

# EVALUASI KINERJA GURU DAN UPAYA PENJAMINAN MUTU SEKOLAH

Oleh :

Cepi Triatna

## Abstrak

Pencapaian kinerja sekolah salah satunya ditentukan oleh kinerja guru dalam melakukan peran, tugas, dan tanggungjawabnya sebagaimana diatur dalam Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen khususnya pasal 20 poin a dan b. lebih jauh dari itu, evaluasi kinerja guru dapat dijadikan sebagai upaya untuk penjaminan mutu sekolah, yang dilakukan dengan mengembangkan suatu instrumen yang *valid* dan *reliable* terkait dengan aspek (1) pengembangan pribadi, (2) pembelajaran, (3) peningkatan kemampuan profesional, dan (4) interaksi sosial dengan stakeholder. Namun alat dan hasil yang didapat tidak akan menambah percepatan dan perbaikan kinerja sekolah, manakala tidak ditindaklanjuti dengan program *capacity building* bagi guru.

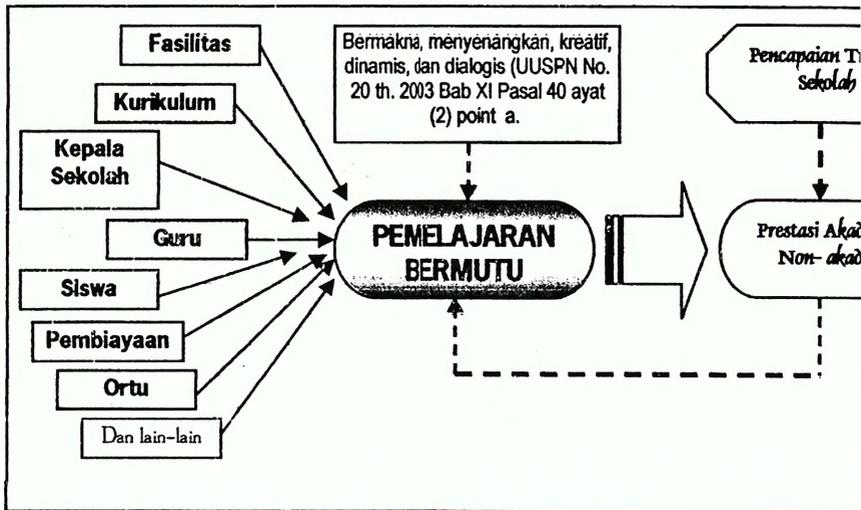
**Kata Kunci:** *Evaluasi kinerja guru, penjaminan mutu sekolah, capacity building.*

### A. Pendahuluan

Peningkatan mutu pembelajaran sebagai ujung tombak pencapaian tujuan pendidikan nasional, merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah dicitrakan baik atau buruk; pavorit atau tidak favorit oleh masyarakat di sekitarnya. Dalam konteks mесо (kabupaten/kota), capaian nilai Ujian Nasional (UN) saat ini masih dipandang sebagai salah satu indikator keberhasilan pendidikan pada level kab./kota dan propinsi. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara tekstual dan

kontekstual, mutu pembelajaran merupakan salah satu indikator penting bagi keberhasilan sekolah dan keberhasilan pendidikan di sekolah, kabupaten/kota atau propinsi, bahkan nasional.

Mengingat hal tersebut, pengelola sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah memiliki peranan yang penting dan mendesak untuk mengkondisikan dan mengarahkan pengelolaan komponen sekolah untuk mendapatkan layanan pembelajaran yang bermutu. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1 di atas menunjukkan bahwa 'bisnis utama' atau 'core bussines' bagi sekolah adalah pembelajaran. Dengan demikian dapat dikatakan bahwasanya apapun yang dilakukan oleh personil sekolah yakni kepala sekolah, guru, tenaga TU, penjaga sekolah semuanya berorientasi pada upaya untuk memberikan layanan pembelajaran yang bermutu.

Pembelajaran merupakan interaksi sosial antara guru dan peserta didik untuk mendapatkan, menguasai, dan mengembangkan potensinya supaya dapat bermanfaat bagi diri, keluarga, dan

lingkungannya. Keberhasilan layanan pembelajaran ini sangat ditentukan oleh kemampuan guru dalam memfasilitasi dan mengembangkan proses interaksi 'educative'. Dalam hal ini siswa sebagai pelanggan dari layanan jasa yang ditawarkan oleh guru harus diidentifikasi dan dilayani berdasarkan karakteristiknya masing-masing.

Untuk mencapai keberhasilan dalam layanan pembelajaran ini, kepala sekolah dituntut untuk memberikan teladan, membina, mengarahkan, membimbing, dan mengembangkan para guru untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik (profesional). Ini

menunjukkan bahwa kepala sekolah harus memiliki teknik dan alat untuk mengidentifikasi sejauhmana guru-guru di sekolah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik atau tidak.

Output/hasil teknik dan alat yang digunakan adalah informasi (berupa gambaran/deskripsi) mengenai sejauhmana guru di sekolah dapat menjalankan tugasnya. Berdasarkan informasi inilah kepala sekolah memberikan bimbingan, arahan, pembinaan, dan pengembangan kemampuan profesional guru.

Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan pembelajaran oleh guru dalam mewujudkan tujuan pembelajaran ini sering disebut sebagai *kinerja guru*. Dengan demikian kepala sekolah memerlukan instrumen untuk menilai (evaluasi) kinerja guru di sekolah dan kemampuan

untuk menggunakan, mengolah, dan menindaklanjutinya.

## **B. Kerangka Evaluasi Kinerja Guru**

Evaluasi kinerja guru merupakan upaya pemotretan pelaksanaan kerja guru, khususnya dalam memberikan layanan pembelajaran yang bermutu dan upaya-upayanya untuk mendukung hal tersebut. Hasil evaluasi kinerja guru menjadi bahan untuk membimbing, mengarahkan, keperluan administratif, promosi, dan mengelola guru lebih lanjut.

Substansi yang dianalisis dalam evaluasi kinerja guru merujuk pada tugas dan peran sebagai seorang guru. Berdasarkan Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen khususnya pasal 20 poin a dan b yang berbunyi:

- a. merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- b. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;

Berdasarkan UU No. 14 tahun 2005 tersebut di atas, dapat dikembangkan suatu

kerangka kinerja guru yang berorientasi pada pemenuhan layanan pembelajaran yang

bermutu. Kinerja ini dapat dilihat dalam empat hal berikut: (1) pengembangan pribadi, (2) pembelajaran, (3) peningkatan kemampuan profesional, dan (4) interaksi sosial dengan *stakeholder*.

*Kinerja pengembangan pribadi guru* merujuk pada sejauhmana guru mengembangkan dirinya agar memiliki *kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia*. Secara rinci pengembangan pribadi ini diarahkan pada:

- 1) Kepribadian yang mantap dan stabil, dengan indikator esensialnya: bertindak sesuai dengan norma hukum; bertindak sesuai dengan norma sosial; bangga sebagai guru; dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.
- 2) Kepribadian yang dewasa, dengan indikator esensialnya: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
- 3) Kepribadian yang arif, dengan indikator esensialnya: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan

peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.

- 4) Kepribadian yang berwibawa, dengan indikator esensialnya: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
- 5) Sub-kompetensi akhlak mulia dan dapat menjadi teladan, dengan indikator esensialnya: bertindak sesuai dengan norma religius (iman dan taqwa, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

*Kinerja pemelajaran* menunjukkan sejauhmana seorang guru dapat memberikan layanan yang bermutu dalam pembelajaran terhadap peserta didik, baik di dalam maupun di luar kelas. Kinerja ini mengarah pada upaya guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi layanan pembelajaran. Secara rinci kinerja pemelajaran ini dapat diidentifikasi pada kemampuan guru dalam:

- 1) memahami peserta didik secara mendalam,

dengan indikator esensialnya: memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif; memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian; dan mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik.

- 2) merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Indikator esensialnya: memahami landasan kependidikan; menerapkan teori belajar dan pembelajaran; menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar; serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
- 3) melaksanakan pembelajaran, dengan indikator esensialnya: menata latar (*setting*) pembelajaran; dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
- 4) merancang dan melaksanakan evaluasi pem-

belajaran, dengan indikator esensialnya: merancang dan melaksanakan evaluasi (*assessment*) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode; menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (*mastery learning*); dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.

- 5) mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, dengan indikator esensialnya: memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik; dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non-akademik.

*Kinerja peningkatan profesional guru* merujuk pada sejauhmana dia melakukan pengembangan diri, terkait dengan kemampuan untuk melakukan tugas dan perannya sebagai seorang pendidik

profesional. Secara rinci, kinerja guru dalam peningkatan profesional ini mencakup peningkatan kemampuan dalam :

- 1) menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi dengan indikator esensialnya: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar; memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) menguasai struktur dan metode keilmuan dengan indikator esensialnya menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/ materi bidang studi.

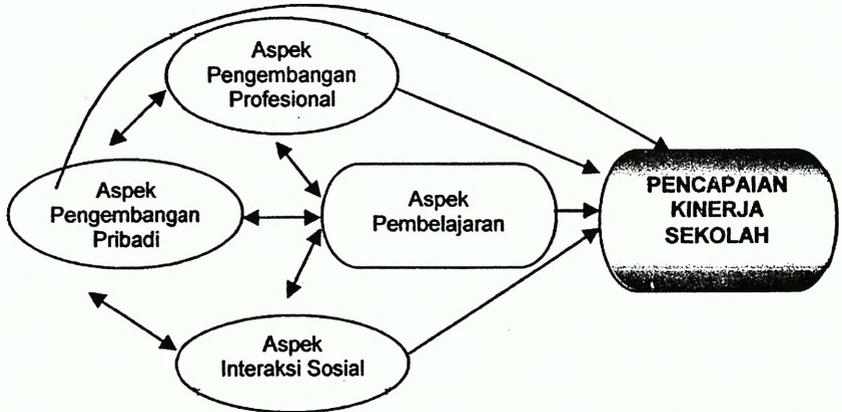
*Kinerja interaksi sosial guru* dengan stakeholder merujuk pada sejauhmana guru mampu berkomunikasi dan bergaul dengan seluruh stakeholder sekolah, khususnya peserta didik, orang tua siswa,

masyarakat sekitar dan lain sebagainya. Secara rinci, kinerja ini dapat dilihat dari sejauhmana seorang guru memiliki kemampuan dalam :

- 1) berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik. Indikator esensialnya: berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik.
- 2) berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.
- 3) berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Pemilahan empat komponen kinerja ini dilakukan untuk memudahkan dalam memahaminya. Dalam proses nyata/prakteknya di lapangan, keempat komponen kinerja itu akan menjadi satu. Misalkan: guru sedang mengajar di kelas, maka keempat komponen kinerja ini akan dapat terlihat dalam satu fenomena tersebut.

Keterkaitan dan keterpaduan empat komponen tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Keterpaduan aspek kinerja guru sebagai tenaga pendidik profesional

Melihat pada pentingnya empat komponen/aspek tersebut untuk mencapai prestasi sekolah sebagaimana diharapkan, maka kepala sekolah dituntut untuk dapat mengembangkan kinerja tersebut sebagaimana mestinya, sehingga prestasi sekolah bukan lagi impian, tetapi menjadi harapan semua pihak yang realistis dapat dicapai salah satunya melalui kinerja guru. Dalam hal ini, kepala sekolah akan sangat membutuhkan informasi mengenai kinerja aktual guru dalam melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah. Dari situ, kepala sekolah akan memiliki gambaran mengenai apa dan bagaimana yang harus dilakukan terhadap guru yang bersangkutan.

Dalam konteks saat ini, dimana sekolah-sekolah dihadapkan pada berbagai tuntutan, diantaranya: implementasi KTSP, pencapaian mutu hasil belajar, sertifikasi profesi guru/kepala sekolah/ penguwas, dan lain sebagainya, berbagai kondisi tersebut telah menghantarkan personil sekolah untuk menguasai dan mampu merespon berbagai tuntutan tersebut dengan perubahan diri dan lingkungannya. Paparan selanjutnya akan mengkaji suatu model untuk mengetahui sejauhmana kinerja guru dan personil sekolah lainnya dalam merespon berbagai perubahan untuk mampu menjalankan tugas dan perannya.

### C. Suatu Model Mengenai Evaluasi Kinerja Guru

Peningkatan kinerja guru berawal dari upaya untuk membangun kapasitas organisasi melalui SDM sekolah. Sistem kinerja seseorang, termasuk kinerja seorang guru, dipengaruhi oleh berbagai aspek, yakni aspek sejauhmana guru belajar, individu, struktur organisasi sekolah, manajemen sekolah, kebijakan dan strategi sekolah, lingkungan eksternal sekolah.

Pencapaian kinerja harus dan mendesak untuk dicapai oleh institusi sekolah, hal ini dikarenakan terjadinya berbagai perubahan, yakni (1) perubahan tujuan persekolahan, dari menyiapkan lulusan yang memiliki nilai (angka) bagus kepada lulusan yang memiliki kompetensi yang bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. (2) tuntutan dari *stakeholder* sekolah, khususnya orang tua dan dunia kerja, dimana para orang tua akan semakin selektif memilih sekolah bagi putera/inya yang dikaitkan dengan kebermutuan sekolah tersebut. Semakin bermutu suatu sekolah, semakin ia diburu oleh orang tua siswa. (3) perubahan kesiapan personil sekolah dalam merespon berbagai tuntutan internal dan eksternal sekolah. Saat ini, selain 2 point sebelumnya, hal

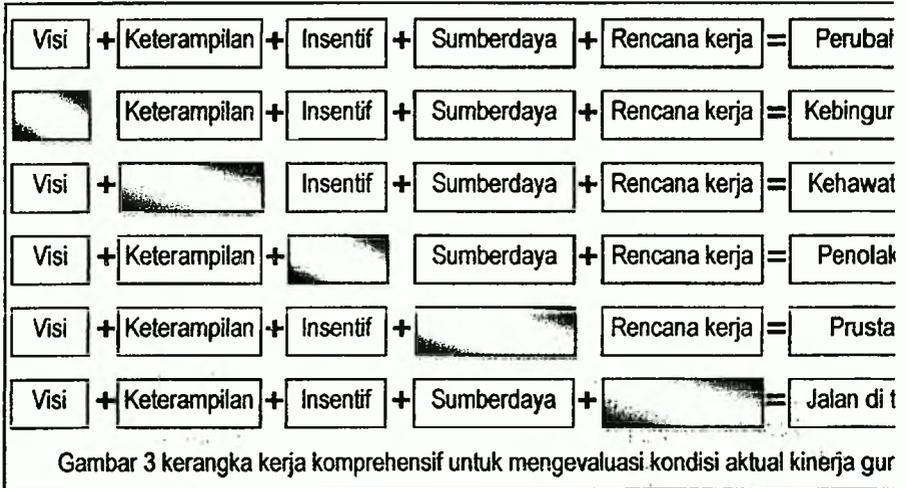
yang paling kentara terkait dengan tuntutan kesiapan guru, kepala sekolah, tenaga tata usaha, dan pengawas adalah program sertifikasi bagi tenaga pendidik dan kependidikan. Dan (4) perubahan gap (kesenjangan) antara kemampuan aktual yang dimiliki oleh personil sekolah dengan tuntutan pelaksanaan tugas sebagai tenaga pendidik dan kependidikan. Para guru saat ini dituntut untuk dapat melakukan pembelajaran yang berbasis *informational technology (IT)*, memahami bagaimana caranya menjabarkan standar kompetensi lulusan (SKL) dan kompetensi dasar (KD) menjadi indikator dan materi pembelajaran, dan berbagai hal lainnya. Padahal sebelumnya guru belum memiliki kemampuan hal tersebut. Ini menunjukkan akan adanya kesenjangan antara kemampuan aktual guru dengan perkembangan tuntutan profesi seiring dengan perkembangan IPTEK.

Banyak pendapat yang mengemuka mengenai bagaimana kondisi kinerja seseorang menjadi baik atau buruk. Sebagiannya memandang kinerja rendah karena faktor insentif yang kurang, yang lain menyebutkan faktor utamanya karena rendahnya efektifitas kepemimpinan organisasi, yang lain ada yang

mengatakan karena orang yang bersangkutan tidak memiliki dasar pendidikan yang memadai, dan lain sebagainya. Asumsi-asumsi tersebut muncul dan berbeda antara satu orang/ahli dengan orang /ahli lainnya, tergantung

dari sudut mana ia memandang.

Satu kerangka kerja komprehensif yang dapat dijadikan alat untuk mengevaluasi kinerja guru dan personil sekolah lainnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar di atas memberikan pemahaman bahwa kinerja seseorang akan terwujud dengan baik manakala terintegrasi lima komponen, yakni visi, keterampilan, insentif, sumber daya, dan rencana kerja. Apabila kelima komponen tersebut, maka kinerja yang diharapkan akan dapat diwujudkan. Dengan kata lain personil organisasi (termasuk guru) akan dapat merespon tuntutan perubahan sebagai-

mana terjadi. Namun apabila terjadi kekurangan salah satu komponen dari lima komponen di atas, maka personil akan sulit mencapai kinerja yang diharapkan.

Apabila personil tidak memiliki visi, tetapi memiliki empat komponen lainnya, maka ia akan kebingungan dalam hal apa yang harus dilakukan dan kemana arah dari pelaksanaan tugas yang dilakukannya. Bagi seorang

guru hal ini memungkinkan terjadi, misal guru tidak mengetahui untuk apa ia mengajar Matematika di kelas VIII. Artinya guru dalam kondisi kebingungan.

Apabila guru tidak memiliki keterampilan, tetapi ia memiliki empat komponen lainnya, maka ia akan berada dalam kondisi kekhawatiran. Kekhawatiran muncul karena ia dibayang-bayangi oleh ketidakmampuannya untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Guru yang tidak memiliki kemampuan mendidik akan selalu di bayang-bayangi kekhawatiran. Khawatir salah dalam berinteraksi dengan siswa, khawatir salah dalam memberikan tugas, khawatir salah dalam menjawab pertanyaan dari siswa, dan lain sebagainya. Dampak dari hal tersebut, para guru/personil biasanya menjadi pemarah atau sering sekali “pundung”.

Apabila guru tidak memiliki insentif yang memadai, tetapi memiliki empat komponen yang lainnya, maka ia akan menolak apa yang dituntut oleh *stakeholder* termasuk apa yang dituntut oleh kepala sekolah. Guru akan mencari insentif dari sumber lain untuk memenuhi kebutuhannya apabila ia merasakan insentif yang ia terima tidak dapat memuaskan dirinya. Insentif ini dapat

berupa materi maupun non materi.

Apabila guru tidak memiliki sumberdaya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan dan penyelesaian tugas, tetapi ia memiliki empat komponen lainnya, maka ia akan prustasi. Guru yang diberikan tugas dan harus mengeluarkan sumberdayanya sendiri, bukan dari sumberdaya sekolah akan merasa prustasi. Karena di satu sisi ia harus memenuhi tuntutan, dan sisi lain ia tidak memiliki sumberdaya untuk memenuhinya atau ia harus menggunakan sumber daya pribadinya.

Apabila guru tidak memiliki rencana aksi, tetapi memiliki empat komponen lainnya, maka ia akan berjalan di tempat. Apa yang ia lakukan tidak akan terarah kepada pencapaian tujuan, karena kegiatan yang dilakukannya tidak difokuskan pada hal yang jelas dan terarah. Inilah yang menyebabkan ia menjadi “jalan di tempat.” Hal ini akan mengakibatkan prestasi sekolah tidak beranjak dari tahun ke tahun. Bahkan cenderung menurun.

Model evaluasi ini menunjukkan bahwa apabila kurang salah satu dari lima komponen tersebut saja akan menghasilkan kondisi yang tidak diharapkan, apalagi jika dua, tiga atau banyak kom-

ponen yang tidak dimiliki oleh guru dan personil sekolah lainnya, maka ia akan berada dalam kondisi yang tidak menentu.

Model inipun dapat digunakan untuk menganalisis penyebab mengapa seorang guru atau personil sekolah berada dalam kondisi yang tidak diharapkan. Misal: jika seorang guru menolak untuk bekerja rajin, maka dapat diprediksi bahwasanya ia mendapatkan insentif yang kurang atau rendah atau sama sekali tidak mendapatkan insentif.

Model evaluasi kinerja tersebut hanyalah salah satu alat untuk mengetahui bagaimana kondisi seorang guru apabila dalam pelaksanaan kesehariannya ia menjadi orang yang bingung, khawatir, menolak bekerja, prustasi, atau jalan di tempat (tidak maju-maju). Artinya banyak alat lain yang dapat digunakan.

Pemenuhan komponen yang kosong menjadi lengkap merupakan upaya untuk memecahkan permasalahan kinerja ini. Misal: jika guru dalam kondisi bingung, maka apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah adalah mengembangkan visi guru dalam bekerja sebagai tenaga pendidikan profesional. Tentu saja

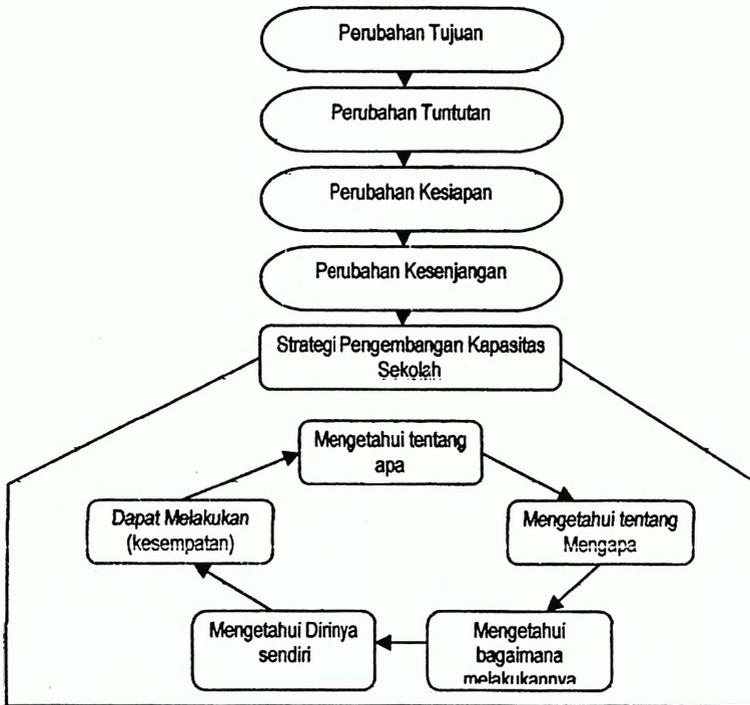
hal ini akan menuntut kepala sekolah menguasai berbagai keterampilan sebagai kepala sekolah, yakni keterampilan sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator dan motivator.

#### **D. Strategi Pengembangan Kapasitas (Kemampuan) Sekolah**

Berdasarkan model evaluasi kinerja di atas, sekolah dituntut untuk mengembangkan kemampuan sekolah dalam merespon berbagai perubahan sebagaimana dijelaskan pada paragraf kedua point c dalam artikel ini.

Pengembangan kapasitas sekolah akan merujuk pada pengembangan kemampuan personil sekolah. Untuk itu yang menjadi sasaran pengembangan kemampuan sekolah adalah kepala sekolah, para guru, para tenaga TU, penjaga sekolah, siswa, dan pengurus komite sekolah. Pembahasan poin ini akan mengulas strategi untuk apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan kapasitas sekolah.

Dalam suatu gambar kerangka pikir pengembangan kapasitas ini dapat dilihat di bawah ini.



Diadopsi dari Terrence Morrison, 2001, *actionable learning* – UNESCO.

Gambar 4 Kerangka pikir pengembangan kapasitas sekolah

Kerangka pikir di atas menunjukkan bahwa untuk merespon berbagai perubahan yang dihadapi oleh sekolah, ada lima langkah yang dapat dikembangkan oleh pimpinan sekolah, yaitu: (1) *Konseptualisasi*: mengetahui tentang apa, (2) *Konsiderasi*: mengetahui tentang mengapa, (3) *kapabilitas*: mengetahui bagaimana melakukannya, (4) *konsern*: mengetahui dirinya,

dan (5) *Kapasitas*: dapat melakukan.

Konseptualisasi adalah hal mendasar untuk pengembangan kapasitas organisasi atau individu yaitu suatu proses untuk mengetahui tentang apa (sesuatu). Misal, terjadi tuntutan untuk mengimplementasikan KTSP di suatu sekolah. Berdasarkan tahapan ini, maka guru dan kepala sekolah harus mengetahui terlebih dahulu

apa itu KTSP. Tanpa mengetahui apa itu KTSP, maka guru dan kepala sekolah tidak akan mau dan mampu melaksanakan KTSP. Hal ini dapat dilakukan melalui belajar yang sistematis, pelatihan, dan lain-lain.

Konsiderasi merujuk pada alasan mengapa suatu konsep dan atau/praktek penting dan bernilai/berharga bagi mereka. Apabila individu tidak mengetahui mengapa suatu hal atau suatu praktek harus dilakukan, maka yang terjadi adalah pelaksanaan kegiatan yang menjadi formalitas/ritualistik, bukan upaya pencapaian tujuan atau merespon terhadap perubahan. Misal, sekolah membuat dokumen KTSP, tetapi tidak menyelenggarakan pembelajaran berbasis KTSP, karena guru tidak mengetahui alasan mengapa KTSP harus dilakukan oleh mereka.

Kapabilitas merujuk pada mengetahui mengenai bagaimana. Intinya kemampuan untuk mengaplikasikan dan menyesuaikan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk melaksanakan tugas, merespon perubahan dan mengembangkan perannya dalam berbagai konteks. Hal ini dapat dilakukan dengan praktek langsung,

simulasi, eksperimentasi, mentoring, dan lain-lain.

Konsern (mengetahui dirinya) merujuk pada urusan kedirian personil, karena oranglah yang menjadi objek, pembuat, dan penggerak perubahan. dalam bahasan Daniel Goleman, disebut sebagai *emotional intelegent*. Seseorang perlu memiliki kemampuan personal dan sosial. Kemampuan personal merupakan kemampuan diri dalam mengelola dirinya sendiri, meliputi: kepedulian diri dan motivasi (tendensi emosi yang membimbing atau memfasilitasi pencapaian tujuan).

Kemampuan sosial merupakan kemampuan dalam berhubungan dengan orang lain. Meliputi: emphati (kepedulian, kebutuhan, dan merasakan apa yang dirasakan orang lain), keterampilan sosial (adaptasi seseorang ketika berinteraksi dengan orang lain).

Kapasitas merujuk pada kesempatan seseorang untuk melakukan suatu hal. Yakni sejauhmana seorang personil organisasi dapat mengaktualisasikan dirinya untuk melakukan suatu perubahan. Untuk hal tersebut pimpinan organisasi harus memberikan berbagai peluang kepada personil organisasi untuk berkreativitas dalam melaksanakan

tugas-tugasnya sepanjang hal tersebut tidak menyalahi aturan dan norma yang berlaku bagi organisasi.

## E. Penutup

Demikian kajian mengenai evaluasi kinerja guru dan strategi untuk mengembangkan kinerjanya melalui pengembangan kapasitas sekolah. Secanggih apapun alat yang digunakan untuk mengkaji kinerja guru atau personil sekolah lainnya, semuanya menjadi tidak bermanfaat bagi peningkatan kinerja sekolah, manakala tidak ditindaklanjuti dengan program *capacity building* secara terus menerus.

## Daftar Referensi:

- Ani M. Hasan, (2003). *Pengembangan Profesionalisme Guru di Abad Pengetahuan*, Tersedia [Online]:  
<http://www.jurnal+pendidikan.com>.
- Gibson, et.al (1985). *Organisasi* (terjemahan) Edisi kelima, Jakarta: Erlangga.
- Hoy, K. Wayne & Miskel, G. Cecil, (1990). *Educational Administration, Theory, Research and Practice*, Mc.Graw Hill.
- Ibrahim B, (2003). *Penilaian Kinerja*, Jurnal Pendidikan, FIP-UNM.
- Jacqueta, Megarry & J. Dean, (1999). *Professional Development in School Developing Teachers and Teaching*, New York: Addison-Wesley Publishing co.
- Moh. Uzer Usman, (2005). *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Morrison, Terrence. (2001). *Actionable Learning: A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*. Tokyo-Japan: Asian Development Bank Institute.
- Oteng Sutisna (1989). *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa
- Peraturan Pemerintah No 38 Tahun 1992 tentang *Tenaga Kependidikan*.
- Philip Suprastowo,(1997). *Motivasi Menjadi Guru*

**Dalam Kaitannya  
Dengan Profil  
Kinerjanya, Jakarta:  
Balitbang Depdiknas.**

Soetjipto dan Rafli Kosasi,  
(1999). **Profesi Keguru-  
an, Jakarta: Rineka  
Cipta.**

Surya Dharma, (2005).  
**Manajemen Kinerja,  
Jakarta: Pustaka Pelajar.**

Sweeney, P.D & Mc.Farlin,  
Dean.B. (2002). **Organiza-  
tional Behavior; Solution  
for Management,  
McGraw-Hill Compa-  
nies, Inc.**

Undang-undang No 20 Tahun  
2003 tentang **Sistem  
Pendidikan Nasional.**

Undang-undang No. 14 Tahun  
2005 tentang **Guru dan  
Dosen.**

Wahjosumidjo .(1994).  
**Kepemimpinan dan  
Motivasi, Jakarta: Ghalia  
Indonesia.**

Zainal Aqib, (2005).  
**Profesionalisme Guru  
dalam Pembelajaran,  
Jakarta: Insan  
Cendekia.**

**Penulis:**

**Cepi Triatna, M.Pd., salah  
satu staf dosen di Jurusan  
Administrasi Pendidikan FIP  
UPI.**