi manajemen penilaian kinerja guru dilakukan karena kenyataan seseorang tidak selamanya bekerja dengan baik jika tidak adanya pengawasan atau pemantau dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Untuk itu pengawas dan kepala sekolah perlu melaksanakan reposisi dan optimalisasi implementasi manajemen penilaian kinerja guru (PKG) dengan landasan terobosan kualitas manajemen yang hebat. Dengan improvisasi manajemen mutu terpadu pendidikan, sejalan dengan pendapat "Jarang ada manusia yang berbakti sungguh-sungguh terhadap tugasnya" karena itulah dibutuhkan kontrol/penilaian kinerja agar pelaksanaan tidak menyimpang secara berarti dengan rencana yang ditentukan (Made Pidarta, 1977:15).

Perlu Implementasi real Penilaian Kinerja Guru yang dilakukan oleh khususnya kepala sekolah atau wakil kepala sekolah atau guru senior yang kompeten, yang ditunjuk oleh kepala sekolah (yang mengikuti pelatihan penilaian). Implementasi manajemen penilaian kinerja guru juga sekaligus melengkapi pelaksanaan supervisi akademik yang dilaksanakan. Dikarenakan supervisi yang ada ternyata hanya mengukur satu kompetensi yakni kompetensi *pedagogik*, belum menilai kompetensi *kepribadian*, *sosial*, dan *keprofesionalan*.

SUMBER DAYA MANUSIA

Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni (1987:134) yang menyatakan bahwa:

"Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the socializing of humans."

Hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pembelajaran di sekolah. Sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah *"people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals"* (Wherther and Davis, 1993:635). Kemudian ditegaskan juga mengembangkan kompetensi dan keterampilan, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi (De Cenzo & Robbin, 1999:8). Barney (Bagasatwa, 2006:12) sistem sumber daya manusia dapat mendukung keunggulan kompetitif secara terus menerus melalui pengembangan kompetensi SDM dalam organisasi.

Menurut Nitisemito (1996:11) manajemen personalia adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia atau dalam bidang kepegawaian. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bentuk pengakuan pentingnya anggota organisasi (personal)

sebagai sumber daya yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi, dan kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu, dan masyarakat (Tim Pakar Manajemen Pendidikan, 2003:686).

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Manajemen menurut terminologis yang dikemukakan para pakar manajemen, di antaranya: sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya (Nickels, Mc. Hugh and Mc. Hugh, 1997);

management is as the process of planning organizing, directing, and controlling the activities of employee in combination with other organizational resources to accomplish stated organizational.

Ditegaskan manajemen adalah seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan Erni & Kurniawan (2005). Seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain *the art of getting things done through people*, (Follet dalam Steers Ungson, Mowday 1985). Dengan dasar beberapa paparan pengertian di atas, manajemen dimaknai sebagai sebuah proses merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengawasi (*controlling*) usaha anggota organisasi agar tercapai tujuan organisasi serta penggunaan seluruh sumber daya organisasi efektif dan efisien.

Keberhasilan kepala sekolah mengelola pendidikan sangat dipengaruhi oleh berbagai variabel, di

antaranya adalah pengetahuan manajemen kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko (1996) bahwa apabila seseorang manajer mempunyai pengetahuan dasar manajemen dan mengetahui cara menerapkannya pada situasi yang ada, dia dapat melakukan fungsi-fungsi manajerial dengan efisien dan efektif.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Fungsi-fungsi manajerial tersebut dijabarkan sebagai berikut:

PENDEKATAN TOTAL QUALITY EDUCATION (TQE)

Institusi/lembaga pendidikan memposisikan diri sebagai institusi jasa, yaitu memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan yang diinginkan pelanggan (*customer*). Konsep absolut, *High Quality/Top Quality*. Standar tinggi yang tidak dapat diungguli. Sedangkan konsep mutu sendiri dibedakan menjadi konsep relatif dan menurut pelanggan. Konsep relatif: keadaan dinamik yang diasosiasikan dengan produk, jasa, orang, proses, dan lingkungan yang sesuai dengan tujuan (menyesuaikan dengan spesifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan). Definisi mutu menurut pelanggan adalah memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Sasaran utama TQE pada kepuasan pelanggan yaitu Pelanggan (dalam pendidikan): a. pelanggan dalam (*internal customer*), b. pelanggan luar (*external customer*). Beberapa hal pokok

sebagai landasan Implementasi Manajemen PKG, dalam TQE adalah: a) perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*), b) menentukan standar mutu (*quality assurance*), c) perubahan kultural (*change of culture*), d) perubahan organisasi (*upsidedown organization*), e) mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Lebih lanjut TQE harus memenuhi spesifikasi yang ditentukan sebelumnya (*quality in fact*) dan mutu persepsi (*quality in perception*).

Pada penelitian ini bahwa analisis implementasi manajemen penilaian kinerja guru (PKG) dilandasi: optimalisasi penerapan fungsi manajemen (POAC), adanya analisis peran optimal asesor PKG, deteksi hambatan yang muncul, menangkap dukungan *stakeholders* lembaga terkait. Manajemen mutu terpadu pendidikan (TQE) tersebut digunakan dalam penerapan Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru. Adapun cakupan penilaian PK Guru tersebut terdiri empat aspek kompetensi guru yakni:

- A. Kompetensi Pedagogi terdiri dari: 1) Mengetahui karakteristik anak didik, 2) Mengetahui teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, 3) Pengembangan kurikulum, 4) Kegiatan pembelajaran yang mendidik, 5) Memahami dan mengembangkan potensi, 6) Komunikasi dengan peserta didik, 7) Penilaian dan evaluasi.
- B. Kompetensi Kepribadian terdiri dari: 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, rasa bangga menjadi guru.

C. Kompetensi Sosial terdiri dari: 11) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif, 12) Komunikasi dengan sesama guru, tenaga pendidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat.

D. Kompetensi Profesional terdiri dari: 13) Penguasaan materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, 14) Mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif (Juknis PKG Buku II, 2010:162).

PENILAIAN KINERJA GURU

Kinerja guru adalah wujud perilaku suatu kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar” (Rusman, 2008 : 581). Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Menurut August W Smith (Rusman, 2009 : 50) ‘kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia’.

Undang-undang Guru dan Dosen no.14 tahun 2005 pasal 1 ayat 1 dinyatakan bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.” Wujud perilaku kinerja guru yang dimaksud adalah kegiatan dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar”, (Rusman, 2010 : 50).

Kemudian Rusman (2008 : 581) mengungkapkan bahwa “kinerja guru

adalah wujud perilaku suatu kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar". Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A Sahertian (Rusman, 2010 : 50) menjelaskan bahwa 'standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar dan kepemimpinan yang aktif dari guru'.

Dari paparan definisi di atas, maka ruang lingkup kinerja guru dalam penelitian ini meliputi :1) Perencanaan pembelajaran. Fungsi perencanaan pembelajaran sebagai pedoman atau panduan kegiatan menggambarkan hasil yang dicapai, sebagai alat control dan evaluasi. Bentuk perencanaan pembelajaran adalah silabus pembelajaran dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), (Rusman, 2008 : 581).

Dari definisi tersebut di atas maka penelitian yang peneliti lakukan pada aspek perencanaan guru dalam manajemen pembelajaran adalah terkait dengan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran atau biasa disebut dengan RPP. Perencanaan menyangkut penetapan tujuan dan kompetensi serta memperkirakan cara mencapainya. Perencanaan merupakan fungsi sentral dari manajemen pembelajaran dan harus berorientasi ke masa depan (Mulyasa E, 2009 : 77).

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, Penilaian Kinerja Guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya (Buku 2 PKG, 2010:3). Pelaksanaan

tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

KERANGKA PIKIR

Kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini telah mengadopsi model Stufflebeam. Stufflebeam dikenal dengan model penilaian yang meliputi (1) *context evaluation*, (2) *input evaluation*, (3) *process evaluation*, and (4) *output/product evaluation*, atau lebih populer dengan singkatan CIPO (*Context, Input, Proses and Output*). Konsep evaluasi model CIPO dinyatakan oleh Stufflebeam, konsep tersebut ditawarkan oleh Stufflebeam dengan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki.

The CIPO approach is based on the view that the most important purpose of evaluation is not to prove but to improve (Madaus, Scriven, Stufflebeam, 1993: 118).

Input Evaluation (evaluasi masukan) membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan, bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Komponen evaluasi *input*/masukan meliputi: a). Sumber daya manusia, b). Sarana dan peralatan pendukung, c). Dana atau anggaran, dan d). Berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

Evaluasi *proses* digunakan untuk mendeteksi atau memprediksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap

implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program dan sebagai rekaman atau arsip prosedur yang terjadi.

Output/Product Evaluation
(Evaluasi Keluaran/Produk/Hasil)
Evaluasi Output/produk memiliki fungsi penting seperti dirumuskan oleh Sax (1980: 598) adalah:

“To allow to project director (or teacher) to make decision regarding continuation, termination, or modification of program”.

Dari hasil evaluasi proses diharapkan dapat membantu pimpinan atau guru untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan kelanjutan, akhir maupun modifikasi program. Sementara menurut Tayibnapis (2000:14) evaluasi output/produk untuk membantu membuat keputusan selanjutnya, baik mengenai hasil yang dicapai maupun apa yang dilakukan program itu berjalan. Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa evaluasi output/produk merupakan penilaian yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan. Data yang dihasilkan sangat menentukan apakah program diteruskan, dimodifikasi atau dihentikan (S. Eko Widyoko, 2007:112). Kemudian guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing dan guru sebagai administrator kelas, Danim S (Muhlisin, 2010 : 29).

INDIKATOR KINERJA

Indikator keberhasilan PK guru antara lain :1) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, 2) Penguasaan materi yang diajarkan kepada siswa, 3) Penguasaan metode dan strategi mengajar, 4) Pemberian tugastugas kepada siswa, 5) Kemampuan

mengelola kelas, 6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi. Rusman (2008 : 77) menyatakan bahwa berkenaan dengan kepentingan penilaian kinerja guru, *Georgia Department of Education* mengembangkan *Teacher Performance Assesment* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi alat penilaian kemampuan guru (APKG). Alat penilaian ini menyoroti tiga aspek utama kemampuan guru yaitu : rencana pembelajaran, prosedur pembelajaran dan hubungan antar pribadi serta penilaian pembelajaran.

Berdasarkan rumusan kajian di atas PK guru ini menggunakan model yang disesuaikan dengan kondisi (context) serta digunakan sebagai dasar logika/*reasosing*. *Input* memberikan arahan mengatur keputusan, menentukan sumber pembelajaran, alternatif apa yang diambil, serta rencana dan strategi pencapaian kebutuhan. Komponen evaluasi masukan meliputi : 1) sumber daya manusia/guru, 2) sarana dan peralatan pendukung, 3) dana atau anggaran, dan 4) berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

Input meliputi pertimbangan tentang sumber dan perencanaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan suatu program. Informasi yang terkumpul selama tahap penilaian hendaknya dapat digunakan oleh pengambil keputusan untuk menentukan sumber dan strategi, keterbatasan dan hambatan yang ada (Tayibnapis, 1989: 11). Pada tataran *Input* ini meliputi komponen siswa, guru, sarana dan perangkat pembelajaran. Pada komponen siswa dievaluasi kondisi masukan siswa yang meliputi kemampuan, motivasi dan keterampilan belajar. Komponen guru meliputi kesesuaian bidang ilmu dan jenjang pendidikan. Komponen sarana meliputi buku teks dan sarana lain; laboratorium sains, komputer beserta kelengkapannya. Komponen perangkat pembelajaran

meliputi program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), dan bahan ajar yang dikembangkan dan sarana lainnya didasari Permenegpan dan RB No.16 2009. Pendapat Tayibnapis ini sehaluan dengan pernyataan Wadsworth (1993: 85), bahwasanya”

‘input evaluation was purposed to identifies and assesses system capabilities and alternative plans (procedures, staff, budgets, strategies, etc.)’

Dari kajian di atas bahwa kerangka pikir pada tataran *input* Penilaian Kinerja Guru meliputi: 1) Siswa, 2) Guru (SDM), 3) Alat/media pembelajaran, 4) Perangkat pembelajaran, 5) Pendanaan, dan 6) Permenegpan dan RB No.16 tahun 2009.

Pada tataran *proses* meliputi koleksi data penilaian guru yang ditentukan dan diterapkan untuk praktik penilaian. Selanjutnya untuk metode dalam penilaian ini, yaitu dengan memantau kendala-kendala prosedural potensial yang dimiliki aktivitas tersebut dan masih mencermati berbagai kendala yang belum terantisipasi dengan baik. Berkaitan dengan penilaian proses, Fernandes (1984:7) menyatakan evaluasi proses mengambil tempat selama implementasi suatu aktivitas pendidikan. Ini berkenaan dengan implementasi nyata dari program, deskripsinya, fasilitasnya, dan faktor-faktor penghambat keberhasilan program. Evaluasi *proses* lebih menitikberatkan pelaksanaan program Penilaian Kinerja yang meliputi (a) rancangan dan implementasi program, serta (b) hubungan interpersonal dan penilaian kinerja guru.

Dari kajian di atas bahwa kerangka pikir pada tataran *Proses* Penilaian Kinerja Guru meliputi: 1) Perencanaan /*Planing* Penilaian kinerja guru, 2) Pengorganisasian (*Organizing*) penilaian

kinerja guru, 3) Pelaksanaan (*Actuating*) penilaian kinerja guru, 4) Pengawasan/ (*Controlling*) penilaian kinerja guru, dan dilandasi oleh *Total Quality Educatin/TQE*, 5) Analisis peran penilai (asesor) dalam penilaian kinerja guru, 6) Hambatan-hambatan dalam implementasi penilaian kinerja guru Mesuji, 7) Dukungan *stakeholders*.

Dari uraian kajian di atas bahwa kerangka pikir pada tataran *output* Penilaian Kinerja Guru meliputi: 1) terpetanya kualitas guru hasil penilaian pinerja guru, 2) guru melaksanakan tugasnya sesuai ramburambu tupoksi, 3) guru profesional, yang akhirnya ter-outcome peningkatan: prestasi hasil belajar siswa, dan terpotret membaiknya kualitas alumnus serta satuan pendidikan.

METODE

Penelitian ini memaparkan pelbagai hal tentang: (a) pendekatan dan rancangan penelitian, (b) kehadiran peneliti, (c) lokasi penelitian, (d) sumber data, (e) prosedur pengumpulan data, (f) analisis data, (g) pengecekan keabsahan data, (h) tahapan penelitian.

Penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif fenomenologi. Dalam proses penentuan informan ini peneliti lebih memilih orang yang benar-benar memahami dan mengerti masalah yang dikaji, yakni dengan menggunakan *purposive sampling* naturalistik orientasi. Purposive sampling ini relevan dengan penelitian kualitatif. Ditegaskan oleh Moleong (1999), sampel dalam penelitian kualitatif digunakan bukan untuk pengambilan konklusi generalisasi, melainkan untuk menggali informasi yang menjadi dasar dari rancangan teori yang muncul.

Penelitian kualitatif, Moleong (2001:27) menyatakan bahwa penelitian

kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan. Studi kasus ini juga merupakan penelitian tentang suatu 'kesatuan sistem'. Lebih lanjut penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan akan secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Lebih lanjut Moleong (2013:6), kesatuan ini dapat berupa program, kegiatan, peristiwa atau sekelompok individu yang terkait oleh tempat, waktu, atau ikatan tertentu. Penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna dan memperoleh pemahaman dari hasil evaluasi holistik dari temuan penelitian di lapangan tersebut.

Pendekatan kualitatif ini dengan teori *fenomenologi*; yakni ini peneliti mengungkap fenomena yang ada dan berupaya mencari dan menemukan peristiwa-peristiwa, pendapat, dan isu yang ada serta fenomena yang muncul pada objek penelitian terutama terkait manajemen PK guru. Penelitian ini mengungkap terobosan Kepala Sekolah dengan optimalisasi fungsi-fungsi manajemen, khususnya manajemen pendidikan terpadu dalam implementasi manajemen penilaian kinerja guru, dengan menghimpun data di lapangan dan mengambil makna sehingga memperoleh pemahaman tentang manajemen implementasi penilaian kinerja guru secara holistik.

Untuk mengatasi permasalahan, diterapkannya/dilandasi dengan pendekatan *Total Quality Manajemen (TQE)*. Studi ini adalah sangat tepat karena peneliti ingin mengetahui secara fenomena intrinsik dan ekstrinsik dari penerapan fungsi-fungsi holistik manajemen khususnya manajemen

terpadu pendidikan (MMTP). Kemudian juga menganalisis yang menjadi tantangan hambatan dalam implementasi PKG, dilihat pula dukungungan dari *stakeholders* lembaga terkait.

Teknik pengumpulan data informasi penelitian ini dilakukan dengan menggunakan: teknik wawancara, pengamatan (obeservasi), dan dokumentasi, serta penilaian langsung memantau dan mencatat data dalam proses manajemen implementasi PKG dari perencanaan (*planing*) sampai pada *controlling* (pengawasan) melalui intensitas PKG, dan diakhiri dengan refleksi yang berfungsi sebagai kaca mata besar untuk merepair segala kekuarangan dalam kualitas manajemen implementasi kinerja guru, termasuk pelaksanaan Penilaian Kinerja itu sendiri di kelas.

Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* sehingga peneliti dapat memperoleh informasi data secara mendalam dari informan yang ditentukan. Teknik dilakukan secara terus menerus dari informan yang satu ke informan berikutnya, sehingga dapat diperoleh data yang semakin lengkap dan mendalam dan pencarian sampel ini dihentikan apabila data yang diperoleh dirasakan sudah jenuh (Miles dan Huberman, 1992:47).

SUMBER DATA

Sumber data penelitian ini adalah manusia dan bukan manusia (Miles dan Huberman, 1992:2). Kehadiran peneliti sebagai tolok ukur kesuksesan terhadap dalam perekrutan data penelitian. Peneliti sebagai instrumen utama hal ini senada yang diungkapkan oleh Sugiyono (2010:307) bahwa peneliti itu merupakan atau menjadi instrumen utama dalam penelitian kualitatif. Peneliti terjun langsung ke lapangan melakukan pengumpulan data,

menganalisis mereduksi dan membuat kesimpulan.

Sumber data manusia terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas, asesor, kabid dikdas, guru, siswa, dan komite. Sumber data bukan manusia berupa dokumen-dokumen, sarana prasarana, yang berkaitan dengan implementasi manajemen PKG serta hal lain yang relevan dengan fokus penelitian. Sumber data manusia (informan) pada penelitian ini berjumlah 18 orang. Dalam proses penentuan informan ini peneliti lebih memilih orang yang benar-benar memahami dan mengerti masalah yang dikaji, yakni dengan menggunakan *purposive sampling*. Purposive sampling ini relevan dengan penelitian kualitatif. Ditegaskan oleh Moleong (1999), sampel dalam penelitian kualitatif digunakan bukan untuk pengambilan konklusi generalisasi, melainkan untuk menggali informasi yang menjadi dasar dari rancangan teori yang muncul.

TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif ini dapat dilakukan melalui teknik ; (1) pengamatan atau observasi (2) wawancara (3) dokumentasi (4) gabungan atau triangulasi (Sugiyono, 2010:309). Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, pencatatan data dan aktivitas langsung PKG, serta studi dokumentasi. Observasi yang dilakukan peneliti sajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 3.2 Observasi di Lapangan.

No.	Ragam Situasi yang Diamati	Keterangan
1.	Sebelum pelaksanaan	Persiapan PKG
2.	Selama Implementasi	di dalam/di luar kelas
3.	Sesudah PKG	Kompilasi Nilai PKG
4.	Refleksi PKG	
5.	Evaluasi tindakan lanjut Penilaian	

(Buku 2 PKG, 2011:14)

Teknik pengumpulan data dengan wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini lebih menekankan pada teknik wawancara yaitu wawancara mendalam (*depth interview*) maksud mengadakan wawancara seperti yang ditegaskan Lincoln dan Guba (1984:266). Juga dalam (J. Moleong, 2013:186), antara lain mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lainlain kebulatan; merekonstruksi; kebulatan kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan kebulatan sebagai yang diharapkan untuk dialami pada masa yang datang; memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (*triangulasi*); dan memverifikasi, mengubah, dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

Data yang diperoleh dengan teknik wawancara ini berupa data optimalisasi implementasi manajemen PKG yang meliputi data: (1) perencanaan PKG, (2) pengorganisasian PKG, (3) pelaksanaan PKG, (4) pengawasan PKG (5) peran penilai (asesor) dalam PKG, (6) hambatan-hambatan dalam implementasi PKG, dan (7) dukungan *stakeholders* lembaga terkait dalam implementasi manajemen PKG.

ANALISIS DATA

Proses analisis data dalam penelitian ini dimulai dengan menelaah data yang tersedia dari berbagai sumber baik dari observasi dilapangan, wawancara dan analisis dokumen. Hasil wawancara dari informan dianalisis data secara kualitatif guna mengungkap implementasi manajemen PKG. Menurut Sugiyono

(2010:337) bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan selesai pengumpulan data periode tertentu.

Langkah selanjutnya adalah menyusun dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu kemudian dikategorikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dibuat sambil melakukan pengkodean. Dengan demikian peneliti harus mengumpulkan data yang akurat selama proses penelitian berlangsung, sehingga apa yang terjadi di lapangan mampu disampaikan dengan baik. Tahap akhir dari proses analisis data ini adalah Mengadakan pemeriksaan keabsahan data. Selesai tahap ini mulailah kita tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substansif dengan menggunakan metode tertentu (Ghony dan Almansur, 2012).

Langkah analisis data dalam penelitian ini adalah: 1) proses reduksi data, 2) proses penyajian data, 3) proses menarik kesimpulan. Proses menarik kesimpulan dimulai dari mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat dan proposisi. Peneliti menangani kesimpulan tersebut secara longgar, tetap terbuka dan skeptis. Seluruh data yang terkumpul oleh peneliti dibaca, dipahami dan dianalisis secara intensif. Langkah-langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut; 1. pengorganisasian, 2. penentuan sistem coding, 3. menyortir data, 4. memformat Data.

PEMERIKSAAN KEABSAHAN DATA

Penelitian memerlukan pemeriksaan keabsahan data yang dilakukan dengan didasarkan atas kriteria tertentu. Kriteria tersebut adalah:(1)derajat

kepercayaan/*kredibilitas*, (2)
keteralihan/*transferabilitas*, (3)
kebergantungan/*dependabilitas*, (4)
kepastian/*konfirmabilitas* (Moleong, 1999:173).

Dari beberapa kriteria di atas penelitian ini menggunakan teknik derajat kepercayaan/*kredibilitas* dan pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pengecekan *kredibilitas* (derajat kepercayaan) dan auditabilitas (*audibility*). Cara kredibilitas yaitu meningkatkan kemungkinan temuan yang dapat dipercaya dihasilkan. Ada tiga cara yang dapat dilakukan dalam kredibilitas ini yaitu keterlibatan yang diperpanjang, observasi yang terus menerus, dan *triangulasi*.

Pemeriksaan konfirmabilitas (kecocokan) data adalah merupakan pemeriksaan ketegasan (temuan), di samping teknik triangulasi dan jurnal refleksi yang disarankan oleh (Guba. 1981 dalam Djunaidi Ghony, 2012:333) konfirmasi terlihat berkaitan dengan proses pemeriksaan, karena itu tidak lagi dibahas secara panjang lebar dan independen. Kepercayaan utama untuk operasionalisasi konsep pemeriksaan melihat pada pandangan (Edward S Halpen 1983 dalam Djunaidi Ghony, 2012:333).

Dokumen yang dikaji meliputi kelengkapan action-plan implementasi PK Guru, kepanitiaan PKG, dan perangkat pembelajaran dari guru yang terkena PKG. Dalam penelitian ini pengecekan kredibilitas data menggunakan teknik triangulasi yaitu triangulasi sumber, metode, penyidik dan teori.

Dalam konteks ini, penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan instrumen yang sesuai untuk masing-masing penilaian kinerja. Untuk menilai guru yang melaksanakan proses pembelajaran atau pembimbingan,

penilai menggunakan instrumen PKG pembelajaran atau pembimbingan. Pengamatan kegiatan pembelajaran dapat dilakukan di kelas selama proses tatap muka tanpa harus mengganggu proses pembelajaran. Pengamatan kegiatan pembimbingan dapat dilakukan selama proses pembimbingan baik yang dilakukan dalam kelas maupun di luar kelas, baik pada saat pembimbingan individu maupun kelompok. Penilai mencatat semua hasil pengamatan pada format laporan dan evaluasi per-kompetensi tersebut bagi Penilaian Kinerja Guru atau lembar lain sebagai bukti penilaian kinerja. Bila diperlukan, proses pengamatan dapat dilakukan lebih dari satu kali untuk memperoleh informasi yang akurat, valid dan konsisten tentang kinerja seorang guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran atau pembimbingan.

Dalam proses penilaian kinerja guru untuk tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah dan data informasi dapat diperoleh melalui pencatatan terhadap semua bukti yang teridentifikasi di tempat yang disediakan pada masing-masing kriteria penilaian.

Bukti-bukti di atas dapat diperoleh melalui pengamatan, wawancara, studi dokumentasi dengan kepala sekolah, wakil kurikulum, kasi kurikulum Dinas Pendidikan, Kabid Dikdas, guru, komite sekolah, peserta didik. Bukti-bukti yang dimaksud dapat berupa: a) Bukti yang teramat (*tangible evidences*) seperti: dokumen-dokumen tertulis, kondisi sarana/prasarana (*hardware* dan/atau *software*) dan lingkungan sekolah, foto, gambar, *slide*, video, produk-produk siswa, b) Bukti yang tak teramat (*intangible-evidences*) seperti sikap dan perilaku, budaya dan iklim.

Asesor menilai dengan instrumen menurut juknis PKG tahun 2010 yang memuat aspek kompetensi 1-14 (untuk

guru mapel non-guru BK). Selanjutnya instrumen rekapitulasi akhir Penilaian Kinerja Guru yang dimaksud dapat digambarkan dengan instrumen di bawah ini:

Format Instrumen Rekapitulasi Akhir Penilaian Kinerja Guru

REKAP NILAI PKG SMPN 2 MESUJI 2013			
No.	KOMPETENSI	NILAI	
A. Pedagogik			
1	Mempunyai karakteristik peserta didik	4,00	
2	Mempunyai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang	4,00	
3	Pengembangan kurikulum	4,00	
4	Kegiatan pembelajaran yang mendidik	4,00	
5	Pengembangan potensi peserta didik	4,00	
6	Komunikasi dengan peserta didik	3,00	
7	Penilaian dan evaluasi	3,00	
B. Kepribadian			
8	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial	3,00	
9	Memunikasikan pribadi yang dewasa dan teladan	3,00	
10	Etnos, kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru	3,00	
C. Sosial			
11	Bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif	3,50	
12	Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua	4,00	
D. Profesional			
13	Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir	4,00	a) amat baik (91-100) diberikan angka kredit sebesar
14	Memembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif	4,00	b) baik (76-90) diberikan angka kredit sebesar
Jumlah Hasil penilaian Kinerja guru		50,5	c) cukup (61-75) diberikan angka kredit sebesar
Nilai PKG-Konversi ke Skala 100		90	d) sedang (51-60) diberikan angka kredit sebesar
Ketepatan Nilai Kinerja Guru		Baik	e) kurang (≥ 50) diberikan angka kredit sebesar
		100%	

Sumber: Buku 2 PKG: 15)

Hasil Penilaian Kinerja Guru tersebut merupakan rekapitulasi akhir dari 14 aspek penilaian kompetensi guru dalam instrumen yang ada dalam pembelajaran/pembimbingan. Kemudian yang dikonversikan ke dalam skala 0 – 100 sebagaimana ditetapkan dalam Permenneg PAN dan RB No. 16 Tahun 2009 sebagai berikut:

Nilai Hasil PK Guru	Sebutan	Persentase Angka Kredit
91 – 100	Amat Baik	125%
76 – 90	Baik	100%
61 – 75	Cukup	75%
51 – 60	Sedang	50%
≤ 50	Kurang	25%

(Sumber: Buku 2 PKG, 2010: 19)

IMPLIKASI IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA GURU

Kualitas proses pembelajaran di meningkat seiring meningkatnya kompetensi yang dicapai dan kualifikasi guru, serta akibat kualitas optimalisasi implementasi Penilaian Kinerja Guru. Proses peningkatan pembelajaran yang

dilakukan guru merupakan dampak dari penerapan Penilaian Kinerja Guru maupun tuntutan kebutuhan guru mapel untuk meningkatkan kompetensinya. Kegiatan ini ditindaklanjuti melalui wadah MGMP secara berkala.

Efek positif implementasi PKG terhadap hasil belajar siswa berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan, kepala sekolah dan dewan guru dapat dilihat dari data Prestasi Hasil belajar siswa. Secara lebih jelas mutu hasil belajar yang dipaparkan di bawah ini, dari hasil observasi dan dokumentasi data diperoleh rata-rata nilai ujian akhir sekolah (UAS) dan nilai ujian nasional (UN) tahun 2011/2012 dan tahun 2012/2013.

Dari data tersebut membuktikan bahwa dengan hadirnya Penilaian Kinerja Guru, kualitas prestasi hasil belajar siswa meningkat. Di samping itu berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru bahwa PKG memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kompetensi yang pada akhirnya meningkatkan prestasi hasil belajar siswa.

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa dampak implementasi manajemen penilaian kinerja guru yang optimal dan kontinyu, lingkungan sekolah dan persepsi masyarakat terhadap penyelenggaraan, berdampak langsung pada peningkatan tingkat (kompetensi) keprofesionalan guru, juga meningkatkan prestasi hasil belajar siswa. Sikap positif hubungan guru dengan guru, guru dengan siswa, kepala sekolah dengan guru dapat memberikan dukungan suksesnya implementasi pelaksanaan PK guru. Terbinanya hubungan dan komunikasi di dalam lingkungan sekolah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan untuk terjadinya interaksi dan ada respon balik dari komponen lain di

sekolah atas kreativitas dan inovasi tersebut, hal ini menjadi motor penggerak bagi guru dalam pelaksanaan PK Guru. Kemudian juga terus meningkatkan daya inovasi dan kreativitasnya yang bukan saja inovasi dalam tugas utamanya tetapi bisa saja muncul inovasi dalam tugas yang lain yang diamanatkan sekolah. Ini berarti bahwa pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik di antara komponen dalam sekolah menjadi suatu keharusan dalam menunjang peningkatan kinerja guru.

Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 pasal 56 membahas tentang Dewan Pendidikan dan Komite sekolah. Partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan diatur dalam pasal 56 ayat 1 yang menyatakan bahwa masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan, meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Dalam pasal yang sama ayat 3 tertulis Komite Sekolah/ madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam meningkatkan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Dengan demikian Komite Sekolah dalam rangka memberikan peran telah mampu meningkatkan peran dan partisipasi aktif pemangku kepentingan. Relevansinya dengan PK Guru diketahui bahwa komite berperan pemberi pertimbangan, peran pendukung, peran pengawasan, dan peran sebagai mediator sebagai peran yang sudah ditentukan. Melalui keempat peran tersebut, Komite Sekolah telah dapat meningkatkan partisipasi dukungan dalam meningkatkan kualitas Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru.

SIMPULAN

Optimalisasi implementasi fungsi-fungsi manajemen (POAC) yang dilandasi penerapan *Total Quality Education* (TQE) atau Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (MMTP) telah terpotret membaiknya implementasi manajemen penilaian kinerja guru, sehingga tergambar kualitas empat kompetensi guru. Kemudian dengan memaksimalkan peran penilai (asesor), menganalisis hambatan-hambatan yang muncul, serta mengoptimalkan kontribusi-dukungan *stakeholders* lembaga terkait, *berimplikasi* pada: terpetanya empat kompetensi guru. Gambaran empat kompetensi tersebut adalah:

- A. Kompetensi Pedagogik: tergambar guru telah mengenal karakteristik anak didik, menerapkan teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik di kelas, mengembangkan perangkat pembelajaran (kurikulum), menerapkan pembelajaran yang mendidik, juga telah mampu berkomunikasi dengan peserta didik, serta telah mengembangkan proses penilaian dan evaluasi.
- B. Kompetensi Kepribadian: teramat guru telah bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia, kemudian menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan, adanya etos kerja yang baik, menunjukkan tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru.
- C. Kompetensi Sosial: terlihat guru telah mampu bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif, mampu berkomunikasi baik dengan sesama guru, tenaga pendidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat.
- D. Kompetensi Profesional: terpotret guru telah meningkatkan penguasaan

materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, lalu ada upaya mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian (Edisi Revisi)*. Rineka Cipta. Jakarta.
- R.Semiawan, Conny 2006. *Memfaatkan Peran LPTK Dalam Peningkatan Kompetensi Guru*. Grafika. Bandung
- Emzir, 2011. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif & Kualitatif*. Rajawali Pers. Jakarta.
- <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/pelelitian/dra.Sukanti,M.Pd>
akses 25-9-2014
- <http://panduanguru.com/pentingnya-penilaian-kinerja-guru-pkg/> Pemerhati Guru | November 4, 2013
- Ghony dan Almansur. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Ar Ruzz Media. Yogyakarta.
- Masyhuri, dan. Zainuddin, 2008. *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. PT Refika Aditama. Malang.
- Moleong. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Permendiknas No 23 Tahun 2006. 2006. *Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Peraturan Pemerintah Nomor. 74 Tahun 2008 tentang *Guru*.
- Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13/V/PB//2010 dan Nomor 14

- Tahun tentang *Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*.
 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 Tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suyanto. 2010. *Manajemen Perencanaan Peningkatan Mutu Sekolah*. Kementrian Pendidikan Nasional. Jakarta.
- Sallis. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Penerbit IRCiSod. Yoyakarta.
- Sunyoto dan Wahyudi. 2011. *Manajemen Operasional (Teori, Soal-Jawab, & Soal Mandiri)*. CAPS.Jogyakarta.
- Undang-undang No 20 tahun 2003. 2003. tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta.
- Yukl. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Penerbit PT Indeks.Jakarta.