

---

## **KAJIAN MODEL-MODEL PENILAIAN KINERJA GURU**

**Oleh:**  
**Wagiran**  
**Jurusan Pendidikan Teknik Mesin, Fakultas Teknik UNY**

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran model-model penilaian kinerja guru untuk dapat dirumuskan satu model yang efektif

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menganalisis sumber-sumber pustaka terkait dengan penilaian kinerja guru. Dilihat dari analisis datanya penelitian ini menggunakan dua analisis utama yaitu analisis meta untuk mengkaji hasil-hasil penelitian serta analisis isi untuk mengkaji pustaka-pustaka terkait dengan penilaian kinerja guru. Penelitian ini dilakukan terhadap hasil-hasil penelitian, buku-buku pustaka, dokumen-dokumen maupun informasi-informasi yang terdapat dalam internet. Data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisis secara kualitatif dengan memperhatikan tujuan penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) Pada dasarnya terdapat persamaan kriteria yang digunakan berbagai institusi dalam penilaian kinerja. Kriteria-kriteria tersebut meliputi aspek pembelajaran (perencanaan, pelaksanaan, manajemen kelas, lingkungan belajar dan asesmen), komunikasi dan pengembangan profesionalisme, (b) Dilihat dari cara penilaian kinerja, pada dasarnya hampir semua negara menggunakan paduan dari berbagai metode seperti pengamatan, dokumentasi maupun isian dan test, (c) Pemaknaan terhadap hasil penilaian kinerja guru (scoring) juga menunjukkan variasi yang beragam, namun demikian apabila dicermati pada dasarnya semua negara menggunakan empat kriteria yang meliputi kategori: istimewa, tinggi, butuh pengembangan dan tidak memuaskan (tidak lulus).

Kata kunci: penilaian, model, kinerja guru

### **Pendahuluan**

Studi tentang pendidikan guru di akhir abad ke 20 dan awal abad ke 21 menunjukkan fenomena yang semakin kuat menempatkan guru sebagai suatu profesi. Kondisi nyata kini memandang bahwa guru/keguruan sebagai sebuah profesi, bukan lagi dianggap sebagai suatu pekerjaan (vokasional) biasa yang memerlukan pendidikan tertentu. Kedudukan seperti ini setidaknya dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sisi internal dan eksternal. Secara internal, terjadi penguatan dalam kedudukan sosial, proteksi jabatan, penghasilan, dan status hukum. Sebagai implikasi posisi ini, maka secara eksternal terjadi harapan dan tuntutan kualitas profesi keguruan, yang tidak hanya diukur berdasarkan kriteria lembaga penghasil (LPTK), tetapi juga menurut kriteria pengguna (*users*) antara lain asosiasi profesi, masyarakat, dan lembaga yang mengangkat dan memberikan penghasilan.

Tuntutan tugas guru ke depan tidaklah ringan. Guru diharapkan mampu dan dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang bertumpu dan melaksanakan empat pilar belajar yang dianjurkan oleh Komisi Internasional UNESCO untuk Pendidikan, yaitu *learning to know, learning to do, learning to be, dan learning to live together*. Jika dicermati keempat pilar tersebut menuntut seorang guru untuk kreatif, bekerja secara tekun dan harus mampu dan mau meningkatkan kemampuannya. Berdasarkan tuntutan tersebut seorang guru akhirnya dituntut untuk berperan lebih aktif dan lebih kreatif yang tampak dalam perilaku berikut:

- Guru tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan sebagai produk, tetapi terutama sebagai proses. Dia harus memahami disiplin ilmu pengetahuan yang ia tekuni sebagai *ways of knowing*. Karena itu lebih dari sarjana pemakai ilmu pengetahuan tetapi harus menguasai epistemologi dari disiplin ilmu tersebut.
- Guru harus mengenal peserta didik dalam karakteristiknya sebagai pribadi yang sedang dalam proses perkembangan, baik cara pemikirannya, perkembangan sosial dan emosional, maupun perkembangan moralnya.

- Guru harus memahami pendidikan sebagai proses pembudayaan sehingga mampu memilih model belajar dan sistem evaluasi yang memungkinkan terjadinya proses sosialisasi berbagai kemampuan, nilai, sikap, dalam proses mempelajari berbagai disiplin ilmu.

Guru adalah agen perubahan yang mampu mendorong terhadap pemahaman dan toleransi, dan tidak sekedar hanya mencerdaskan peserta didik tetapi mampu mengembangkan kepribadian yang utuh, berakhlak, dan berkarakter. Hamid Hasan (2004) mengemukakan pendapat Burke (1995); Loon (1998); Ferguson (2000); dan Cinterfor (2001) bahwa perkembangan dalam teori kependidikan mutakhir menuntut perbedaan kemampuan yang harus dikuasai guru dan apa yang dimiliki sebelumnya. Teori belajar yang dulu sepenuhnya didasarkan pada psikologi (psikologi perkembangan, psikologi anak, psikologi belajar) sudah tidak dapat dipertahankan. Pikiran-pikiran baru dalam dunia pendidikan berkenaan dengan posisi peserta didik, penerapan teknologi dalam proses belajar, dan evaluasi hasil belajar menuntut penguasaan kemampuan baru yang berbeda bagi calon guru di masa mendatang.

Guru yang profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, menguasai metode yang tepat, mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Guru yang profesional juga harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang hakekat manusia dan masyarakat. Hakikat-hakikat ini akan melandasi pola pikir dan pola kerja guru dan loyalitasnya kepada profesi pendidikan. Juga dalam implementasi proses belajar mengajar guru harus mampu mengembangkan budaya organisasi kelas, dan iklim organisasi pengajaran yang bermakna, kreatif dan dinamis, bergairah, dialogis sehingga menyenangkan bagi peserta didik sesuai dengan tuntutan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (pasal 40 ayat 2 a).

Mengingat pentingnya peran guru dalam menentukan kualitas pendidikan, berbagai upaya telah dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas guru baik melalui pendidikan, pelatihan, pemagangan maupun program lain termasuk sertifikasi. Namun demikian data di lapangan menunjukkan masih banyaknya permasalahan yang dihadapi dalam upaya meningkatkan kualitas guru. Sebagai contoh, data SIM PTK Ditjen PMPTK (Zamroni, 2007) menyebutkan bahwa dari sisi kuantitas jumlah guru di Indonesia saat ini sebesar 2.139.951. Dari sisi kualitas dengan mendasarkan pada Undang-undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang mewajibkan guru memiliki kualifikasi pendidikan minimal Diploma IV atau Sarjana, baru sebesar 36,04 % guru yang layak mengajar. Hal ini selaras dengan temuan Badan Standardisasi Nasional Pendidikan (Nurani, 2007) yang menunjukkan bahwa 40 % jumlah tenaga pendidik tidak layak mengajar atau hanya 60 % dari 1,8 juta guru SD – SLTA di Indonesia yang memenuhi standar kompetensi. Permasalahan lain dalam pandangan Nanang Fatah (Pikiran Rakyat, 12 September 2006) adalah distribusi guru yang tidak merata. Guru hanya menumpuk di kota sedangkan di desa dan tempat-tempat terpencil satu orang guru merangkap menjadi guru semua bidang studi.

Penelitian yang dilakukan Hayat dan Umar (Adiningsih, 2002) menunjukkan bahwa nilai rata-rata nasional tes calon guru PNS di SD, SLTP, SLTA, dan SMK tahun 1998/1999 untuk bidang matematika hanya 27,67 dari interval 1 – 100. Permasalahan ini masih ditambah dengan banyaknya guru yang mengajar di luar bidang keahliannya (Konsorsium Ilmu Pendidikan, 2000). Kecenderungan kurangnya wawasan profesional guru, ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan motivasi kerja guru yang kurang optimal dapat menyebabkan kinerja guru rendah.

Pekerjaan guru di luar sekolah turut memberi pengaruh pula terhadap rendahnya kinerja guru. Seorang murid yang bersekolah di sekolah dengan proporsi guru yang mempunyai pekerjaan sampingan yang lebih besar berkorelasi negatif dengan kinerja (-0,048). Analisis yang dapat diajukan yang bersifat sebab akibat adalah guru-guru yang memiliki pekerjaan di luar sekolah tidak dapat berkonsentrasi penuh pada urusan mengajarnya dan karenanya tidak dapat mengajar dengan baik.

Kompleksnya permasalahan guru juga diakibatkan oleh belum tertatanya manajemen/pengelolaan guru secara optimal termasuk dalam hal ini adalah manajemen kinerja. Pembinaan guru selama ini belum secara komprehensif memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini selaras dengan analisis Djohar (2006) yang mengemukakan tantangan yang terkait dengan mutu guru berupa tantangan pribadi, sosial, kompetensi, profesi maupun ketrampilan guru dalam melaksanakan tugasnya. Tantangan tersebut antara lain:

1. Sistem pendidikan guru yang tidak menjamin terselenggaranya pendidikan guru yang bermutu
2. Tidak jelasnya management tugas guru yang menjamin pendidikan dapat berjalan dengan baik dan proporsional
3. Standar Performance yang menjadi ukuran kinerja guru tidak jelas bagi penyelenggara pendidikan guru yang berakibat pada "actual performance" guru pada saat melaksanakan tugas kesehariannya tidak jelas ukurannya
4. Jaminan kualitas penyelenggaraan pendidikan guru tidak representatif.

Belum ada penelitian secara komprehensif yang mengungkap efektifitas model-model penilaian kinerja guru berikut rumusan manajemen kinerja guru

Sertifikasi merupakan inovasi kebijakan dengan pemberian sertifikat profesi kepada guru sebagai wujud pengakuan guru sebagai tenaga profesional. Undang-Undang Republik Indonesia No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN), Undang-undang Republik Indonesia No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD), mewajibkan guru memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikasi pendidik.

Berbagai negara juga telah melakukan upaya peningkatan profesionalisme guru melalui sertifikasi dengan metode yang beragam. Berbagai model tersebut antara lain dengan penilaian atasan, penilaian teman sejawat, penilaian siswa, self appraisals, observasi atau paduan dari berbagai metode tersebut. Di Indonesia penilaian kinerja guru yang diwadahi dalam sertifikasi dilakukan melalui portfolio. Efektifkah metode tersebut dalam menilai kinerja guru ?. Berdasar pertanyaan tersebut ber alasan bila perlu dilakukan kajian dengan melihat berbagai pengalaman negara-negara yang telah melakukan sertifikasi guru dengan berbagai modelnya. Dengan mengkaji efektifitas masing-masing metode berikut kelemahannya dapat digunakan sebagai bahan rujukan bagi peningkatan kualitas penilaian kinerja guru. Penelitian ini bermaksud menemukan rumusan dan efektifitas berbagai model penilaian kinerja guru tersebut sebagai bahan kajian guna meningkatkan efektifitas penilaian yang sudah dilakukan saat ini. Penelitian ini juga bermaksud menemukan formula dalam meningkatkan kinerja guru dengan meningkatkan efektifitas manajemen kinerja guru. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimanakah model-model penilaian kinerja guru yang dilakukan di berbagai negara ?

### **Cara Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menganalisis sumber-sumber pustaka terkait dengan penilaian kinerja guru. Dilihat dari analisis datanya penelitian ini menggunakan dua analisis utama yaitu analisis meta untuk mengkaji hasil-hasil penelitian serta analisis isi untuk mengkaji pustaka-pustaka terkait dengan penilaian kinerja guru.

Penelitian ini dilakukan terhadap hasil-hasil penelitian, buku-buku pustaka, dokumen-dokumen maupun informasi-informasi yang terdapat dalam internet. Tidak ada pembatasan populasi atau sampling dalam penelitian ini sehingga seluruh informasi yang didapatkan merupakan bahan kajian guna mencapai tujuan penelitian ini. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik utama dokumentasi berbagai informasi terkait dengan model penilaian kinerja guru. Data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisis secara kualitatif dengan memperhatikan tujuan penelitian.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan mendapatkan informasi tentang model-model penilaian kinerja guru di berbagai negara terutama negara-negara bagian Amerika Serikat. Kajian terhadap berbagai pustaka seperti buku referensi, jurnal ilmiah, maupun artikel di media elektronik termasuk internet mendapatkan berbagai macam variasi penilaian kinerja guru.

Penilaian kinerja guru di berbagai negara tidak dapat dilepaskan dari aspek kriteria atau indikator kinerja guru maupun cara atau metode penilaian kinerja guru. Berdasarkan pencarian data dari berbagai sumber seperti buku referensi, artikel jurnal dan informasi elektronik melalui internet didapatkan data tentang kriteria kinerja guru berikut metode penilaian kinerja guru terutama di berbagai negara bagian Amerika Serikat yang dapat disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Berbagai Model Penilaian Kinerja Guru

| No | Pengembang  | Kriteria Kinerja Guru   | Metode   |
|----|---|---|--|
| 1  | <b>ALAMO HEIGHTS INDEPENDENT SCHOOL DISTRICT TEACHER APPRAISAL PROCESS (Texas)</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Domain I Active, successful student participation in the learning process</li> <li>Domain II. Learner-centered instruction</li> <li>Domain III. Evaluation and feedback on student progress</li> <li>Domain IV. Management of student discipline, instructional strategies, time and materials</li> <li>Domain V. Professional communication</li> <li>Domain VI. Professional development</li> <li>Domain VII. Compliance with policies, operating procedures, and requirements</li> <li>Domain VIII. Improvement of academic performance of all students on the campus based on the indicators included in the Academic Excellence Indicator System (AEIS)</li> </ul> | The data for the appraisal of each domain shall be gathered from observations and other documented sources   |
| 2  | <b>the Bedford County Public School's Teacher Performance Evaluation</b>  | Performance Standard 1: Data-Driven Planning<br>Performance Standard 2: Instructional Delivery<br>Performance Standard 3: Assessment<br>Performance Standard 4: Learning Environment<br>Performance Standard 5: Communication<br>Performance Standard 6: Professionalism<br>Performance Standard 7: Student Achievement   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Goal Setting</li> <li>Observations</li> <li>Documentation Log</li> <li>Student Survey &amp; Summary Report</li> </ul>   |
| 3  | <b>Calhoun County School District Instructional Performance Appraisal System Guidelines – Revised September, 2006</b> | Indicators: <ul style="list-style-type: none"> <li>Performance of Students</li> <li>Ability to maintain appropriate discipline</li> <li>Subject area knowledge</li> <li>Ability to plan and deliver instruction, including the use of technology</li> <li>Ability to evaluate instructional needs</li> <li>Ability to establish and maintain a positive collaborative relationship with students' families to increase student achievement</li> </ul> Other professional competencies as defined by the State Board of Education and policies of the Calhoun County School Board  |  |
| 4  | <b>PERFORMANCE ASSESSMENT (Colorado)</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teacher Planning</li> <li>Instructional Behaviors</li> <li>Personal and Professional Development</li> <li>Assessment</li> <li>Communication</li> <li>Student Teaching Goals</li> </ul>   |  |
| 5  | <b>Teacher Performance Appraisal System (England)</b>   | Indicators: <ol style="list-style-type: none"> <li>Management of Instructional Time</li> <li>Management of Student Behavior</li> <li>Instructional Presentation</li> <li>Instructional Monitoring</li> <li>Instructional Feedback</li> <li>Facilitating Instruction</li> <li>Communicating within the Educational Environment</li> <li>Performing Non-Instructional Duties</li> </ol>   |  |
| 6  | <b>PERFORMANCE ASSESSMENT AND EVALUATION (Fairfax County Public Schools, 2006)</b>                                    | The standards of performance are: <ul style="list-style-type: none"> <li>Planning and Assessment</li> <li>Instruction</li> <li>Learning Environment</li> <li>Human Relations and Communication Skills</li> <li>Professionalism</li> </ul>   | Assessment procedures include the following: <ul style="list-style-type: none"> <li>Overview of the process</li> <li>Teacher self -assessment</li> <li>Self-assessment conference</li> <li>Classroom observation by the evaluator (formal or drop-ins)</li> <li>Midyear assessment conference</li> <li>Additional data collection with written feedback</li> <li>A final evaluation</li> </ul> Final evaluation conference |

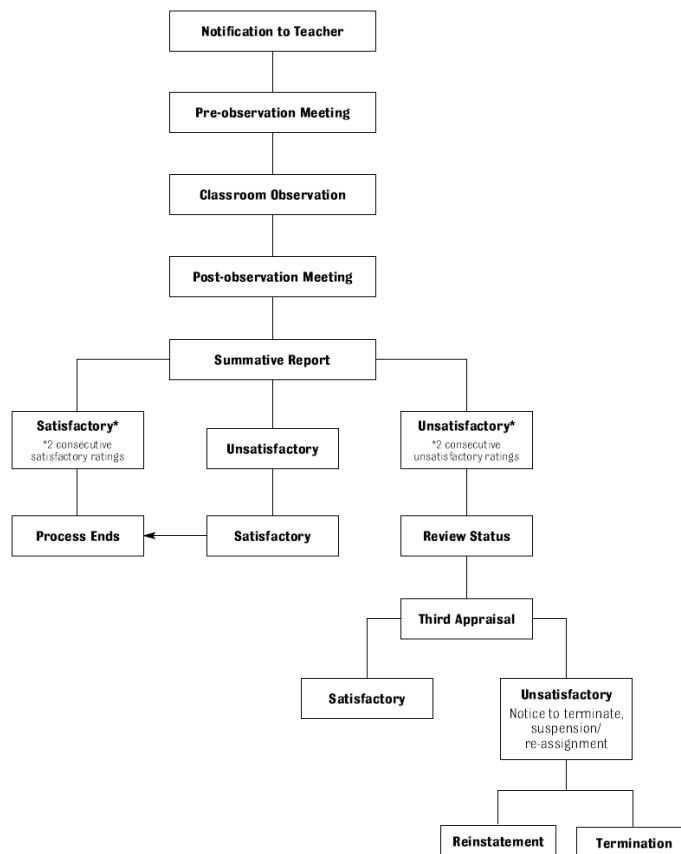
Kajian tentang penilaian kinerja guru di berbagai negara pada dasarnya akan meliputi pemaknaan tentang kinerja guru, indikator yang digunakan, cara penialain, dan *scoring* yang

ditetapkan. Dilihat dari pemaknaan tentang kinerja guru, beberapa negara menggunakan istilah yang berbeda dalam menilai kinerja guru. Terdapat beberapa negara yang cenderung menggunakan *assessment*, namun beberapa negara juga menggunakan istilah *evaluation* atau *appraisals*. Beberapa negara lebih cenderung menilai kinerja guru berfokus pada kinerjanya di dalam kelas yang berorientasi pada keberhasilan (*performance*) siswa, Namun beberapa negara juga menambahkan aspek-aspek lain di luar pembelajaran. Namun demikian tampak terdapat perkembangan kebijakan yang menjadikan *performance* siswa sebagai indikator keberhasilan kinerja guru.

Berdasarkan indikator yang digunakan dalam menilai kinerja guru, terdapat berbagai variasi yang amat beragam. Beberapa negara cenderung menggunakan indikator-indikator yang bersifat umum, Namun banyak negara juga menggunakan indikator yang sangat rinci. Meskipun menunjukkan variasi yang begitu beragam Namun demikian apabila dicermati pada dasarnya terdapat persamaan kriteria yang digunakan berbagai institusi dalam penilaian kinerja. Kriteria-kriteria tersebut meliputi aspek pembelajaran (perencanaan, pelaksanaan, manajemen kelas, lingkungan belajar dan asesmen), komunikasi dan pengembangan profesionalisme.

Dilihat dari cara penilaian kinerja, pada dasarnya hampir semua negara menggunakan paduan dari berbagai metode seperti pengamatan, dokumentasi maupun isian dan test. Gambaran komprehensif cara penilaian kinerja guru tersebut paling tidak dapat dicermati dari penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh negara bagian Ontario. yang terdiri dari : (1) *a pre-observation meeting and associated procedures*, (2) *a classroom observation*, (3) *a post-observation meeting and associated procedures*, (4) *a review of parental and student input by the principal and the teacher*, (5) *the completion of a summative report including a rating of the teacher's overall performance*, dan (6) *the filing of records*. Secara skematis tahapan tersebut dapat ditampilkan dalam Gambar 2.

ew



Gambar 2. Metode Penilaian Kinerja Guru Kementrian Pendidikan Ontario (diadaptasi dari [www.edu.gov.on.ca](http://www.edu.gov.on.ca).)

Pemaknaan terhadap hasil penilaian kinerja guru (*scoring*) juga menunjukkan variasi yang beragam, namun demikian apabila dicermati pada dasarnya semua negara menggunakan empat kriteria yang meliputi kategori: istimewa, tinggi, butuh pengembangan dan tidak memuaskan (tidak lulus). Kriteria istimewa dan tinggi adalah guru yang termasuk berkinerja baik, sedangkan guru yang mendapatkan peringkat butuh pengembangan pada umumnya harus mengikuti pelatihan-pelatihan tambahan. Sedangkan guru yang tergolong tidak lulus diberikan berbagai alternatif pengembangan.

Berdasarkan kajian berbagai model penilaian kinerja guru tersebut pada dasarnya dapat dirumuskan bahwa secara umum pengertian, indikator penilaian kinerja maupun cara penilaian dan pemaknaan hasil penilaian menunjukkan kecenderungan yang sama dengan berbagai variasi istilah dan kompleksitas yang bervariasi.

## **Kesimpulan dan Saran**

### **A. Kesimpulan**

1. Dilihat dari pemaknaan tentang kinerja guru, beberapa negara menggunakan istilah yang berbeda dalam menilai kinerja guru. Terdapat beberapa negara yang cenderung menggunakan *assessment*, namun beberapa negara juga menggunakan istilah *evaluation* atau *appraisals*. Beberapa negara lebih cenderung menilai kinerja guru berfokus pada kinerjanya di dalam kelas yang berorientasi pada keberhasilan (*performance*) siswa, Beberapa negara menambahkan aspek-aspek lain di luar pembelajaran
2. Pada dasarnya terdapat persamaan kriteria yang digunakan berbagai institusi dalam penilaian kinerja. Kriteria-kriteria tersebut meliputi aspek pembelajaran (perencanaan, pelaksanaan, manajemen kelas, lingkungan belajar dan asesmen), komunikasi dan pengembangan profesionalisme
3. Dilihat dari cara penilaian kinerja, pada dasarnya hampir semua negara menggunakan paduan dari berbagai metode seperti pengamatan, dokumentasi maupun isian dan test
4. Pemaknaan terhadap hasil penilaian kinerja guru (*scoring*) juga menunjukkan variasi yang beragam, namun demikian apabila dicermati pada dasarnya semua negara menggunakan empat kriteria yang meliputi kategori: istimewa, tinggi, butuh pengembangan dan tidak memuaskan (tidak lulus).

### **B. Saran**

1. Model-model penilaian kinerja diberbagai negara bagian Amerika Serikat tersebut hendaknya merupakan bahan kajian dalam rangka merumuskan penilaian kinerja guru secara komprehensif
2. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terutama terkait dengan efektifitas berbagai model tersebut dengan harapan diperoleh model yang benar-benar efektif sesuai dengan konteks wilayah/negara bersangkutan

## **Daftar Pustaka**

Nurani. (2007). *Strategi pendidik dalam menyongsong pelaksanaan sertifikasi guru*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional Optimalisasi Penyiapan Pendidik dalam Pemerolehan Sertifikat Guru diselenggarakan oleh Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta.

Departemen Pendidikan Nasional (2006) *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Sekretariat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional

Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Kepmendiknas RI No 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Sekretariat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional

Dikmenjur. (2008). Depdiknas targetkan 1,5 Juta lulusan SMP malanjutkan ke SMK Diambil pada tanggal 11 Juni 2008 dari [www.depdiknas.go.id/content.php?content=file\\_detailberita\\$KD=341](http://www.depdiknas.go.id/content.php?content=file_detailberita$KD=341)

Djohar (2006) *Guru: pendidikan dan pembinaannya*. Yogyakarta: Grafika Indah



- 
- Fairfax County Public School .(2006). *Performance assessment and evaluation handbook*. Diambil pada tanggal 13 September 2007 dari <http://www.fcps.edu/DHR/employees/evaluations/handbooks/teacher.pdf>
- Governing Board Members*. (2004). *Issues and trends for VTET in South East Asia*. Diambil pada tanggal 27 Mei 2008 dari <https://mail.voctech.org.bn:987/online/PaperPresenters/01Management/04Saiful.pdf>
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in organization. Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Indra Djati Sidi, Pendidikan dan Peran Guru Dalam Era Globalisasi, dalam majalah Komunika No. 25 /tahun VIII/2000
- Marsh, C. (1996). *Handbook for beginning teachers*. South Melbourne: Longman
- Muclas Samani (Agustus 2008) Pengembangan Life skill: Tantangan bagi guru vokasi. Makalah disampaikan dalam Seminar Nasional Mencetak Guru Profesional dan Kreatif bidang Vokasi
- National Board for Professional Teaching Standards. (2001). *The National Board for Professional Teaching Standards*. Diambil pada tanggal 27 mei 2008 dari <http://www.nbpts.org/>
- Nurlaela (Juni 2008). Kinerja guru setelah sertifikasi. Makalah Seminar Internasional Revitalisasi Pendidikan Kejuruan dalam Pengembangan SDM Nasional. Diselenggarakan oleh di FT UNP
- Widarto, Losina Purnastuti, Sukir, & Wagiran. (2007). *Peranan SMK kelompok teknologi terhadap pertumbuhan manufaktur*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan Depdiknas
- Zamroni. (2007). Kualifikasi dan sertifikasi guru SMK. Makalah. Disajikan dalam Seminar Nasional Kebijakan Pengembangan SMK dan Sertifikasi Guru SMK di Fakultas Teknik UNY
- \_\_\_\_\_, (2003). Undang-Undang Nomor 20, Tahun 2003, Tentang Sistim Pendidikan Nasional. Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Sekretariat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional
- \_\_\_\_\_, (2005) *Human resource management*. New Jersey: Pearson Education
- \_\_\_\_\_, (2005). Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Sekretariat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional
- \_\_\_\_\_, (2007). Sambutan Menteri Pendidikan Nasional dalam Upacara Peringatan Hari Pendidikan Nasional tanggal 2 Mei 2007 Diambil pada tanggal 3 Mei 2007 dari [http://www.depdiknas.go.id/content.php?content=file\\_detailberita&KD=341](http://www.depdiknas.go.id/content.php?content=file_detailberita&KD=341)
- \_\_\_\_\_. *California teacher performance assessment*. Diambil pada tanggal 13 September 2007 dari [www.csub.edu/soe/caltpa](http://www.csub.edu/soe/caltpa)
- \_\_\_\_\_. *North Carolina teacher performance appraisal system*. Diambil pada tanggal 13 September 2007 dari [www.uncw.edu/ed/ct3](http://www.uncw.edu/ed/ct3)
- \_\_\_\_\_. *Successful teacher performance*. Diambil pada tanggal 18 Oktober 2008 dari [www.utoledo.edu](http://www.utoledo.edu)

---

\_\_\_\_\_. *The Dinwiddie County Public Schools' teacher evaluation system*. Virginia: The Dinwiddie County Public Schools. Diambil pada tanggal 18 Oktober 2008 dari [www.dinwiddi.k12.va.us/tchr.htm](http://www.dinwiddi.k12.va.us/tchr.htm)

\_\_\_\_\_(2005). *Arizona's professional teacher standards*. Diambil pada tanggal 13 September 2007 dari [www.arizona.org/page.178](http://www.arizona.org/page.178)