

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA GURU DAN
KARYAWAN
DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN**

Muhammad Minan Zuhri

SD Islam Miftahul Falah Mergoyoso Pati
minan.zuhrie@gmail.com

Abstract

Teachers and employees is one of the components of human resources and education that must be managed continuously developed continuously and sustainably. Development of teachers and employees in educational institutions can be done through on the job, demonstration and example, and classroom methods. In addition, teachers' professional development can also be implemented through Sustainable Profession Development, which include: self-development, scientific publications, and innovative work. Through this development, teacher resources and potential employees can be fostered and developed in order to improve skills and the quality of performance in teaching so that the professionalism of teachers can be realized. Real professional teacher is a teacher who in carrying out duties and functions is autonomous, master competencies comprehensive and high intellectual power. Professional teachers will be able to implement the learning process quality. Quality learning is expected to increase the knowledge, skills, and understanding of learners.

Abstrak

Guru dan karyawan merupakan salah satu komponen sumber daya manusia pendidikan yang harus dikelola dan dikembangkan terus-menerus secara kontinyu dan berkelanjutan. Pengembangan guru dan karyawan di lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui on the job, demonstrasi and example, dan classroom methods. Selain itu, pengembangan profesi guru juga dapat dilaksanakan melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), yang meliputi: pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan

karya inovatif. Melalui pengembangan ini, potensi sumber daya guru dan karyawan dapat dibina dan dikembangkan dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kualitas kinerjanya dalam mengajar sehingga profesionalisme guru dapat terwujud. Guru yang profesional sesungguhnya adalah guru yang di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bersifat otonom, menguasai kompetensi secara komprehensif dan daya intelektual tinggi. Guru yang profesional akan mampu untuk melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu. Pembelajaran yang bermutu diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman peserta didik.

Kata-kata Kunci : Pengembangan, Sumber Daya Guru dan Karyawan.

Pendahuluan

Dalam era pembangunan saat ini, terutama jika dihadapkan pada situasi kehidupan yang semakin mengglobal dan kompetitif, amat membutuhkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas tinggi. Tanpa memiliki kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tinggi dan mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain di dunia, hanya akan membawa pada posisi yang tidak atau kurang dapat memanfaatkan situasi yang ada, terutama guna mencapai perbaikan hidup. Untuk itu berbagai pihak sepakat bahwa dunia pendidikan memegang peran utama dalam menyiapkan dan menghasilkan sumber daya manusia yang tinggi tersebut.

Manajemen sumber daya manusia ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan (Siagian, 1996).

Sumber daya manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi kini menyadari bahwa unsur “manusia” dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing (Mathis dan Jackson, 2001). Kedudukan sumber daya manusia pendidikan sangat penting dibandingkan dengan sumber daya lainnya dalam sebuah lembaga pendidikan.

Guru dan karyawan merupakan salah satu komponen sumber daya manusia pendidikan yang harus dikelola dan dikembangkan terus-menerus. Hal ini dikarenakan tidak semua guru yang berada di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan memiliki kualifikasi yang baik. Potensi sumber daya guru dan karyawan itu perlu terus-menerus bertumbuh dan berkembang agar dapat melaksanakan fungsinya secara profesional.

Mengingat berat dan kompleksnya membangun pendidikan, maka sangat penting untuk melakukan upaya-upaya untuk mengembangkan guru dan karyawan agar semakin profesional. Dalam kode etik guru dikatakan bahwa guru adalah seorang pendidik, jadi dia bukan sekedar sebagai pengajar. Sebagai seorang pendidik, maka keberadaan guru bukan hanya sekedar berkewajiban menyampaikan *skill* dan nilai. Untuk bisa memiliki skill guru harus memerlukan latihan, pembiasaan dan pendidikan yang cukup. Itulah sebabnya, upaya pengembangan guru dan karyawan pendidikan memiliki peran yang cukup baik dalam meningkatkan kualitas pendidik dan profesionalisme pendidik. Apabila tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (karyawan) berkualitas dan profesional, maka berkembang pula lembaga pendidikannya.

Permasalahan yang masih menghadang dan perlu untuk segera diatasi dalam penyelenggaraan pendidikan adalah masih rendahnya kualitas hasil pendidikan di segenap jenjang pendidikan. Berbagai penelitian cenderung memperkuat sinyalemen tersebut. Tudingan pun diarahkan pada pendidik/guru sebagai penyebab pencapaian hasil pendidikan tersebut, mengingat peran strategis guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pembelajaran. Diduga rendahnya pencapaian hasil pendidikan dipengaruhi oleh kinerja pendidik/guru yang rendah.

Persoalannya, amat jarang guru yang mampu memotivasi dan mendorong kemampuan internal untuk mengembangkan diri. Sebaliknya guru terjebak pada pola pasif, rutinitas, kurang kreatif, monoton, dan lain sejenisnya. Kondisi itupun kerap kali distimulir oleh situasi eksternal yang kurang kondusif, yang kurang memberikan rangsangan dan dorongan pada guru untuk mengembangkan kemampuan diri terkait dengan menjalankan tugas utamanya. Bahkan unsur eksternal menjadi faktor penghambat bagi kemunculan kreativitas pengembangan diri guru.

Jika disimak, tudingan terhadap guru tidak keseluruhannya benar. Guru bukan merupakan pihak yang mendominasi pembelajaran di sekolah, melainkan perlu ditunjang oleh pihak lainnya, di antaranya adalah kepala sekolah dan pengawas. Peran dan fungsi utama dari

kedua pihak adalah memberikan bantuan dan bimbingan terhadap guru, terutama terkait dengan pengembangan sumber daya guru terutama yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru. Apabila pengembangan sumber daya guru dapat dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan diharapkan tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai.

Berdasarkan dasar pemikiran tersebut, penulis akan memaparkan bagaimana pengembangan sumber daya guru dan karyawan dalam organisasi pendidikan.

Konsep Pengembangan Guru dan Karyawan Pendidikan

1. Pengertian Pengembangan

Pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Begitu juga dalam organisasi pendidikan, guru dan karyawan pendidikan juga berhak mendapatkan pengembangan, baik yang dilakukan oleh suatu lembaga tertentu maupun dalam organisasi pendidikan tersebut (Syukur, 2012).

Menurut Andrew F. Sikula dalam Fatah Syukur (2012), *“Development in reference to staffing and personel matters, is a long term educational proces utilizing a systematic and organized procedure by wihch mangerial personel learn conceptual and theoretical knowledge for general puposes”* atau “Pengembangan yang mengacu pada staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi di mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum”.

Dengan demikian, pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, serta moral guru dan karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan teoritis, konseptual, serta moral guru dan karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan guru dan karyawan. Kalau pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi guru dan karyawan dalam menghadapi tugas yang akan datang, sedangkan pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi melatih keterampilan yang sudah dijelaskan.

2. Tujuan Pengembangan Guru dan Karyawan

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja (Siagian, 1996). Tujuan pengembangan guru dan karyawan pada hakikatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut:

a. Produktifitas kerja

Adanya pengembangan, produktifitas kerja guru dan karyawan akan meningkat. Hal ini dikarenakan *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* guru dan karyawan yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan guru dan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga dan segala kebutuhan yang diperlukan.

c. Pelayanan

Pengembangan guru dan karyawan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari guru dan karyawan kepada pengguna lembaga pendidikan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting.

d. Moral

Dengan pengembangan, moral guru dan karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik secara profesional.

e. Karir

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir guru dan karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan potensi kerjanya lebih baik (Hasibuan, 70-72).

Berdasarkan dari tujuan pengembangan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam dunia pendidikan pengembangan pada guru dan karyawan sangatlah penting untuk menjadikan guru dan karyawan tersebut bisa semakin meningkatkan keterampilan dan kualitas kinerjanya dalam mengajar. Selain itu yang lebih penting dari adanya pengembangan guru dan karyawan itu mampu menghasilkan guru-guru yang profesional.

3. Metode-metode Pengembangan Guru dan Karyawan

Apabila dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia. Pertanyaan yang dihadapi dan harus dijawab oleh setiap organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber daya yang dimilikinya, melainkan berapa besarnya investasi yang harus dibuat. Artinya pilihan yang tersedia bukan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa.

Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian adalah bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak.

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode pengembangan yang telah ditetapkan dalam program pengembangan sebuah lembaga pendidikan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu kepala sekolah atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya.

Menurut Sedarmayanti dalam Fatah Syukur (2012), metode pengembangan yang ditujukan kepada guru dan karyawan pendidikan, di antaranya:

a. *On the job*

Metode pengembangan yang dilakukan dengan cara guru dan karyawan ditempatkan langsung di tempat kerjanya, misalnya di dalam kelas atau *micro teaching*. Metode *on the job* terdiri dari dua, yaitu:

- 1) Cara informal, yaitu pelatih menyuruh peserta untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan (mengajar), kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.
- 2) Cara formal, yaitu peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang guru yang ahli atau senior, selanjutnya peserta diperintahkan melakukan pekerjaan (mengajar) sesuai yang dipraktekkan pelatih tersebut.

b. *Demonstration and Example*

Metode pengembangan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengajar yang baik melalui contoh-contoh dengan media pembelajaran yang telah disediakan yang kemudian didemonstrasikan. Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video, dan lain-lain.

c. *Classroom Methods*

Metode pengembangan yang dilakukan pertemuan di dalam kelas, di antaranya:

1) Pengajaran (*Lecture*)

Metode kuliah yang banyak diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Dengan menitikberatkan pada penyajian materi saja yang bersifat teori.

2) Seminar (*Conference*)

Seminar dilakukan secara berkelompok, brisi diskusi yang diawali oleh pembimbing. Setelah diskusi selesai, pembimbing menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.

3) Instruksi terprogram (*Programed Instruction*)

Pengembangan di dalam kelas dengan cara presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram atau tertentu.

4) Bermain peran (*Role Playing*)

Teknik ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan peran dalam sebuah organisasi, misalnya dalam organisasi pendidikan yaitu dengan interaksi guru dan murid di dalam kelas maupun di luar kelas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat penulis kemukakan bahwa metode di dalam kelas sangat cocok untuk dipraktekkan dalam pengembangan guru dan karyawan pendidikan, karena peserta dapat melihat secara langsung tentang bagaimana cara pelatih atau pembimbing mengajarkan keterampilan dan keahlian kepada peserta yang nantinya bisa dipraktekkan peserta ketika mengajar di dalam kelas.

Sedangkan menurut Depdiknas dalam Suryosubroto (2010), bentuk-bentuk peningkatan profesi guru dapat dilaksanakan melalui:

1) Peningkatan profesi secara individual, seperti: penataran, belajar sendiri, dan melalui media massa.

- 2) Peningkatan profesi melalui keguruan atau organisasi profesi.
4. Jenis-jenis Pengembangan Guru dan Karyawan

Jenis pengembangan guru dan karyawan pendidikan dapat dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- a. *Pengembangan secara informal*, yaitu guru dan karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku atau literatur yang berhubungan dengan keterampilan dan keahliannya. Pengembangan secara informal ini menunjukkan bahwa guru dan karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi sekolah karena prestasi kerja guru semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
 - b. *Pengembangan secara formal*, yaitu guru dan karyawan ditugaskan dari pihak sekolah untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan dari pihak sekolah itu sendiri maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan (Hasibuan, 2007).
5. Proses Pengembangan bagi Guru dan Karyawan Pendidikan

Proses atau langkah-langkah pengembangan bagi guru dan karyawan dalam lembaga pendidikan hendaknya dilakukan sebagai berikut:

- a. Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran apa yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skill*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skill*) dalam organisasi pendidikan dan *conceptual skill*.

- b. Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.

- c. Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan dan pengembangan. Penyediaan

tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai. Misalnya tempat pengembangan hendaknya strategis, tenang, nyaman dan tidak mengganggu lingkungan.

d. Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikannya. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancara pengembangan terjamin.

e. Pelatih

Pengangkat pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoretis dan praktis) bukan didasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang *qualified* akan menghasilkan peserta pengembangan yang baik.

f. Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar mengajar artinya pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. Proses belajar mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak (Syukur, 2012).

6. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Apabila dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satunya implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh pemimpin dalam suatu organisasi adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan.

Menurut Siagian (1996), bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuan manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia (guru) dalam pendidikan:

a. Peningkatan produktivitas kerja

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi akan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan produktivitas kerja ini disebabkan tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan dalam melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya

koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
Hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dapat terwujud dengan adanya pengembangan sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara objektif.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
Pengembangan sumber daya manusia pendidikan menekankan pada pelibatan para pegawai dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Di samping manfaat bagi organisasi sebagaimana tersebut di atas, pelaksanaan program pengembangan sumber daya guru yang baik sudah barang tentu bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Apabila pengembangan sumber daya guru dilaksanakan dengan baik tentu akan bermanfaat bagi guru itu sendiri. Pengalaman dan penelitian menunjukkan adanya paling sedikit sepuluh manfaat bagi para karyawan suatu organisasi, yaitu:

- a. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
- b. Meningkatkan kemampuan para pegawai untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- d. Timbulnya dorongan dalam diri para pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.

- e. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang gilirannya dapat memperbesar rasa percaya pada diri sekolah.
- f. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- g. Meningkatnya kepuasan kerja.
- h. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- i. Makin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri.
- j. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan (Siagian, 1996).

Dengan demikian pengembangan sumber daya guru dapat berguna dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi.

Analisis

Kesadaran untuk menghadirkan guru dan tenaga kependidikan yang profesional sebagai sumber daya utama pencerdas bangsa, perlu untuk mendapatkan skala prioritas. Di dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa guru adalah pendidikan profesional dengan tugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Guru yang profesional sesungguhnya adalah guru yang di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bersifat otonom, menguasai kompetensi secara komprehensif dan daya intelektual tinggi. Untuk menjadi guru profesional tersebut, perlu perjalanan panjang. Dengan demikian, kebijakan pembinaan dan pengembangan guru harus dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan.

Agar pengembangan sumber daya guru dapat berjalan secara maksimal, berbagai langkah-langkah perlu ditempuh oleh seorang pengambil kebijakan atau kepala sekolah. Para pakar pelatihan dan pengembangan pada umumnya sudah sependapat bahwa langkah-langkah yang dimaksud terdiri dari tujuh langkah, yaitu:

1. Penentuan kebutuhan

Langkah awal yang perlu untuk dilaksanakan oleh para manajer dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia adalah melakukan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan ini harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu: (1) masalah-

masalah yang dihadapi sekarang, dan (2) berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

Dalam melaksanakan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan tersebut perlu melibatkan tiga pihak, yaitu: (1) satuan organisasi yang mengelola manusia, (2) para manajer di berbagai satuan kerja, dan (3) para pegawai yang bersangkutan sendiri. Informasi, kebutuhan dan keinginan ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan. Akan tetapi perlu ditekankan bahwa bagian pengembangan pegawai tidak perlu membatasi analisis kebutuhan pengembangan hanya berdasarkan informasi yang diperoleh dari ketiga sumber tersebut. Sumber-sumber informasi yang lain misalnya dari masyarakatpun perlu untuk dimanfaatkan.

2. Penentuan sasaran

Berdasarkan analisis akan pelatihan dan pengembangan, berbagai sasaran ditetapkan. Bagi penyelenggara pelatihan dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut adalah: (1) sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan, dan (2) sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan dan pengembangan yang akan digunakan. Dengan demikian kejelasan sasaran akan sangat berguna dalam hal pencapaian program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan.

3. Penetapan isi program

Telah dijelaskan di atas bahwa bentuk dan sifat suatu program pelatihan dan pengembangan ditentukan oleh paling sedikit dua faktor, yaitu analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai, baik dalam arti teknikal maupun dalam bentuk berperilaku yang hendak dicapai melalui suatu teknik belajar yang dianggap paling cepat. Dalam hubungan ini penting untuk diperhatikan bahwa melalui penyelenggaraan program pengembangan dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi. Kepentingan pertama adalah kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Kepentingan kedua adalah kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan, yang apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Di kalangan para pakar pelatihan dan pengembangan telah umum diterima pendapat yang mengatakan bahwa pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu: partisipasi, relevansi, pengalihan dan umpan balik. Mengenai partisipasi sebagai salah satu prinsip belajar dapat dikatakan bahwa pada umumnya proses belajar berlangsung dengan lebih cepat dan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh lebih lama.

Prinsip lain ialah repetisi. Para ahli berpendapat bahwa sebenarnya semua informasi yang pernah diterima oleh seseorang tersimpan di otaknya. Hanya saja agar supaya dapat digunakan, informasi tersebut perlu “diangkat kepermukaan”, caranya ialah melalui repetisi (pengulangan). Prinsip ketiga ialah relevansi. Menurut teori proses belajar mengajar, kegiatan belajar mengajar berlangsung dengan lebih efektif apabila bahan yang dipelajari mempunyai relevansi tertentu dan mempunyai makna kongkret apabila yang dipelajari itu relevan dengan kebutuhan seseorang.

5. Pelaksanaan program

Perlu ditekankan bahwa sesungguhnya penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya, dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas di muka dapat berbeda dalam intensitasnya pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

6. Identifikasi manfaat

Manfaat-manfaat yang telah dicapai dalam pelaksanaan program pengembangan perlu untuk diidentifikasi yang selanjutnya digunakan sebagai bahan penilaian pelaksanaan program.

7. Penilaian pelaksanaan program

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu: (1) peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan (2) perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.

Dengan demikian jelas bahwa penilaian harus diselenggarakan secara sistematis yang berarti mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Penentuan kriteria evaluasi ditetapkan bahkan sebelum suatu program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tolok ukur yang jelas berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja dalam posisi jabatan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan para pekerja menerima tugas pekerjaan baru di masa depan.
- b. Penyelenggaraan suatu tes untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para pekerja sekarang guna memperoleh informasi tentang program pelatihan dan pengembangan apa yang tepat diselenggarakan.
- c. Pelaksanaan ujian pasca pelatihan dan pengembangan untuk melihat apakah memang terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak dan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
- d. Tidak lanjut yang berkesinambungan.

Sehubungan dengan pengembangan profesi, guru dan tenaga kependidikan dituntut untuk selalu mengembangkan dirinya baik yang mengenai materi pelajaran dari bidang studi yang menjadi wewenangnya maupun keterampilan guru. Tanpa adanya kesadaran pengembangan diri yang dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan maka peningkatan profesionalisme guru tidak dapat tercapai secara optimal.

Ada beberapa jenis pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan oleh guru di sekolah mereka sendiri, antara lain:

1. Dilakukan oleh guru sendiri
 - a. Menganalisis umpan balik yang diperoleh dari siswa terhadap pelajarannya.
 - b. Menganalisis hasil pembelajaran (nilai ujian, keterampilan siswa, dan lain-lain).
 - c. Mengamati dan menganalisis tanggapan siswa terhadap kegiatan pembelajaran.
 - d. Membaca artikel dan buku yang berkaitan dengan bidang dan profesi.
 - e. Mengikuti kursus atau pelatihan jarak jauh.
2. Dilakukan oleh guru bekerjasama dengan guru lain
 - a. Mengobservasi guru lain.
 - b. Mengajak guru lain untuk mengobservasi guru yang sedang mengajar.
 - c. Mengajar bersama-sama dengan guru lain (pola *team teaching*)
 - d. Bersamaan dengan guru lain membahas dan melakukan investigasi terhadap permasalahan yang dihadapi di sekolah.

- e. Membahas artikel atau buku dengan guru lain.
 - f. Merancang persiapan mengajar bersama guru lain.
3. Dilakukan oleh sekolah
- a. *Training day* untuk semua sumber daya manusia di sekolah.
 - b. Kunjungan ke sekolah lain.
 - c. Mengundang nara sumber dari sekolah lain atau instansi lain (Tim Penyusun Bahan Ajar Sertifikasi Guru, 2012).

Pengembangan profesi guru juga dapat dilaksanakan melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). PKB merupakan bentuk pembelajaran berkelanjutan untuk memelihara dan meningkatkan standar kompetensi secara keseluruhan, mencakup bidang-bidang yang berkaitan dengan profesi guru. Dalam Permeneg PAN dan RB Nomor 16 tahun 2009, terdapat tiga unsur kegiatan guru dalam PKB yaitu: pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif.

1. Pengembangan Diri

Pengembangan diri pada dasarnya merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru melalui kegiatan pendidikan dan latihan fungsional dan kegiatan kolektif guru yang dapat meningkatkan kompetensi dan atau keprofesian guru. Beberapa contoh materi yang dapat dikembangkan dalam kegiatan pengembangan diri, antara lain: penyusunan RPP, penyusunan kurikulum dan bahan ajar, maupun pengembangan metodologi pembelajaran.

2. Publikasi Ilmiah

Publikasi ilmiah adalah karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah. Publikasi ilmiah mencakup tiga kelompok, yaitu: a) presentasi pada forum ilmiah, b) publikasi ilmiah berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal, dan c) publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan, dan atau buku pedoman guru (modul).

3. Karya Inovatif

Karya inovatif adalah karya yang bersifat pengembangan, modifikasi atau penemuan baru sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah. Karya inovatif ini dapat berupa penemuan teknologi tepat guna, pengembangan karya seni, pembuatan atau modifikasi alat pelajaran.

Dengan demikian, dengan adanya program PKB guru secara profesional dapat memelihara, meningkatkan, dan memperluas pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu. Pembelajaran yang bermutu diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman peserta didik.

Kesimpulan

Guru dan karyawan merupakan salah satu komponen sumber daya manusia pendidikan. Pengembangan guru dan karyawan dalam organisasi pendidikan perlu untuk dilaksanakan secara kontinyu dan berkelanjutan melalui kegiatan pengembangan diri, publikasi ilmiah, maupun karya inovatif, agar guru dan karyawan dapat selalu menjaga dan meningkatkan profesionalismenya. Guru yang profesional akan mampu untuk melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu. Pembelajaran yang bermutu diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman peserta didik.

Daftar Pustaka

- Anthony, William P., *Management of Human Resources: A Systems Approach to Personnel Management*, Columbus: Grid Inc., 1977.
- Hasibuan, Malayu Hasbi S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.
- Ismail, M. Yusanto, *Pengantar Manajemen Syariat*, Jakarta: Khairul Bayan, 2003.
- Jawwad, M. Abdul, *Manajemen Diri*, Bandung: Syamil Cipta Media, 2004.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia "Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS"*, Bandung: Refika Aditama, 2007.
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1996.

_____, *Pengembangan Sumber Daya Insani*, Jakarta: PT Gunung Agung, 1983.

Suryosubroto, B, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

Syukur, Fatah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012.

Tim Penyusun Bahan Ajar Sertifikasi Guru, *Kebijakan Pengembangan Profesi Guru*, Semarang: IKIP PGRI Semarang, 2012.

Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*, Jakarta: Dirjen Binbagais, Depag RI, 2006.