



3

Prof. Dr. Hj. Nurul Ulfatin
Teguh Triwiyanto, M.Pd.

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

BIDANG PENDIDIKAN



**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
BIDANG PENDIDIKAN**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BIDANG PENDIDIKAN

**Prof. Dr. Hj. Nurul Ulfatin
Teguh Triwiyanto, M.Pd.**



Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
JAKARTA

Nurul Ulfatin

Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan/Hj. Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto

—Ed. 1,—Cet. 1.—Jakarta: Rajawali Pers, 2016.

xx, 286 hlm., 21 cm

Bibliografi: hlm. 271

ISBN 978-979-769-924-6

1. Manajemen Personalia

I. judul

658.3

Hak cipta 2016, pada Penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2016.1542 RAJ

Prof. Dr. Hj. Nurul Ulfatin

Teguh Triwiyanto, M.Pd.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BIDANG PENDIDIKAN

Cetakan ke-1, Januari 2016

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Jakarta

Desain cover: octiviena@gmail.com

Dicetak di Kharisma Putra Utama Offset

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Tel/Fax : (021) 84311162 – (021) 84311163

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id http://www.rajagrafindo.co.id

Perwakilan:

Jakarta-14240 Jl. Pelepah Asri 1 Blok Qj 2 No. 4 Kelapa Gading Permai Jakarta Utara, Telp. (021) 4527823.
Bandung-40243 Jl. H. Kurdi Timur No. 08 Komplek Kurdi Telp. (022) 5206202. Yogyakarta-Pondok Soragan Indah Blok A-1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan Bantul, Telp. (0274) 625093. Surabaya-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok. A No. 9, Telp. (031) 8700819. Palembang-30137, Jl. Kumbang III No. 10/4459 Rt. 78, Kel. Demang Lebar Daun Telp. (0711) 445062. Pekanbaru-28294, Perum. De'Diandra Land Blok. C1/01 Jl. Kartama, Marpoyan Damai, Telp. (0761) 65807. Medan-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. (061) 7871546. Makassar-90221, Jl. ST. Alauddin Blok A 14/3, Komp. Perum Bumi Permata Hijau, Telp. (0411) 861618. Banjarmasin-70114, Jl. Bali No. 31 Rt. 17/07, Telp. (0511) 3352060. Bali, Jl. Imam Bonjol Gg. 100/v No. 5B, Denpasar, Bali, Telp. (0361) 8607995

KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puja-
limpahan rahmat sehingga bu
untuk memperkaya bahan bac
mahasiswa, dosen, guru, ke
pendidikan, dan masyarakat
manajemen sumber daya ma

Terdapat dua istilah yang
ruang lingkup manajemen si
yang makro, sering digunakan
sedangkan pada lingkup mik
management. Human resources n
dimaknai sebagai suatu pro
mengatur tenaga kerja dalam
Sedangkan *personnel manag*
menekankan pada aktivitas
mengembangkan, memotiva
unit organisasi kerja untuk c

Buku ini berangkat da
tingkat makro sebagai pija

KATA PENGANTAR PENULIS

Penulis panjatkan puja-puji kepada Allah Swt. atas segala limpahan rahmat sehingga buku ini terwujud. Buku ini ditujukan untuk memperkaya bahan bacaan pengambil kebijakan pendidikan, mahasiswa, dosen, guru, kepala sekolah, pengawas, pemerhati pendidikan, dan masyarakat pada umumnya terutama terkait manajemen sumber daya manusia pendidikan.

Terdapat dua istilah yang perlu dibedakan untuk menunjukkan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia. Pada lingkup yang makro, sering digunakan istilah *human resources management*, sedangkan pada lingkup mikro sering digunakan istilah *personnel management*. *Human resources management* pada tingkat makro dapat dimaknai sebagai suatu program, kebijakan, dan praktik yang mengatur tenaga kerja dalam organisasi kerja secara nasional. Sedangkan *personnel management* pada tingkat mikro, lebih menekankan pada aktivitas yang berusaha untuk memahami, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara para pekerja di unit organisasi kerja untuk dapat bekerja secara lebih baik.

Buku ini berangkat dari *human resources management* pada tingkat makro sebagai pijakan dalam melaksanakan *personnel*

management pada tingkat mikro. Sementara itu, pada fungsi manajerial, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Fungsi organisasional dan manajerial ini lebih melihat manajemen sumber daya manusia pada tingkat makro. Sedangkan fungsi operasional, manajemen sumber daya manusia lebih mengarah pada kegiatan antara lain pengadaan, pengembangan, kompensasi, kesejahteraan, dan penilaian. Dengan demikian, fungsi operasional ini lebih melihat manajemen sumber daya manusia pada tingkat mikro.

Pada lingkup organisasi pendidikan, fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan antara lain sebagai berikut: (1) perencanaan, (2) pengadaan, (3) seleksi, (4) orientasi, (5) penempatan dan penugasan, (6) kompensasi dan kesejahteraan, (7) pemberdayaan, (8) pengembangan kompetensi keprofesian dan jalur karier, (9) penilaian kinerja, dan (10) pemberhentian dan pemutusan hubungan kerja. Beberapa fungsi ini dijelaskan secara lebih rinci dalam bab-bab tersendiri dalam buku ini.

Bab 1 Pendahuluan berisi mengenai pengertian sumber daya manusia, penjelasan sumber daya manusia pendidikan sebagai bagian dari substansi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, tujuan manajemen sumber daya manusia pendidikan, perkembangan historis teori manajemen sumber daya manusia pendidikan, substansi dan fungsi manajemen sumber daya manusia pendidikan, dan kerangka dasar manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Bab ini memperlihatkan bahwa istilah sumber daya manusia dapat disamakan artinya dengan pekerja, pegawai, atau karyawan, yaitu orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan. Kata pegawai lebih banyak digunakan di lingkungan kerja perkantoran dengan aktivitas kerja yang rutin. Namun, pada hakikatnya semua orang yang melakukan kerja dapat disebut pegawai. Dalam kajian teori yang berkembang akhir-akhir ini, istilah yang banyak digunakan untuk membahas pegawai atau

pekerja adalah sumber daya Daya Manusia (SDM) dimaknai sebagai kajian sehingga lebih bersifat multidisipliner. Pada satu bidang pekerjaan tertentu, sumber daya manusia ini banyak diartikan sebagai aktivitas perencanaan tenaga kerja yang berangsur-angsur berpindah-pindah, istilah perencanaan tenaga kerja, istilah perencanaan tenaga personalia” diganti dengan istilah SDM menunjukkan penekanan bahwa

Bab 2 Perencanaan

Pengertian perencanaan sumber daya manusia adalah proses perencanaan, analisis jabatan, penempatan, program rekrutmen, dan jenis-jenis seleksi. Perencanaan merencanakan dalam hal menentukan ke arah mana dengan mempertimbangan. Dalam perencanaan sumber daya manusia yang sangat menonjol yaitu yang akan dilaksanakan. Sumber daya manusia merupakan aset yang ditetapkan sebagai suatu yang harus dilakukan, ke arah mana melakukan. Perencanaan kegiatan menaksir/mengestimasi dan selanjutnya merumuskan untuk memenuhi kebutuhan kegiatan menyusun dan mengembangkan kualifikasi personel yang tepat sesuai dengan

si mengenai pengertian sumber
 mber daya manusia pendidikan
 manajemen pendidik dan tenaga
 n sumber daya manusia pendidikan,
 manajemen sumber daya manusia
 i manajemen sumber daya manusia
 manajemen sumber daya pendidik
 ini memperlihatkan bahwa istilah
 isamakan artinya dengan pekerja,
 u orang yang mengerjakan atau
 egawai lebih banyak digunakan di
 dengan aktivitas kerja yang rutin.
 a orang yang melakukan kerja dapat
 teori yang berkembang akhir-akhir
 kan untuk membahas pegawai atau

Bab 2 Perencanaan dan Rekrutmen berkaitan dengan pengertian perencanaan sumber daya manusia, lingkup perencanaan sumber daya manusia pendidikan, langkah-langkah perencanaan, analisis jabatan dan menaksir kebutuhan dalam perencanaan, program rekrutmen, aktivitas dasar pada program rekrutmen, dan jenis-jenis metode seleksi. Bab ini menegaskan bahwa perencanaan merupakan kegiatan melihat masa depan dalam hal menentukan kebijakan, prioritas, biaya, dan aktivitas dengan mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada. Dalam perencanaan sumber daya manusia, terdapat persoalan yang sangat menonjol yaitu menyiapkan suatu konsep keputusan yang akan dilaksanakan. Dengan kata lain, perencanaan sumber daya manusia merupakan proses memilih sejumlah kegiatan untuk ditetapkan sebagai suatu keputusan tentang suatu pekerjaan yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan siapa yang akan melakukan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan menaksir/menghitung kebutuhan sumber daya manusia dan selanjutnya merumuskan upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Upaya tersebut mencakup kegiatan menyusun dan melaksanakan rencana agar jumlah dan kualifikasi personel yang diperlukan tersedia pada saat dan posisi yang tepat sesuai dengan tuntutan.

Bab 3 Orientasi Sumber Daya Manusia berisi mengenai pengertian orientasi, tujuan orientasi, isi program orientasi, penjadwalan orientasi, dan kepanitiaan orientasi sumber daya manusia. Bab ini menjelaskan bahwa orientasi mungkin dipandang sebagai usaha dari penyelenggara pendidikan untuk membantu tenaga pendidik dan kependidikan baru agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan komunitas baru, lingkungan baru, dan pekerjaan yang baru. Orientasi mungkin juga dipandang sebagai sebuah metode yang diterapkan penyelenggara pendidikan untuk mendidik para tenaga pendidik dan kependidikan tentang bagaimana performa kerja yang ada di sekolah, juga tentang hubungan antara pegawai dengan sekolah dan dengan masyarakat. Orientasi juga berisi penyampaian informasi, pemberian petunjuk, pengadaan penyambutan, dan membuat pendidik dan tenaga kependidikan baru sadar akan apa yang ditawarkan oleh sekolah dan apa yang diharapkan dari sekolah terhadap mereka. Sekolah dan departemen atau yayasan penyelenggara sekolah harus memastikan bahwa program orientasi mereka terencana dengan baik dalam usahanya mencapai tujuan sekolah.

Bab 4 Pemberdayaan dan Pengorganisasian berisi pengertian pemberdayaan, tujuan pemberdayaan, strategi pemberdayaan, organisasi profesi, disiplin pegawai, dan tugas, hak, kewajiban, serta pembagian kerja. Bab ini menjelaskan bahwa pemberdayaan yang dibahas dalam buku ini merupakan suatu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dalam situasi yang selalu berubah. Strategi yang digunakan dalam melakukan pemberdayaan terhadap sumber daya manusia bersifat: (1) pengembangan bidang pengetahuan yang dimiliki, (2) pengembangan keterampilan dan bakat yang ada, dan (3) bersifat memperbarui keahlian. Dengan strategi ini, maka

kegiatan pemberda
kekuatan yang ada

Bab 5 Data
pegawai, aktivitas
informasi. Bab ini n
kerja terletak pada k
dalam hal ini dik
memadainya siste
Ketercukupan siste
dan informasi kep
keputusan organis
adalah jenis inform
sistem kepegawaia
beberapa pertanya
oleh organisasi? (1
itu? (3) bagaimana
ketika dibutuhkan?
bagaimana seharu
seharusnya inform
(7) bagaimana sel
(8) faktor legal/h
informasi?

Bab 6 Komp
diperlukan, penger
tujuan kompensas
menentukan komp
(terutama gaji) bag
topik yang harus di
oleh semua pihak.
pada pendidik da
sering di bawah st
dan pegawai yang

Manusia berisi mengenai isi, isi program orientasi, dan orientasi sumber daya orientasi mungkin dipandang pendidikan untuk membantu baru agar mereka dapat as baru, lingkungan baru, mungkin juga dipandang penyelenggara pendidikan dan kependidikan tentang di sekolah, juga tentang lah dan dengan masyarakat. Informasi, pemberian petunjuk, buat pendidik dan tenaga ng ditawarkan oleh sekolah terhadap mereka. Sekolah penyelenggara sekolah harus si mereka terencana dengan n sekolah.

Pengorganisasian berisi pemberdayaan, strategi disiplin pegawai, dan tugas, kerja. Bab ini menjelaskan dalam buku ini merupakan sumber daya manusia dengan angan terhadap mereka yang nkan untuk mencapai kinerja selalu berubah. Strategi yang dayaan terhadap sumber daya n bidang pengetahuan yang mpilan dan bakat yang ada, an. Dengan strategi ini, maka

kegiatan pemberdayaan lebih bersifat individual yang menuntut kekuatan yang ada pada diri manusia untuk melakukan aktivitas.

Bab 5 Data Pegawai berisi mengenai kebutuhan data pegawai, aktivitas dalam pendataan pegawai, dan sistem informasi. Bab ini menjelaskan bahwa suksesnya suatu organisasi kerja terletak pada kinerja dan keefektifan pegawainya. Keefektifan dalam hal ini dikaitkan langsung dengan ketercukupan atau memadainya sistem kepegawaian yang dimiliki oleh organisasi. Ketercukupan sistem kepegawaian ditandai oleh keakuratan data dan informasi kepegawaian yang digunakan dalam membuat keputusan organisasi. Kunci pokok dalam sistem kepegawaian adalah jenis informasi dan data yang terkumpul. Bagaimanapun sistem kepegawaian organisasi diharapkan mampu merespons beberapa pertanyaan berikut: (1) informasi apa yang diperlukan oleh organisasi? (2) bagaimana cara mendapatkan informasi itu? (3) bagaimana menggunakan dan memproses informasi itu ketika dibutuhkan? (4) informasi apa yang layak digunakan? (5) bagaimana seharusnya informasi itu diberikan? (6) bagaimana seharusnya informasi itu dijaga keamanan dan kerahasiaannya? (7) bagaimana seharusnya informasi itu disebarluaskan? dan (8) faktor legal/hukum apa yang menjadi bagian dari sistem informasi?

Bab 6 Kompensasi berisi mengenai mengapa kompensasi diperlukan, pengertian kompensasi, bentuk dan jenis kompensasi, tujuan kompensasi, faktor yang berpengaruh kompensasi, dan menentukan kompensasi. Bab ini menegaskan bahwa kompensasi (terutama gaji) bagi para pegawai di bidang pendidikan merupakan topik yang harus didiskusikan dan diperbaiki secara terus-menerus oleh semua pihak. Hal ini karena selama ini, gaji yang diterima pada pendidik dan tenaga kependidikan di berbagai sekolah sering di bawah standar kerja. Di banyak sekolah, banyak guru dan pegawai yang tidak mendapatkan gaji yang layak. Walaupun

sudah ada undang-undang yang menyebutkan bahwa guru sebagai profesi, tidak otomatis gaji guru langsung dinaikkan. Banyak faktor yang harus dikaji terkait dengan penentuan gaji guru. Pada lembaga pendidikan persekolahan negeri, umumnya tidak terdapat hubungan fungsional antara biaya operasional lembaga dengan biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat untuk pendidikan. Lembaga pendidikan negeri umumnya tidak langsung menanggung seluruh operasional pendidikan karena gaji tenaga pendidik sebagian besar ditanggung oleh pemerintah yang bersumber dari pajak yang dibayar oleh masyarakat. Sebaliknya, pada lembaga pendidikan non pemerintah (swasta), semua operasional pendidikan (termasuk gaji) ditanggung oleh biaya lembaga yang bersumber dari masyarakat penyanggah dana.

Bab 7 Pengembangan Sumber Daya Pendidik berisi tentang pentingnya pengembangan sumber daya pendidik, pendidikan dan pelatihan, pembinaan-pelatihan, dan pengembangan karier guru, dan program pelatihan. Bab ini menjelaskan bahwa dalam organisasi kerja, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk meningkatkan kualitas pegawai agar menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan wawasan yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan pengembangan sumber daya manusia, setiap pegawai mampu menangani berbagai jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab yang ditugaskan kepada dirinya dalam situasi yang terus berubah. Adanya perubahan dalam organisasi yang diakibatkan oleh tuntutan masyarakat, membawa konsekuensi bahwa para pegawai juga harus berubah, dan perubahan itulah yang diidentikkan dengan pengembangan. Dengan pengembangan sumber daya manusia ini, maka akan memperkuat daya saing organisasi dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah dan semakin kompleks.

Bab 8 Evaluasi Kinerja berisi mengenai tujuan evaluasi kinerja, bentuk-bentuk evaluasi kinerja, evaluasi formatif dan

sumatif, keterlibatan guru dalam evaluasi, kriteria dan instrumen evaluasi kinerja, penilaian evaluasi kinerja. Bab ini menjelaskan bahwa dengan keberhasilan organisasi untuk mengukur seberapa berkarya. Untuk memastikan pendidikan telah memenuhi yang diharapkan, maka dilakukan merupakan alat untuk menilai pegawai, bisakah mereka meningkatkan kompetensinya, atau jika perlu dan dilakukan pemutusan hubungan kerja.

Bab 9 Isu Kontemporer Pendidikan berisi pembahasan sumber daya manusia pendidikan meliputi sertifikasi guru dan perguruan tinggi era global dan pengembangan keprofesional kompetensi administrasi dan motivasi guru sebagai pusat pembelajaran.

Sekali lagi, puji syukur Swt. atas limpahan karunia. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Administrasi Pendidikan 1 Negeri Malang. Suasana akademik untuk berkarya. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. M. Huda A.Y, Dr. Kusnanto, Dr. Bambang Setyadin, Ph.D, Dr. Maisyaroh, Prof. Dr. Ali Imron, Dr. Achmad Mustiningsih, Dr. Sulton, Dr. Imron Arifin, Dr. Ahmad

menyebutkan bahwa guru
guru langsung dinaikkan.
kait dengan penentuan gaji
sekolahan negeri, umumnya
antara biaya operasional
keluarkan oleh masyarakat
negeri umumnya tidak
ional pendidikan karena gaji
gung oleh pemerintah yang
oleh masyarakat. Sebaliknya,
merintah (swasta), semua
gaji) ditanggung oleh biaya
rakat penyanggah dana.

Daya Pendidik berisi tentang
daya pendidik, pendidikan
, dan pengembangan karier
i menjelaskan bahwa dalam
er daya manusia merupakan
an kualitas pegawai agar
lan, keahlian, dan wawasan
an ilmu pengetahuan dan
umber daya manusia, setiap
jenis pekerjaan yang menjadi
epada dirinya dalam situasi
ahan dalam organisasi yang
kat, membawa konsekuensi
ubah, dan perubahan itulah
ngan. Dengan pengembangan
tan memperkuat daya saing
engan lingkungan yang terus

mengetahui tentang tujuan evaluasi
nerja, evaluasi formatif dan

sumatif, keterlibatan guru dalam proses evaluasi, evaluasi diri,
kriteria dan instrumen evaluasi, masalah-masalah evaluasi
kinerja, penilaian evaluasi kinerja, dan metode evaluasi kinerja.
Bab ini menjelaskan bahwa faktor kritis yang berhubungan
dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya
untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau
berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi
pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan
yang diharapkan, maka dilakukan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja
merupakan alat untuk melihat seberapa tingkat produktivitas setiap
pegawai, bisakah mereka terus bekerja dengan meningkatkan
kompetensinya, atau jika perlu haruskah mereka diberhentikan
dan dilakukan pemutusan hubungan kerja.

Bab 9 Isu Kontemporer Terkait Sumber Daya Manusia Pendidikan berisi pembahasan mengenai isu kontemporer terkait
sumber daya manusia pendidikan di Indonesia. Isu tersebut
meliputi sertifikasi guru dan persoalannya, sumber daya manusia
dan perguruan tinggi era globalisasi, penilaian kinerja guru (PPG)
dan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), penguatan
kompetensi administrator & supervisor persekolahan, dan
motivasi guru sebagai pusat pembangunan SDM bangsa.

Sekali lagi, puji syukur penulis haturkan kehadirat Allah
Swt. atas limpahan karunia sehingga penulisan buku ini selesai.
Penulis mengucapkan terima kasih kepada teman-teman di Jurusan
Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas
Negeri Malang. Suasana akademik yang sejuk selalu memberi energi
untuk berkarya. Penulis mengucapkan terima kasih kepada: Prof.
Dr. M. Huda A.Y, Dr. Kusmintardjo, Prof. Dr. Hendyat Soetopo,
Dr. Bambang Setyadin, Prof. Dr. Ibrahim Bafadal, Burhanudin,
Ph.D, Dr. Maisyaroh, Prof. Dr. Bambang Budi Wiyono, Prof.
Dr. Ali Imron, Dr. Achmad Supriyanto, Dr. Agus Timan, Dr.
Mustiningsih, Dr. Sultoni, Dra. Djum Djum Noor Benty, M.Pd.,
Dr. Imron Arifin, Dr. Ahmad Yusuf Sobri, Dr. Asep Sunandar, R.

Bambang Sumarsono, M.Pd., Desi Eri Kusumaningrum, M.Pd., Sunarni, M.Pd., Wildan Zulkarnain, M.Pd., Ahmad Nurabadi, M.Pd., Dr. Juharyanto, Imam Gunawan, M.Pd., Sahidul Haq, M.Pd., dan Sasi Maulina, S.Pd.

Tentu saja segala isi tulisan menjadi tanggung jawab penulis dan perbaikan untuk masa mendatang, penulis mohon kritik dan saran dari pembaca. Semoga pendidikan Indonesia terus tumbuh menjadi lebih baik, sumber daya manusia pendidikannya menjadi semakin bermutu.

Malang, Januari 2016

Nurul Ulfatin

Teguh Triwiyanto

KATA PENGANTAR PEN

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

BAB 1 PENDAHULUAN

- A. Pengertian Sumber
- B. Istilah Pendidik dan
- C. Tujuan Manajemen Pendidikan
- D. Perkembangan Histori Sumber Daya Manusia Pendidikan
- E. Substansi dan Fungsi Daya Manusia Pendidikan
- F. Kerangka Dasar Manajemen Pendidik dan Tenaga

usumaningrum, M.Pd.,
Pd., Ahmad Nurabadi,
M.Pd., Sahidul Haq,

anggung jawab penulis
penulis mohon kritik dan
Indonesia terus tumbuh
pendidikannya menjadi

Malang, Januari 2016

Nurul Ulfatin

Teguh Triwiyanto

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENULIS	v
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR TABEL	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Pengertian Sumber Daya Manusia	2
B. Istilah Pendidik dan Tenaga Kependidikan	8
C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	11
D. Perkembangan Historis Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	17
E. Substansi dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	21
F. Kerangka Dasar Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan	23

BAB 2 PERENCANAAN DAN REKRUTMEN	27
A. Pengertian Perencanaan	28
B. Lingkup Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan	32
C. Langkah-langkah Perencanaan	38
D. Analisis Jabatan dan Menaksir Kebutuhan dalam Perencanaan	45
E. Rekrutmen	50
F. Aktivitas Dasar Rekrutmen	54
G. Jenis-jenis Metode Seleksi	60
BAB 3 ORIENTASI SUMBER DAYA MANUSIA	65
A. Orientasi Sumber Daya Pendidik	66
B. Tujuan Orientasi	68
C. Isi Program Orientasi	70
D. Penjadwalan	79
E. Kepanitiaan	83
BAB 4 PEMBERDAYAAN DAN PENGORGANISASIAN	89
A. Pengertian Pemberdayaan	90
B. Tujuan Pemberdayaan	91
C. Strategi Pemberdayaan	92
D. Organisasi Profesi	97
E. Disiplin Pegawai	101
F. Tugas, Hak, Kewajiban, dan Pembagian Kerja	103

BAB 5 DATA PEGAWAI	
A. Kebutuhan Data	
B. Aktivitas dalam Pengumpulan Data	
C. Sistem Informasi	
BAB 6 KOMPENSASI	
A. Latar Belakang	
B. Pengertian Kompensasi	
C. Bentuk dan Jenis Kompensasi	
D. Tujuan Kompensasi	
E. Faktor yang Mempengaruhi	
F. Menentukan Kompensasi	
BAB 7 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK	
A. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Pendidik	
B. Pengembangan Sumber Daya Pendidik	
C. Program Pelatihan dan Pengembangan	
D. Pembinaan, Pemantauan, dan Evaluasi	
BAB 8 EVALUASI KINERJA	
A. Konsep Dasar Evaluasi Kinerja	
B. Tujuan Evaluasi Kinerja	
C. Cara dan Alat Evaluasi Kinerja	
D. Evaluasi Formasi dan Struktur Organisasi	
E. Keterlibatan Organisasi	

UTMEN	27
	28
aya	32
	38
Kebutuhan	45
	50
	54
	60
MANUSIA	65
	66
	68
	70
	79
	83
	89
	90
	91
	92
	97
	101
nbagian Kerja	103

endidikan

BAB 5 DATA PEGAWAI	107
A. Kebutuhan Data Pegawai	108
B. Aktivitas dalam Pendataan Pegawai	110
C. Sistem Informasi	113
BAB 6 KOMPENSASI	117
A. Latar Belakang Perlunya Kompensasi	118
B. Pengertian Kompensasi	120
C. Bentuk dan Jenis Kompensasi	122
D. Tujuan Kompensasi	124
E. Faktor yang Berpengaruh Kompensasi	128
F. Menentukan Kompensasi	130
BAB 7 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK	137
A. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Pendidik	138
B. Pengembangan Karier, Pendidikan, Pelatihan, dan Pembelajaran	140
C. Program Pelatihan	143
D. Pembinaan, Pelatihan, dan Pengembangan	145
BAB 8 EVALUASI KINERJA	147
A. Konsep Dasar Evaluasi Kinerja	148
B. Tujuan Evaluasi	150
C. Cara dan Alat Evaluasi Kinerja	154
D. Evaluasi Formatif dan Sumatif	169
E. Keterlibatan Guru dalam Proses Evaluasi	170

F.	Evaluasi Diri	170
G.	Kriteria dan Instrumen Evaluasi	171
H.	Masalah-masalah Evaluasi Kinerja	174
I.	Kriteria Penilaian Kinerja	179
J.	Metode Evaluasi Kinerja	184
K.	Pemberhentian	193
BAB 9	ISU KONTEMPORER TERKAIT	
	SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN	199
A.	Sertifikasi Guru dan Persoalannya	200
B.	Sumber Daya Manusia dan Perguruan Tinggi Era Globalisasi	212
C.	Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)	227
D.	Penguatan Kompetensi Administrator dan Supervisor Persekolahan	238
E.	Motivasi Guru Sebagai Pusat Pembangunan SDM Bangsa	256
	DAFTAR PUSTAKA	271
	BIODATA PENULIS	283

DAFTAR

Gambar 1.1	Sistem Penyeleng
Gambar 1.2	Konsep Manajem Manusia Pendi
Gambar 1.3	Sistem dan Fung Sumber Daya Ma
Gambar 2.1	Langkah-langkah Sumber Daya Ma
Gambar 2.2	Aktivitas Dasar P
Gambar 2.3	Kerangka Kerja S Pencarian Sumbe
Gambar 3.1	Pelaksanaan Prog
Gambar 3.2	Pelaksanaan Prog
Gambar 3.3	Hasil Penilaian p
Gambar 4.1	Membandingkan Kerja dan Tim Ke
Gambar 8.1	Evaluasi Kinerja
Gambar 8.2	Tes Ditinjau dari

170
171
174
179
184
193
KAIT
A PENDIDIKAN
199
200
212
227
238
256
271
283

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Sistem Penyelenggaraan Pendidikan	4
Gambar 1.2	Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	5
Gambar 1.3	Sistem dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	7
Gambar 2.1	Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia	39
Gambar 2.2	Aktivitas Dasar Rekrutmen Pegawai	59
Gambar 2.3	Kerangka Kerja Sistematis untuk Pencarian Sumber Daya Pegawai	62
Gambar 3.1	Pelaksanaan Program Induksi Guru Pemula	69
Gambar 3.2	Pelaksanaan Program Induksi	77
Gambar 3.3	Hasil Penilaian pada PIGP	78
Gambar 4.1	Membandingkan Kelompok Kerja dan Tim Kerja	95
Gambar 8.1	Evaluasi Kinerja dalam Ilmu Riset	150
Gambar 8.2	Tes Ditinjau dari Berapa Segi	156

Gambar 8.3	Pembagian Tes Berdasarkan Teknologi, Klasifikasi, Sifat, dan Keluasan Sasaran	157
Gambar 8.4.	Kerangka Penilaian Kinerja Guru dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan	160
Gambar 8.5	Proses Penilaian Kinerja Guru	161
Gambar 8.6	Graphic Rating Scale dengan Contoh Kompetensi Pedagogik Guru	189
Gambar 8.7	Contoh Instrumen Model Checklist dengan Bobot	190

Tabel 1.1	Lima Fungsi Ut Sumber Daya M
Tabel 2.1	Format Hasil A
Tabel 2.2	Temuan Riset F Aplikasi untuk
Tabel 2.3	Menunjukkan F Digunakan dala
Tabel 7.1	Pengembangan Pelatihan, dan l
Tabel 8.1	Perbedaan Data
Tabel 8.2	Indikator Kiner
Tabel 8.3	Konversi Skor l
Tabel 8.4	Konversi Nilai Persentase Ang
Tabel 8.5	Persyaratan An Pangkat dan Jal
Tabel 8.6	Panduan Evalu

sarkan Teknologi, Keluasan Sasaran	157
Kinerja Guru dan Profesional Berkelanjutan	160
erja Guru	161
dengan Contoh	189
ik Guru	189
odel Checklist	190

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Lima Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia	22
Tabel 2.1	Format Hasil Analisis Jabatan/Pekerjaan	48
Tabel 2.2	Temuan Riset Rekrutmen dan Aplikasi untuk Administrator	53
Tabel 2.3	Menunjukkan Berapa Tes yang Sering Digunakan dalam Seleksi Pekerjaan	63
Tabel 7.1	Pengembangan, Pendidikan, Pelatihan, dan Pembelajaran	142
Tabel 8.1	Perbedaan Data Kualitatif dan Kuantitatif	159
Tabel 8.2	Indikator Kinerja Masing-masing Kompetensi	162
Tabel 8.3	Konversi Skor ke Nilai Kompetensi	163
Tabel 8.4	Konversi Nilai Kinerja Hasil PKG ke Persentase Angka Kredit	164
Tabel 8.5	Persyaratan Angka Kredit untuk Kenaikan Pangkat dan Jabatan Fungsional Guru	166
Tabel 8.6	Panduan Evaluasi	176

Tabel 8.7	Contoh Rating Scale Pemberian Nilai Kompetensi Tertentu pada Proses PKG Kelas/Mata Pelajaran/Bimbingan Konseling/Konselor	184
Tabel 8.8	Matriks Perbandingan Pasangan Sepuluh Pegawai	187
Tabel 8.9	Ranking Pegawai	188
Tabel 9.1	Persentase Kesulitan-kesulitan Penyebab Kegagalan	204
Tabel 9.2	Persentase Kelemahan Program Sertifikasi Melalui Portofolio	209
Tabel 9.3	Harapan-harapan Mengenai Program Sertifikasi Melalui Portofolio	210
Tabel 9.4	Peta Alokasi Anggaran PT	216

Setelah membaca bab pertanyaan berikut:

1. Siapa sumber daya manusia?
2. Apakah sumber daya manusia dan tenaga kependidikan?
3. Apa tujuan manajemen sumber daya manusia?
4. Bagaimana perkembangan sumber daya manusia pendidikan?
5. Bagaimana substansi manajemen sumber daya manusia pendidikan?
6. Bagaimana kerangka dasar manajemen sumber daya manusia dan tenaga kependidikan?

BIODATA PENULIS



Nurul Ulfatin merupakan dosen di Jurusan Administrasi Pendidikan (AP), Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana (PPS) Universitas Negeri Malang (UM). Saat ini telah melaksanakan 32 penelitian dan sampai saat ini terus menekuni, membimbing penelitian mahasiswa S1, S2, S3, dan dosen muda, reviewer di DP2M Direktorat Pendidikan Tinggi selama 5 tahun, juri lomba karya ilmiah hasil penelitian widyaiswara di Direktorat Pendidikan Tinggi selama 5 tahun, juri lomba karya ilmiah hasil penelitian widyaiswara di Direktorat PMPTK selama 5 tahun.

Penulis kelahiran Kediri 30 Maret 1962 ini, selepas menyelesaikan Administrasi Pendidikan di IKIP Malang tahun 1985, dirinya lantas sibuk berkarier. Setelah kesibukannya

mulai reda, dirinya lantas melanjutkannya ke Pascasarjana di tempat yang sama dengan mengambil konsentrasi Manajemen Pendidikan. Setelah rampung pada tahun 1999, dia langsung melanjutkan studinya ke jenjang S3 di UM Malang dengan konsentrasi yang sama. Dua tahun kemudian, studi itu berhasil diselesaikannya. Yang menarik, dirinya dikukuhkan menjadi Guru Besar bareng bersama suaminya. Dari pernikahannya dengan Prof. Dr. H Amat Mukhadis, M.Pd. Penulis buku *Manajemen Hubungan Sekolah-Masyarakat* dan penulis buku *Gender dan Kepemimpinan Sekolah: suatu Tinjauan dari Segi Sosiokultural* ini dikarunia tiga anak. Masing-masing Ama Milkha Rosya Qutub Syaqupa (19 tahun), Maula Fadhilata Rahmatika (14 tahun) dan Amira Hasnannuha Ulaya (12 Tahun).



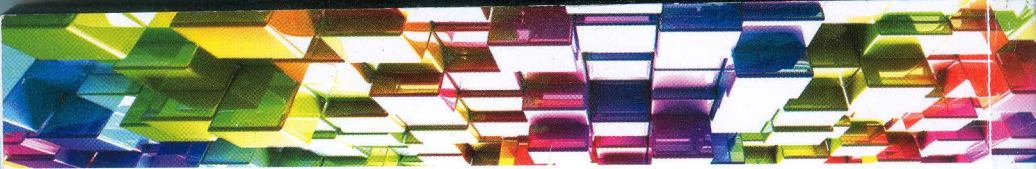
Teguh Triwiyanto. Lahir di Slawi (Tegal) 24 Desember 1977, beristri Hera Idris dengan dikarunia tiga anak (Nevatera, Eikasia, dan Langit). Penulis menyelesaikan pendidikannya SDN 3 Kedungbanteng, SMP Negeri 1 Pangkah dan SMA Negeri 2 Slawi Kabupaten Tegal. Setelah itu melanjutkan S1 dan S2 di Universitas Negeri Yogyakarta pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Selama mahasiswa aktif mengajar, selain itu aktif juga di kegiatan intra, ekstrakampus, dan mengajar di Pesantren Sunan Pandanaran Yogyakarta. Saat ini mengajar di Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang. Pernah mendapat tugas tambahan sebagai Pejabat Kepala Sekolah Dasar Laboratorium Universitas Negeri Malang, Kepala Laboratorium Jurusan, dan sekarang sebagai Sekretaris Jurusan Administrasi Pendidikan. Terlibat dalam program USAID DBE1 sebagai *service provider* dan berlanjut dalam program USAID Prioritas sebagai *STTA Consultant*, selain itu saat ini menjadi pengelola di Pusat Sumber

Daya Manajemen
melakukan peneli
dilakukan secara in
Penulis dapat di
um.ac.id.

tkannya ke Pascasarjana di
bil konsentrasi Manajemen
tahun 1999, dia langsung
S3 di UM Malang dengan
kemudian, studi itu berhasil
ya dikukuhkan menjadi Guru
i pernikahannya dengan Prof.
is buku *Manajemen Hubungan*
ku *Gender dan Kepemimpinan*
cultural ini dikarunia tiga anak.
Qutub Syaupa (19 tahun),
un) dan Amira Hasnannuha

Triwiyanto. Lahir di Slawi
Desember 1977, beristri
dengan dikarunia tiga anak
Eikasia, dan Langit). Penulis
kan pendidikannya SDN 3
teng, SMP Negeri 1 Pangkah
Negeri 2 Slawi Kabupaten
ah itu melanjutkan S1 dan S2
tas Negeri Yogyakarta pada
kan. Selama mahasiswa aktif
egiatan intra, ekstrakampus,
Pandananan Yogyakarta. Saat
si Pendidikan Fakultas Ilmu
ang. Pernah mendapat tugas
Sekolah Dasar Laboratorium
Laboratorium Jurusan, dan
n Administrasi Pendidikan.
BE1 sebagai *service provider*
AID Prioritas sebagai STTA
li pengelola di Pusat Sumber

Daya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS Center). Penulis aktif
melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, baik
dilakukan secara individu dan banyak dilakukan secara kelompok.
Penulis dapat dihubungi melalui email: teguh.triwiyanto.fip@
um.ac.id.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BIDANG PENDIDIKAN

Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan adalah segala usaha, baik dalam bentuk kebijakan, kegiatan, pertimbangan, dan lain-lain yang dimaksudkan agar sumber daya manusia (yang dalam hal ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan) dapat mampu dan sejahtera dalam bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan pendidikan. Untuk mewujudkan makna manajemen sumber daya manusia dalam kesatuan sistem pendidikan nasional, khususnya manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, maka perlu kerangka yang jelas sebagai acuan. Kerangka itu menggambarkan arah dan tujuan, dasar acuan, lingkup kegiatan, sampai dengan potret pelaksanaannya.

Buku ini berangkat dari *human resources management* bidang pendidikan pada tingkat makro sebagai pijakan dalam melaksanakan *personnel management* pada tingkat mikro. Sementara itu, pada fungsi manajerial, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Fungsi organisasional dan manajerial ini lebih melihat manajemen sumber daya manusia pada tingkat makro. Sedangkan fungsi operasional, manajemen sumber daya manusia lebih mengarah pada kegiatan antara lain pengadaan, pengembangan, kompensasi, kesejahteraan, dan penilaian. Dengan demikian, fungsi operasional ini lebih melihat manajemen sumber daya manusia pada tingkat mikro. Pada lingkup organisasi pendidikan, fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan: perencanaan, pengadaan, seleksi, orientasi, penempatan dan penugasan, kompensasi dan kesejahteraan, pemberdayaan, pengembangan kompetensi keprofesian dan jalur karier, penilaian kinerja, serta pemberhentian dan pemutusan hubungan kerja.

Buku ini sangatlah penting untuk mahasiswa yang sedang menjalani perkuliahan pada jenjang S1, S2, dan S3 terutama pada Fakultas Pendidikan Jurusan Manajemen Pendidikan, serta para pembaca yang sedang mendalami bidang manajemen pendidikan. Buku ini juga sangat bermanfaat untuk guru, kepala sekolah dan pengawas yang terlibat langsung dengan manajemen sumber daya manusia pada bidang pendidikan. Serta pemerhati, pengamat, pengambil keputusan, *stakeholder* pada bidang pendidikan, dan pembaca pada umumnya.



Jl. Raya Leuwisangung No. 112
Kel. Leuwisangung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956
Telp 021-64311162 Fax 021-64311163
Email: rajapens@rajagrafindo.co.id
www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI
ISBN 978-979-769-924-6



9 789797 699246

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Imron. 2012. Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah Berbasis Moral Spiritual dalam Mengimplementasi Pendidikan Karakter. *Prosiding Konferensi dan Seminar Internasional ICEMAL Penguatan Manajemen Pendidikan Nasional untuk Meningkatkan Ketersediaan, Keterjangkauan, Mutu, Relevansi, Kesetaraan & Kepastian dalam Memperoleh Layanan Pendidikan di Indonesia*. Malang: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Atmono, D. 2006. Renumerasi dan Masalah Pengembangan Profesi Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 19 (1): 77-88.
- Balitbang Depdiknas. 2010. *Pedoman Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
- Barnadib, Sutari Imam. 1987. *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Boediono, Walter W. McMahon, Don Adms, (Eds.). 1992. *Education, Economic, And Social Development*. Jakarta: Ministry Of Education And Culture.
- Bolam, R. 1990. *The Management and Development of Staff*. Dalam

- Research in Education Management and Policy: Retrospect and Prospect. Saran, R. & Trafford, V. (Ed). London. The Falmer Press.
- Burhanuddin. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dalam Manajemen Pendidikan. Imron, A., Maisyaroh, & Burhanuddin (Ed). Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Case, K.A.N.2009. *Guru Profesional Penyiapan dan Bimbingan Praktisi Pemikir*. Jakarta: Indeks.
- Chatab, N. 2009. *Mengawal Pilihan Rancangan Organisasi Organization Theory, Design & Structured Networks*. Bandung: Alfabeta.
- Crapps, Robert W. 1995. *Dialog Psikologi dan Agama*. Yogyakarta. Kanisius.
- Cushway, Barry dan Derek Lodge. 1995. *Organizational Behaviour and Design*. Terjemahan. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Darmaningtyas. 2009. *Pendidikan Rusak-Rusakan*. Yogyakarta: LKiS.
- Dekawati, Ipong. 2011. Manajemen Pengembangan Guru. *Cakrawala Pendidikan Jurnal Ilmiah Pendidikan*. XXX (2): 203-215.
- Dessler, Gari. 1991. *Personnel/Human Resource Management*. Fifth Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- _____. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, R. 2013. Kinerja Kepala sekolah: Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Konflik dan Efikasi Diri. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 19 (1): 150-166.
- Direktorat PMPTK. 2004. *Kemampuan Guru CPNS*. Jakarta: Direktorat PMPTK.
- Engkoswara dan Komariah, Aan. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fakih, M. 2001. *Runtuhnya Teori Pembangunan dan Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar-Insist.

- Fattah, Nanang. 2002. *Remaja Rosdak*.
- Gitosudarmo, I. dan _____. Yogyakarta: BPF.
- Goble, Frank Gomes _____. *Abraham Maslow*.
- Gorton, R. A. & Sch _____. *Challenges and Op*. Brown Publisher.
- Gunawan, H. 2014. Edisi 28 Maret 2014.
- Gusman, I. 2014. *Kem*. Edisi 6 Maret 2014.
- Handoko, Martin. 19 _____. Yogyakarta: Kani.
- Hariandja, M.TE. M _____. Grasindo.
- Heald, J.E., Romano, L _____. *on General Supervis*.
- Hendroyuwono, Wis _____. Jakarta: Dept. P d
- Hidayati, T. 2008. *K*. *Sertifikasi dengan P*. *Pendidikan*. Maka
- _____. Pendidikan Indon
- _____. Hotel Aston, 17-1
- Houston, John P. 1985
- Imron, Ali. 2013. *Pro*. Jakarta: Bumi Aks
- Isdijanto. 2008. *Riset S*

Management and Policy: Retrospect
& Trafford, V. (Ed). London. The

Men Sumber Daya Manusia. Dalam
Imron, A., Maisyaroh, & Burhanuddin
Universitas Negeri Malang.

esional Penyiapan dan Bimbingan Praktisi

ilihan Rancangan Organisasi Organization
ed Networks. Bandung: Alfabeta.

alog Psikologi dan Agama. Yogyakarta.

Lodge. 1995. *Organizational Behaviour*
Jakarta: Elex Media Komputindo.

dikan Rusak-Rusakan. Yogyakarta: LKiS.

Manajemen Pengembangan Guru.
Jurnal Ilmiah Pendidikan. XXX (2): 203-

nel/Human Resource Management. Fifth
iffs, New Jersey: Prentice Hall.

ajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta:

ala sekolah: Pengaruh Kepemimpinan
onflik dan Efikasi Diri. *Jurnal Ilmu*
-166.

4. Kemampuan Guru CPNS. Jakarta:

h, Aan. 2010. *Administrasi Pendidikan*.

ya Teori Pembangunan dan Globalisasi.
elajar-Insist.

- Fattah, Nanang. 2002. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gitosudarmo, I. dan Sudita, N. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Goble, Frank Gomes. 1987. *Mazhab Ketiga Psikologi Humanistik Abraham Maslow*, Yogyakarta: Kanisius.
- Gorton, R. A. & Schneider, G.T. 1990. *School-Based Leadership: Challenges and Opportunities*. Third Edition. Dubuque: Wm.C. Brown Publishers.
- Gunawan, H. 2014. *Kinerja Riset Perguruan Tinggi Kita*. Kompas Edisi 28 Maret 2014. Jakarta: Kompas.
- Gusman, I. 2014. *Kementrian Pendidikan Tinggi dan Ristek*. Kompas Edisi 6 Maret 2014. Jakarta: Kompas.
- Handoko, Martin. 1992. *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku*, Yogyakarta: Kanisius.
- Hariandja, M.TE. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Heald, J.E., Romano, L.G., & Georgiady, N.P. 1970. *Selected Readings on General Supervision*. New York: Mcmillan Company.
- Hendroyuwono, Wisnubrata. 1983. *Pengantar Psikologi Belajar*. Jakarta: Dept. P dan K.
- Hidayati, T. 2008. *Kajian terhadap Relevansi antara Kebijakan Sertifikasi dengan Peningkatan Keajahteraan Pendidikan dan Mutu Pendidikan*. Makalah disajikan dalam Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia VI di Universitas Pendidikan Ganesha Hotel Aston, 17-19 November.
- Houston, John P. 1985. *Motivation*, New York: Macmilan.
- Imron, Ali. 2013. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Isdijanto. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi*

- Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Joni, R. T. 1991. *Strategi Belajar Mengajar, Suatu Tinjauan Pengantar*. Jakarta: P3G Depdikbud.
- Kadarisman. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kartowagiran, Badrun. 2011. Kinerja Guru Profesional (Guru pasca Sertifikasi). *Cakrawala Pendidikan Jurnal Ilmiah Pendidikan*. XXX (3): 463-473.
- Kemendiknas. 2008. *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah*. Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- Kompas, Rabu 4 Mei 2011
- Kompas, Sabtu 4 Agustus 2012. Nilai Rata-rata Sementara UKG 44,5 Hanya 10 Persen Guru Mendapat Nilai di Atas 70.
- Kompas. 2010. *Sertifikasi Guru di Jatim Dipertanyakan*. Halaman A.
- Maisyaroh, dkk. (editor). 2004. *Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mas,S.R. 2011. Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua dalam Penyelenggaraan Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 23 (3): 298-304.
- Mas'oed, M.M.2002. *Tantangan Internasional dan Keterbatasan Nasional: Analisis Ekonomi Politik Tentang Globalisasi Neo-Liberal*. Pidato Pengukuhan Guru Besar Fisipol UGM.
- Mendler, A.N. 2010. *Mendidik dengan Hati Kiat Membina Hubungan Belajar Mengajar yang Akrab dengan Murid*. Bandung: Kaifa.
- Menkokesra .2008. *Mendiknas Yakini PKH Bisa Kurangi Angka Putus*

- Sekolah*, diambil pa
menkokesra.go.id/
- Mudyahardjo, R. 2001
*Tentang Dasar-Dasa
di Indonesia*. Jakarta
- Murniati Ar. 2009. Stra
Sekolah Menenga
(2):126-134.
- Nizam. 2012. *Pendanaan
pada Seminar Intern
Pendidikan Univers
2012*.
- Noe, Raymond A, Holler
Patrick M. 2014. M
Keunggulan Bersaing.
- Nurhadi, Mulyani Ahm
Tenaga Kependidika
23 (4): 305-314.
- Peraturan Bersama Mente
Kepegawaian Negara
Pelaksanaan Jabatan F
- Peraturan Bersama Mente
Kepegawaian Negara
Pelaksanaan Jabatan.F
- Peraturan Menteri Negara Pe
Birokrasi Nomor 16 Ta
dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Menteri Negara F
Tahun 2009 tentang Jab
- Peraturan Menteri Pendidikan
Standar Pengelolaan Se

wan. Jakarta: Gramedia Pustaka

Mengajar, Suatu Tinjauan Pengantar.

pengembangan Sumber Daya Manusia.

ada.

Kinerja Guru Profesional (Guru

a Pendidikan Jurnal Ilmiah Pendidikan.

emen Pemberdayaan Sumber Daya

idikan Sekolah. Direktorat Tenaga

nderal Peningkatan Mutu Pendidik

2. Nilai Rata-rata Sementara UKG

ru Mendapat Nilai di Atas 70.

di Jatim Dipertanyakan. Halaman A.

04. Perspektif Manajemen Pendidikan

Universitas Negeri Malang.

en Sumber Daya Manusia. Bandung:

Masyarakat dan Orang Tua dalam

ikan. Jurnal Manajemen Pendidikan.

gan Internasional dan Keterbatasan

Politik Tentang Globalisasi Neo-Liberal.

i Besar Fisipol UGM.

dengan Hati Kiat Membina Hubungan

ab dengan Murid. Bandung: Kaifa.

Yakin PKH Bisa Kurangi Angka Putus

- Sekolah, diambil pada tanggal 20 Juli 2008 dari <http://www.menkokesra.go.id/content/view/5235/39/>
- Mudyahardjo, R. 2001. *Pengantar Pendidikan Sebuah Studi Awal Tentang Dasar-Dasar pendidikan Pada Umumnya dan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Murniati Ar. 2009. Strategi Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 16 (2):126-134.
- Nizam. 2012. *Pendanaan Pendidikan Tinggi*. Makalah disampaikan pada Seminar Internasional ICEMAL di Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang pada tanggal 4-6 Juli 2012.
- Noe, Raymond A, Hollenbeck, John R, Gerhart, Barry, dan Wright, Patrick M. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurhadi, Mulyani Ahmad. 2010. Profesionalisasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Lainnya. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 23 (4): 305-314.
- Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 03/V/PB/2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Sekolah.

- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 38 Tahun 2010 tentang Penyesuaian Jabatan Fungsional Guru.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2010 tentang Program Induksi Bagi Guru Pemula.
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Popham, W. James. 2001. *Classroom Assessment – What Teachers Need to Know*. New Jersey: Allyn & Bacon.
- Priyatini, E.W. 2007. Persepsi Guru terhadap Program Sertifikasi dan Hubungannya dengan Pengembangan Kemampuan Profesional Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 20 (2): 98-106.
- Robbins. S.P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S.P & Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rokhman, F. 2008. *Studi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Sebagai Implementasi Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan*. Makalah disajikan dalam Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia VI di Universitas Pendidikan Ganesha Hotel Aston, 17-19 November.
- Rowley, Cris dan Jackson, Keith. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Rue, L.W. dan Byars, Homewood, Illi
- Rumini, Sri dkk. 1 Yogyakarta.
- Sa'ud, U.S. 2011. *Im Peningkatan M Grand Design P Kependidikan*. B
- Sardiman AM. 2001 RajaGrafindo P
- Sastroatmodjo, Su Kompas. Halan
- Sastrohadiwiryo, R Pendekatan Adm
- Schneider, B., & St America's Teenag Conecticut: Yal
- Schuler, R.S. dan J Manusia: Mengh
- Setyadin, Bambang dan Aplikasinya Negeri Malang
- Siagian, Sondang P. Bumi Aksara.
- Sindhunata (Ed). Yogyakarta: Ka
- Siskandar. 2011. M Dosen. *Prosidin Program Pendid Bandung: Faku Indonesia*.

asional Nomor 35 Tahun 2010 tentang
n Jabatan Fungsional Guru dan Angka

asional Nomor 38 Tahun 2010 tentang
onal Guru.

Nasional Republik Indonesia Nomor 27
am Induksi Bagi Guru Pemula.

r 10 tahun 1979 tentang Penilaian
awai Negeri Sipil.

3 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai

Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang
erintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang
an.

ssroom Assessment – What Teachers Need
lyn & Bacon.

si Guru terhadap Program Sertifikasi
ngan Pengembangan Kemampuan
Manajemen Pendidikan. 20 (2): 98-106.

-Prinsip Perilaku Organisasi. Jakarta:

. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta:

Kebutuhan Pengembangan Kompetensi
Implementasi Undang-Undang Nomor 14
u dan Dosen Dalam Rangka Peningkatan
h disajikan dalam Konvensi Nasional
I di Universitas Pendidikan Ganesha
vember.

Keith. 2012. *Manajemen Sumber Daya*
s. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Rue, L.W. dan Byars, L.L. 1977. *Management, Theory and Application*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Rumini, Sri dkk. 1995. *Psikologi Pendidikan*, Yogyakarta: IKIP Yogyakarta.
- Sa'ud, U.S. 2011. Implementasi Penjaminan Mutu Internal dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi Kejuruan. *Prosiding Grand Design Program Pendidikan Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Rizqi Press.
- Sardiman AM. 2001. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sastroatmodjo, Sudijono. 2009. *Sertifikasi Guru Mesti Dibenahi*. Kompas. Halaman A.
- Sastrohadiwiry, R.S. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schneider, B., & Stevenson, D. (1999). *The Ambitious Generation: America's Teenagers, Motivated but Directionless*. New Haven, Conecticut: Yale University Press.
- Schuler, R.S. dan Jackson, S.E. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Setyadin, Bambang. 2005. *Manajemen Pendidikan, Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sindhunata (Ed). 2000. *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Siskandar. 2011. Menuju Pemantapan Profesionalisme Guru dan Dosen. *Prosiding Temu Ilmiah dan Seminar Ilmiah Grand Desain Program Pendidikan Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.

- Soeharto, K. 2010. Analisis Interpretasi Elit Pendidikan Indonesia tentang Ideologi Pendidikan Nasional. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*. 17 (1): 68-81.
- Soetopo, H. 2009. Peranan LPTK dalam Menyiapkan Tenaga Kependidikan yang Berkualitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 20 (1): 52-65.
- Stoops, E.; Rafferty, M. & Johnson, R.E. 1981. *Handbook of Educational Administration. A Guide for the Practitioner*. Second Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Subandowo, M. 2009. Pengaruh Deferensiasi Motivasi Sosial terhadap Perilaku Profesional Guru. *Jurnal Pendidikan & Pembelajaran*. 16 (2): 149-161.
- Subroto, W.T. 2011. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Pendidik Terhadap Kinerjanya dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Kota Surabaya. Dalam Kamil dan Baehaqi (Eds.), *Proceeding Temu Ilmiah dan Seminar Ilmiah Grand Desain Program Pendidikan Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: UPI.
- Sukrisno, H. 2011. Akuntabilitas Mutu Pelayanan Perguruan Tinggi. *Jurnal Pendidikan & Pembelajaran*. 18 (1): 81-89.
- Sultoni. 2013. Pengembangan Model Pengelolaan Pelatihan Motivasional untuk Mendorong Aktualisasi Kompetensi Kepribadian Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 19 (1): 87-94.
- Suparno dan Kamdi, W. 2008. *Pengembangan Profesionalitas Guru*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Suparno, Paul. 1997. *Filsafat Konstruktivisme Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Supriyadi, A. 2011. Analisis Prakondisi Implementasi Kebijakan Peningkatan Kompetensi Guru. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*. 18 (1): 47-56.
- Supriyoko, Ki. 2009. *Memboikot Sertifikasi*. Kompas, hlm. 4.

- Suratman, B. 2010. Ketersediaan S... dan Dukungan Siswa SMP Ne... Pembelajaran, 1...
- Suryabrata, Sumad...
- Suryabrata, Sum... RajaGrafindo F...
- Suryana, Dadan. 20... Sikap, dan Mo... 201.
- Sutomo, S. 2014. I... Edisi 23 Mare...
- Suyono. 2014. Tri... Februari 2014
- Tilaar, H.A.R. 2002... Cipta.
- Todaro, M.P. 1994... Aksara.
- Triwiyanto, T. 2011... SD Dalam Pr... *Jurnal Pendidik*
- Undang-Undang No...
- Undang-Undang N... Nasional.
- Undang-Undang R... Guru dan Dos...
- Undang-Undang F... Aparatur Sipi...
- Undang-Undang R... Undang-Unda...

interpretasi Elit Pendidikan Indonesia
kan Nasional. *Jurnal Pendidikan dan*
81.

LPTK dalam Menyiapkan Tenaga
ualitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.

Johnson, R.E. 1981. *Handbook of*
A Guide for the Practitioner. Second
ed Bacon, Inc.

aruh Deferensiasi Motivasi Sosial
esional Guru. *Jurnal Pendidikan &*
161.

Pengaruh Pemberdayaan Pendidik
dalam Meningkatkan Kualitas
asar Kota Surabaya. Dalam Kamil
eding Temu Ilmiah dan Seminar Ilmiah
ndidikan Profesi Pendidik dan Tenaga
PI.

ibilitas Mutu Pelayanan Perguruan
& Pembelajaran. 18 (1): 81-89.

an Model Pengelolaan Pelatihan
ndorong Aktualisasi Kompetensi
Ilmu Pendidikan. 19 (1): 87-94.

3. Pengembangan Profesionalitas Guru.
eri Malang.

t Konstruktivisme Dalam Pendidikan.

Prakondisi Implementasi Kebijakan
nsi Guru. *Jurnal Pendidikan dan*
66.

ot Sertifikasi. Kompas, hlm. 4.

Suratman, B.2010. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah,
Ketersediaan Sarana Prsarana, Kapabilitas Mengajar Guru,
dan Dukungan Orang Tua, Kaitannya dengan Prestasi Belajar
Siswa SMP Negeri di Kota Surabaya. *Jurnal Pendidikan &*
Pembelajaran, 17 (1): 89-97.

Suryabrata, Sumadi.1998. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Rajawali.

Suryabrata, Sumadi. 2001. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta:
RajaGrafindo Persada

Suryana, Dadan. 2013. Pengetahuan tentang Strategi Pembelajaran,
Sikap, dan Motivasi Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 19 (2): 196-
201.

Sutomo, S. 2014. *Indonesia dan Pendapatan Menengah Atas*. Kompas
Edisi 23 Maret 2014. Jakarta: Kompas.

Suyono. 2014. *Tri Dharma PT dan Karier Dosen*. Kompas Edisi 28
Februari 2014. Jakarta: Kompas.

Tilaar, H.A.R. 2002. *Memahami Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka
Cipta.

Todaro, M.P. 1994. *Ekonomi untuk Negara Berkembang*. Jakarta: Bumi
Aksara.

Triwiyanto, T. 2011. Kesulitan-kesulitan Penyebab Kegagalan Guru
SD Dalam Program Sertifikasi Melalui Penilaian Portofolio.
Jurnal Pendidikan & Pembelajaran, 18 (2):145-158.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan
Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang
Guru dan Dosen.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang
Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas
Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974.

- Usman, Husaini. 2010. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahono, Francis. 2001. *Kapitalisme Pendidikan antara Kompetisi dan Keadilan*. Yogyakarta: Insist-Cindelaras-Pustaka Pelajar.
- Waseso, M.G. 1999. Kesulitan-kesulitan yang Dihadapi oleh Mahasiswa dalam Studi di Program Sarjana. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Tahun 26 Nomor 2 Juli 1999: 178-188.
- Widianarko, B. 2014. *Universitas, Rumah Belajar*. Kompas Edisi 1 Maret 2014. Jakarta: Kompas.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widoyoko, Eko Putro. 2009. *Evaluasi Program Pembelajaran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wijaya, C. 1994. *Kemampuan Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wiyono, Bambang Budi dan Maisyaroh. 2008. Pengembangan Model Pembelajaran Berbasis Portofolio (Portofolio Based Learning) pada Mata Kuliah Manajemen Hubungan Masyarakat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 22 (1): 1-12.
- Wiyono, Bambang Budi. 2007. *Metodologi Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Action Research*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- _____. 2008. Persepsi dan Sikap terhadap Program Sertifikasi, Keikutsertaan dalam Kegiatan Pengembangan dan Profesionalisme Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 22 (2): 124-139.
- Wukir. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.

Yaman, H dan I
Sekolah dal
Prosiding Ko
Penguatan Ma
Ketersediaan
& Kepastian
Indonesia. M
Fakultas Ilm
Zamroni. 2008
disajikan dal
VI di Univer
November.
Zuhal. 2000. Visi

Manajemen Teori, Praktik, dan Riset
Sukarsa.

Manajemen Pendidikan antara Kompetisi dan
Keterlambatan-Cindelas-Pustaka Pelajar.

Kesulitan yang Dihadapi oleh
di Program Sarjana. *Jurnal Ilmu*
Juli 1999: 178-188.

di Rumah Belajar. Kompas Edisi 1
as.

Manajemen Sumber Daya Manusia.

Evaluasi Program Pembelajaran.

Guru dalam Proses Belajar Mengajar.
Pakar, karya,

Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi,
Empat.

Maisyaroh. 2008. Pengembangan
Portofolio (Portofolio
Kuliah Manajemen Hubungan
Pendidikan. 22 (1): 1-12.

Metodologi Penelitian Pendekatan
Research. Malang: Universitas

dan Sikap terhadap Program
dalam Kegiatan Pengembangan
Jurnal Manajemen Pendidikan. 22

Sumber Daya Manusia dalam Organisasi
Presindo.

Yaman, H dan Holidjah, AR. 2012. Inovasi Kurikulum di
Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan.
Prosiding Konferensi dan Seminar Internasional ICEMAL
Penguatan Manajemen Pendidikan Nasional untuk Meningkatkan
Ketersediaan, Keterjangkauan, Mutu, Relevansi, Kesetaraan
& Kepastian dalam Memperoleh Layanan Pendidikan di
Indonesia. Malang: Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.

Zamroni. 2008. *Pendidikan Guru di Masa Depan*. Makalah
disajikan dalam Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia
VI di Universitas Pendidikan Ganesha Hotel Aston, 17-19
November.

Zuhail. 2000. *Visi IPTEK Memasuki Milenium III*. Jakarta: UI Press.