

PENGEMBANGAN STAF DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Maisyaroh

E-mail: mmaisyaroh@gmail.com
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: The smoothness of learners in part determined by the quality of personnel administration services. Staff development needs to be done in order to serve learners super finely. Staff development activities can be done individually and group. Individual activities, among others, further study, observation, and visits between units or institutions. While techniques are groups include seminars, group work, study visits, and workshops. Implementation of staff development requires a certain mechanism. Staff development mechanism, namely: (1) create a harmonious relationship, (2) analyze the needs of development, (3) develop strategies and media, (4) carry out development activities, and (5) assessing development activities.

Abstrak: Kelancaran belajar peserta didik sebagian ditentukan oleh mutu layanan tenaga administrasi. Pengembangan staf perlu dilakukan agar dapat melayani peserta didik secara prima. Kegiatan pengembangan staf dapat dilakukan secara individual dan kelompok. Kegiatan yang bersifat individual antara lain studi lanjut, observasi, dan kunjungan antar unit atau lembaga. Sedangkan teknik yang bersifat kelompok antara lain seminar, kerja kelompok, studi banding, dan lokakarya. Pelaksanaan pengembangan staf membutuhkan mekanisme tertentu. Mekanisme pengembangan staf, yaitu: (1) menciptakan hubungan yang harmonis, (2) menganalisis kebutuhan pengembangan, (3) mengembangkan strategi dan media, (4) melaksanakan kegiatan pengembangan, dan (5) menilai kegiatan pengembangan.

Kata kunci: pengembangan staf, teknik, lembaga pendidikan

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 12 ayat 1 (b) mengamanatkan setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya. Oleh karena itu pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas memiliki peranan yang strategis dalam pengembangan potensi peserta didik tersebut. Pasal 40 Undang-undang tersebut menyebutkan pendidik dan tenaga kependidikan memiliki sejumlah hak yang antara lain memperoleh pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas. Untuk itu pimpinan lembaga pendidikan hendaknya mampu memfasilitasi dan mengembangkan potensi pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di lembaganya sesuai tuntutan kelembagaan agar mereka mampu melayani dan mengembangkan bakat, minat, dan kemampuan peserta didik secara optimal.

Pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas menjadi andalan bagi terwujudnya

pendidikan yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas sangat penting bila dikaitkan dengan makin tingginya tuntutan persaingan di segala bidang, baik secara nasional maupun internasional. Beberapa hasil riset menunjukkan, bahwa posisi sumber daya manusia (SDM) Indonesia masih rendah bila dibandingkan dengan SDM bangsa lain. Rendahnya SDM tersebut tidak terlepas dari faktor pendidikan karena instrumen untuk meningkatkan mutu SDM adalah pelaksanaan pendidikan. Terkait dengan kualitas pendidikan, di dalam Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010-2014 tercantum skor PISA (*Programme for International Students Assessment*) yang dilaksanakan oleh OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*). Skor Tes PISA untuk aspek literasi, numerasi, sains OECD -30 negara ada penurunan 11 poin (dari 1.502 menjadi 1.491) dan non-OECD- 28 negara ada penurunan 54 poin (dari 1.364 menjadi 1.310), Indonesia ada kenaikan 41 poin (dari 1.142 menjadi 1.182) dari Tahun 2003—2006. Dari data tersebut terlihat bahwa nilai PISA Indonesia tahun 2006

sebesar 1.183 masih jauh di bawah rata-rata negara *Non-OECD* (1.310). Namun jika dilihat perkembangan dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2006, Indonesia memberikan kecenderungan kenaikan nilai PISA dan berkebalikan dengan kecenderungan nilai PISA rata-rata negara *non-OECD* yang cenderung turun. Justru pada tahun 2006, Indonesia mengalami lonjakan skor PISA terbesar di antara semua negara peserta baik negara *OECD* maupun *non-OECD*.

Sumber daya manusia di lembaga pendidikan merupakan faktor yang berperan dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu. Mutu proses dan hasil belajar siswa banyak ditentukan oleh mutu layanan tenaga administrasi sekolah. Kemampuan melaksanakan tugas dengan baik akan bisa membawa dampak peningkatan iklim lembaga yang baik. Dengan iklim yang baik akan membawa dampak meningkatnya hasil belajar siswa.

Di lingkungan dunia pendidikan pengembangan SDM hendaknya didasari prinsip berikut: merupakan kebutuhan sesuai dengan dinamika internal dan tuntutan external organisasi; dilakukan *by design* sesuai dengan perencanaan pengembangan organisasi, dan tidak dilakukan hanya semata-mata atas pertimbangan individu (*personal interest*) pegawai yang bersangkutan (Satori, 2007). Dalam rangka meningkatkan mutu sumber daya manusia di lembaga pendidikan, maka teknik dan mekanisme peningkatan mutu tenaga administrasi perlu diperhatikan.

KONSEP PENGEMBANGAN STAF

Staf adalah seseorang yang telah memenuhi syarat tertentu, diangkat oleh pejabat yang berwenang atau pimpinan suatu organisasi, diserahi tugas dalam unit tertentu, dan digaji berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku atau ketentuan organisasi yang bersangkutan. Staf di lembaga pendidikan sebagian berstatus pegawai negeri sipil (PNS), sebagian berstatus sebagai tenaga harian. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (UU RI No 5 Tahun 2014).

Pengembangan staf atau seringkali disebut pengembangan sumber daya manusia atau supervisi pendidikan merupakan kegiatan

peningkatan kemampuan personal yang dapat dilakukan melalui jalur gelar dan non gelar, bisa formal atau non formal, atau bisa atas kemauan yang bersangkutan. Dengan demikian pengembangan SDM ini bisa dilaksanakan karena program kerja kelembagaan dan kegiatan pengembangan SDM atas inisiatif pegawai itu sendiri. (Elqorni, <http://elqorni.wordpress.com/2009/04/03/pengembangan-sumber-daya-manusia>) diakses tanggal 27 September 2010).

Pengembangan staf menjadi sangat penting karena dalam melaksanakan tugas, staf senantiasa dihadapkan pada pemecahan masalah baru terutama terkait dengan perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat serta tantangan global secara keseluruhan. Untuk itu pengembangan diarahkan pada kesemua aspek, baik kognitif, afektif, maupun psikomotorik, bahkan aspek mental spiritual. Pengembangan tersebut bisa dilakukan melalui kegiatan pendidikan profesional. Pendidikan profesional dan program profesionalisasi harus selalu mengikuti perkembangan dan memutakhirkan standar yang digunakan. Kegagalan dalam pemutakhiran akan menyebabkan khalayak sasaran program hanya menguasai kecakapan profesional kedaluwarsa (*outdated professionalism*), yang pada gilirannya akan merugikan masyarakat.

Pengembangan staf dilakukan berdasarkan kebutuhan institusi, kelompok, maupun individu. Secara institusi, pengembangan staf dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas staf dalam melaksanakan tugas. Pengembangan staf berdasarkan kebutuhan institusi itu penting, namun pengembangan berdasarkan kebutuhan individu staf untuk menjalani proses profesionalisasi juga sangat penting. Karena substansi kajian dan konteks pendidikan selalu berkembang dan berubah menurut dimensi ruang dan waktu, maka staf di lembaga pendidikan dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensinya.

Pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai tugas utama melayani masyarakat dalam dunia pendidikan. Sejalan dengan itu, profesionalisasi dalam bidang pendidikan mengandung arti peningkatan segala daya dan usaha dalam rangka pencapaian secara optimal layanan yang akan diberikan kepada masyarakat. Untuk meningkatkan mutu pendidikan saat ini, maka profesionalisasi pendidik dan tenaga kependidikan merupakan suatu keharusan, terlebih lagi apabila dilihat kondisi objektif saat ini berkaitan

dengan berbagai hal yang ditemui dalam melaksanakan pendidikan, yaitu: (1) perkembangan IPTEK, (2) persaingan global bagi lulusan pendidikan, (3) otonomi daerah, dan (4) implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan (Satori, 2007). Perkembangan IPTEK yang cepat, menuntut setiap pendidik dan tenaga kependidikan pada penguasaan hal-hal baru berkaitan dengan materi pembelajaran atau pendukung pelaksanaan pembelajaran seperti penggunaan internet untuk pembelajaran, program multimedia, dan sebagainya.

Keberadaan pasar bebas mengindikasikan bahwa setiap lulusan pendidikan di Indonesia akan dipersaingkan dengan lulusan dari lembaga pendidikan yang berada di Asia dan dunia internasional pada umumnya. Kondisi ini semakin menuntut pendidik dan tenaga kependidikan untuk segera dan dengan cepat memiliki kualifikasi dan meningkatkan kemampuannya untuk bisa menghasilkan lulusan yang kompeten.

LINGKUP PENGEMBANGAN STAF

Lingkup pengembangan staf berkaitan dengan jenis pekerjaan yang diampunya, yang dapat secara individual atau kelompok. Kegiatan yang bersifat individual antara lain studi lanjut, observasi staf saat melaksanakan pekerjaan, percakapan individu, kunjungan antar unit/lembaga. Sedangkan teknik pengembangan staf yang bersifat kelompok antara lain seminar, kerja kelompok, demonstrasi, darmawisata, diskusi panel, perpustakaan jabatan, organisasi profesional, buletin supervisi, lokakarya atau konferensi kelompok. Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 disebutkan dimensi kompetensi tenaga administrasi sekolah yaitu kompetensi kepribadian, teknis, manajerial, dan sosial. Untuk itu kesemua kompetensi tersebut perlu dikembangkan pada diri TAS.

TEKNIK PENGEMBANGAN STAF

Teknik merupakan cara yang digunakan seseorang untuk melaksanakan sesuatu. Teknik pengembangan staf berarti cara yang digunakan pimpinan untuk meningkatkan kemampuan bawahannya. Teknik pengembangan staf bisa dilaksanakan melalui dua jalur, yaitu (1) pengembangan karir administratif, dan (2) pengembangan bidang kemampuan profesional.

Pertama, pengembangan karir administratif dilaksanakan kepada tenaga administrasi yang telah memenuhi persyaratan pangkat administratif yang dalam peraturan boleh naik pangkat administratif tiap empat tahun sekali. *Kedua*, pengembangan bidang kemampuan profesional dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai yang bersangkutan atau kemampuan atas tuntutan lembaga yang bersangkutan. Pengembangan bidang kemampuan profesional dilakukan dengan cara menempuh studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan dan sejumlah kegiatan yang bisa meningkatkan kemampuan.

Ada bermacam-macam teknik pengembangan staf, baik individual maupun kelompok (Bafadal, 2007; Aedi, 2007). Teknik individual antara lain berupa (1) *individual conference* (2) evaluasi diri (3) buletin supervisi (4) *professional reading* (5) *professional writing*, sedangkan teknik kelompok antara lain (1) rapat staf (2) orientasi (3) *curriculum laboratory* (4) panitia (5) perpustakaan profesional (6) lokakarya (8) *field trips for staff personnels* (9) *panel or forum discussion* (10) *in service training* dan (11) organisasi profesional.

Teknik pengembangan individual di sini merupakan pelaksanaan pengembangan yang diberikan kepada staf tertentu yang mempunyai masalah khusus atau peningkatan kemampuan tertentu yang bersifat perorangan. Teknik pengembangan yang dikelompokkan sebagai teknik individual antara lain kenaikan pangkat, studi lanjut, observasi staf saat melaksanakan pekerjaan, pertemuan individual, kunjungan antar kelas atau unit/lembaga. Sedangkan teknik yang bersifat kelompok merupakan pelaksanaan pengembangan yang diberikan kepada beberapa staf tertentu yang mempunyai masalah secara umum atau peningkatan kemampuan tertentu yang bersifat umum atau dibutuhkan oleh banyak orang. Teknik pengembangan yang dikelompokkan sebagai teknik kelompok antara lain seminar, kerja kelompok, demonstrasi, darmawisata, diskusi panel, perpustakaan jabatan, organisasi profesional, buletin supervisi, lokakarya atau konferensi kelompok. Di samping itu, PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN; pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun

dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN (UU No 5 Tahun 2014).

Berikut penjelasan masing-masing teknik yang dimaksud.

Teknik Pengembangan Staf secara Individual

Kenaikan pangkat

Pengembangan staf melalui kenaikan pangkat perlu dilakukan tiap lembaga pendidikan. Pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan seseorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Kenaikan pangkat merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil terhadap Negara, serta sebagai dorongan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdian (PP No 12 Tahun 2002). Kenaikan pangkat perlu diberikan kepada pegawai sehingga dapat dirasakan sebagai penghargaan atas kinerja pegawai yang bersangkutan.

Studi Lanjut

Studi lanjut bagi pegawai negeri sipil dapat berupa tugas belajar ke jenjang yang lebih tinggi. Tujuan pemberian tugas belajar adalah: (a) memenuhi kebutuhan akan tenaga yang memiliki keahlian atau kompetensi tertentu dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi serta pengembangan organisasi, (b) meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, serta sikap dan kepribadian profesional PNS sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan karir seorang PNS (PP No 12 Tahun 2002).

Observasi staf saat melaksanakan pekerjaan

Observasi ini secara sederhana bisa diartikan melihat dan memperhatikan secara teliti terhadap gejala yang nampak saat staf melaksanakan pekerjaan. Tujuannya adalah untuk memperoleh data seobjektif mungkin mengenai aspek-aspek dalam situasi belajar mengajar, kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh staf dalam melaksanakan pekerjaan.

Pelaksanaan observasi ini melalui beberapa tahap, yaitu: (1) persiapan observasi; (2) pelaksanaan observasi; (3) penutupan pelaksanaan observasi; (4) penilaian hasil observasi; dan (5) tindak lanjut (Aedi, 2007). Dalam melaksanakan

observasi ini, sebaiknya pimpinan menggunakan instrumen observasi tertentu, antara lain berupa *evaluative check-list*, *activity check-list*.

Pertemuan Individual

Pertemuan individual adalah suatu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara pimpinan dan staf, staf dengan staf, mengenai usaha meningkatkan kemampuan staf (Bafadal, 2007). Tujuannya adalah: (1) memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan staf melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi; (2) mengembangkan hal mengajar yang lebih baik; (3) memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri staf; dan (4) menghilangkan atau menghindari segala prasangka jelek.

Dalam percakapan individual ini pimpinan harus berusaha mengembangkan segi-segi positif staf, mendorong staf mengatasi kesulitan-kesulitannya, dan memberikan pengarahan, hal-hal yang masih meragukan sehingga terjadi kesepakatan konsep tentang situasi pembelajaran yang sedang dihadapi.

Kunjungan antar Unit/ Lembaga

Kunjungan antar kelas/ Unit/ Lembaga dapat dilakukan oleh tenaga administrasi dan dosen. Melalui kunjungan ini, ia akan memperoleh pengalaman baru dari teman sejawatnya mengenai proses pelaksanaan pekerjaan dan proses pemecahan masalah dalam pekerjaan.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan apabila menggunakan teknik ini dalam meningkatkan kemampuan staf, (1) staf yang akan dikunjungi mampu memberikan pengalaman baru bagi staf yang akan mengunjungi, (2) tentukan staf yang akan mengunjungi, (3) sediakan segala fasilitas yang diperlukan dalam kunjungan, (4) pimpinan hendaknya mengamati dan mencatat secara cermat, (5) adakan tindak lanjut setelah kunjungan selesai, (6) adakan perjanjian-perjanjian untuk mengadakan kunjungan berikutnya.

Teknik Pengembangan Staf secara Kelompok

Teknik pengembangan staf secara kelompok dilaksanakan kepada dua orang atau lebih. Staf yang memiliki masalah, kebutuhan, kelemahan yang sama dikelompokkan menjadi satu/ bersama-sama. Kemudian kepada mereka

diberikan bantuan sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Menurut Gwynn, ada tiga belas teknik supervisi kelompok, yaitu: kepanitiaan-kepanitiaan, kerja kelompok, laboratorium kurikulum, bacaan terpimpin, demonstrasi, darmawisata, kuliah/studi, diskusi panel, perpustakaan jabatan, organisasi profesional, buletin supervisi, pertemuan lokakarya atau konferensi kelompok (Bafadal, 2007).

Pandangan yang lain, ada beberapa teknik pengembangan staf antara lain: Lokakarya, belajar mandiri, belajar berbasis elektronik (e-learning), magang, belajar berbasis pekerjaan, pembimbingan, dan mengikuti pendidikan formal (diadopsi dari Zulharman, 2008).

Lokakarya

Lokakarya merupakan bentuk pengembangan staf yang paling sering diterapkan di berbagai lembaga pendidikan. Lokakarya dilaksanakan selama antara dua sampai tiga hari. Ragam kegiatan lokakarya ini berupa bermain peran, bekerja kelompok, presentasi, diskusi interaktif serta refleksi.

Belajar mandiri (self directed learning)

Belajar mandiri berawal dari tanggung jawab seorang staf untuk meningkatkan kompetensinya sehingga ia akan menyusun kebutuhan belajarnya, menentukan tujuan, menentukan sumber belajar dan menilai hasil belajarnya sendiri. Refleksi dan evaluasi diri dan penilaian sejawat merupakan komponen utama yang akan mendorong seseorang untuk meningkatkan kompetensinya.

Belajar berbasis elektronik (e-learning)

Pengembangan staf berbasis elektronik menjadi kebutuhan di era global saat ini. Penggunaan teknologi informasi sebagai sumber belajar dalam metode belajar mandiri akan menambah efektivitas dan efisiensi.

Magang

Magang dilaksanakan dengan mengirim staf administrasi ke institusi pendidikan lainnya yang telah mapan dalam bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan personil yang bersangkutan.

Belajar berbasis pengalaman kerja (work based learning)

Belajar berbasis pengalaman kerja adalah suatu metode atau proses belajar yang berhubungan dengan pekerjaan yang dijalani seseorang. Dalam konteks pekerjaan staf, *work based learning* merupakan suatu proses pembelajaran yang berdasarkan pengalaman praktek staf sehari-hari. Metode ini sangat sesuai dengan lingkungan pembelajaran staf edukasi di mana terdapat integrasi pembelajaran antara praktek dan teori serta staf dapat belajar sesuai kebutuhan mereka di tempat kerja. Prinsip pembelajaran ini adalah refleksi dan peningkatan. Portfolio digunakan sebagai format dan dokumentasi pembelajaran.

Pembimbingan (mentorship)

Pembimbingan sering ditemukan dalam pengembangan staf sehari-hari. Seorang mentor dapat berperan sebagai pembimbing, model, sponsor, guru, penasihat, pelatih.

Mengikuti studi lanjut (formal education)

Studi lanjut penting bagi setiap pegawai. Pegawai yang belum berpendidikan diploma melanjutkan ke diploma, yang belum S1 melanjutkan ke jenjang S1.

Disamping ketujuh teknik tersebut di atas, pengembangan staf perlu dilakukan secara berkelanjutan agar hasilnya bisa dirasakan oleh personil yang bersangkutan dan bermanfaat bagi pengembangan lembaga secara keseluruhan. Di dalam hal ini Suparno dan Kamdi (2008) menjelaskan pengembangan profesional secara berkelanjutan meliputi (1) pengembangan atmosfer profesional yang dinamis, (2) pemberdayaan melalui pertumbuhan profesional individual, (3) pengembangan kemampuan teknologis.

Perlu diketahui tidak semua teknik pengembangan staf atau supervisi di atas tepat diterapkan untuk semua pembinaan staf. Teknik tertentu cocok diterapkan untuk membina seorang staf tetapi tidak cocok diterapkan pada staf lain. Oleh sebab itu, seorang supervisor harus mampu mempertimbangkan teknik yang tepat sehingga mampu meningkatkan kinerja staf di lembaga pendidikan. Oleh karena itu pimpinan harus mengetahui aspek kompetensi yang akan

dikembangkan dan memahami teknik pengembangan yang tepat.

MEKANISME PENGEMBANGAN STAF

Mekanisme pengembangan staf adalah prosedur yang digunakan pimpinan dalam meningkatkan kemampuan bawahannya. Pengembangan staf perlu dilakukan secara sistematis. Bahkan perlu dimasukkan ke dalam perencanaan strategis (renstra) dan perencanaan operasional lembaga pendidikan. Kegiatan pengembangan staf merupakan salah satu langkah dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam langkah pelaksanaan. Robbins (1984) dan Sergiovanni (1987) menyebutnya dengan istilah *leading*. Robbins (1984), menyatakan lima fungsi manajemen, yaitu: *decision making, planning, organizing, leading, controlling*. Robbins & Decenzo (2004) mengulas fungsi manajemen dalam 4 langkah, yaitu *planning, organizing, staffing, controlling*. *Staffing* merupakan istilah lain pengembangan staf.

Secara sistematis, pengembangan staf dapat dilakukan melalui lima langkah, yaitu: (1) menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis, (2) menganalisis kebutuhan pengembangan, (3) mengembangkan strategi dan media, (4) melaksanakan kegiatan pengembangan, dan (5) menilai kegiatan pengembangan.

Menciptakan hubungan yang harmonis

Langkah pertama dalam pengembangan staf adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan supaya diperoleh pemahaman yang sama tentang arah pengembangannya. Komunikasi antara atasan dan bawahan dikatakan efektif apabila bawahan benar-benar menerima kegiatan pengembangan sebagai upaya pembinaan kemampuannya. Dalam upaya ini, diperlukan kejelasan informasi mengenai hakikat dan tujuan kegiatan pengembangan.

Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan (*needs assessment*) merupakan langkah yang penting dalam pengembangan staf. Analisis kebutuhan merupakan upaya menentukan kebutuhan nyata staf dalam bidang pengetahuan, keterampilan, dan

sikap. Adapun langkah-langkah menganalisis kebutuhan adalah: (a) mengidentifikasi masalah-masalah pendidikan yang ada antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang nyata dimiliki dan yang seharusnya dimiliki staf, (b) mengidentifikasi lingkungan dan hambatan-hambatannya, (c) menetapkan tujuan umum jangka panjang, (d) mengidentifikasi tugas-tugas manajemen yang dibutuhkan fase ini, seperti keuangan, sumber-sumber, perlengkapan dan media, (e) mencatat prosedur-prosedur untuk mengumpulkan informasi tambahan tentang pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki staf, (f) mengidentifikasi dan mencatat kebutuhan-kebutuhan khusus pembinaan, (g) menetapkan kebutuhan-kebutuhan pembinaan, (h) mencatat dan memberi kode kebutuhan-kebutuhan pembinaan yang akan dibina melalui cara-cara lainnya (Bafadal, 2007).

Mengembangkan strategi dan media

Berdasarkan analisis kebutuhan, strategi pengembangan staf yang tepat perlu ditetapkan agar staf bisa mengikuti kegiatan pengembangan dengan nyaman. Strategi merupakan proses kegiatan yang dipilih karena cocok digunakan untuk mengimplementasikan keputusan peningkatan mutu kinerja di lingkungan lembaga pendidikan. Media merupakan sarana untuk memperlancar kegiatan. Pemilihan media yang tepat sesuai teknik yang ditetapkan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan pengembangan staf.

Melaksanakan kegiatan pengembangan

Berdasarkan analisis strategi pengembangan, maka pelaksanaan pengembangan dilaksanakan. Pegawai mengikuti kegiatan dan merekam semua pengalamannya untuk diaplikasikan setelah kegiatan selesai

Menilai kegiatan pengembangan

Setiap kegiatan pengembangan perlu dilakukan kegiatan penilaian agar dapat diketahui tingkat keberhasilannya. Penilaian atau evaluasi merupakan proses sistematis untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai. Evaluasi merupakan proses sistematis untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai dalam pembinaan keterampilan staf. Langkah-langkah evaluasi yang dapat dilakukan, yaitu tentukan teknik evaluasi yang digunakan, tuliskan masing-masing tujuan,

kembangkan instrumen pengukuran yang secara efektif bisa menilai hasil yang telah dispesifikasi, lakukan uji lapangan untuk mengetahui validitasnya, organisasikan, analisis, dan rangkumlah hasilnya (Bafadal, 2007). Setelah penilaian, maka perlu dilakukan kegiatan revisi program. Revisi program pengembangan staf perlu dilakukan sesuai dengan hasil penilaian yang telah dilakukan. Langkah-langkah revisi: (a) *me-review* rangkuman hasil evaluasi, (b) apabila ternyata tujuan pembinaan tidak dicapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap staf yang menjadi tujuan pembinaan, (c) apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka mulailah merancang kembali program pengembangan staf untuk masa berikutnya, (d) mengimplementasikan program pengembangan staf yang telah dirancang kembali pada masa berikutnya.

Selain mekanisme tersebut, secara lebih rinci pengembangan staf yang efektif dan efisien dilaksanakan dengan mekanisme tertentu. Berikut disajikan contoh empat macam mekanisme pengembangan staf di Perguruan Tinggi, yaitu (1) mekanisme pengembangan karir administratif dalam kenaikan pangkat, (2) mekanisme pengembangan karir dalam promosi jabatan, (3) mekanisme pengembangan bidang kemampuan profesional atas permintaan pihak lain, (4) mekanisme pengembangan bidang kemampuan profesional atas program lembaga sendiri (Maisyaroh, 2010).

Mekanisme pengembangan karir administratif dalam kenaikan pangkat: (a) pimpinan mengidentifikasi pegawai yang telah memenuhi syarat kenaikan pangkat, (b) menghubungi pegawai yang bersangkutan untuk membuat surat pengajuan, (c) pegawai mengumpulkan persyaratan, (d) Fakultas mengajukan kenaikan pangkat pegawai yang bersangkutan ke Universitas, (e) setelah surat keputusan kenaikan pangkatnya turun, surat tersebut dikirim kepada yang bersangkutan dan dibuat arsipnya di fakultas.

Mekanisme pengembangan karir dalam promosi jabatan: (a) Pembantu Dekan II mengajukan pegawai yang akan dipromosikan dalam forum rapat BAPERJAKAT, (b) jika masuk dalam bursa pejabat dan diangkat oleh Rektor,

surat pengangkatan disampaikan kepada yang bersangkutan untuk menduduki jabatan tersebut.

Mekanisme pengembangan bidang kemampuan profesional atas permintaan pihak lain: (a) jika ada permintaan dari pihak luar lembaga atau luar unit tentang pendidikan, pelatihan, workshop, dan sejenisnya, (b) Dekan meminta Kepala Bagian Tata Usaha mengajukan nama sesuai dengan bidang yang diminta, (c) Dekan membuat surat tugas kepada pegawai yang bersangkutan untuk mengikuti kegiatan (d) pegawai melaksanakan tugas, (e) pegawai yang bersangkutan membuat laporan pertanggungjawaban kepada Dekan dengan tembusan kepada kepala bagian Tata Usaha (Soetopo, 2010).

Mekanisme pengembangan bidang kemampuan profesional atas program lembaga sendiri (a) Kepala Bagian Tata Usaha langsung mengusulkan kepada Dekan untuk dibuatkan surat penugasan, (b) Dekan membuat surat penugasan, (c) pegawai yang bersangkutan melaksanakan kegiatan, (d) setelah kegiatan selesai, pegawai yang bersangkutan menyampaikan laporan kegiatan kepada Kepala Bagian Tata Usaha.

KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan dari pembahasan sebagai berikut: pengembangan staf di lembaga pendidikan dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya, kualitas layanannya yang berujung pada kualitas mutu pendidikan; teknik pengembangan staf bisa dilaksanakan secara individu, kelompok baik formal maupun informal, mekanisme pengembangan staf dapat dilakukan dengan langkah (1) menciptakan hubungan yang harmonis, (2) menganalisis kebutuhan pengembangan, (3) mengembangkan strategi dan media, (4) melaksanakan kegiatan pengembangan, dan (5) menilai kegiatan pengembangan. Disamping itu mekanisme secara khusus dapat berbeda tergantung pada jenis pengembangan staf, yaitu pengembangan karir administratif dalam kenaikan pangkat, pengembangan karir dalam promosi jabatan, pengembangan bidang kemampuan profesional atas permintaan pihak lain, pengembangan bidang kemampuan profesional atas program lembaga sendiri.

DAFTAR RUJUKAN

- Aedi, N. 2007. *Metode dan Teknik Supervisi Bagi Pengawas Satuan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK.
- Bafadal, I. 2007. *Supervisi Akademik: Pendekatan dan Teknik*. Kumpulan Materi Bimbingan Teknis Kepala Sekolah. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK.
- Elqorni, <http://elqorni.wordpress.com/2009/04/03/pengembangan-sumber-daya-manusia/>), diakses tanggal 27 September 2010.
- Maisyaroh. 2010. *Pengembangan Staf di Perguruan Tinggi*. Studi Kasus di FIP UM. Laporan Penelitian Tidak Diterbitkan. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Tenaga Administrasi Sekolah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2010 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010-2014
- Robbins, S.P. 1984. *Essentials of Organizational Behavior*. London: Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs.
- Robbins, S.P. and Decenzo, D.A. 2004. *Supervision Today*. Fourth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Satori, J. 2007. *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pendidikan Persekolahan*. Materi Pendidikan dan Pelatihan calon Kepala Sekolah di Indonesia. Jakarta: Dirlendik Dirjen PMPTK Departemen Pendidikan Nasional
- Sergiovanni, T. J. 1987. *The Principalship: a Reflective Practice Perspective*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Soetopo, H. 2010. Hasil Wawancara Penulis dengan Prof. Dr. Hendyat Soetopo, M.Pd.
- Suparno & Kamdi, W . 2008. *Pengembangan Profesionalitas Guru*. Naskah disiapkan untuk materi acuan pada Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) di PSG Rayon 15 Universitas Negeri Malang. Malang: naskah tidak diterbitkan.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Zulharman . *Berbagai Rancangan Metode dan Dokumentasi Pembelajaran dalam Continuing Profesional Development (CPD)*. Video.Ilmukedokteran.Net Dari Multimedia Hingga Hypermedia, diakses 6 Maret 2008.