

MEMBINA PERKEMBANGAN EMOSI REMAJA MENINGKATKAN PROFESIONAL GURU

Oleh Mega Iswari
Universitas Negeri Padang
e-mail mega_iswari@yahoo.com

Abstract

Personal competency is meant by the ability of a teacher in performing his or her personality reflecting as an educator. The characteristics of the educator are empathy, creative, democracy, and innovative. Meanwhile, educative competency is a set of teacher skill in conducting the teaching's tasks, started from curriculum analysis, lesson preparation development, lesson matter delivery, evaluation, and follow-up program on the analysis result of teaching evaluation. Finally, social competency is the ability of teacher in developing the relation with school environmental and educational society in general.

Keywords : professional, guru

PENDAHULUAN

Peningkatan kemampuan profesional guru dapat melalui berbagai strategi, baik melalui pelatihan, rotasi, mutasi, pengelolaan kinerja maupun pengembangan karier. Selain hal itu juga perlu ditingkatkan hal-hal yang diterima oleh seorang guru, karena peningkatan kemampuan profesional guru adalah merupakan suatu kerangka pengembangan sumber daya manusia, maka perlu ditingkatkan juga kompensasi yang diterima guru seperti penggajian, kenaikan pangkat serta tumelaksanakan tugasnyasnjangan kesejahteraan. Melalui ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam merancang pembelajaran sesuai materi pelajaran dan kebutuhan peserta didik, sehingga pada akhirnya guru menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya.

PENINGKATAN PROFESIONAL GURU MELALUI PELATIHAN

Harus disadari juga bahwa pelatihan barulah sebagian saja dari pengembangan atau dapat dikatakan bahwa maksud pelatihan adalah berbeda dengan pengembangan. Karena pelatihan adalah suatu proses dalam rangka mempersiapkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, jadi sifatnya adalah jangka pendek sedangkan pengembangan adalah proses mempersiapkan seseorang untuk menjadi

lebih ahli dalam menempati jabatan tertentu. Sebagai contoh adalah apabila seorang guru belum menguasai suatu materi yang terdapat dalam kurikulum sekolah yang baru kemudian kepada guru tersebut diajarkan materi tadi. Maka dikatakan bahwa guru itu menerima pelatihan, karena sifatnya hanya supaya dapat menguasai materi pelajaran tertentu. Sedangkan apabila seorang guru harus melalui serangkaian pelatihan dan serangkaian pekerjaan kependidikan lain supaya guru tersebut menjadi guru yang berkompeten atau supaya menjadi kepala sekolah, maka dikatakan bahwa proses yang ditempuhnya adalah pengembangan dalam rangka menjadi guru yang berkompeten atau dalam rangka menjadi kepala sekolah.

Jika program peningkatan kemampuan profesional guru tersebut melalui pelatihan maka dapat dipilih beberapa cara yang akan diuraikan di bawah ini, namun yang perlu dipahami adalah pelatihan yang dilakukan harus berdasarkan alasan mengapa pelatihan itu dilakukan. Dari segi alasan diadakannya pelatihan maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- A. Pelatihan dilakukan karena adanya personil yang baru lulus dari jenjang pendidikan tertentu atau belum mempunyai pengalaman. Untuk alasan seperti ini maka perlu dilakukan pengenalan/orientasi lingkungan kerja dan pelatihan untuk melakukan tugas-tugas spesifik pada bidang kerja yang akan segera dilakukan.
- B. Pelatihan dilakukan karena seorang personil dimutasikan atau dipromosikan atau adanya perubahan pekerjaan-pekerjaan sehingga diperlukan keterampilan dan pengetahuan baru.

Jadi pelatihan merupakan usaha yang sistematis supaya seseorang menjadi tahu atau menguasai pekerjaannya, seperti dikemukakan David Megginson (1995:3) bahwa pelatihan adalah: “Usaha sistematis untuk mengalihkan pengetahuan atau keahlian dari seseorang yang tahu atau dapat melakukan sesuatu, ke orang yang tidak tahu atau tidak dapat melakukannya”.

Jenis-jenis pelatihan yang dapat diberikan kepada seorang guru tergantung dari keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, kualifikasi dari para guru dan permasalahan nyata yang sedang dan akan dihadapi oleh sekolah tersebut. Untuk itu dapat diselenggarakan pelatihan-pelatihan berupa pelatihan

peningkatan, pelatihan penyegaran, pelatihan dalam pekerjaan (*on the job training*) maupun pelatihan di luar pekerjaan (*off the job training*).

Pelatihan penyegaran dan peningkatan dimaksudkan supaya seorang pegawai/guru selalu dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan maupun teknologi yang baru sehingga seorang guru selalu *up to date* pengetahuan atau keterampilannya. Pelatihan di luar pekerjaan (*Off The Job Training*) adalah pelatihan yang lebih banyak menekankan dalam mengajarkan teknik-teknik yang paling baik, sehingga menjadi terbiasa dalam pekerjaan yang rutin. Sedangkan latihan dalam pekerjaan (*On The Job Training*) adalah pelatihan yang ditujukan dalam hal penguasaan suatu pekerjaan yang spesifik dalam lingkup kerjanya. Dalam melakukan pelatihannya ia dibimbing oleh seorang tenaga yang berpengalaman, seorang instruktur ahli atau supervisornya.

Jenis pelatihan lain yang dilakukan oleh seorang di luar jam kerjanya adalah pengajaran terprogram atau dalam bentuk lain sistem belajar jarak jauh. Pengajaran terprogram merupakan suatu metode pelatihan yang akhir-akhir ini dikembangkan didasarkan pada penemuan-penemuan ahli-ahli ilmu jiwa (psychologist). Karena pengajaran terprogram merupakan usaha belajar mandiri maka dalam proses pembelajarannya dapat digunakan tape recorder, televisi, komputer, modul-modul terprogram dan sebagainya.

Teknik-teknik pelatihan yang dapat dilakukan menurut T. Handoko (1996) dan N.A. Ametembun (1977) adalah:

1) *On-The-Job Training*

Terdiri dari:

a) Rotasi jabatan

Memberikan pengetahuan kepada karyawan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.

b) Latihan instruksi pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara melaksanakan suatu pekerjaan yang dilakukan pada waktu itu.

c) Magang

Merupakan proses belajar dengan membantu seseorang yang telah berpengalaman untuk kemudian langsung melakukan pekerjaan-pekerjaan seperti yang dikerjakan oleh orang yang telah berpengalaman tersebut.

d) Coaching

Penyelia atau atasan langsung memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan rutin mereka.

e) Penugasan sementara

Penempatan seseorang pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasi yang nyata.

1) *Off-the-Job Training*

Terdiri dari:

a) Kuliah

Di sini peserta lebih banyak pada pihak yang pasif dalam menerima informasi yang datang dari seorang pengajar. Tetapi kelemahan ini dapat ditutupi apabila pengajarnya menggunakan metoda tanya jawab

b) Konferensi

Metode ini berbentuk seminar dan bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta merubah sikap seorang pegawai.

c) Programmed Instruction

Metode ini menggunakan foto-foto, komputer, sistem audio dan audio seperti tape recorder dan video player untuk belajar.

d) Studi sendiri (self study)

Dengan metode ini maka peserta pelatihan mempelajari modul-modul dengan didukung oleh kepustakaan yang relevan.

e) Studi kasus

Di sini peserta pelatihan diberikan deskripsi suatu kasus nyata di suatu lembaga atau organisasi kemudian dianalisa masalahnya serta dituliskan pemecahan masalahnya.

f) Role playing

Pada metode ini masing-masing memerankan berbagai macam peran misalnya sebagai manajer, humas dan lainnya. Kemudian peserta pelatihan yang lain diminta memberikan pendapatnya atas peran yang dilakukan tadi.

g) Vestibule training

Bentuk pelatihan ini dilaksanakan bukan oleh penyelia tetapi oleh pelatih-pelatih khusus dengan menggunakan peralatan yang sama dengan yang digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

Program pelatihan yang ideal sebenarnya harus dilakukan berdasarkan kebutuhan nyata setiap sekolah karena masing-masing sekolah mempunyai permasalahannya sendiri yang kemungkinan berbeda dengan sekolah lain. Pelatihan dapat diselenggarakan bila muncul suatu masalah yang mengganggu proses penyelenggaraan suatu sekolah. Bila pelatihan diselenggarakan sebaiknya mempertimbangkan beberapa hal seperti peserta pelatihan, isi dari program pelatihan, pengajar, jangka waktu pelatihan, tempat pelatihan dan biaya yang dibutuhkan.

Persyaratan seorang pengajar pada sebuah pelatihan adalah harus menguasai segi rincian teknis dari bidang pekerjaan yang diajarkan serta harus mengetahui metode mengajar yang baik. Beberapa prinsip pembelajaran yang ada kaitannya dengan pengajar atau instruktur dalam sebuah pelatihan diungkapkan oleh N.A. Ametembun (1977:118) adalah sebagai berikut:

1. Murid atau personil yang akan dilatih harus mau belajar, yaitu motivasinya untuk
 - a) Memperbaiki pekerjaannya
 - b) Meningkatkan keterampilan yang baru.

Motivasi dikembangkan oleh prospek mengenai “reward” sebagai konklusi dari pada proses belajar, misalnya promosi dan sebagainya.

Konsekuensi-konsekuensi dari belajarnya perlu dicek oleh pelatih atau pimpinan lembaga.

Hal itu sebaiknya dicapai dengan belajar sambil berbuat (*learning by doing*) dari pada belajar dengan mendengarkan (*learning by listening*).

Bahan-bahan yang dipelajari hendaklah dikembangkan secara bertahap dengan koreksi “feedback” pada setiap tahap.

Bila murid atau personil yang dilatih telah memberikan jawaban-jawaban yang benar terhadap proses belajar, dianggap ia telah belajar”.

Selanjutnya masih menurut N.A. Ametembun (1977:121) suatu program latihan yang baik harus mengandung faktor-faktor sebagai berikut a) Terdapat jadwal kegiatan yang tertib b) Mempunyai garis-garis besar program pelatihan c) Terdapat unsur-unsur pendukung yang lengkap seperti pembiayaan, perlengkapan, bahan-bahan, dan kebutuhan-kebutuhan lainnya d) Tersedia tempat penyelenggaraan pelatihan yang nyaman e) Terdapat evaluasi terhadap pelatihan yang diselenggarakan.

Sistem pelatihan supaya efektif serta dapat memotivasi peserta pelatihan di antaranya adalah dengan cara dikaitkan dengan pemberian insentif atau prosentase kenaikan gaji. Apabila seseorang berhasil menyelesaikan pelatihan dengan baik, yang dibuktikan dengan nilai atau standard kompetensi yang dicapai maka orang tersebut akan mendapatkan insentif atau prosentase kenaikan gaji yang lebih besar (KPC, 1992). Jadi dengan sistem ini pelatihan benar-benar dikaitkan dengan kesejahteraan pegawai, dan hal ini sesuai dengan pengertian pengembangan sumber daya manusia karena pengembangan sumber daya manusia bukan saja dilakukan dengan pelatihan tetapi juga dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai. Cara yang mirip dengan yang telah diuraikan tadi adalah dengan mengamati kinerja pegawai setelah mengikuti pelatihan. Apabila pada suatu kurun waktu tertentu pegawai tadi dapat mengimplementasikan hasil pelatihannya maka ia akan mendapatkan kenaikan gaji.

Cara lain agar suatu pelatihan dapat diikuti secara baik apabila terdapat suatu perencanaan karier bagi peserta pelatihan. Menurut T. Hani Handoko (1996:121) dengan adanya perencanaan karier yang jelas maka seseorang akan terpacu untuk mengembangkan dirinya dalam mendapatkan kesempatan karier yang lebih baik. Pada sistem ini sebuah organisasi harus transparan dalam memberikan persyaratan untuk suatu jabatan atau pangkat tertentu. Jadi seseorang akan diangkat menduduki suatu jabatan atau mengalami kenaikan pangkat apabila telah mempunyai kemampuan-kemampuan tertentu yang dibuktikan dengan pelatihan-pelatihan yang telah diikuti dan tugas-tugas pekerjaan yang telah diselesaikannya dengan baik (Newmont, 1997).

PENGELOLAAN KINERJA

Metode lain dalam pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pengelolaan kinerja seperti rotasi jabatan dan sistem penilaian atau evaluasi. Rotasi jabatan sendiri sebenarnya adalah suatu bentuk dari mutasi karena pengertian mutasi adalah pergeseran suatu jabatan ke jabatan lain yang setingkat. Seperti dikemukakan oleh N.A. Ametembun (1980:90), bahwa mutasi adalah:

Pemindahan seseorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain dalam tingkat kedudukan yang sama dengan tingkat penghasilan atau gaji yang sama. Dalam mutasi atau transfer ini tak ada perbedaan atau peringatan tugas dan tanggung jawab, meskipun ada perubahan dalam sifat pekerjaan yang spesifik dan kondisi-kondisi kerja.

Untuk seorang guru rotasi ini diterapkan misalnya penggantian bidang studi yang diajarkan, penggantian tingkat yang diajarkan, yang kesemuanya itu masih dalam lingkup tugas pada satu sekolah. Bisa juga seorang guru dipindahkan ke sekolah lain yang sejenis. Rotasi atau mutasi tersebut sering kali diperlukan untuk meningkatkan gairah kerja pegawai karena kebosanan atau bidang pekerjaan yang sebelumnya tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya atau tidak sesuai dengan keinginannya.

Selain itu dalam rangka pengembangan kemampuan seorang tenaga pendidik/guru juga sering dilakukan penilaian atau evaluasi. Dengan sebuah evaluasi

sering kali dapat diketahui jenis pengembangan bagaimana yang diperlukan oleh seseorang. Misalnya dalam mengevaluasi kinerja seorang guru, perlu memperhatikan prinsip-prinsip antara lain sebagai berikut:

- a. Evaluasi yang dilakukan untuk menilai kinerja guru perlu dilakukan secara obyektif dan dilaporkan secara transparan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
- b. Item-item yang dievaluasi harus berangkat dari komponen-komponen tugas pokok dan fungsi (tupoksi) guru sekolah dasar.
- c. Kriteria penilaian yang digunakan, harus dijudgment oleh ahli penilaian, sehingga proses penentuan kualifikasi kinerja guru dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Selain evaluasi yang bersifat eksternal atau evaluasi dari pihak luar dapat juga dilakukan evaluasi dari dalam diri seorang individu atau sering disebut evaluasi diri (self evaluation). Dengan evaluasi diri diperlukan kejujuran dari seseorang yang dievaluasi tersebut. Dengan cara ini seseorang diminta mengukur kemampuannya dalam hal tertentu dan kemudian menuliskannya dalam format evaluasi yang tersedia, biasanya berupa jawaban pertanyaan tentang kemampuan yang dimilikinya. Namun supaya lebih dipercaya hasilnya maka hasil evaluasi diri ini kemudian perlu dikonfirmasi kepada atasannya atau kepada orang-orang yang mengetahui kegiatannya sehari-hari.

PENGEMBANGAN KARIR

Pengembangan karier seorang karyawan dapat menjadi salah satu upaya dalam mengembangkan kemampuan seseorang tersebut. Pengembangan karier diperoleh melalui suatu perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi, yang lebih banyak menuntut tanggung jawab dan kemampuan tertentu, dan lazim disebut promosi. Pigor dan Myers dalam N.A. Ametembun (1977:123) mendefinisikan istilah promosi sebagai kenaikan seorang karyawan ke suatu jabatan yang lebih baik. Yang dimaksud lebih baik di sini, ialah a) Tanggung jawab-tanggung jawab yang lebih besar b) status atau prestise yang lebih tinggi c) keterampilan yang lebih besar, dan terutama d) gaji atau penghasilannya lebih besar e) harus dilakukan secara “fair” atau adil dan digunakan

untuk menempatkan orang-orang dalam setiap pekerjaan atau jabatan berdasarkan kompetensi atau produktivitas kerjanya. f) harus merupakan suatu “reward” atau penghargaan untuk mendorong apra personil yang telah berhasil mengembangkan pengetahuan atau keterampilan dan yang telah mengembangkan produktivitas yang tinggi.

Kondisi-kondisi lokasi atau jam-jam kerja yang lebih baik juga merupakan faktor-faktor yang “lebih baik” yang dicari seseorang dalam “promosi”, tetapi juga jabatan atau pekerjaan itu tidak mencakup keterampilan atau tanggung jawab yang lebih besar dan pembayaran yang lebih tinggi, maka hal itu bukanlah suatu promosi. Istilah “up-grading” erat hubungannya dengan promosi. “up-grading” adalah peningkatan seseorang karyawan ke suatu jabatan yang meminta banyak tanggung jawab dalam unit pekerjaan yang sama dengan pembayaran yang lebih besar. Baik “up grading” maupun promosi adalah cara-cara pengembangan kemampuan personil dalam organisasi tanpa mengisi posisi atau jabatan itu dari orang luar. Suatu masalah “policy” terpenting dalam promosi ialah signifikansi relatif dari senioritas dan kompetensi. Ada suatu tendensi yang berkembang bahwa prioritas promosi ada pada personil senior yang sudah lama mengabdikan diri. Hal ini memang menimbulkan pertanyaan, apakah personil/telah lama mengabdikan dirinya itu lebih kompeten? Jika para personil secara otomatis “qualified” dalam pekerjaannya, maka apakah tenaga-tenaga baru didorong untuk memperbaiki pekerjaannya?

Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan itu terutama untuk pertanyaan kedua ialah justru sering “tidak” demikian. Dalam hubungan ini hendaknya lebih ditekankan pada profesionalitas dari pada senioritas. Promosi hendaknya mengikuti pedoman.

Senioritas dapat dipertimbangkan hanya apabila kualifikasi-kualifikasi dari dua atau lebih calon untuk suatu pekerjaan yang lebih baik adalah sama secara mendasar. Selain itu bila promosi dilakukan atas dasar kemampuan dan prestasi dari pada lamanya bekerja, maka seharusnya tidak ada diskriminasi terhadap para calon, mengenai jenis kelamin, suku atau daerah asal, agama, golongan, dan alin-lain. Sebaiknya para calon seperti halnya dalam seleksi tidak boleh dibeda-bedakan dalam

kesempatan promosi menurut faktor-faktor tersebut. Bahwasannya setiap personil itu mempunyai hak yang sama dalam kesempatan-kesempatan tersebut.

PENINGKATAN KESEJAHTERAAN

Strategi peningkatan kemampuan profesional yang telah dibahas di atas penekanannya adalah dengan mendorong kepada seorang pegawai untuk belajar, baik itu melalui pelatihan, rotasi jabatan/mutasi, evaluasi dan pengembangan karier. Yang tidak kalah pentingnya lagi bahwa pengembangan sumber daya manusia atau pengembangan kemampuan profesional seorang pegawai juga dapat dilakukan dengan memberikan kesejahteraan yang lebih baik kepada pegawai di suatu lembaga. Pemberian kesejahteraan adalah dengan melalui kompensasi. Yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dengan pemberian kompensasi yang memuaskan maka prestasi kerja dan motivasi kerja juga akan meningkat, sehingga dengan pemberian kompensasi yang memuaskan ini berarti juga akan meningkatkan kemampuan seorang pegawai. Hal ini didukung dengan pendapat T. Hani Handoko (1996:155) bahwa: "Suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi".

Jadi sistem kompensasi yang diberlakukan pada suatu lembaga barulah memuaskan supaya dapat meningkatkan prestasi kerja serta memotivasinya agar bekerja dengan lebih baik lagi. Fungsi lain dari pemberian kompensasi adalah memelihara atau mempertahankan pegawai yang ada sekarang supaya tidak pindah ke lembaga lain serta masih banyak lagi fungsi lainnya. Tetapi di sini akan difokuskan pada fungsi meningkatkan prestasi kerja. Sesuai dengan maksud istilah kompensasi yang telah dikemukakan di atas maka pemberian gaji, upah, uang insentif, honor lembur, penyertaan asuransi kesehatan, pemberian cuti serta fasilitas lainnya merupakan bentuk-bentuk kompensasi yang dapat diberikan lembaga dalam rangka memotivasi karyawannya serta meningkatkan prestasi kerjanya. Sistem kompensasi yang adil biasanya juga memperhatikan hasil evaluasi pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan. Jadi hal ini sesuai dengan yang telah diuraikan di atas bahwa evaluasi pegawai mempunyai dua sisi manfaat, yaitu dalam rangka mengetahui kebutuhan

pengembangan kemampuan pegawai serta untuk menentukan seberapa upah, honor atau insentif yang harus diberikan kepada seorang pegawai seperti guru.

KESIMPULAN

Guru sebagai jabatan profesional merupakan suatu pekerjaan yang memerlukan seperangkat kompetensi sehingga dapat mencapai standar profesional. Dari keseluruhan uraian di atas, kompetensi yang harus dimiliki oleh guru untuk mencapai taraf profesional, dapat dikelompokkan dalam kompetensi personal, kompetensi edukatif, dan kompetensi sosial.

Kompetensi personal dimaksudkan sebagai kemampuan seorang guru dalam menampilkan pribadinya yang mencerminkan sebagai seorang pendidik. Ciri-ciri seorang pendidik tersebut, antara lain empati, kreatif, demokrasi, dan inovatif. Sementara kompetensi edukatif, adalah seperangkat keterampilan guru dalam menjalankan tugas-tugas mengajar, mulai dari menelaah kurikulum, mengembangkan persiapan pelajaran, menyampaikan materi pelajaran, melaksanakan evaluasi, dan program tindak lanjut atas hasil analisis evaluasi pengajaran. Dan kompetensi sosial, adalah kemampuan guru dalam mengembangkan relasi dengan lingkungan sekolah dan masyarakat pendidikan pada umumnya.

Proses mewujudkan guru yang profesional, dapat dilakukan melalui pre service training, seperti yang dilakukan LPTK dan inservice training, seperti halnya program penataran, pelatihan, pengembangan atau promosi karir, dan peningkatan kesejahteraan hidup.

SARAN

Ada beberapa saran sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait, dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru sekolah dasar, yakni sebagai berikut:

1. Perlunya dirumuskan format monitoring dan evaluasi (monev) yang lebih menyentuh terhadap permasalahan-pemmasalahan kontekstual yang dihadapi guru dalam proses belajar mengajar sehari-hari. Dengan adanya format tersebut, penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru, dapat

mengungkap dan menginformasikan permasalahan-permasalahan aktual dan kontekstual kepada pihak-pihak terkait sebagai bahan pembinaan profesional guru sekolah dasar.

2. Perlunya terus diupayakan perjuangan peningkatkan kesejahteraan guru-guru, mengingat tugas yang dihadapi oleh guru dalam era otonomi daerah—dengan diberlakukannya Manajemen Berbasis Sekolah—semakin berat, yakni berorientasi pada penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Implikasi dari tuntutan tersebut, menyebabkan para guru tidak dapat lagi memperoleh pekerjaan sampingan lain, kecuali mengajar dengan baik. Dengan kondisi tersebut, maka peningkatkan kesejahteraan guru-guru merupakan langkah yang bijaksana untuk terus diperjuangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abin Syamsuddin. 1996. *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*, Bandung, PPS IKIP
- Ahmad Sanusi. 1990. *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*, Bandung, FPS IKIP
- 1991. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, Jakarta, Depdikbud
- Castetter, W.B. 1981. *The Personal Function on in Education Administration*, Ed. 3, New York, Macnillar Publishing Co, Inc.
- Flippo, E.B.1990. *Manajemen Personalia* (Moh. Masud, Tey), Jakarta, Erlangga
- Ingridwati.1992. *Pengembangan Profesional Tenaga Edukatif Tetap FKIP UNIKA Atmajaya Jakarta* (Tesis), Bandung, FPS IKIP
- Oteng Sutisna. 1987. *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, Bandung, Angkasa