

MEMAHAMI PENGEMBANGAN KOMPETENSI TENAGA KEPENDIDIKAN YANG EFEKTIF

Duki

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Nahdlatul Ulama Malang
e-mail: ahmadmasduki20@gmail.com

Abstract: The competence of a manager is one of the factors in the development of an organization. A manager who has adequate competence tends to be able to improve the organization, whereas a manager who lacks competence tends to make the organization stop or retreat. Because management controlled by managers is the center or core of administration. While administration is a process that exists within the organization. If the process is getting better, it means the organization is progressing. On the other hand, if the process gets worse and eventually stalls, it means that the organization is retreating and eventually dies. This article discusses the Competence Development of Education Personnel (Staff) and the reasons why it needs to be done. This article also discusses the obstacles faced in the effort to develop the competence of education personnel, and most importantly discusses the models of staff competency development according to experts.

Keywords: Competency Development, Education Personnel.

Abstrak: Kompetensi seorang manajer merupakan salah satu faktor dari perkembangan sebuah organisasi. Seorang manajer yang mempunyai kompetensi memadai cenderung mampu meningkatkan organisasi, sebaliknya manajer yang kurang memiliki kompetensi cenderung membuat organisasi itu berhenti atau mundur. Sebab manajemen yang dikuasai oleh manajer adalah merupakan pusat atau inti administrasi. Sedangkan administrasi adalah proses yang ada dalam organisasi. Kalau proses itu makin baik menandakan organisasi makin maju. Sebaliknya bila proses itu makin jelek dan akhirnya macet menandakan organisasi itu mundur dan akhirnya mati. Artikel ini membahas mengenai Pengembangan Kompetensi Tenaga Kependidikan (Staf) dan alasan-alasan mengapa hal itu perlu dilakukan. Artikel ini juga membahas mengenai kendala-kendala yang dihadapi dalam usaha pengembangan kompetensi tenaga kependidikan, dan yang

terutama adalah membahas mengenai model-model pengembangan kompetensi staf menurut para ahli.

Kata Kunci: Pengembangan Kopetensi, Tenaga Kependidikan

A. Pendahuluan

Pengembangan sekolah adalah pengembangan masyarakat. Para siswa akan mampu belajar lebih baik dari guru-guru dan staf-staf manajemen yang mereka sendiri belajar, berpikir, dan berkembang.¹ Pernyataan-pernyataan tersebut, secara sederhana namun sangat mengena, menyediakan sebuah dasar pemikiran bagi program pengembangan staf disekolah. Bahkan, dalam makna tersebut, sekolah diwajibkan untuk membantu perkembangan para staf mereka, dan para staf sendiri bertanggung jawab untuk mencari kesempatan untuk berkembang. Pengembangan staf memiliki cakupan konsep dan praktek yang sangat luas. Dalam hubungannya dengan manajemen.

Pengembangan staf adalah pertumbuhan profesional, pelatihan-pelatihan kerja, pendidikan ketrampilan, dan dukungan organisasi terhadap kelangsungan pendidikan karyawannya.² Tujuan dari kegiatan-kegiatan tersebut adalah membantu para karyawan agar mampu berprestasi baik dalam pekerjaan. Dan untuk mempercayakan tanggungjawab dan tugas-tugas baru kepada mereka. Melalui program pengembangan staf ini, sekolah dan karyawannya akan sama-sama mendapatkan keuntungan, sekolah akan mendapatkan keuntungan dengan kualitas kerja yang tinggi dan karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja, baik secara materi maupun mental. Lebih jauh lagi, para siswa akan menerima manfaat yang luar biasa melalui program pendidikan berkualitas yang disampaikan oleh para karyawan yang berkualitas.

Pengembangan staf adalah pertumbuhan dan perkembangan unsur ketenagaan pada lembaga tersebut. Itu sebabnya, diperlukan desain program pelatihan, program penilaian perilaku dan program kompensasi agar dirancang secara efektif.³

Organisasi adalah sesuatu yang berkembang. Ia mengalami pasang surut. Namun pada umumnya ia semakin besar, walaupun banyak juga yang mati karena tidak dapat mempertahankan hidupnya. Keadaan seperti ini juga berlaku dalam organisasi pendidikan. Pada umumnya lembaga-lembaga

¹Ben Brodinsky, *Staff Development Problems and Solutions*. (Arlington: American Association of School Administrators), 35.

²*Ibid.*, 34

³H.Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2010), 139.

pendidikan dapat berkembang menjadi besar, disamping ada beberapa yang tetap kerdil menunggu kematiannya.

Salah satu faktor yang membuat organisasi itu dapat berkembang adalah kompetensi manajernya. Manajer yang mempunyai kompetensi memadai cenderung mampu meningkatkan organisasi, sebaliknya manajer yang kurang memiliki kompetensi cenderung membuat organisasi itu berhenti atau mundur. Sebab manajemen yang dikuasai oleh manajer adalah merupakan pusat atau inti administrasi. Sedangkan administrasi adalah proses yang ada dalam organisasi. Kalau proses itu makin baik menandakan organisasi makin maju. Sebaliknya bila proses itu makin jelek dan akhirnya macet menandakan organisasi itu mundur dan akhirnya mati.

Menurut Summer (1973)⁴ ada beberapa faktor yang harus dikembangkan pada diri setiap manajer, di antaranya adalah:

1. Pengetahuan

Pengetahuan manajer perlu ditingkatkan termasuk ilmu yang dimiliki sebagai pendukung pekerjaan manajer. Pengetahuan yang paling penting baginya adalah ide-ide, konsep, dan prinsip-prinsip.

2. Sikap

Sikap manajer perlu dikembangkan sebab sikap itu merupakan sumber perilaku. Sikap yang menurut Summer mencakup kepercayaan, perasaan, keinginan dan nilai-nilai yang positif terhadap tugas pekerjaan manajer perlu dikembangkan dan ditanamkan secara kontinu pada setiap manajer.

3. Kemampuan

Kemampuan yang mencakup keterampilan, seni, kebijakan, dan kemampuan memberi pertimbangan. Kemampuan ini sangat dibutuhkan oleh manajer. Sementara keterampilan lain yang harus dimiliki oleh para manajer adalah keterampilan teknik.

Oleh karena itu kompetensi para manajer juga perlu dikembangkan, disamping mengembangkan kompetensi para bawahan. Seperti diketahui dunia ini selalu berubah yang dapat mempengaruhi organisasi pendidikan. Maka menjadi tantangan dan tanggung jawab manajer pendidikan untuk menyongsong perubahan ini, agar lembaga pendidikan tetap tegak berdiri dan bahkan tetap menjadi pemicu penerangan dan pembaruan bagi lingkungannya.

Pengembangan manajer di sekolah bisa bersumber dari inisiatif kepala sekolahnya untuk mengembangkan diri sendiri sebagai manajer. Untuk mengembangkan diri seperti ini tidak perlu selalu menunggu saran atau instruksi dari atasan. Ia dapat belajar sendiri dengan segala daya upaya, seperti membaca buku, majalah, berkonsultasi kepada orang yang sudah ahli,

⁴Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: PT Rineka Cipta 2011), 242.

berdiskusi sesama manajer, dan sebagainya. Begitu pula dengan pengembangan manajer di perguruan tinggi dapat dimulai dari inisiatif rektornya. Ia berusaha agar para dekan dan ketua jurusan bisa belajar secara informal tentang hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan manajer, di samping ia sendiri juga mempelajarinya.

Pengembangan tenaga kependidikan perlu di integrasikan dengan tujuan lembaga pendidikan sebab pengembangan itu di siapkan dan di arahkan untuk mempercepat pencapaian tujuan lembaga. Pengembangan hanyalah merupakan suatu alat untuk membentuk para manajer yang di inginkan. Sementara itu para manajer merupakan suatu alat pula untuk mencapai tujuan pendidikan. Jadi jelas bahwa pengembangan itu bukan bukan merupakan tujuan, pengembangan bukan untuk pengembangan itu sendiri, melainkan ia selalu berkaitan dengan tujuan lembaga. Dengan demikian pengembangan manajer pendidikan tidak boleh dipisahkan dengan tujuan lembaga pendidikan tempat ia bekerja.

Sebagai contoh pengembangan manajer pendidikan kesenian, hendaklah di arahkan agar mampu menangani pendidikan kesenian, dalam arti dapat mendidik para siswa menjadi seniman-seniman yang di inginkan. Begitu pula pengembangan manajer pendidikan teknik di arahkan agar mampu menangani lembaga yang menghasilkan tenaga-tenaga atau ahli-ahli teknik. Pengembangan manajer pendidikan Indonesia tentu tidak sama dengan pengembangan manajer Negara-negara lain. Pengembangan manajer pendidikan Negara Vatikan misalnya akan menekankan agar mampu menangani lembaga yang menghasilkan individu-individu yang taat melakukan ajaran katolik. Akan tetapi pengembangan manajer pendidikan Indonesia akan mengarahkan usahanya agar para manajer mampu menangani lembaga pendidikan yang menghasilkan manusia-manusia berkembang total di berbagai bidang.

Pengembangan tidak boleh dipisahkan dari pekerjaan sebenarnya. Tidak boleh ada pengembangan yang hanya memberikan teori, dari teori satu ke teori yang lain. Dengan tidak menghubungkannya kepada penerapannya. Teori atau konsep yang diberikan hendaklah dihubungkan satu dengan yang lainnya dan selalu ditunjukkan atau dicoba penerapannya. Dengan menghubungkan teori dengan penerapannya akan dapat pula mempelajari seni yang patut di pakai dalam suatu pekerjaan. Cara belajar dan berlatih seperti ini merupakan belajar dan berlatih secara komprehensif suatu cara untuk memahami sesuatu secara utuh.

Ada dua macam tipe staf, yakni: (a) Staf umum (*General Staff*); (b) Staf Khusus (*Specialized Staff*). Staf umum merupakan suatu staf perluasan dari manajer sendiri dan mungkin seperti halnya dengan manajer itu, staf umum diwakili oleh *Assistant to A Manager*, asisten yang diperbantukan pada seorang manajer. Staf khusus mewakili otoritas ide, tugasnya adalah untuk

memberikan advis kepada unit-unit lain. Aktivitas staf umum dan staf khusus sebagai berikut:

- a. Memberikan advis (*Advisory*) staf membina pihak lain.
- b. Memberikan jasa-jasa (*Service*) staf melaksanakan pekerjaan untuk pihak lain.
- c. Melakukan pengawasan (*Control*) staf mengatur dan membatasi kegiatan-kegiatan pihak lain.⁵

B. Pembahasan

1. Pengembangan Kompetensi Staf

Pengembangan staf pendidik atau guru dimaksudkan untuk memenuhi tiga kebutuhan yang memiliki keragaman yang jelas, terdapat banyak kesamaan. *Pertama*, kebutuhan sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem pendidikan yang efisien dan efektif, serta melakukan adaptasi untuk penyusunan kebutuhan-kebutuhan sosial. *Kedua*, kebutuhan untuk menemukan cara-cara untuk membantu staf pendidikan dalam rangka mengembangkan pribadinya secara luas. *Ketiga* kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong keinginan guru untuk menikmati dan mendorong kehidupan pribadinya.

Yang berkewajiban mengembangkan profesi para staf pendidik yaitu sebagaimana yang tercantum baik pada profesi, kode etik maupun pada peranan staf pendidik, yakni staf pendidik itu sendiri, sesudah itu baru oleh organisasi profesi pendidikan. Sebab staf pendidik itu sendiri yang bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri, termasuk terhadap profesinya, atau dapat pula dia lakukan bersama teman-temannya yang memiliki spesialisasi sama.

وَلَا تَقُولَنَّ لِشَيْءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَٰلِكَ غَدًا

Artinya:

Dan jangan sekali-kali kamu mengatakan tentang sesuatu:
"Sesungguhnya aku akan mengerjakan ini besok pagi,"⁶

Banyak ayat-ayat Al-Quran yang menjelaskan tentang hakikat penciptaan manusia dimuka bumi ini, Allah yang menciptakan hidup dan Allah yang menciptakan kematian, manusia di hidupkan oleh Allah, dan akan mati, proses ini adalah bentuk ujian Allah kepada manusia, siapa yang baik perbuatannya, agar manusia saling berbuat baik, berbuat kepada sesama manusia, sesama teman, keluarga, kerabat, tetangga, bahkan kepada rekan kerja, sesama staf, dan pemimpin kepada bawahan, pemimpin kepada sesama pemimpin, bawahan kepada pemimpin, dan selalu ingat untuk apa manusia di ciptakan.

⁵J. Winardi, *Manajemen perilaku Organisasi*. (Jakarta: Prenda Media, 2004), 116

⁶QS. Al-kahfi: 23.

Apa hanya untuk mengumpulkan harta yang banyak, apa hanya untuk berbangga-banggaan atas segala sesuatu yang di miliki, Allah swt berfirman;

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ

*Artinya, Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun,*⁷

Tujuan dari perkembangan Staf menurut Nergrey & Carol adalah:

"The goal of teacher development is to support of classroom teachers in their performance of various tasks. The more tasks teachers can accomplish, the better persons and professionals they likely to become" ⁸

Untuk mencapai tingkat profesionalisme, treatment manajemen menurut Castetter terdiri atas perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelantikan (*induktion*), penilaian (*appraisal*) pengembangan, kompensasi, tawar menawar, pengamanan dan kontinuitas. Pada intinya dapat dibagi pada dua besaran kegiatan yakni perencanaan, rekrutmen, seleksi dan pengangkatan di satu sisi, serta pembinaan yang meliputi pembinaan dan pengembangan pada segi lain.⁹ Sistem penilaian prestasi karyawan menyediakan beragam data penting menyangkut tingkat prestasi saat ini. Kekuatan-kekuatan yang ditemukan dalam proses penilaian tersebut perlu dipertahankan, bahkan ditingkatkan, dan kelemahan-kelemahannya perlu diperbaiki. Akan tetapi, prestasi kerja yang istimewa pada hari ini bias sajatidak memadai atau tidak mencukupi bagi tugas-tugas dimasa yang akan datang. Untuk bisa mengatasi tantangan ini, ada empat alasan utama mengapa perkembangan staf menjadi hal yang perlu dilakukan.

Drucker (1975)¹⁰ mengemukakan tugas manajer dimasa depan sebagai berikut:

- a. Menangani organisasi berdasarkan tujuan.
- b. Mengambil risiko yang lebih besar dan untuk waktu yang lebih panjang, sebab ia memutuskan sendiri alternatif-alternatif pemecahan masalah beserta kontrolnya.
- c. Dapat membuat keputusan strategi.
- d. Dapat membangun teori yang terintegrasi atau terpadu.

⁷QS. Al-mulk: 2.

⁸Robert F. MC Nergney dan carol A, *Carrier, Teacher Development*, New York, Mac Millan, 1981, hlm. 22.

⁹Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 15

¹⁰Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011), 239.

- e. Dapat mengkomunikasikan informasi secara jelas dan cepat.
- f. Dapat melihat organisasi sebagai keseluruhan dan mengintegrasikan fungsi-fungsinya.
- g. Dapat menghubungkan hasil kerjanya dengan organisasi dan lingkungan serta menemukan hal-hal yang berarti sebagai pengambilan keputusan dan tindakan.

Manajer diharapkan mau mengambil risiko secara lebih besar, artinya ia tidak perlu selalu bekerja atas dasar aturan dan peraturan sehingga tidak menerima risiko keliru sebab tidak pernah menyimpang dari aturan dan peraturan itu. Manajer diharapkan mau melakukan sesuatu di luar aturan dan peraturannya demi kemajuan organisasi pendidikan. Manajer boleh bertindak seperti itu sebab aturan dan peraturan itu tidak dapat mencakup segala macam persoalan yang terjadi dalam organisasi, sebab tidak dapat dideteksi sebelumnya. Lagi pula setiap organisasi memiliki variasi sendiri-sendiri sesuai dengan tempat dan kondisinya. Hal ini semua membutuhkan keberanian manajer untuk bertindak di luar aturan dan peraturan demi tegaknya dan majunya organisasi. Dengan catatan tindakan itu sejalan dengan aturan dan peraturan yang berlaku.

Tindakan di atas pada umumnya lebih mengandung risiko untuk jangka waktu yang lebih panjang, sebab perubahan untuk masa waktu yang panjang lebih sukar diramalkan daripada untuk jangka pendek. Namun demikian manajer pendidikan justru diharapkan dapat meramalkan dan siap siaga menyongsong perubahan jangka panjang. Sebab tindakan pendidikan yang menjangkau kepada masa yang panjang lebih memberi arti daripada tindakan-tindakan untuk jangka pendek. Karena manusia muda yang menjadi bahan yang di garap oleh pendidikan dapat disiapkan untuk masa depan mereka yang lebih panjang.

Keberanian mengambil risiko karena bertindak di luar aturan dan peraturan demi lembaga pendidikan, lebih-lebih untuk jangka panjang berkaitan dengan keputusan strategi dan kemampuan membangun teori atau konsep yang terintegrasi. Keputusan strategi adalah keputusan tidak terprogram, yang tidak punya aturan yang bisa ditiru, melainkan benar-benar kreativitas manajer, yang merupakan suatu teori atau konsep baru untuk menyelesaikan masalah yang tidak jelas yang sedang dihadapi. Jadi manajer tidak hanya sekedar mengambil risiko karena berani saja, melainkan ia dituntut mampu membuat konsep dari yang dia putuskan sebagai strategi untuk memecahkan masalah, misalnya menyongsong era globalisasi dalam pendidikan Indonesia. Manajer juga diharapkan dapat menilai hasil karyanya sendiri dalam kaitannya dengan roda perjalanan lembaga pendidikan yang dia tangani dan dengan lingkungan lembaga. Hasil penilaian ini berguna baginya sebagai umpan balik dalam mengambil keputusan dan bertindak lebih lanjut. Semua dilakukan dengan tidak terlepas dari tujuan pendidikan yang telah diputuskan bersama yaitu membentuk manusia berkembang seutuhnya yang berjiwa

pancasila. Bagaimana mempersiapkan pendidikan Indonesia agar manusia pancasila ini sukses menghadapi era globalisasi.

2. Alasan Utama Bagi Pengembangan Staf

Terdapat beberapa alasan mengapa pengembangan staf haruslah dilakukan. Di antaranya adalah:

a. Tuntutan Kurikulum

Pengembangan Staf dilakukan karena menyadari bahwa kandungan sebuah kurikulum telah berubah, sedang berubah dan akan terus berubah.

b. Tantangan Demografis

Tantangan demografis menjadi salah satu alasan bagi dilakukannya pengembangan Staf karena ia melahirkan kebutuhan untuk lebih memahami keadaan para siswa, pada saat ini dan dimasa yang akan datang.

c. Tuntutan Metodologi

Tuntutan Metodologi merupakan salah satu alasan bagi dilakukannya pengembangan staff karena metodologi mampu menarik perhatian dengan berubah dan tumbuh dari pengetahuan pedagogis baru dan bagaimana para siswa belajar dengan tingkat perkembangan yang beragam.

d. Tekanan Kerja

Pengembangan Staf juga dilakukan karena menyadari bahwa perubahan akan melahirkan stres.

Pengembangan staf harus mampu membantu para guru dan karyawan lain disekolah dalam mempertahankan keseimbangan dibawah tekanan kerja. Dibutuhkan manajemen waktu dan berbagai program perbaikan dalam membantu para karyawan mengatasi perubahan secara emosional dan fiskal. Tujuannya adalah untuk menciptakan sebuah lingkungan yang penuh energy dimana sekolah merupakan sebuah lingkungan untuk tumbuh, berubah, belajar, dan memecahkan masalah bagi setiap individu yang ada didalamnya.¹¹

3. Kendala-kendala Dalam Pengembangan Staf

Seperti yang telah di kemukakan sebelumnya bahwa dengan diadakannya pelatihan dan pengembangan ini maka pekerjaan akan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif. Namun demikian bisa saja timbul permasalahan dalam pelaksanaannya. Permasalahan tersebut antara lain:

Kendala-kendala yang biasanya dihadapi menurut Hasibuan (2007) adalah sebagai berikut:

¹¹James J. Jones & Donald L, *Human Resource Management in Education*. (Depok: Q-Media, 2008), 258.

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai.

c. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya buku-buku, alat-alat, dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktik kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu yang tepat untuk mengajarkannya sangat sulit.

e. Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

4. Model-model Pengembangan Staf

Ada beberapa contoh perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan staf yang baik. Ada tiga pendekatan penting, sebagai ilustrasi contoh yang kaya dengan teori, praktek, dan riset.

a. Model RPTIM

Akronim RPTIM memperpresentasikan lima tahap dari pendekatan ini, yaitu: (1) *Readiness*; (2) *Planning*; (3) *Training*, (4) *Implementation*; dan (5) *Maintenance*. *Readiness* (kesiapan) menggambarkan sebuah proses identifikasi terhadap semua solusi yang mungkin terhadap sebuah masalah dan memilih salah satu diantaranya untuk digunakan. *Planning* (perencanaan) berhubungan dengan perumusan sebuah rencana jangka panjang yang mendetail. *Training* (pelatihan) berhubungan dengan penguasaan terhadap materi, ketrampilan, dan sikap yang dibutuhkan dalam melahirkan apa yang menjadi tujuan-tujuan dari pengembangan staf. *Implementation* (pelaksanaan)

berhubungan dengan usaha menyediakan sumber daya dan membantu para staf untuk mempelajari inovasi. *Maintenance* (pemeliharaan) ditujukan sebagai sebuah usaha pengawasan yang terus-menerus dalam memastikan apakah perilaku baru sudah dipraktikkan dan tujuannya sudah dicapai.

Apabila lima tahap di atas telah terlaksana dan diterapkan di setiap lembaga pendidikan dan pengembangan staf khususnya di negeri ini, maka sangat mudah tujuan pengembangan pendidikan tercapai. Dan langkah baiknya, agar lebih efektif bila pelaksanaannya bersifat kekeluargaan, membimbing, mengarahkan, agar para staf tidak merasa tertekan dan menjadi beban dengan adanya peraturan-peraturan yang akan dijalankan, untuk perkembangan dan kemajuan lembaga pendidikan.

Bentuk RPTIM ini disusun untuk memenuhi kebutuhan kalangan organisasi dan individu. Staf yang ada dalam sebuah organisasi diharapkan mengemban tanggung jawab yang lebih besar dalam perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan staf di organisasi yang bersangkutan. Di antara beberapa asumsi yang merupakan temuan penelitian terhadap bentuk RPTIM ini adalah perbaikan yang signifikan memerlukan waktu yang cukup, keadaan sosial, kepercayaan, komunikasi yang terbuka, dan dukungan rekan kerja merupakan unsur-unsur yang berpengaruh terhadap kesuksesan sebuah program pengembangan staf, sekolah merupakan unit utama dalam sebuah perubahan, bukan distrik operasional sekolah atau individu.¹²

b. Model CBAM

CBAM adalah singkatan dari *Concerns Based Adoption Model* (model adopsi berdasarkan perhatian). Tujuannya adalah untuk mengembangkan individu yang bersangkutan dari perhatian terhadap kemampuan diri mereka sendiri menjadi perhatian terhadap dampak dari sebuah inovasi.

c. Pelatihan Aplikasi

Model pelatihan aplikasi (Coach to Application) merupakan pendekatan yang berdasarkan pada anggapan bahwa praktek harian dan keterampilan baru yang dipelajari dalam proses pengembangan staf jauh lebih mungkin dilakukan ketika pelatihan diberikan secara langsung.¹³ Pelatihan ini bisa diberikan oleh seorang guru lain, seorang staf manajemen, atau seorang pelatih khusus.¹⁴

Dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional staf pendidik, maka pelayanan supervisi memegang peranan penting dalam hubungannya dengan usaha meningkatkan kualitas pendidikan, baik para pendidik maupun lulusan sistem pendidikan.

¹²Ibid., 260.

¹³Bruce Joyce & Beverly Showers, *Improving Inservice Training The Messages Of Research, Education Leadership. Educational Leadership*, hlm. 379-385. (Februari 1980)

¹⁴James J. Joes & Donald L. Walters, *Op. Cit.*, 262.

Supervisi dalam pembinaan profesional guru dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sehari-hari disekolah, yaitu mengelola proses belajar mengajar dengan segala aspek pendukungnya, sehingga berjalan dengan baik supaya tujuan proses belajar mengajar khususnya dan tujuan pendidikan dasar umumnya tercapai secara optimal.

Metode pembinaan yang dilakukan seorang supervisor dalam rangka pengembangan staf adalah:

- a) Pembinaan dilingkungan sendiri
- b) Pembinaan dilingkungan daerah
- c) Pembinaan dilingkungan guru bidang studi sejenis
- d) Pembinaan di bidang administrasi.¹⁵

Dalam melaksanakan supervisi dapat dipergunakan teknik-teknik sebagai berikut:

1. Teknik yang Bersifat Individu (perorangan)

Beberapa teknik supervisi yang bersifat individu yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Kunjungan kelas
- b. Observasi kelas
- c. Percakapan pribadi
- d. Saling mengunjungi kelas
- e. Menilai diri sendiri.

2. Teknik yang Bersifat Kelompok

Beberapa teknik supervisi yang bersifat kelompok yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Orientasi terhadap guru baru
- b. Rapat guru
- c. Studi kelompok antar guru
- d. Diskusi kelompok
- e. Tukar menukar pengalaman.¹⁶

Pengembangan staf pendidik yang efektif dapat dilakukan dengan menerapkan beberapa model. Berdasarkan hasil studi (*Library Research*) yang dilakukan Crandall mengemukakan model-model efektif pengembangan profesional guru:

¹⁵Oemar Hamalik, *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum*. (Bandung: Mandar Maju, 1992), 169.

¹⁶Ibid.

- a. Model monitoring, yaitu para praktisi guru berpengalaman merilis pengetahuannya atau melakukan aktivitas mentor kepada praktisi yang kurang berpengalaman.
- b. Model ilmu terapan atau model "dari teori ke praktek", yaitu berupa penautan antara hasil-hasil riset yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan praktis.
- c. Model inkuiri atau model reflektif, yaitu mereka harus aktif menjadi peneliti seperti membaca, bertukar pendapat, melakukan observasi, melakukan analisis kritis, dan merefleksikan pengalaman praktis mereka sekaligus meningkatkannya.

Menurut Piet A Sahertian ada beberapa model atau pola pengembangan staf pendidik, di antaranya:

1. Model Pengembangan dengan Pola *Ink Blot*

Ciri-ciri khusus pada pola *Ink Blot* adalah:

- a. Penatar berasal dari sekolah tertentu
- b. Penatar bersal dari sekolah lain
- c. Sesudah ditatar maka petatar tadi diharapkan menjadi penatar baru, bertugas menatar guru dari sekolah lain dan seterusnya.

2. Model Pengembangan dengan Pola *Cell*

Dalam pola *Ink Blot* digunakan sekelompok guru dari satu sekolah sebagai penyebar hasil penataran, maka di dalam pola *cell* guru-guru yang telah ditatar secara individual diharapkan menjadi sumber penyebar hasil-hasil pentaran secara berarti. Ciri-ciri pola *cell* antara lain:

- a. Penatar merupakan tim yang sudah dibentuk dan tidak harus berasal dari satu sekolah tertentu
- b. Penatar dipilih dari guru-guru yang memenuhi syarat dan bukan hanya dari satu sekolah
- c. Sesudah ditatar, petatar akan menjadi penatar secara individu. Demikian seterusnya, jadi penatarnya berubah-ubah.

3. Model Pengembangan dengan Pola *Mobile Team*

Apa yang dimaksud dengan *mobile team* adalah sumber pola penyebaran yang tim penyebarannya bergerak secara mobile dari satu tempat ke tempat yang lain untuk melaksanakan penataran. Ciri-ciri pola *mobile team* ini antara lain:

- a. Tim penatar dibentuk secara tetap dan bergerak secara mobile dari satu tempat ke tempat lain untuk melaksanakan penataran
- b. Penatar adalah guru-guru di tempat penataran dan tidak harus dari satu sekolah, tapi dapat dari beberapa sekolah.

4. Pola kunjungan Berkomentar

Yang dimaksud dengan kunjungan berkomentar ialah kunjungan guru-guru ke sekolah pusat. Untuk melaksanakan pola ini perlu direncanakan secara matang apa yang akan diobservasi dan dipersiapkan pula siapa yang akan diwawancarai. Ciri-ciri pola kunjungan berkomentar adalah:

- a. Ada objek yang dikunjungi untuk diobservasi dan dipelajari
- b. Petatar atau guru secara berkelompok mengunjungi sekolah pusat
- c. Petatar atau guru boleh dari beberapa sekolah
- d. Hasil kunjungan dibahas oleh petatar, mana yang dapat diterapkan dan mana yang tidak dapat diterapkan.¹⁷

Dalam pengembangan tenaga kependidikan di Indonesia dapat diidentifikasi dalam strategi umum dan strategi khusus.

1. Strategi umum

Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas (*educational planning based on manpower recruitment*). Dengan demikian tidak terjadi ketimpangan antara kebutuhan akan Tenaga Kependidikan dengan Tenaga Kependidikan yang tersedia.

Dalam dunia kependidikan perlu dikembangkan sikap dan kemampuan profesional. Untuk kepentingan tersebut, perlu dikembangkan bukan saja pengetahuan dan kewirausahaan, akan tetapi juga sikap, inisiatif dan kepercayaan terhadap kemampuan sendiri. Kerjasama dunia pendidikan dengan perusahaan perlu terus-menerus dikembangkan, terutama dalam memanfaatkan perusahaan untuk laboratorium praktek dan objek studi.

2. Strategi khusus

Strategi khusus adalah strategi yang langsung berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan yang lebih efektif. Strategi tersebut berkaitan dengan kesejahteraan, pendidikan prajabatan calon tenaga kependidikan, rekrutmen dan penempatan, pembinaan mutu tenaga kependidikan, dan pengembangan karier.

Pertama, dalam kaitannya dengan kesejahteraan perlu diupayakan hal-hal sebagai berikut:

1. Gaji tenaga kependidikan perlu senantiasa disesuaikan agar mencapai standar yang wajar bagi kehidupan tenaga kependidikan dan keluarganya.
2. Peningkatan kesejahteraan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh pemerintah pusat harus diikuti oleh pemerintah daerah, masyarakat, dunia usaha, dan orang tua, sejalan dengan otonomi daerah yang sedang bergulir.
3. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan di daerah terpencil, perlu diberlakukan sistem kontrak yang lebih baik dan menarik.¹⁸

¹⁷Piet A Sahertian, *Profil Pendidikan Profesional*. (Yogyakarta: Abdi Offset, 1994), 72-77.

¹⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset 2003), 128

Kedua, pendidikan prajabatan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Memperbaiki sistem pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan
2. Perlu dilakukan reorientasi program pendidikan agar tidak terjadi ketimpangan tenaga kependidikan
3. Pendidikan tenaga kependidikan perlu dipersiapkan secara matang melalui sistem pendidikan yang bermutu.

Ketiga, rekrutmen dan penempatan tenaga kependidikan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Rekrutmen tenaga kependidikan harus berdasarkan seleksi yang berdasarkan mutu
2. Sejalan dengan semangat otonomi daerah
3. Perlu dilakukan sistem pengangkatan, penempatan, dan pembinaan tenaga kependidikan yang memungkinkan para calon tenaga kependidikan mengembangkan diri dan kariernya secara leluasa, sehingga mereka dapat mengembangkan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.

Keempat, peningkatan mutu tenaga kependidikan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan peningkatan kemampuan tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien
2. Peningkatan mutu tenaga kependidikan dapat dilakuakn melalui pendidikan formal, informal dan nonformal, dalam hal ini lembaga-lembaga diklat dilingkungan dinas pendidikan nasional perlu senantiasa dioptimalkan perannya sesuai dengan tugas dan fungsinya
3. Sesuai dengan prinsip peningkatan mutu berbasis sekolah (*School Based Quality Management*).

Kelima, pengembangan karier tenaga kependidikan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Pengangkatan seseorang dalam jabatan tenaga kependidikan harus dilakukan seleksi yang ketat, adil dan transparan.
2. Fungsi kontrol dan pengawasan pada semua jenis dan jenjang pendidikan perlu dioptimalkan sebagai sarana untuk memacu pendidikan.¹⁹

Dalam rangka mengembangkan dan memajukan pendidikan Islam, kita harus bekerja keras dengan cara sebagai berikut:

- a. Bekerja tidak seenaknya dan acuh tak acuh

¹⁹*Ibid*, 130

- b. Komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin
- c. Bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya
- d. Sungguh-sungguh dan teliti
- e. Memiliki dinamika yang tinggi
- f. Komitmen terhadap masa depan
- g. Memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi dan istiqamah.

Jika setiap manusia timbul dalam dirinya sikap-sikap tersebut kemudian di realisasikan dalam lingkungan hidupnya, atau di lembaga pendidikannya maka bisa dikatakan juga bentuk rasa sayang terhadap pengembangan pendidikan. Diharapkan kepada setiap individu tumbuh tekad untuk mengembangkan sumber daya manusia yang unggul, unggul dalam mengelola sumber daya alam dan tidak merusaknya, unggul dalam berprestasi, unggul dalam konsep-konsep kemasyarakatan, unggul dalam ilmu pengetahuan, keterampilan, teknologi, seni, adalah juga sebagai perwujudan dari upaya menyayangi makhluk.

Usaha pengembangan profesi tenaga staf pendidikan meliputi:

1. Program *Pre-service Education*

Sejak Indonesia merdeka sampai sekarang pemerintah telah mengusahakan berbagai lembaga yang menata usaha perbaikan mutu guru, diantaranya diadakan pembaharuan pendidikan guru dengan ditetapkan suatu Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan (PPSPTK).

Selain itu juga ada program akta mengajar. Program ini diberikan kepada mereka yang berasal dari fakultas non keguruan untuk memperoleh kemampuan mengajar pada berbagai tingkatan sosial.

2. Program *In-Service Education*

Bagi mereka yang sudah memiliki jabatan guru dapat berusaha meningkatkan profesinya melalui pendidikan lanjutan. Dikatakan *in-service education* bila mereka sudah menjabat dan kemudian mengikuti kuliah lagi. Dari sisi ini LPTK mempunyai fungsi *in-service*. Program ini adalah suatu usaha yang memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mendapatkan penyegaran yang membawa guru-guru kearah *up-to date*.

Yang jelas pemahaman terhadap pengertian *in-service* harus dilihat dari fungsinya terhadap subjek didik. Kalau lembaga pendidikan guru difungsikan untuk meningkatkan mereka yang sudah punya jabatan dan bermanfaat untuk mengembangkan kemampuan dan peranannya, maka lembaga itu berfungsi *in-service*.

3. Program *In-Service Training*

Pada umumnya yang paling banyak dilakukan ialah melalui penataran. Ada tiga macam penataran:

- a. Penataran penyegaran, yaitu usaha peningkatan kemampuan guru agar sesuai dengan kemajuan iptek serta memantapkan kemampuan tenaga kependidikan tersebut agar dapat melakukan tugas sehari-hari nya dengan lebih baik. Sifat penataran ini memberi kesegaran sesuai dengan perubahan yang terjadi.
- b. Penataran peningkatan kualifikasi, yaitu usaha peningkatan kemampuan guru sehingga mereka memperoleh kualifikasi formal tertentu sesuai dengan standar yang ditentukan.
- c. Penataran penjenjangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan guru sehingga dipenuhi persyaratan suatu pangkat atau jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.²⁰ Ini merupakan bentuk usaha yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu guru.

C. Kesimpulan

Pengembangan staf adalah pertumbuhan profesional, pelatihan-pelatihan kerja, pendidikan keterampilan dan dukungan organisasi terhadap kelangsungan karyawan. Tujuan dari kegiatan tersebut adalah membantu para karyawan agar mampu berprestasi baik dalam pekerjaan.

Bentuk pengembangan tenaga kependidikan yang efektif yang dapat dilakukannya oleh supervisor dalam rangka pengembangan staf adalah:

- a. Pembinaan dilingkungan sendiri
- b. Pembinaan dilingkungan daerah
- c. Pembinaan dilingkungan guru bidang studi sejenis
- d. Pembinaan di bidang administrasi.

²⁰Piet A Sahertian, *Op. Cit.*, 67

Daftar Rujukan

- Brodinsky, Ben, *Staff Development Problems and Solutions*. (Arlington: American Association of School Administrators)
- Hamalik, H. Oemar, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2010)
- Hamalik, Oemar, *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum*. (Bandung: Mandar Maju, 1992)
- Jones, James J. & L., Donald, *Human Resource Management in Education*. (Depok: Q-Media, 2008)
- Joyce, Bruce & Showers, Beverly, *Improving Inservice Training The Messages of Research. Educational Leadership*, (Februari 1980)
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset 2003)
- Nergene, Robert F. MC & A., Carol, *Teacher Development*, (New York: Mac Millan, 1981)
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011)
- Sahertian, Piet A., *Profil Pendidikan Profesional*. (Yogyakarta: Abdi Offset, 1994)
- Uwes, Sanusi, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999)
- Winardi, J., *Manajemen perilaku Organisasi*. (Jakarta: Prenda Media, 2004)