

## LEMBAR PENGESAHAN DAN PERSETUJUAN

Promotor



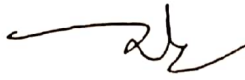
Prof. Udin Syaefudin Sa'ud, PhD  
NIP. 195306121981031003

Kopromotor



Prof. Dr. Djam'an Satori, MA  
NIP. 195008021973031002

Anggota



Dr. Aan Komariah, M.Pd  
NIP. 197005291994022001

Mengetahui

Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan



Dr. Aan Komariah, M.Pd  
NIP. 197005291994022001

## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi dengan judul “EFEKTIVITAS MANAJEMEN PELATIHAN DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA (Studi Kasus di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat tahun 2014-2015)” ini beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Bandung, 18 Januari 2016  
Yang membuat pernyataan

**Erna Kusumawati**  
**NIM 1302810**

EFEKTIVITAS MANAJEMEN PELATIHAN DOSEN  
PERGURUAN TINGGI SWASTA (Studi Kasus di STMIK Nusa Mandiri Jakarta,  
STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat)

**Abstrak**

Pelatihan merupakan sarana mengembangkan kompetensi dosen dari sisi keterampilan, pengetahuan dan sikap. Penelitian mengkaji tentang efektivitas manajemen pelatihan di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi kasus. Pemilihan sumber data menggunakan *purposive sampling* dan *snowball technique*. Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. Informan wawancara terdiri dari pimpinan, dosen dan mahasiswa. Analisis data dengan cara reduksi data, *display* data dan verifikasi data.

Kesimpulan bahwa secara umum bahwa penyelenggaraan pelatihan masih belum efektif, hal ini dilihat dari pelatihan belum direncanakan secara efektif, cukup relevan, namun belum ditetapkan secara spesifik, sulit diukur dan belum ada kurun waktunya. Kurikulum yang digunakan saat ini sudah tidak sesuai dengan tuntutan kebutuhan yang sudah mengalami perubahan, materi yang tumpang tindih, belum ada kesinambungan antar materi pembelajaran, serta kurang mendukung tugas pokok dan fungsi sebagai seorang dosen. Materi pelatihan sudah disusun dengan mengacu pada sasaran dan kurikulum pelatihan yang ada.

Sistematika penyusunan panduan pelatihan dan rencana pembelajaran sudah dibuat dengan cukup baik sesuai format yang lengkap mengacu pada teori yang ada. Tetapi substansi yang disusun dalam panduan pelatihan terutama pembelajaran masih merupakan kegiatan rutinitas yang cenderung bersifat formalitas sehingga tidak banyak perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Sarana pelatihan yang secara langsung digunakan untuk proses pembelajaran sudah tersedia dan cukup memadai. Pelayanan yang diberikan sudah cukup baik, Penilaian belum dilakukan secara menyeluruh. Sulit mengukur keterampilan dan sikap. Pelatihan dapat memberikan peningkatan kompetensi peserta dan juga meningkatkan mutu kerja organisasi.

Perlunya membuat suatu sistem penjaminan mutu bagi fasilitator, peserta, sarana prasarana dan metode pelatihan. Ketersediaan sumber daya dan komitmen pimpinan guna mendukung pelaksanaan penjaminan mutu manajemen pelatihan.

*Kata kunci: Efektivitas, Perencanaan, Pelaksanaan, Penilaian, Dampak Pelatihan*

TRAINING MANAGEMENT EFFECTIVENESS AT PRIVATE HIGHER  
EDUCATION (Case Study STMIK Nusa Mandiri Jakarta,  
STMIK Nusa Mandiri Sukabumi and STIBA Nusa Mandiri Ciputat)

**Abstract**

Training is a means to develop the competence of lecturers in terms of skills, knowledge and attitudes. The study evaluated the effectiveness of management training in Nusa Mandiri STMIK Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi and STIBA Nusa Mandiri. The research method uses descriptive qualitative approach with case studies. Selection of data sources using purposive sampling and snowball technique. Data collection using in-depth interviews, observation and documentation study. Informant interviews consisted of the faculty leaders, lecturers and students. Analysis of data by data reduction, data display and data verification.

Concluded that in general that the delivery of training is still not effective, it is seen from the training have not planned effectively, is relevant, but not specifically defined, difficult to measure and there is no time frame. The curriculum used at this time is not in accordance with the demands that have been changed, the material overlaps, there is no continuity between the learning material, as well as the lack of support duties and functions as a lecturer. The training material has been prepared with reference to the target and the existing training curriculum.

Systematic preparation of training manuals and lesson plans have been made well enough in the format as a complete reference to existing theories. But the substance of which are set out in the training manual, especially the learning is still a routine activity that tends to be a formality so not much change in accordance with the demands of the environment. Training facilities that are directly used for the learning process are already available and sufficient. The services provided are good enough, assessment has not been done thoroughly. Difficult to measure skills and attitudes. Training can provide increased competence and also improve the quality of the organization's work.

The need to create a system of quality assurance for the facilitator, participants, facilities and training methods. Availability of resources and management commitment to support the implementation of quality assurance management training.

Keywords: Effectiveness, Planning, Implementation, Assessment, Impact Training

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Allah, Tuhan Yang Maha Esa untuk semua karunia dan nikmat yang telah diberikan-Nya kepada kita semua. Disertasi yang berjudul “EFEKTIVITAS MANAJEMEN PELATIHAN DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA (Studi Kasus di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat tahun 2014-2015)” dapat diselesaikan. Disertasi ini diajukan sebagai persyaratan memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Administrasi pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia.

Penelitian ini terdiri dari lima bab, masing-masing bab terdiri dari: Bab I. Pendahuluan, berisi: Latar Belakang Penelitian, Identifikasi Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Struktur Organisasi Disertasi. Bab II tentang Kajian Pustaka, penelitian yang relevan dan kerangka pemikiran.

Bab III Metode Penelitian mengulas tentang metode penelitian, lokasi dan subyek penelitian, desain penelitian, teknik pengumpulan data, validasi data, instrumen penelitian, prosedur analisis data penelitian dan teknik analisis data. Bab IV menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan. Bab V terdiri dari kesimpulan dan rekomendasi. Disertasi ini diakhiri dengan membuat simpulan, implikasi dan rekomendasi kepada berbagai pihak yang berkepentingan terutama kepada seluruh civitas akademika STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat.

Peneliti menyadari bahwa tidak ada gading yang tak retak. Disertasi ini masih ada kekurangan dan kelemahannya, oleh sebab itu peneliti mengharapkan saran dan perbaikan. Semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan kepada semua pihak.

Bandung, 18 Januari 2016

Penulis

Erna Kusumawati

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penelitian dan penulisan disertasi ini akhirnya dapat diselesaikan. Dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur yang mendalam, peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya khusus kepada:

1. Prof. H. Udin Syaefuddin Sa'ud, M.Ed., Ph.D, selaku promotor yang telah memotivasi, membimbing dan memberi peneliti bahan-bahan dan masukan yang sangat berguna untuk penulisan hasil penelitian ini.
2. Prof. Dr. H. Djam'an Satori, M. A., selaku ko-promotor yang telah membimbing dan memberikan motivasi kepada peneliti agar terus berjuang untuk menyusun laporan ini hingga tuntas.
3. Dr. Hj. Aan Komariah, M. Pd. selaku anggota pembimbing dan sekaligus kaprodi yang telah membimbing dan terus mendorong peneliti agar lebih cermat dan fokus dalam penyusunan laporan hasil penelitian ini.

Peneliti juga menyampaikan terima kasih kepada yang tak terhingga kepada:

1. Pimpinan Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk menyelesaikan studi di Program studi Administrasi Pendidikan.
2. Para dosen Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Bandung yang telah membimbing dan memotivasi penulis untuk tetap semangat dalam menyelesaikan Disertasi ini.
3. Kepada suami dan anak-anaku tercinta, orang tua, sahabat, sanak saudara dan kerabat yang telah turut berdoa dan memberi semangat kepada peneliti untuk merampungkan pendidikan S-3 ini.
4. Ketua STMIK Nusa Mandiri Jakarta mengizinkan penulis mengikuti program S3, Ketua STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan Ketua STIBA Nusa Mandiri Ciputat beserta pimpinan dan rekan-rekan dosen yang menjadi responden yang membantu peneliti menyelesaikan disertasi.

5. Kepada rekan-rekan kuliah di sekolah pasca sarjana Universitas Pendidikan Indonesia atas kebersamaan, keceriaan dan kebahagiaan yang telah dibagi selama ini.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran dalam menyelesaikan studi ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu, saya hanya bisa mendoakan semoga amal kebaikan sekalian mendapat pahala dari Allah SWT. Dengan mengharapkan ridho dari Allah SWT, semoga disertasi ini bisa memperkaya pengetahuan ilmu administrasi pendidikan dan memberikan manfaat bagi para pembaca. Aamiin.

Bandung, 18 Januari 2016

Penulis

## DAFTAR ISI

	Hal
LEMBAR PENGESAHAN DAN PERSETUJUAN.....	i
SURAT PERNYATAAN .....	ii
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Fokus dan Identifikasi Masalah .....	17
C. Rumusan masalah penelitian .....	18
D. Tujuan Penelitian .....	18
E. Manfaat Penelitian .....	19
F. Struktur Organisasi Disertasi .....	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN .....	21
A. Posisi dan Fungsi Strategis Perguruan Tinggi .....	21
B. Peran Strategis Dosen .....	28
C. Pengembangan SDM Perguruan Tinggi .....	38
1. Konsep Pengembangan SDM Perguruan Tinggi .....	41
2. Pentingnya Pengembangan SDM .....	46
3. Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM .....	48
4. Jenis dan Jalur Pengembangan SDM .....	51
D. Pelatihan Dosen Perguruan Tinggi .....	54
1. Pelatihan sebagai Pengembangan SDM PT .....	54
2. Konsep, Tujuan dan Prinsip Pelatihan .....	58
3. Perencanaan Pelatihan .....	66
4. Pelaksanaan Pelatihan .....	77
5. Penilaian Pelatihan .....	94
6. Efektivitas dan Validasi Pelatihan .....	98
E. Penelitian yang relevan.....	107
F. Kerangka Pemikiran .....	112
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	117
A. Metode Penelitian .....	117
B. Lokasi dan Obyek Penelitian .....	118
C. Desain Penelitian .....	122
D. Teknik Pengumpulan Data .....	127
1. Wawancara secara Mendalam .....	131
2. Observasi.....	133



3. Studi Dokumentasi .....	135
E. Validitas Data .....	136
F. Instrumen Penelitian .....	137
G. Prosedur Analisis Data .....	140
1. Prosedur Analisis Data Penelitian .....	140
2. Teknis Analisis Data .....	142
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>146</b>
A. Temuan .....	146
1. STMIK Nusa Mandiri Jakarta .....	146
a. Perencanaan Pelatihan .....	146
1) Analisis Kebutuhan Pelatihan .....	146
2) Perancangan dan Pengembangan Kurikulum .....	157
a) Penetapan Sasaran dan Tujuan .....	157
b) Pengembangan Kurikulum .....	161
3) Penyusunan Panduan Pelatihan .....	165
a) Kriteria Fasilitator .....	165
b) Seleksi Peserta Pelatihan .....	168
c) Penyusunan Materi Pelatihan .....	171
d) Sarana dan Prasarana Pelatihan .....	175
b. Pelaksanaan Pelatihan .....	181
1) Kemampuan Fasilitator Mengelola Kelas .....	181
2) Pemilihan Metode Pembelajaran .....	187
c. Penilaian Pelatihan .....	191
1) Efektivitas Pelatihan pada Level Reaksi .....	195
2) Efektivitas Pelatihan pada Level Pembelajaran .....	203
3) Efektivitas Pelatihan pada Level Perilaku Kerja.....	207
4) Efektivitas Pelatihan pada Level Unit Kerja/Organisasi....	212
d. Dampak Pelatihan .....	216
1) Peningkatan Kompetensi Individu .....	216
2) Peningkatan Kompetensi Organisasi .....	219
2. STMIK Nusa Mandiri Sukabumi .....	222
a. Perencanaan Pelatihan .....	222
a) Analisis Kebutuhan Pelatihan .....	222
b) Perancangan dan Pengembangan Kurikulum .....	227
a) Penetapan Sasaran dan Tujuan .....	227
b) Pengembangan Kurikulum .....	232
3) Penyusunan Panduan Pelatihan .....	235
a) Kriteria Fasilitator .....	235
b) Seleksi Peserta Pelatihan .....	238
c) Penyusunan Materi Pelatihan .....	240
d) Sarana dan Prasarana Pelatihan .....	243
b. Pelaksanaan Pelatihan .....	248
1. Kemampuan Fasilitator Mengelola Kelas .....	248
2. Pemilihan Metode Pembelajaran .....	252
c. Penilaian Pelatihan .....	255

1. Efektivitas Pelatihan pada Level Reaksi .....	257
2. Efektivitas Pelatihan pada Level Pembelajaran .....	263
3. Efektivitas Pelatihan pada Level Perilaku Kerja.....	265
4. Efektivitas Pelatihanpada Level Unit Kerja/Organisasi....	270
d. Dampak Pelatihan .....	273
1. Peningkatan Kompetensi Individu .....	273
2. Peningkatan Kompetensi Organisasi .....	277
3. STIBA Nusa Mandiri Ciputat .....	279
a. Perencanaan Pelatihan .....	279
1) Analisis Kebutuhan Pelatihan .....	279
2) Perancangan dan Pengembangan Kurikulum .....	283
a) Penetapan Sasaran dan Tujuan .....	283
b) Pengembangan Kurikulum .....	285
3) Penyusunan Panduan Pelatihan .....	288
a) Kriteria Fasilitator .....	288
b) Seleksi Peserta Pelatihan .....	290
c) Penyusunan Materi Pelatihan .....	290
d) Sarana dan Prasarana Pelatihan .....	291
b. Pelaksanaan Pelatihan .....	295
1) Kemampuan Fasilitator Mengelola Kelas .....	298
2) Pemilihan Metode Pembelajaran .....	300
c. Penilaian Pelatihan .....	301
1) Efektivitas Pelatihan pada Level Reaksi .....	304
2) Efektivitas Pelatihan pada Level Pembelajaran .....	308
3) Efektivitas Pelatihan pada Level Perilaku Kerja.....	311
4) Efektivitas Pelatihanpada Level Unit Kerja/Organisasi....	314
d. Dampak Pelatihan .....	316
1) Peningkatan Kompetensi Individu .....	316
2) Peningkatan Kompetensi Organisasi .....	318
B. Pembahasan .....	335
1. Perencanaan Pelatihan .....	335
a. Analisis Kebutuhan Pelatihan .....	335
b. Perancangan dan Pengembangan Kurikulum .....	340
1) Penetapan Sasaran dan Tujuan .....	340
2) Pengembangan Kurikulum .....	342
c. Penyusunan Panduan Pelatihan .....	349
1) Kriteria Fasilitator .....	353
2) Seleksi Peserta Pelatihan .....	357
3) Penyusunan Materi Pelatihan .....	359
4) Sarana dan Prasarana Pelatihan .....	365
2. Pelaksanaan Pelatihan .....	368
a. Kemampuan Fasilitator Mengelola Kelas .....	368
b. Pemilihan Metode Pembelajaran .....	371
3. Penilaian Pelatihan .....	375
4. Dampak Pelatihan .....	383
a. Peningkatan Kompetensi Individu.....	383

b. Peningkatan Kompetensi Organisasi .....	387
C. Model Hipotetik Pelatihan Dosen .....	389
1. Rasionalitas Model.....	389
2. Tujuan .....	390
3. Asumsi .....	391
4. Visualisasi Model .....	391
5. Strategi Implementasi Model .....	394
6. Keterbatasan Model .....	394
7. Indikator Keberhasilan .....	394
<b>BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>398</b>
A. .Simpulan .....	398
B. .Implikasi .....	400
C. .Rekomendasi.....	400
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>402</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>406</b>
<b>PROFIL</b>	

## DAFTAR TABEL

		Hal
Tabel 2.1	Paradigma Pengembangan SDM .....	44
Tabel 3.1	Peta Konsep.....	119
Tabel 3.2	Subjek Penelitian dan Sumber Data .....	122
Tabel 3.3	Matriks Pengumpulan Data .....	127
Tabel 3.4	Wawancara Informan STMIK Nusa Mandiri Jakarta.....	132
Tabel 3.5	Wawancara Informan STMIK Nusa Mandiri Sukabumi	132
Tabel 3.6	Wawancara Informan STIBA Nusa Mandiri Ciputat .....	133
Tabel 3.7	Proses Observasi Pelaksanaan Pelatihan Dosen .....	135
Tabel 3.8	Data Dokumen Pendukung Penelitian .....	137
Tabel 4.1	Temuan Penelitian .....	330
Tabel 4.2	Sumber Data untuk Analisis Kebutuhan Organisasi, Pekerjaan dan Pribadi .....	337 293
Tabel 4.3	Format RPP Menurut Prawiladilaga (2008) .....	350
Tabel 4.4	Format Penyusunan GBPP Pelatihan .....	351
Tabel 4.5	Perbandingan Evaluasi Fasilitator dengan Peserta .....	353
Tabel 4.6	Perbandingan Aspek Program Pelatihan dan Penerapan Evaluasi Pelatihan .....	354
Tabel 4.7	Perbandingan Indikator Evaluasi Fasilitator .....	356

## DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1. Kedudukan MSDM dalam Lembaga .....	22
Gambar 2.2. Perbandingan Standar Kompetensi Guru-Dosen dalam UU Guru-Dosen dengan US NBPTS Amerika dan NPQTL-AUSTRALIA .....	36
Gambar 2.3. Perbedaan Pelatihan dan Pendidikan .....	59
Gambar 2.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pilihan Metode Pelatihan .....	80
Gambar 2.5. Kerucut Pengalaman Edgar Dale .....	91
Gambar 2.6. Siklus Pelatihan .....	106
Gambar 2.7. Kerangka Pemikiran Penelitian .....	116
Gambar 4.1. Kampus STMIK Nusa Mandiri Jakarta .....	178
Gambar 4.2. Kampus STMIK Nusa Mandiri Sukabumi .....	246
Gambar 4.3. Kampus STIBA Nusa Mandiri Ciputat.....	297
Gambar 4.4. Alur Permohonan Fasilitator .....	355
Gambar 4.5. Model Hipotetik Manajemen Pelatihan dengan Sistem Penjaminan Mutu TQA (Total Quality Assurance) .....	393

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Peningkatan partisipasi masyarakat secara aktif dalam penyelenggaraan perguruan tinggi telah mendorong berkembangnya perguruan tinggi secara pesat. Kondisi tersebut mendorong upaya-upaya untuk memberikan kesempatan luas bagi masyarakat untuk memperoleh ilmu pengetahuan dan teknologi. Perguruan tinggi dituntut mampu mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan masyarakat baik terhadap ilmu pengetahuan, penguasaan teknologi maupun untuk memenuhi kebutuhan tenaga ahli di berbagai bidang. Brankovic,et.al (2014, hlm. 3) menjelaskan bahwa dialektika global dan lokal sangat menonjol dalam perdebatan ilmu sosial kontemporer dan memiliki dampak signifikan terhadap studi pendidikan tinggi. Implikasi dari adanya studi terhadap pendidikan adalah berkembangnya lembaga pendidikan tinggi yang memiliki mutu. Di era global baik tuntutan maupun persaingan mutu antar perguruan tinggi terutama swasta merupakan fenomena yang umum ditemui.

*Organization for Economic Cooperation and Development-OECD* (2014, hlm. 1) menegaskan bagaimana fungsi pendidikan termasuk pendidikan tinggi sesuai dengan indikator output yang diamati dari sistem pendidikan berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan baik bagi individu, masyarakat dan pertumbuhan ekonomi. Hal ini berarti bahwa keberadaan perguruan tinggi bermutu memiliki relevansi dengan terwujudnya masyarakat yang memiliki modal intelektual yang dapat menghasilkan nilai untuk kesejahteraan.

Salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan tri darma pendidikan tinggi adalah dosen. Dosen merupakan salah satu kebutuhan utama di lingkungan perguruan tinggi. Dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi. Apabila dosen bermutu tinggi, maka mutu perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Atas dasar itulah, pengembangan profesionalisme dosen menjadi upaya yang penting dalam rangka peningkatan kualitas perguruan tinggi.

Di Indonesia, program pengembangan mutu dosen juga telah dikenal sejak tahun 70-an. Beberapa perguruan tinggi telah menyelenggarakan kegiatan yang termasuk dalam kategori pembinaan dosen, seperti fasilitator khusus untuk semua dosen baru. Universitas-universitas tertentu mendirikan pusat pelatihan dosen dan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pembinaan dosen dalam level regional maupun nasional. (Basharat, 2012, hlm..122).

Program pengembangan profesionalisme dosen di Indonesia belum menampakkan hasil yang menggembirakan. Beberapa perguruan tinggi negeri (PTN) di Indonesia memang sudah masuk dalam daftar perguruan tinggi terbaik di dunia. Demikian halnya dengan swasta, terdapat sejumlah perguruan tinggi swasta (PTS) yang kualitasnya bisa diandalkan dan setara dengan perguruan tinggi di luar negeri.

Sebagian besar para dosen beranggapan bahwa tugas utamanya hanya menyampaikan pengetahuan atau menugaskan penelitian ilmiah kepada para mahasiswa. Dosen adalah pendidik dalam pengertian seluas-luasnya. Dosen memiliki tanggung jawab untuk mendidik mahasiswa, baik dari sisi keilmuan, mental, cara berpikir dan berperilaku. Ganieva, et.al (2015, hlm. 32) menjelaskan bahwa dosen dituntut memahami tugas-tugas profesionalnya. Untuk menjalankan tugas utama dalam pengajaran dan pembelajaran, dosen menurut Long, et.al (2013) dituntut memiliki kapabilitas tinggi, seperti disamapaikan:

*Teaching and learning are two dimensions of the academic world and both depend on lecturers capabilities therefore, an effective lecturer has been conceptualised as one who produces desired outcomes in the course of his duty as a lecturer.*

Peningkatan kapabilitas dosen baik untuk pengajaran maupun penelitian masih menjadi kegiatan yang hanya dilakukan oleh sebagian kecil dosen. Banyak dosen yang kurang mencari atau mengikuti berbagai kegiatan ilmiah seperti seminar, workshop dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Situasi ini menunjukkan bahwa masih ada masalah antara cita-cita ideal dengan kondisi nyata para dosen perguruan tinggi saat ini. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti faktor motivasi, manajemen pendidikan, ekonomi dan realitas sosial. Pembinaan dilakukan dengan upaya program

pengembangan profesionalisme dosen yang komprehensif serta melibatkan berbagai pihak, mulai dari perguruan tinggi, pemerintah hingga masyarakat.

Sumber daya dosen memiliki posisi yang vital dalam membentuk mutu lulusan maupun mutu lembaga secara umum. Posisi itu diperkuat dengan fakta bahwa dosen memiliki otoritas tinggi dalam proses akademik. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memiliki karakteristik yang sedikit berbeda khususnya dalam pengadaan dan pengelolaan aspek dana dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Hal ini berimplikasi luas pada optimalisasi aspek lain, yaitu: aspek sumber daya manusia maupun aspek sarana prasarana dan aspek proses. Upaya perbaikan mutu harus direncanakan berdasarkan skala prioritas. Upaya optimalisasi faktor-faktor penting dengan strategi yang tepat adalah langkah penting untuk pengayaan mutu manajemen pendidikan tinggi. Hasil penelitian Long, et.al (2013) menunjukkan bahwa kemampuan dosen akan mempengaruhi bagaimana asupan bagi siswa di masa depan terkait dengan kemampuannya.

Peningkatan mutu dosen dari tahun ke tahun menunjukkan kualitas institusi. Undang-undang sistem pendidikan nasional No. 20 tahun 2003 pasal 20 mensyaratkan bahwa tugas utama seorang dosen adalah melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu melakukan pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian pada masyarakat. Masih banyak dijumpai bahwa dosen hanya mengajar saja yaitu mentransfer ilmu pengetahuan yang dimiliki kepada mahasiswa. Jarang dijumpai para dosen terlibat aktif mendidik mahasiswanya. Dua dharma lainnya sangat jarang disentuh. Dharma penelitian dan pengabdian pada masyarakat jarang dilakukan dengan alasan sudah sibuk dengan mengajar. Tidak jarang para dosen juga lupa dengan kegiatan mempublikasikan hasil penelitiannya.

Dari berbagai fenomena tentang rendahnya kinerja dosen melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi, maka diperlukan suatu program yang dapat meningkatkan kinerja dosen. Dosen yang berkualitas diperoleh dari bagaimana dosen mengembangkan kualitas dirinya terkait dengan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Salah satu cara meningkatkan



pengembangan diri dosen dengan melakukan pelatihan. Berbagai macam jenis pelatihan yang diberikan dari pihak internal juga eksternal.

Pelatihan yang baik perlu memperhatikan beberapa standar kriteria. Standar merupakan kriteria minimal untuk mutu suatu barang atau jasa. Kata kriteria minimal ini menegaskan batas psikologis persyaratan barang atau jasa yang di tolerir oleh mutu. Apabila kondisi barang atau jasa berada di atas batas standar, berarti barang dan jasa tersebut melampaui standar (bermutu). Sebaliknya kondisi barang atau jasa berada di bawah batas standar, maka masih belum memenuhi standar. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dora, et.al (2012) menunjukkan bahwa pelatihan bagi para dosen serta aplikasinya dalam kegiatan akademik mempengaruhi kualitas pengajaran dan pembelajaran.

Pelatihan adalah usaha untuk mengembangkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*) individu dalam melaksanakan tugas agar kinerja meningkat. Tujuan utama program pelatihan adalah: 1. dilakukan untuk menutup "*gap*" antara kecakapan dan kemampuan dosen dengan permintaan jabatan. 2. program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dosen dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang diharapkan. Usaha-usaha pelatihan ini awalnya memakan waktu dan biaya yang mahal namun setelah kembali bekerja akan menghemat biaya. Pelatihan menghindarkan dari pemborosan waktu dan biaya karena dosen sudah dapat bekerja dengan efektif dan efisien sehingga kinerja meningkat. Pelatihan yang selesai dilaksanakan dapat memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, dan prosedur-prosedur yang berlaku di perusahaan tersebut.

Pelatihan yang bermutu, perlu memperhatikan standar yang dibuat oleh *International Organization for Standardization* yang disingkat ISO, sebuah organisasi internasional untuk standari bagi organisasi non pemerintah dan nirlaba berdiri pada 23 Februari 1947 berkantor pusat di Jenewa Swiss, beranggotakan wakil-wakil standardisasi nasional dari setiap negara (130 negara lebih merupakan badan pelaksana standar internasional untuk barang-jasa dan sering menjadi hukum kesepakatan internasional untuk standar. Penyelenggaraan pelatihan yang

memperhatikan standar dari ISO, berarti pelatihan mengarah pada pencapaian mutu secara standar internasional sekaligus menjamin tata kelola pelatihan secara keseluruhan.

Pengakuan identitas yang diperoleh di kancah persaingan global, sehingga pelatihan dapat mempengaruhi keadaan, dan bahkan dapat menciptakan perubahan yang lebih kondusif. ISO 9001:2008 series adalah pernyataan standar sistem manajemen mutu yaitu sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengontrol organisasi berkaitan dengan mutu. ISO 9001:2008 ini telah mendapat pengakuan dari banyak negara di dunia seperti: semua negara Uni Eropa, Amerika, Jepang, Australia, ASEAN dan di lebih 100 negara.

Pelatihan dan pendidikan bermutu yang diselenggarakan termasuk di perguruan tinggi dapat terwujud dengan adanya jaminan persyaratan umum maupun dokumen termasuk ketersediaan sumber daya. Faktor penting adalah lembaga pelatihan melakukan inspeksi dirinya terlebih dahulu akan implementasi 8 prinsip manajemen mutu. Delapan prinsip manajemen mutu ini merupakan norma dasar dan umum dalam mengelola dan mengontrol organisasi serta dilaksanakan secara bertahap pencapaiannya, bukan dicapai secara sekaligus. 8 prinsip manajemen mutu, yaitu: fokus pada pelanggan (*customer fokus*), kepemimpinan (*leadership*), keterlibatan orang-orang (*involvement of people*), pendekatan proses (*process approach*), Pendekatan sistem manajemen (*system approach to management*), perbaikan terus menerus (*continual improvement*), pembuatan keputusan berdasarkan fakta (*factual approach to decision making*) dan hubungan saling menguntungkan dengan pemasok.

Terdapat 3 unsur yang menjadikan penyelenggaraan pelatihan itu bermutu menurut Wills (yaitu: proses penyelenggaraan pelatihan yang bermutu (*a quality training process*), pelatihan yang tersertifikasi (*certified course*), dan pelatihnya tersertifikasi (*certified instructor*). *A Quality training process*, yaitu proses pelatihan yang bermutu. Pelatihan ini dibuktikan dengan diciptakannya sebuah *Standart Operating Prosedur* (SOP) dan disepakati secara disiplin penuh oleh semua pemangku kepentingan baik horisontal maupun vertikal sehingga tercipta sebuah standar pelaksanaan pelatihan bermutu. *Certified courses* yaitu proses

pelatihan yang tersertifikasi, dibuktikan dalam bentuk diciptakannya desain program dan kurikulum silabus yang berisikan arah, tujuan, GBPP tiap-tiap mata pelatihan, metode pembelajaran, bahan ajar, sarana dan prasarana yang memadai serta media pembelajaran yang cukup. *Certified instructor*, yaitu fasilitator yang telah memenuhi persyaratan, diantaranya melalui proses seleksi yang ketat oleh pihak yang berwenang kemudian dipersyaratkan menguasai pembelajaran dengan kompeten.

Pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus-menerus dalam rangka pembinaan ketenagakerjaan dalam suatu organisasi. Secara spesifik, proses pelatihan itu merupakan serangkaian (upaya) yang dilaksanakan secara kesinambungan, bertahap dan terpadu. Perencanaan proses pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan memerlukan analisis kebutuhan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan hendaknya berkesinambungan dan terus menerus seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan-perubahan sistem agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Penilaian menjadi proses yang dapat mengukur keberhasilan pelatihan. Hasil pelatihan harus berdampak pada meningkatnya kinerja individu dan organisasi.

Program pelatihan dirancang untuk memberi pembelajaran dan peningkatan keterampilan kebutuhan penguasaan berbagai pengetahuan, keterampilan dan sikap. Program pelatihan memiliki berbagai kelompok partisipan sebagai sasaran pembelajaran. Terdapat berbagai macam pelatihan yang dihadiri oleh lebih dari satu jenis kelompok partisipan. Beberapa kelompok peserta dalam pelatihan secara bersama-sama dapat memfasilitasi proses-proses kelompok. Keberhasilan program pelatihan sangat erat kaitannya dengan keberhasilan proses transfer pengetahuan dari nara sumber, ahli dan pelatih yang berkompeten. Para ahli dan pelatih tersebut dikategorikan menjadi dua macam, yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

Lokasi tempat penyelenggaraan pelatihan menjadi hal yang tidak dapat diabaikan. Pemilihan lokasi pelatihan dikelompokkan sebagai berikut: 1. unit kerja, 2. tempat kerja tetapi tidak di unit kerja, yaitu di ruang khusus suatu

organisasi/perusahaan dan 3. di luar arena tempat kerja seperti di gedung konferensi, hotel dan alam terbuka (*outbond*). Jika dikaitkan dengan tingkat keterampilan yang dibutuhkan, keterampilan dasar umumnya di tempat kerja. Beberapa keterampilan yang mengkombinasikan interpersonal dan konseptual dilakukan di luar arena kerja. Pelatihan sering dilakukan di dalam organisasi yang disebut *on the job training* (OJT) baik di unit kerja, di tempat kerja maupun di luar tempat kerja untuk mencapai tujuan-tujuan efektivitas diskusi dan menjadikan program berlangsung konsisten.

Belajar dan pembelajaran merupakan aspek yang sangat erat kaitannya dengan program pelatihan karena di dalam pelatihan dan pengembangan terdapat proses belajar-mengajar. Prinsip-prinsip pembelajaran dalam pelatihan adalah pedoman berupa cara-cara agar peserta pembelajaran dapat mengikuti pelatihan dengan efektif. Semakin efektif prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan, maka semakin efektif pelatihan yang mungkin terjadi. Prinsip-prinsip pembelajaran terdiri dari: tingkat partisipasi pelatihan dan pendalaman materi harus aktif dan proaktif terutama dalam studi kasus, simulasi dan praktikum. Pelatihan akan memperbaiki motivasi serta mengajak peserta memperkuat proses dan wawasan belajar. Pendalaman materi merupakan langkah untuk penanaman daya ingat. Biasanya pendalaman materi bisa berupa studi kasus ataupun pemberian ujian (tes) pada pertengahan dan akhir proses pelatihan untuk mengetahui seberapa jauh daya ingat dan kemampuan analisis dalam menguasai materi yang telah diajarkan serta untuk memecahkan suatu permasalahan.

Secara umum peserta mengandalkan buku pedoman pelatihan atau buku teks untuk bahan pembelajaran dasar, bacaan, latihan dan uji sendiri. Titik berat materi pelatihan adalah bahan-bahan belajar yang mengacu pada upaya pembentukan, perubahan serta pematangan sikap serta perilaku peserta pelatihan, mencakup keterampilan, pengetahuan, sikap dan nilai-nilai (ranah kognitif, afektif and psikomotor) yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Media pelatihan memiliki enam fungsi, yaitu: 1. menyederhanakan bahan pelatihan yang beragam dan tidak mudah dipahami, 2. memfokuskan perhatian peserta terhadap inti pokok pembahasan, 3. memudahkan poin-poin yang dibahas

untuk diingat peserta, 4. mengantarkan ke tempat yang seharusnya dikunjungi (seperti penggunaan film, video tape dan lain-lain), 5. membuat keragaman penyajian dan 6. menghemat penggunaan waktu karena lebih efisien. Pemilihan media harus disesuaikan dengan materi, peserta, fasilitator, lokasi, keefektivitasan ekonomi, prinsi-prinsip belajar, ketepatan kecukupan fasilitas jenis pembelajaran serta penilaian. Derajat pentingnya faktor-faktor tersebut berbeda-beda bergantung pada situasi dan kondisi.

Penilaian program pelatihan perlu dilakukan agar dapat mengetahui hasil dan keefektifan suatu kegiatan khususnya program pelatihan. Penilaian program pelatihan sebagai pengumpulan informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan secara sistematis untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif dan efisien. Fokus penilaian program pelatihan terbagi dua, yaitu efektivitas dan efisiensi program pelatihan.

Sebelum melakukan penilaian pelatihan perlu didesain terlebih dahulu apa yang hendak diukur pada setiap level penilaian serta jenis data apa saja yang diperlukan dan bagaimana cara pengumpulan data pada setiap level penilaian. Hal ini untuk lebih memudahkan dalam melakukan tahapan-tahapan proses penilaian yang akan dijalankan. Sebelum masuk ke dalam metode pengumpulan data, perlu diketahui terlebih dahulu bahwa data yang hendak dikumpulkan pada setiap penilaian pelatihan dapat dibagi menjadi dua, yaitu: data kualitatif dan kuantitatif. Metode pengumpulan data pun akan berbeda, misalnya untuk data kualitatif metode yang digunakan seperti wawancara, observasi, studi dokumentasi dan *Focus Group Discussion* (FGD). Metode pengumpulan data kuantitatif misalnya survei dan kuesioner. Penilaian pelatihan dilakukan untuk mengetahui seberapa besar manfaat dan dampak pelatihan bagi peserta dan organisasi.

Proses pelatihan yang dilakukan secara terencana dan sistematis membuat hasil pelatihan dapat dirasakan betul manfaatnya. Akan tetapi, kenyataan yang terjadi di lapangan bahwa pelatihan belum secara optimal mengetengahkan analisis problematika serta sistem dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja dosen. Materi pelatihan dianggap belum memiliki mutu yang menampilkan cara berpikir kritis sebagai seorang ilmuwan terkait dengan praktek dan nilai dalam

pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Sebagian besar pelatihan hanya diperuntukkan guna melengkapi administrasi dalam kenaikan pangkat saja.

Sekolah Tinggi yang berada di bawah Yayasan Indonesia Nusa Mandiri merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang memiliki misi meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar dapat memberikan layanan terbaik dalam upaya memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat. Upaya untuk meningkatkan kualitas kampus di bawah Yayasan ini diperlukan kerjasama seluruh sivitas akademika, terutama peran dosen. Sekolah tinggi di bawah Yayasan Indonesia Nusa Mandiri seperti Sekolah Tinggi Manajemen dan Ilmu Komputer (STMIK) Nusa Mandiri Jakarta, Sekolah Tinggi Manajemen dan Ilmu Komputer (STMIK) Nusa Mandiri Sukabumi dan Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Asing (STIBA) Ciputat.

Berdasarkan beberapa informasi dari studi kepustakaan diketahui bahwa terdapat 98 jenis pelatihan yang telah diselenggarakan oleh pihak bagian Pelatihan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2014 masing-masing penelitian dibedakan berdasarkan materi. Materi yang diberikan dikelompokkan menjadi bidang ilmu komputer, Bahasa Inggris, pembelajaran, disain grafis dan umum. Dari data-data tersebut diketahui bahwa dari sisi materi sudah cukup memberikan tambahan pengetahuan dan ketrampilan dosen, akan tetapi apabila dilihat dari sisi jumlah peserta sangat jauh rentangannya dari 11 orang sampai dengan 200 orang dosen. Hal ini memberi kesan bahwa pelatihan dilakukan tidak berdasarkan pada analisis kebutuhan dosen.

Selama ini pelatihan yang dilakukan dosen lebih bersifat sistem yang secara operasional tidak menempatkan fungsi dosen secara optimal. Pelatihan kurang didasarkan pada kesesuaian fungsi dosen sebagai tenaga pendidik, peneliti dan pengabdian masyarakat di perguruan tinggi (organisasi). Pelatihan belum memberikan kontribusi maksimal karena diselenggarakan dengan analisis kebutuhan yang kurang menyeluruh. Pelatihan tidak mendorong para peserta maupun organisasi untuk menempatkan asas pembelajaran sepanjang hayat.

Robinson dan Hope (2009, hal.9-10) menjelaskan perlunya pelatihan mahasiswa pascasarjana mempersiapkan diri untuk menjadi dosen umumnya

menerima landasan penelitian yang luas. Hal ini berarti sedikit waktu yang digunakan untuk persiapan mengajar, meskipun mengajar adalah salah satu tanggung jawab pertama yang menjadi tanggung jawab mereka. Sebuah argumen yang valid terhadap penambahan persiapan mengajar untuk program pascasarjana adalah dapat meningkatkan jumlah waktu untuk menyelesaikan gelar kesarjanaan.

Hasil penelitian terhadap kegiatan evaluatif dengan menggunakan konsep Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2008, hlm. 21) tentang beberapa kriteria untuk menilai efektivitas suatu pelatihan yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku kerja dan tujuan organisasi menunjukkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan di beberapa tempat tersebut tidak didukung oleh kegiatan penilaian pelatihan. Hasil pelatihan hanya dianalisis dengan menggunakan deskripsi semu melalui observasi terhadap perilaku dosen di tempat kerja dengan asumsi bahwa pelatihan akan terbukti dengan sendirinya tanpa dilakukan pengukuran.

Manajemen penyelenggaraan pelatihan dosen di ketiga kampus belum sepenuhnya menjadi sebuah sistem yang dirancang secara sistematis dan terencana mulai dari kegiawatb awal berupa penilaian kebutuhan (level individu samapai dengan level organisasi), maupun pengukuran dampak kegiatan pelatihan pada level organisasi.

Kegiatan analisis kebutuhan belum sesuai dengan prosedur serta kegiatan-kegiatan yang menghasilkan gambaran atai informasi spesifik mengenai kebutuhan baik peserta, maupun lembaga atau dalam pelaksanaan tugas. Kesenjangan antara kenyataan kompetensi maupun aspek psikologis dosen dengan harapan untuk menjalankan tugasnya sebagai dasar dibutuhkannya pelatihan belum jelas. Sumber-sumber informasi yang menggambarkan kebutuhan mikro pelatihan seperti peserta pelatihan, kelompok kerja yang memerlukan pelatihan. Sumber data untuk menunjukkan kebutuhan pelatihan belum terdokumentasikan bahkan tidak ada seperti pegawai baru, dosen yang dipromosikan memiliki tugas tambahan, mutasi kerja dosen, hasil penilaian kinerja maupun program pengembangan karier dosen bahkan keluhan mahasiswa karena adanya produk layanan jasa yang tidak sesuai.

Sumber informasi untuk analisis kebutuhan yang lebih makro belum menjadi fokus pertimbangan misalnya rencana induk strategis lembaga, pemekaran dan pengembangan tugas strategis dosen, perubahan-perubahan kebijakan mutu, perubahan kebijakan baru dalam pengembangan maupun beban kinerja dosen. Hasil observasi terhadap kegiatan awal pelatihan menunjukkan bahwa analisis kebutuhan hanya dievaluasi secara semu dan dilakukan berdasarkan keputusan pimpinan.

Praktek-praktek kegiatan pelatihan yang diselenggarakan tidak secara spesifik menjelaskan *goal oriented* berdasarkan hasil pengkajian baik oleh penyelenggara maupun oleh tim. Tujuan pelatihan belum memiliki ukuran universalitas, menggambarkan adanya penekanan pada kriteria yang jelas mengenai tujuan pelatihan. Nilai-nilai seperti universalitas (penekanan pelatihan untuk pengembangan keterampilan dan pengetahuan) sudah dinyatakan secara eksplisit dan tertulis namun masih umum belum spesifik terkait tugas dan beban kerja dosen sesuai dengan kebijakan baru. Peraturan pendidikan dan kebudayaan RI menteri nomor 92 tahun 2014 tentang Jabatan fungsional Dosen bahwa unsur utama angka kredit bagi dosen adalah pendidikan/pelatihan termasuk kegiatan pengembangan diri, pelaksanaan penelitian, pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat. Tujuan pelatihan belum diselaraskan dan secara eksplisit dinyatakan secara tertulis sesuai dengan kebijakan tersebut.

Kurang spesifiknya kriteria tujuan pelatihan pada setiap level menyebabkan rendahnya kreativitas guna mencari pelatihan yang inovatif. Rangkaian kegiatan terpisah-pisah dan belum menjadi satu kesatuan kegiatan yang dikelola secara efektif. Pandangan terhadap pelatihan masih parsial dan belum utuh. Kondisi ini menyebabkan pelatihan belum didukung oleh pemikiran dari penyelenggara yang beragam sebagai wujud atau objektivitas dari multi disiplin. Pelatihan belum dipikirkan berdasarkan beragam aspek termasuk pendekatan pelatihan yang masih menggunakan pendekatan pedagogi bukan andragogi.

Kegiatan analisis yang meliputi materi, fasilitator, jumlah peserta, lokasi dan waktu pelatihan masih terbatas. Sebagian pelatihan belum dipenuhi secara



optimal seperti analisis kebutuhan pelatihan, kriteria fasilitator dan peserta, metode pelatihan, penilaian. Materi pelatihan terlalu banyak diberikan sedangkan waktu terbatas, sehingga masih terdapat kesenjangan antara jumlah materi yang banyak dengan alokasi waktu yang tersedia dan belum sesuai dengan harapan peserta.

Berdasarkan hasil wawancara awal menunjukkan bahwa pemilihan fasilitator belum berdasarkan pada ketentuan seperti pertama Fasilitator berlevel dalam dan luar negeri yang memiliki kualifikasi pendidikan dan pengalaman melatih di bidangnya. 2. Fasilitator yang memiliki sertifikat dan level provinsi dengan kualifikasi pendidikan S3 dan pengalaman melatih dibidangnya. 3. Fasilitator tingkat Kabupaten dan tingkat Provinsi memiliki kualifikasi pendidikan S3 dan pengalaman melatih di bidangnya. Fasilitator yang dipilih hanya fasilitator lokal dengan kualifikasi pendidikan S1 dan S2, belum memiliki sertifikat sebagai pelatih. Hanya beberapa fasilitator berpengalaman dengan level internasional dan nasional. Metode pelatihan yang selama ini dilakukan oleh bagian pelatihan di bawah Yayasan Indonesia Nusa Mandiri belum efektif karena masih menggunakan metode ceramah yang dominan. Peserta pelatihan adalah orang dewasa sehingga pendekatannya disesuaikan dengan karakteristik peserta dewasa yang memiliki pengalaman, motivasi maupun karakteristik yang beragam.

Berdasarkan jumlah peserta baik itu kelas kecil dengan jumlah peserta sekitar 11 orang dan kelas besar dengan jumlah peserta 200 orang tetap saja fasilitator menggunakan metode ceramah. Padahal ada banyak sekali metode pelatihan misalnya: a. metode pembelajaran yang aktif, b. diskusi, c. latihan (kuis) dan d. metode andragogi belum sepenuhnya digunakan. Metode pelatihan belum dipilih berdasarkan karakteristik peserta pelatihan.

Biaya pelatihan di kampus ini telah dialokasikan dari dana yayasan dan digunakan untuk honorarium, transport, konsumsi, peralatan pelatihan dan dokumentasi pelatihan bagi peserta, fasilitator dan panitia penyelenggara. Fasilitas sarana dan prasarana telah diprogram oleh yayasan yang menunjuk bagian pelatihan dan pelatihan untuk merencanakan, mengelola dan memonitor fasilitas dan sarana perasarana pelatihan. Tugas bagian pelatihan yaitu menentukan tempat

pelatihan yang cukup memadai, presentatif dan kondusif dilengkapi fasilitas alat dan media elektronik, komputer, *infocus* dan layar serta fasilitas alat tulis (ATK) yang terpenuhi dengan baik untuk para peserta menerima materi dan melaksanakan ujian.

Selama kurun waktu lima tahun, belum ada kriteria khusus bagi peserta pelatihan yang menjadi pedoman dalam melaksanakan sebuah pelatihan. Belum adanya pemilahan prioritas pelatihan yang dilakukan untuk dosen senior, dosen yayasan atau dosen tetap, dosen junior dan instruktur. Pelatihan dibuka untuk semua jenis dosen. Perbedaan latar belakang pendidikan dan pengetahuan serta pengalaman dosen juga tidak menjadi faktor kriteria pemilihan peserta pelatihan. Akhirnya di dalam proses pembelajaran banyak menemui kendala karena perbedaan jenjang kepangkatan dan jenis dosen.

Proses penilaian belum dilakukan secara tertaur dan didasarkan pada pemahaman sebagai kegiatan strategis serta terintegrasi dengan pelatihan sebagai sistem. Tidak ada jadwal yang tentu dan berkesinambungan. Hasil wawancara awal menunjukkan bahwa monitor, bimbingan serta arahan belum dilakukan oleh pihak yayasan maupun Kepala SDM dan pelatihan secara terus menerus selama penyelenggaraan pelatihan berlangsung. Rendahnya antisipasi fasilitator yang berhalangan hadir, sehingga menyebabkan efektivitas penyelenggaraan pelatihan terganggu dan tidak berjalan sesuai tujuan.

Penilaian hasil pelatihan belum dilakukan secara sistematis dari awal sampai akhir kegiatan. Peserta pada awal kegiatan jarang diberikan *pre-test*. Padahal tujuan *pre-test* ini untuk mengetahui standar awal pemahaman para peserta pelatihan, mengetahui kemampuan dasar dosen. Di akhir kegiatan hanya beberapa pelatihan saja yang melakukan *post-test*. Akan tetapi nilai inipun hanya menjadi formalitas belaka. Tidak ada *feedback* dari hasil *post-test* kepada para peserta, pimpinan dan bagian SDM serta kepangkatan. Padahal *post-test* bertujuan mengukur keberhasilan kompetensi pada proses pelaksanaan pelatihan. Nilai *post-test* tujuannya untuk mengukur kemampuan peserta baik kegiatan diskusi maupun simulasi dan presentasi. Proses akhir pertemuan untuk mengukur keberhasilan fasilitator dan peserta pelatihan.

Pelatihan yang selama ini dilaksanakan di ketiga kampus Yayasan Indonesia Nusa Mandiri masih banyak terjadi kesenjangan dan ketimpangan dengan manajemen pelatihan yang seharusnya dan terstandarisasi. Banyaknya pelatihan tidak menjamin peningkatan kinerja dosen. Masih banyak dosen yang mengajar dengan metode ceramah, tidak melakukan apersepsi terlebih dahulu sebelum masuk kepada materi dan tidak memberikan *pre-test* kepada mahasiswa. Panitia penyelenggara tidak membuat laporan hasil pelatihan yang telah diselenggarakan. Dampak yang dihasilkan dari pelatihan belum terlihat jelas terutama pada tujuan organisasi.

Pada prakteknya hanya sebagian kecil lembaga pelatihan yang melakukan penilaian secara detail dengan penilaian sesuai dengan jenjang dengan menggunakan alat-alat analisis yang tepat. Penyelenggara di STMIK Jakarta, Sukabumi dan Ciputat hanya melakukan analisis efektivitas pelatihan secara umum terhadap pelatihan yang diselenggarakan. Lembaga belum menggunakan pengujian *pre test post test* atau uji efektivitas pada level organisasi dengan menggunakan alat-alat yang tepat. Selain itu analisis kebutuhan pelatihan belum menggunakan alat-alat analisis yang memadai seperti interview mendalam, observasi, job desk, kuesioner, test, studi kasus, lembar diagnosa kerja.

Robinson dan Hope (2009, hlm.9-10) menjelaskan perlunya pelatihan bagi mahasiswa pascasarjana untuk mempersiapkan diri untuk menjadi dosen umumnya menerima landasan penelitian yang luas. Hal ini berarti sedikit waktu yang digunakan untuk persiapan mengajar, meskipun mengajar adalah salah satu tanggung jawab pertama yang menjadi tanggung jawab mereka. Sebuah argumen yang valid terhadap penambahan persiapan mengajar untuk program pascasarjana adalah dapat meningkatkan jumlah waktu untuk menyelesaikan gelar kesarjanaan.

Terkait dengan pelatihan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Reed dan vakola (2006) menunjukkan bahwa hasil-hasil pelatihan akan menentukan bagaimana pengembangan dan perubahan dalam organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan adalah adanya analisis kebutuhan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam analisis kebutuhan untuk pelatihan adalah budaya, standar,

spesifikasi kebutuhan, menyesuaikannya dengan proses pengembangan organisasi serta perubahan dalam organisasi.

Hasil penelitian Skika dan Rodzinka (2012) menegaskan bahwa salah satu faktor penting dalam mewujudkan efektivitas pelatihan adalah analisis kebutuhan baik pada level organisasi, profesional dan pada level individu. Kesesuaian antara kebutuhan dengan hasil analisis merupakan kunci dalam merencanakan pelatihan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sarkar (2013) tentang kebutuhan kompetensi profesional menunjukkan bahwa tantangan dalam pelatihan profesional adalah mengidentifikasi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan profesionalitas pegawai. Keberhasilan pelatihan tergantung pada keberhasilan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

Evakuasi pelatihan dapat dilihat dari kontribusi pelatihan terhadap organisasi. Rajasekar dan Khan (2013) berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pada dasarnya pelatihan yang dilaksanakan ditujukan untuk meningkatkan kompetensi para pegawai dan pada akhirnya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu faktor penting untuk mewujudkan efektivitas pelatihan adalah kerangka kerja dan pengembangan aktivitas dalam pelatihan seperti dinyatakan: *“Once the need for a training strategy has been accepted, an organization must carefully create an overall training policy which will provide a framework for training and development activities”*. Rajasekar dan Khan (2013) menjelaskan bahwa penilaian efektivitas pelatihan dalam pelatihan merupakan hal yang sangat penting dan menantang seperti disampaikan:

*Evaluation is probably the most important part of the training system; without it, one cannot see whether the investment in human capital is producing the right kind of return. Arguably, this step is also the most challenging part of the training process”*.

Pelatihan disusun berdasarkan struktur sistem yang didalamnya ada elemen-elemen sebagai unsur pokok pelatihan baik analisis kebutuhan, penetapan tujuan, metode sarana, media maupun para peserta itu sendiri maupun para fasilitator. Keterkaitan antara komponen dalam pelatihan merupakan sebuah

rangkaian yang perlu diorganisasikan karena ada perubahan akibat waktu atau ada gejala ketidakpastian.

Pada prakteknya, beberapa pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan dibawah pengelolaan Yayasan Indonesia Nusa Mandiri belum memiliki batasan ruang lingkup sebagai sebuah sistem pelatihan dimana sistem pelatihan tersebut berfungsi. Kompleksitas unsur di dalam pelatihan belum direduksi dan memiliki parameter utuh berkelanjutan sebagai sebuah pelatihan yang efektif bermutu.

Telaah ilmiah mengenai efektivitas pelatihan para dosen merupakan pengembangan konsep-konsep dalam fungsi SDM dalam kontek administrasi pendidikan. Penelitian dengan focus pada efektivitas pelatihan merupakan salah satu tindakan ilmiah yang didasarkan pada kemampuan untuk menjangkau realitas mengenai efektivitas pelatihan. Hasil-hasil penelitian akan memiliki nilai baik bagi perbaikan pada sistem pelatihan secara praktis maupun mendukung pengembangan konsep dalam pelatihan. Tanpa adanya penelitian dengan focus mengenai pelatihan bagi para dosen maka kebenaran empirinya sulit terungkap. Peneliti memiliki akses untuk mengungkap realitas dibalik fenomena mengenai focus penelitian.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah dari perbedaan sudut pandang. Penelitian ini berupaya mengungkapkan pandangan berdasarkan filosofi administrasi pendidikan terhadap pelatihan sebagai sebuah sistem yang memiliki *goal oriented*, holistik dan mengedepankan proses ilmiah. Ketidaksesuaian realitas mengenai efektivitas pelatihan dengan interpretasi peneliti diminimalisir dengan upaya sistematis penelitian guna menghasilkan uraian realitas yang lebih menyeluruh. Pandangan analisis penelitian didasarkan pada kedudukan pelatihan sebagai kegiatan pengembangan SDM sebagai mitra strategis lembaga bukan hanya administratif *expert*.

Hasil penelitian berupaya menguraikan realitas kesenjangan antara harapan dengan kenyataan berdasarkan wacana perubahan yang memiliki dialektik dengan praktek sosial pelatihan dalam kerangka ilmu administrasi pendidikan. Hasil dari dialektika tersebut yaitu "*problem solving*" atas masalah

pelatihan baik secara teoritis maupun praktis secara teratur, diselesaikan melalui kerjasama antar individu maupun secara struktur organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti mengajukan judul penelitian. "Efektivitas Manajemen Pelatihan Dosen Perguruan Tinggi Swasta di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat."

## **B. Fokus dan Identifikasi Masalah**

Dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi masih terkendala dengan kompetensi dosen sebagai pendidik dan pengajar dengan sarana prasarana yang ada di kampus. Permasalahan profesionalisme dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi menjadi isu utama dalam dunia pendidikan terutama Perguruan Tinggi Swasta sebagai salah satu universitas yang mengelola proses pembelajaran berasal dari dana masyarakat sebagai salah satu indikator utama yang menjadi minat para mahasiswa memilih pendidikan tinggi yang tepat.

Masalah yang dihadapi lembaga pendidikan tinggi swasta dalam upaya meningkatkan profesionalisme dosen salah satunya dalam pendanaan serta keberadaan para dosen. Rendahnya profesionalisme dosen menyebabkan sistem tidak mampu mendorong fungsi dosen menjadi lebih optimal. Rendahnya profesionalisme disebabkan pula karena fasilitasi pelatihan yang diberikan pihak yayasan dalam hal ini bagian sumber daya manusia belum memberikan dampak yang positif bagi dosen. Hasil identifikasi beberapa permasalahan tersebut antara lain:

1. Perencanaan pelatihan dosen :
  - a. tidak disusun melalui diskusi antara pimpinan dengan dosen.
  - b. disusun tidak melalui kebutuhan pelatihan dosen.
  - c. disusun dengan tidak memperhitungkan alokasi waktu.
2. Pelaksanaan pelatihan dosen.
  - a. pengelolaan waktu pelatihan yang kurang bijak (memulai dan mengakhiri tidak tepat waktu) oleh fasilitator dan panitia.
  - b. panitia kurang mempersiapkan alat dalam pelatihan.

- c. fasilitator kurang menguasai materi.
  - d. kekurangiapan peserta menerima materi.
3. Penilaian program pelatihan.
    - a. belum dilakukannya pemberian *pre-test* dan jarang memberikan *post-test* setelah pelatihan.
    - b. belum efektifnya kebijakan pimpinan tentang penilaian pelatihan.
    - c. belum adanya petugas khusus yang menilai program pelatihan.
  4. Dampak pelatihan dosen.
    - a. pelatihan dosen kurang berdampak pada proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
    - b. pelatihan kurang berdampak pada peningkatan kinerja dosen dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
    - c. pelatihan kurang berdampak terhadap peningkatan mutu perguruan tinggi.

### **C. Rumusan masalah penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah maka dirumuskan masalah penelitian secara umum bagaimana kondisi dan karakteristik manajemen pelatihan. Secara khusus rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kegiatan dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian serta dampak pelatihan dosen di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Ciputat?
2. Bagaimana efektivitas perencanaan, pelaksanaan, penilaian serta dampak pelaksanaan pelatihan dosen di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Ciputat?
3. Bagaimana model hipotetik manajemen pelatihan dosen yang efektif di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Ciputat?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kondisi dan karakteristik manajemen pelatihan. Hasil telaahan ini akan dijadikan dasar rasional untuk pengembangan model manajemen pelatihan selanjutnya agar lebih efektif dan efisien dalam rangka peningkatan profesionalisme dosen.

Penelitian ini memiliki tujuan khusus, diantaranya adalah:

1. Mendeskripsikan perencanaan, analisis kebutuhan, pelaksanaan, penilaian serta dampak pelatihan dosen di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Ciputat.
2. Menganalisis efektivitas perencanaan, pelaksanaan, penilaian serta dampak pelaksanaan pelatihan dosen di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Ciputat.
3. Merumuskan model hipotetik pelatihan dosen yang efektif untuk Perguruan Tinggi Swasta terutama di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Ciputat.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan teoritis dan sumbangan praktis. Sumbangan teoritis berupa pengembangan konsep pendidikan dan pelatihan yang efektif mencakup perencanaan, pelaksanaan pelatihan, penerapan hasil program pelatihan, penilaian pelatihan serta dampak pelaksanaan pelatihan.

##### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian dapat memperkaya ilmu pengetahuan tentang manajemen pelatihan yang efektif dan memberikan manfaat sebaik-baiknya bagi peningkatan efektivitas pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme dosen.

##### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai salah satu rekomendasi yang didasarkan pada kajian empirik dan obyektif pada bagian SDM kampus Yayasan Indonesia Nusa Mandiri sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam perbaikan perencanaan, pelaksanaan, penilaian pelatihan. Hasil penelitian ini juga diharapkan mengetahui dampak dan ditimbulkan dari pelatihan yang efektif bagi pengembangan sumber daya dosen di kampus Yayasan Indonesia Nusa Mandiri.

#### **F. Struktur Organisasi Disertasi**

Struktur organisasi disertasi ini berisikan rincian tentang urutan penulisan dari setiap bab dan bagian bab secara garis besar, mulai dari Bab I sampai Bab V sebagai berikut: BAB I Pendahuluan terdiri dari Latar Belakang Penelitian, Fokus



dan Identifikasi Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Struktur Organisasi Disertasi.

BAB II Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran. Kajian Pustaka dalamnya terdapat: Pelatihan dalam Konteks Administrasi Pendidikan, Posisi dan Fungsi Strategis Perguruan Tinggi, Peran Strategis Dosen, Pengembangan SDM PT meliputi: Konsep Pengembangan SDM PT, pentingnya Pengembangan SDM, Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM, Jenis dan Jalur Pengembangan SDM. Pelatihan Dosen PT terdiri dari: Pelatihan sebagai Kegiatan Pengembangan SDM PT, Konsep, Tujuan dan Prinsip Pelatihan, Perencanaan Pelatihan, Pelaksanaan Pelatihan, Penilaian Pelatihan, Efektivitas dan Validasi Pelatihan. Setelah itu ditambahkan penelitian yang relevan dan kerangka pemikiran.

BAB III Metodologi Penelitian terdiri dari: metode penelitian, lokasi dan subyek penelitian, desain penelitian, teknik pengumpulan data, validasi Data, instrumen penelitian, prosedur analisis data yang terdiri dari prosedur analisis data penelitian dan teknis analisis data.

BAB IV Temuan dan Pembahasan terdiri dari Temuan Penelitian di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat. Pembahasan mengenai perencanaan pelatihan yang meliputi: analisis kebutuhan pelatihan, perancangan dan pengembangan kurikulum dan penyusunan panduan pelatihan. Perancangan panduan kurikulum terdiri dari penetapan tujuan dan sasaran pelatihan serta pengembangan kurikulum. Penyusunan panduan pelatihan membahas kriteria fasilitator, seleksi kriteria peserta, penyusunan materi pelatihan serta sarana dan prasarana pelatihan. Pelaksanaan Pelatihan terdiri dari: peran fasilitator dalam mengelola kelas dan pemilihan metode pembelajaran. Penilaian membahas temuan efektivitas pelatihan berdasarkan level: reaksi peserta pelatihan, pembelajaran pelatihan dan hasil kerja. Dampak pelatihan membahas peningkatan kompetensi individu dan peningkatan kompetensi organisasi. Hal terakhir yang dibahas dalam bab IV adalah Model Hipotetik Pelatihan Dosen PTS membahas tentang rasionalitas model, tujuan visualisasi model, strategi implementasi model yaitu keterbatasan model dan indikator keberhasilan.

BAB V Simpulan, implikasi dan rekomendasi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **A. Pelatihan Dalam Konteks Administrasi Pendidikan**

Ilmu Administrasi pendidikan berkembang seiring dengan berkembangnya praktek-praktek administrasi baik melalui kajian-kajian teoritis maupun praktek dalam ruang lingkup administrasi pendidikan seperti pelatihan. Ilmu mengenai pelatihan sebagai obyek kajian administrasi mengikuti perkembangan alur pemikiran manusia baik secara logis maupun berdasarkan hasil-hasil empiris serta wacana perubahan sebagai obyektivitas dari pemahaman aksiologi serta kebermaknaannya.

Pelatihan sebagai intervensi pembelajaran berjangka pendek merupakan obyek ilmu administrasi pendidikan yang ditelaah secara reflektif menyeluruh, rasional dan obyektif. Pelatihan sebagai obyek ilmu administrasi pendidikan ditelaah berdasarkan tatanan nilai normatif ilmu administrasi pendidikan. Pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan yang menjadi kajian administrasi pendidikan. Lebih lanjut Saud (2008, hlm. 8) mengatakan konsep dasar administrasi pendidikan bisa dilihat dari tiga pendekatan, yaitu:

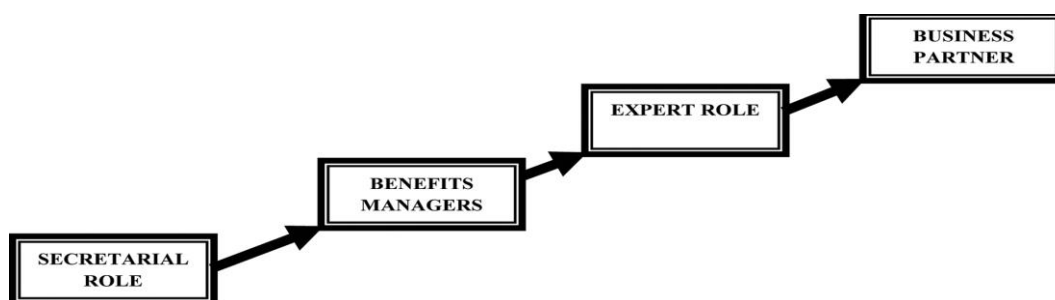
Proses pelatihan merupakan suatu keseluruhan aktivitas pelaksanaan pendidikan dalam berbagai dimensi baik internal maupun eksternal, baik kebijakan maupun operasional, baik edukatif maupun manajerial, baik pada tingkatan makro (nasional), regional, institusional, maupun instruksional dan individual; baik pendidikan dalam jalur sekolah maupun luar sekolah, dan sebagainya.

Usaha untuk mengkaji pelatihan dalam konteks ilmu administrasi pendidikan merupakan upaya yang didalamnya mengandung wacana perubahan baik pada tataran teori administrasi pendidikan maupun pada konsep pelatihan itu sendiri. Perubahan wacana teoritis merupakan hasil dari dialektika antara konsep dan praktek berdasarkan filosofi dari administrasi pendidikan. Makmur (2008, hlm. 7) menegaskan bahwa administrasi sebagai ilmu berada pada posisi yang tidak mutlak dan berada pada kebenaran empirikal. Hal ini berarti bahwa pelatihan memiliki ruang untuk didiskusikan secara terbuka dalam konteks administrasi pendidikan karena ada ketidakmutlakan.

Konstruksi mengenai obyektivitas pelatihan secara praktis dilakukan dengan memproduksi sejumlah wacana dalam kedudukan pelatihan sebagai mitra strategis lembaga bukan dalam kedudukannya sebagai pendukung kegiatan sehari-hari. Hasil dari konstruksi terhadap obyektivitas praktek-praktek pelatihan akan menghasilkan *novelity* dalam ruang lingkup administrasi pendidikan. Kebenaran ilmu administrasi pendidikan digali dari konsep, empirik serta kebermaknaan pelatihan secara praktis.

Pelatihan secara praktis memiliki kedudukan strategis bagi pengembangan ilmu administrasi pendidikan. Pelatihan tidak dipandang sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan baik di level individu, maupun di level lembaga dalam kegiatan operasional. Pelatihan merupakan mitra strategis lembaga secara praktis dan digunakan serta mempengaruhi bagaimana kebijakan-kebijakan strategis lembaga. Penalaran kritis tentang pelatihan menghasilkan praktek-praktek pelatihan sesuai dengan konsep dasar serta nilai administrasi pendidikan. Administrasi pendidikan secara praktis menyediakan dan memberdayakan sumber-sumber untuk pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien melalui sebuah sistem melalui kerjasama.

Pelatihan sebagai kegiatan manajemen SDM menentukan bagaimana pencapaian visi dan misi lembaga. Pour (2012, hlm. 88) menggambarkan bagaimana kedudukan manajemen SDM sebagai *strategic partner* bagi lembaga.



**Gambar 2.1**

**Kedudukan MSDM dalam lembaga**

Sumber: Pour (2012, hlm. 88)

Kajian mengenai pelatihan baik sebagai ilmu maupun praktis dirumuskan sebagai cara berpikir sistemik dalam kerangka administrasi pendidikan. Pemikiran mengenai pelatihan didukung oleh pemahaman mengenai filosofi sistem, struktur

maupun karakter ilmu sistem. Pelatihan sebagai hasil reflektif, kritis, spekulatif tentang fungsi dan kedudukan pengembangan SDM dalam administrasi pendidikan. Pola berpikir mengenai pelatihan didasarkan pada pandangan menyeluruh dan dinamis mengenai seluruh realitas penalaran dalam ilmu administrasi pendidikan. Penelaahan pelatihan secara filosofi maupun teoritis berada pada kerangka administrasi pendidikan. Oleh karena itu dalam telaah mengenai pelatihan memiliki batas-batas, jangkauan dan nilai-nilai administrasi pendidikan baik nilai ontologis, epistemologis maupun nilai aksiologisnya.

Kerangka ilmu dan filosofi administrasi pendidikan mengarahkan cara berpikir mengenai pelatihan secara menyeluruh. Hal ini didasarkan pada kedudukan ilmu administrasi pendidikan yang dijadikan sebagai pembatas ruang lingkup pembahasan. Telaah pelatihan dalam konteks administrasi pendidikan fokus pada kajian mengenai bagaimana kerjasama dalam proses pelatihan mencapai tujuan pendidikan yang hakiki. Kerangka konsep pelatihan dalam administrasi pendidikan pada hakekatnya untuk mengoptimalkan fungsi dasar pendidikan tinggi bagi masyarakat untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi .

### **1. Posisi dan Fungsi Perguruan Tinggi**

Kajian ulang terhadap paradigma perguruan tinggi dimaksudkan untuk menghasilkan pemikiran dan konsep baru tentang pengembangan perguruan tinggi yang dapat dijadikan pegangan, cara berpikir dan cara bertindak secara benar. Paradigma pendidikan tinggi yang dirumuskan meliputi peningkatan kualitas, produktivitas, relevansi dan perluasan kesempatan memperoleh pendidikan. Sebagian besar konsep ini selanjutnya dijadikan rumusan “paradigma baru.” Perguruan tinggi menurut Sorlin dan Vesori (2007, hlm.1) bahwa telah terjadi pergeseran isu pengetahuan dari diskursus mengenai keilmuan kebijakan dan pendidikan yang lebih tinggi pada politik modern dan daya saing. Globalisasi dan daya saing merupakan isu yang menjadi titik fokus dari pengembangan ilmu pengetahuan di perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi perguruan tinggi sangat strategis dalam kerangka persaingan di era global.

Perguruan tinggi dituntut memiliki mutu agar menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan keseimbangan pada aspek moral. Mutu

perguruan tinggi merupakan wujud dari pemahaman tentang realitas lingkungan global, perubahan serta era persaingan yang semakin ketat. Moral dan intelektual menjadi isu yang menjadi perhatian lembaga-lembaga tinggi bermutu dalam mewujudkan masyarakat di era global.

Hal yang sama ditegaskan oleh Deem, et.al (2007, hlm. 161) mengenai perubahan paradigma dalam tata kelola perguruan tinggi. *Public service* dan *private* menjadi kata kunci dalam tata kelola perguruan tinggi. Pengelolaan lembaga pendidikan tinggi oleh negara berorientasi pada layanan publik dan perguruan tinggi swasta lebih fokus pada pasar termasuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di era persaingan seperti disampaikan: *“The concept of public has often been associated with the state and private with the market, though another equally plausible definition might link private to business or activity for profit, and public to civil society.”* Berkembangnya ilmu pengetahuan telah mendorong terjadinya perubahan pada orientasi perguruan tinggi yang lebih fokus pada layanan publik. Hal ini disampaikan oleh Deem, et.al (2007, hlm.162) bahwa: *“since knowledge is a component of both research and teaching, this could provide a useful frame for a debate about higher education as a public service and the values held by those who work in higher education”*.

Berbeda dengan kondisi perguruan tinggi di Indonesia yang diintegrasikan tata kelolanya oleh suatu dharma yang fokus pada layanan sosial dibandingkan dengan memenuhi kebutuhan pasar meskipun terdapat fenomena banyaknya perguruan tinggi yang berorientasi pada bisnis dan untuk memenuhi permintaan pasar dalam kegiatannya (*profit oriented*). Pelaksanaan tridharma perguruan tinggi merupakan pernyataan dari wujud kesadaran terhadap keberadaan lembaga pendidikan tinggi.

Keberadaan lembaga pendidikan tidak hanya meningkatkan konsumsi dan utilitas nilai. Keberadaan pendidikan mendorong keseimbangan permintaan dan penawaran tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan masyarakat, hal ini disampaikan oleh Smart (2008, hlm.13) bahwa keberadaan perguruan tinggi akan meningkatkan produktivitas, pendapatan dan pada akhirnya meningkatnya nilai dirinya (*human capital theory*), mendorong keseimbangan supply dan demand tenaga kerja.

Hal yang sama dikemukakan oleh Guruz (2008, hlm. 63) bahwa kedudukan lembaga pendidikan tinggi sebagai transformasi pengetahuan kepada masyarakat untuk digunakan guna mendorong pertumbuhan ekonomi. Sudut pandang berbeda tentang lembaga pendidikan tinggi dikemukakan oleh Furlong dan Cartmel (2009, hlm. 2) bahwa lembaga pendidikan tinggi memiliki fungsi sosial. kedudukan lembaga pendidikan tinggi erat kaitannya dengan keadilan sosial, dimana lembaga pendidikan tinggi mewujudkan keadilan sosial seperti ditegaskan : “ *The commitment to social justice is fundamentally*”.

Titik tekan paradigma pendidikan tinggi pada mutu patut dicermati karena aspek ini semakin memperoleh penguatan pada perluasan visi pendidikan tinggi 2010-2015. Tiga aspek yang menjadi penekanan adalah: pertama, mutu (*quality*) yang mengutamakan kebutuhan mahasiswa untuk pengembangan kapabilitas intelektual. Kedua, akses masyarakat (*access & equity*) dengan orientasi memberikan kesempatan belajar tak terbatas bagi semua warga Negara dan ketiga, otonomi (*autonomy*) perguruan tinggi perlu menyiapkan proses pendidikan yang berkualitas dan efisien untuk mendorong inovasi dan keunggulan.

Kedudukan perguruan tinggi sebagai fungsi pemenuhan kebutuhan masyarakat seperti yang disampaikan Gauh dan Scott (2010, hlm. 1) bahwa fungsi dari universitas atau perguruan tinggi adalah memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap beragam jenis keterampilan di masa depan dan untuk menyelesaikan masalah-masalah dan mengembangkan teknologi untuk mengoptimalkan kesempatan. Pandangan tersebut lebih menempatkan perguruan tinggi tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat namun turut serta mengembangkan potensi masyarakat dan memenuhi kebutuhan pasar terhadap keterampilan tertentu.

Fungsi ideal lembaga pendidikan tinggi akan efektif dengan adanya dukungan sistem dalam tata kelola perguruan tinggi. Arah dari strategi perguruan tinggi adalah mewujudkan Tri dharma pendidikan tinggi. Secara praktek, kondisi yang diharapkan dari kedudukan perguruan tinggi di negara-negara berkembang masih rendah termasuk di Indonesia. Praktek-praktek pengelolaan perguruan tinggi dilakukan tanpa mengindahkan nilai-nilai profesionalitas serta fungsi lembaga sebagai layanan publik. Nuansa layanan birokratis melekat pada sistem

layanan pendidikan tinggi. Selain itu sebagai produsen ilmu pengetahuan, hanya sebagian kecil lembaga pendidikan tinggi yang berhasil mengupayakannya. *Political will* dari negara terhadap perkembangan perguruan tinggi yang berfungsi sebagai produsen ilmu pengetahuan dinilai masih rendah. Dukungan terhadap penelitian serta pengembangan ilmu pengetahuan dalam bentuk dukungan anggaran dan supervisi masih jauh dari harapan. Lebih lanjut ditegaskan bahwa kedudukan perguruan tinggi berkembang seiring dengan adanya globalisasi yaitu untuk pembangunan berkelanjutan Gauh dan Scott (2010, hlm. 15).

Pengembangan dan optimalisasi fungsi perguruan tinggi disesuaikan dengan Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) 2015-2019. Rensntra ini akan menjadi acuan utama dalam penyusunan Rencana Kerja (Renja) dan Rencana Kerja Anggaran (RKA) Kemenristekdikti, sehingga akan lebih terarah dan terencana dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lebih efisien dalam pelaksanaannya, baik dipandang dari aspek pengelolaan sumber pembiayaan maupun dalam percepatan waktu realisasinya. Kegiatan-kegiatan dengan *output* yang mendukung prioritas nasional tentu akan selalu diutamakan, selain kegiatan-kegiatan yang secara langsung menjadi tanggung jawab dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Kemenristekdikti. Hal-hal yang bersifat mendesak akan tetap dipertimbangkan dan diprogramkan sesuai dengan skala urgensinya dan ketersediaan dukungan pembiayaan.

Keberhasilan pelaksanaan pembangunan riset, teknologi dan pendidikan tinggi juga dihasilkan berkat adanya dukungan sektor terkait lainnya dan masyarakat termasuk seluruh *stakeholders*. Kerja keras dari seluruh jajaran Kemenristekdikti dan sinergisitas dengan semua pihak yang terkait sangat diperlukan dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi yang tertuang dalam Rencana Strategis Kemenristekdikti.

Salah satu lembaga yang berperan dalam mendorong keberhasilan pencapaian tujuan nasional adalah lembaga pendidikan tinggi swasta. Lembaga pendidikan swasta merupakan manifestasi kepedulian sekelompok masyarakat guna mendukung upaya negara untuk mewujudkan kecerdasan bangsa yang

dijamin oleh undang-undang. Lembaga pendidikan tinggi swasta yang menyelenggarakan pendidikan tinggi bagi para mahasiswa merupakan wujud dukungan terhadap upaya pemerintah memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk mengenyam pendidikan tinggi dan mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pendidikan.

Seiring dengan meningkatnya animo masyarakat untuk terlibat aktif dalam pendidikan, tuntutan agar perguruan tinggi swasta yang memberikan layanan pendidikan bagi masyarakat terutama di kota-kota besar seperti Jakarta semakin meningkat dibandingkan beberapa tahun terakhir. Beberapa hal yang mendorong meningkatnya tuntutan terhadap kualitas jasa pendidikan yang diselenggarakan pihak swasta antara lain: tuntutan dunia industri terhadap kualitas lulusan dari perguruan tinggi, persaingan di kalangan perguruan tinggi swasta, perubahan paradigma masyarakat mengenai mutu pendidikan serta kesadaran masyarakat terhadap pendidikan bermutu yang semakin meningkat dan keberhasilan implementasi mutu dalam dunia industri mendorong perubahan pada sistem pengelolaan mutu pendidikan. Tuntutan terhadap mutu pendidikan semakin meningkat seiring dengan meningkatnya kebutuhan terhadap mutu di kalangan pelanggan pendidikan tinggi terutama di era global, seperti disampaikan oleh Johnstone et al (2010, hlm. 184) bahwa: "*colleges and universities, faced with the challenges of the new knowledge-based global society, must reinvent themselves and rethink their roles and purposes*"

Pengembangan organisasi merupakan bagian penting dalam sistem pendidikan di Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Hal ini karena mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perguruan tinggi. Di dalam rangka pengembangan organisasi, PTS hendaknya mengoptimalkan layanan pendidikan dengan potensi sumber daya yang ada sesuai dengan tuntutan lingkungan internal dan eksternal.

Salah satu cara dalam menggali potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia di perguruan tinggi adalah dengan pengembangan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan dimensi penting dalam proses pembangunan nasional yang saling berkaitan dengan pembangunan dimensi yang lain, karena faktor yang paling menentukan keberhasilan suatu bangsa bukan kekayaan alam



yang dimiliki, melainkan kualitas sumber daya manusia yang dipunyainya. Faktor yang menentukan keberhasilan organisasi lembaga perguruan tinggi adalah kualitas sumber daya manusia terutama tenaga pengajar atau yang disebut dosen. Dosen merupakan ujung tombak pelaksanaan kegiatan pendidikan yang sifat pekerjaannya selalu berkembang dan dinamis seiring dengan perubahan yang terjadi.

### **B. Peran Strategis Dosen**

Dosen adalah seseorang yang berprofesi sebagai pendidik berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mendidik. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 menyatakan bahwa "dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat." Regulasi ini memberikan penekanan pada profesi dosen bukan hanya merupakan seorang pendidik profesional pada perguruan tinggi, melainkan secara bersamaan dosen juga seorang ilmuwan dan pelopor dalam pengabdian pada masyarakat. Semua pekerjaan yang ditekuni dosen dikenal sebagai perwujudan tri dharma perguruan tinggi.

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 pasal 45 menjelaskan bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas dan memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional." Ganieva et al (2015, hlm. 32) menyatakan bahwa peningkatan kompetensi merupakan sebuah kebutuhan utama, seperti dinyatakan: *"Therefore, improving the teachers professional level in pedagogy and psychology of higher education - is one of the most important tasks."* Lebih lanjut dijelaskan bahwa dosen profesional merupakan tuntutan dari profesi seperti dinyatakan bahwa: *"The lecturer professional and personal competences are individual characteristics, providing the ability to orientate oneself and make choices in rapidly changing and contradictory conditions of professional life"*.

Profesi dosen bisa dikategorikan sebagai pekerjaan khusus multi talenta dan keterampilan paripurna yang dilaksanakannya berdasarkan prinsip, memiliki:

1. kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas.
2. bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme.
3. komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia.
4. kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
5. tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
6. penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja.
7. kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat.
8. jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Tugas pokok dosen terdiri dari tiga tugas besar yaitu bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Tugas pokok lainnya adalah seorang dosen berkewajiban dalam pengembangan kegiatan akademik, organisasi profesi dan partisipasi dalam perguruan tinggi tempat yang bersangkutan bekerja. Tugas pokok yang diemban dosen menjadi suatu kewajiban yang harus dilaksanakan. Seorang dosen mempunyai kewajiban, antara lain:

1. melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
2. merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
3. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
4. bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosio ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
5. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika.
6. memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 pasal 45 menjelaskan bahwa untuk melaksanakan tugas dosen yang sangat kompleks, dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Tugas pokok dosen terdiri dari tiga tugas besar bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Tugas pokok lainnya seorang dosen adalah berkewajiban dalam pengembangan kegiatan akademik, organisasi profesi dan partisipasi dalam perguruan tinggi tempat yang bersangkutan bekerja. perkembangan kebutuhan praktis telah mendorong diperlukannya dosen yang memahami dunia praktis dan mengintegrasikannya pengetahuan tersebut sebagai pengetahuan yang memiliki kebenaran ilmu pengetahuan. Dosen dituntut mampu memahami bagaimana praktek-praktek dalam dunia praktisi seperti disampaikan mengenai definisi dosen praktisi oleh Leigh, et.al (2005, hlm. 259) bahwa: *The lecturer practitioner role has been seen as a popular way to achieve this and has subsequently increased in number over the last few years.* Umumnya dosen tersebut fokus pada keterampilan yang dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja.

Manajemen SDM di perguruan tinggi dalam melaksanakan fungsi, perlu menetapkan standar mutu kerja dosen. Dosen yang bekerja mampu menghasilkan jasa-jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan perguruan tinggi. Standar mutu kerja dosen ini menjadi pondasi maupun acuan untuk meningkatkan mutu dan profesionalisme kerja dosen. Untuk mengukur standar mutu kerja dosen, Wibowo (2003, hlm. 1) menjelaskan ada lima faktor yang menentukan, yaitu: kemampuan professional, upaya professional, kesesuaian antara waktu yang dicurahkan untuk kegiatan professional, kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan serta kesejahteraan yang memadai.

Kompetensi profesional dosen berkenaan dengan penguasaan materi, struktur konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata kuliah yang diampu (dibinanya), menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata kuliah yang diampu, mengembangkan materi perkuliahan yang diampu secara kreatif, mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan

tindakan reflektif, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

Upaya untuk merealisasikan kompetensi profesional kerja dosen seperti tersebut di atas dapat dijelaskan oleh Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dalam pasal 51 ayat 1 huruf d bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, dosen berhak memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses ke sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Peran perguruan tinggi disini mempersiapkan sumber daya dosen melalui pendidikan tinggi. Kualitas tenaga dosen merupakan titik sentral yang akan sangat menentukan tinggi-rendahnya kualitas lulusan perguruan tinggi itu sendiri. Dosen perguruan tinggi haruslah memiliki kemampuan akademik satu tingkat dari program pendidikan mahasiswa yang diajarkannya dan juga mengharuskan setiap dosen memiliki sertifikat profesi.

Dosen perlu mengatur waktu kerja yang dicurahkan untuk kegiatan profesional perlu dilakukan. Dosen bukan hanya dituntut pakar dalam bidang kajian ilmunya (mengajarkan, meneliti, dan mengabdikannya kepada masyarakat) tetapi juga dituntut untuk mampu berkomunikasi (verbal dan tulisan), mampu menguasai dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (*ICT*), memiliki jejaring (*networking*) yang luas, peka terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi di dunia luar, bersikap *outward looking*, dan lain-lain. Pembagian waktu bekerja dosen harus dilakukan secara proporsional dan berkeadilan. Jangan terjadi penumpukan beban mengajar pada salah seorang dosen, padahal yang lainnya masih kekurangan jam mengajar. Dosen yang bersangkutan tidak bisa melaksanakan kewajibannya dalam penelitian dan pengabdian masyarakat sehingga tidak bisa memenuhi ekuivalensi wajib mengajar penuh (EWMP). Implikasinya adalah proses kenaikan pangkat dosen tersebut tidak bisa berjalan normal, termasuk waktu untuk bersosialisasi dan membangun jaringan luas di tengah masyarakat.

Kesesuaian keahlian dan kepakaran juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari peningkatan mutu kerja dosen. Dosen memang dituntut untuk mengatur dan merencanakan kepakaran keilmuan yang ditekuninya, sehingga

upaya melanjutkan studinya menjadi pertimbangan terhadap relevansi dengan tugasnya. Studi lanjut bukan hanya sekedar menyelesaikan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melainkan juga berhubungan dengan pengembangan keilmuan dan kepakarannya dengan disiplin ilmu yang diajarkannya. Tingkat kesejahteraan dosen juga menjadi alat (instrumen) dalam meningkatkan mutu kerja dosen. Program sertifikasi dosen dilaksanakan untuk mendorong dosen bekerja lebih fokus dan profesional. Apresiasi negara terhadap profesi dosen harus sebanding dengan profesional kerja yang ditampilkannya.

Dosen memegang peranan kunci dalam pelaksanaan dan pengembangan perguruan tinggi, ada tiga fungsi utama dari perguruan tinggi yang disebut sebagai tri dharma, yaitu dharma: pendidikan dan pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dosen merupakan pelaku utama dalam ketiga dharma. Pelaksanaan dharma pendidikan dan pembelajaran, dosen merupakan perencana, pelaksana dan pengendali proses pembelajaran (perkuliahan). Dosen yang menyusun kurikulum, silabus, SAP, menyiapkan sumber dan alat bantu pembelajaran, menyiapkan tugas dan soal-soal untuk ujian. Dosen juga yang melaksanakan perkuliahan seperti: memberikan materi kuliah, mendorong mahasiswa belajar, memberikan dan membimbing penyelesaian tugas-tugas dan latihan, melaksanakan dan memeriksa hasil-hasil ujian mahasiswa. Dalam penyelesaian tugas akhir, penyusunan skripsi atau bentuk tugas akhir lainnya, dosen juga memberikan arahan dan bimbingan, sampai dengan ujian sidang mempertahankan hasil kajian lapangan mahasiswa.

Dharma penelitian merupakan tugas dosen dalam memperdalam dan meningkatkan serta menerapkan penguasaan ilmunya. Salah satu persyaratan untuk kenaikan pangkat dosen adalah harus melampirkan hasil-hasil penelitian yang dilakukannya sendiri, bersama dosen lain atau melibatkan mahasiswa. Penelitian dosen dapat berkenaan dengan bidang ilmu yang diampunya ataupun terkait dengan dharma pendidikan dan pengajaran yaitu proses pembelajaran atau perkuliahan. Dewasa ini para dosen dituntut untuk lebih produktif dalam kegiatan penelitian dan penyusunan karya ilmiah. Karya-karya ilmiah dalam bentuk laporan penelitian, makalah yang disajikan dalam seminar dan dipublikasikan

dalam jurnal, merupakan syarat untuk kenaikan pangkat atau jabatan fungsional sebagai dosen.

Dosen berperan membantu mahasiswa menjabarkan program umum yang disusun oleh Lembaga Pengabdian Masyarakat menjadi program khusus apa yang akan dikerjakan serta membimbing mahasiswa dalam memberikan layanan kepada masyarakat dan membantu meningkatkan pembangunan masyarakat. Dosen dituntut untuk terus meningkatkan kemampuan profesionalnya untuk dapat melaksanakan tugas-tugas tridharmanya dengan baik, sesuai dengan standar yang ditetapkan baik oleh Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti) maupun lembaga perguruan tinggi sendiri. Peningkatan kemampuan profesional tersebut dapat dilakukan atas inisiatif dan usaha dosen sendiri, ataupun karena dorongan, arahan dan penugasan mengikuti program yang dirancang oleh lembaga perguruan tingginya.

Pengembangan kinerja dosen, dalam berbagai bentuk, harus selalu diupayakan. Hal itu mengingat pentingnya usaha meraih produktivitas dosen yang lebih baik. Pengembangan dosen dapat difokuskan dalam lima bentuk pengembangan, namun dalam setiap implementasi bentuk pengembangan di PTS membutuhkan pemikiran yang lebih terintegrasi antara pertimbangan sosiologis, psikologis dan *financing*. Hal ini disebabkan terdapatnya masalah-masalah struktural dalam PTS yang bersifat spesifik. Hal ini seperti disampaikan oleh Balkaran (2011, hlm. 259) bahwa kemampuan dosen dalam mengajar sangat strategis seperti dinyatakan:

*The lecturer plays an important role in providing effective learning in either a teacher centred or student centred learning environment. Students value their lecturers and the quality of their learning experience is influenced by the lecturer expertise in the classroom.*

Profesi (*Profession*) sering diartikan sama dengan okupasi (*occupation*), sebagai suatu pekerjaan yang menuntut kecakapan atau keterampilan tertentu. Profesional memiliki makna yang lebih khusus karena untuk melaksanakan tugas-tugas profesi secara professional menuntut persyaratan tertentu. Suatu profesi termasuk profesi dosen menuntut persyaratan dan keahlian tertentu, seperti yang dikemukakan oleh Purvis 1973 dalam Marsh (2008, hlm.57) bahwa:

*1) Gives a specialized, unique service that essential to society, 2) Posses intellectual techniques, 3) Offers a long period of training and professional socialization, 4) Professional autonomy, 5) Exercises its own means of social control through the reinforcement of a code of ethics, 6) Commands a high level of commitment in which work and leassure hours are not easily demarcated, 7) Offers a lifetime calling with a career structure.*

Pelayanan unik diciptakan dari dosen merupakan wujud kesadaran kritisnya terhadap profesinya sebagai tenaga pendidik profesional yang melakukan tugas pengajaran, melaksanakan pengabdian masyarakat dan mendorong penelitian sesuai dengan fokus perhatiannya. Pelayanan unik dengan indikator kebaruan nilai disusun berdasarkan kebutuhan praktis dan teoritis dalam kerangka mendorong optimalnya fungsi dosen. Pelayanan doosen sebagai salah satu bentuk profesi

Profesi menunjukkan keahlian khusus yang diperlukan di masyarakat dan menuntut penguasaan pengetahuan dan kecakapan intelektual tertentu yang dipelajari dalam suatu lembaga pendidikan dalam kurun waktu yang relatif lama. Profesi juga membentuk otonomi profesional, memiliki dan harus mematuhi kode etik profesional sesuai degan bidang profesinya, serta menuntut *komitmen* yang tinggi dalam penyelesaian tugas-tugas profesionalannya, sesuai dengan pengalaman kerjanya akan mengikuti struktur pengembangan karir tertentu.

Rumusan yang lebih baru, tetapi tidak jauh berbeda dengan rumusan di atas, dikemukakan oleh Travers & Reborc 1990 dalam (Marsh, 2008, hlm. 291), bahwa ciri-ciri dan persyaratan profesi adalah sebagai berikut.

*“1) A lifelong career commitment, 2) Social Service, 3) Intellectual techniques, 4) A code of ethics, 5) Independent judgment relative to professional performance, 6) Encourages the pursuit of research, the diffusion of knowledge and in-service training”.*

Travers dan Reborc menjelaskan bahwa suatu profesi atau profesional itu memiliki komitmen terhadap karir sepanjang masa, berkenaan dengan layanan sosial, memiliki kode etik tertentu, ada penilaian tentang kinerja keprofesionalannya dari lembaga independen, adanya keharusan melakukan penelitian, peningkatan pengetahuan dan mengikuti pelatihan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi keprofesionalannya.

Pengembangan kemampuan profesional dosen diarahkan pada peningkatan dalam kemampuan atau kompetensinya sebagai dosen profesional. Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, ada empat kompetensi yang harus dimiliki guru dan dosen, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial. Walaupun tidak sama persis, tetapi ada kesamaan antara kompetensi guru dengan kewajiban dosen seperti dirumuskan dalam Undang-undang Guru dan Dosen pasal 60, berbunyi: ...dalam melaksanakan tugas keprofesionalan dosen berkewajiban:

- 1) Melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (kompetensi pedagogik, profesional dan sosial).
- 2) Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran (kompetensi pedagogik).
- 3) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (kompetensi profesional).
- 4) Bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomik peserta didik dalam pembelajaran (kompetensi pedagogik dan sosial).
- 5) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika (kompetensi profesional dan kepribadian).
- 6) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa (kompetensi sosial). Arwildayanto (2013, hlm. 13-14).

*National Project on the Quality of Teaching and Learning (NPQTL) Australia*, proyek tiga tahun yang melibatkan tiga lembaga yaitu Pemegang Otoritas Sekolah Pemerintah dan Swasta, Persatuan Guru dan Persatuan Dagang Australia dan Pemerintah Commonwealth pada tahun 1993 mengembangkan dan akhirnya menghasilkan standar kompetensi guru termasuk dosen, yaitu:

*(1) Using and developing professional knowledge and values, (2) Communicating, interacting and working with students and others, (3) Planning and managing the teaching and learning process, (4) Penilaian and assessing students progress and learning outcomes, (5) Reflecting, evaluating and planning for continuous improvement (Marsh, Colin. 2008:345).*

Negara lain yaitu Amerika Serikat, melalui badan standar profesional pengajaran yaitu *United State National Board for Professional Teaching Standard*

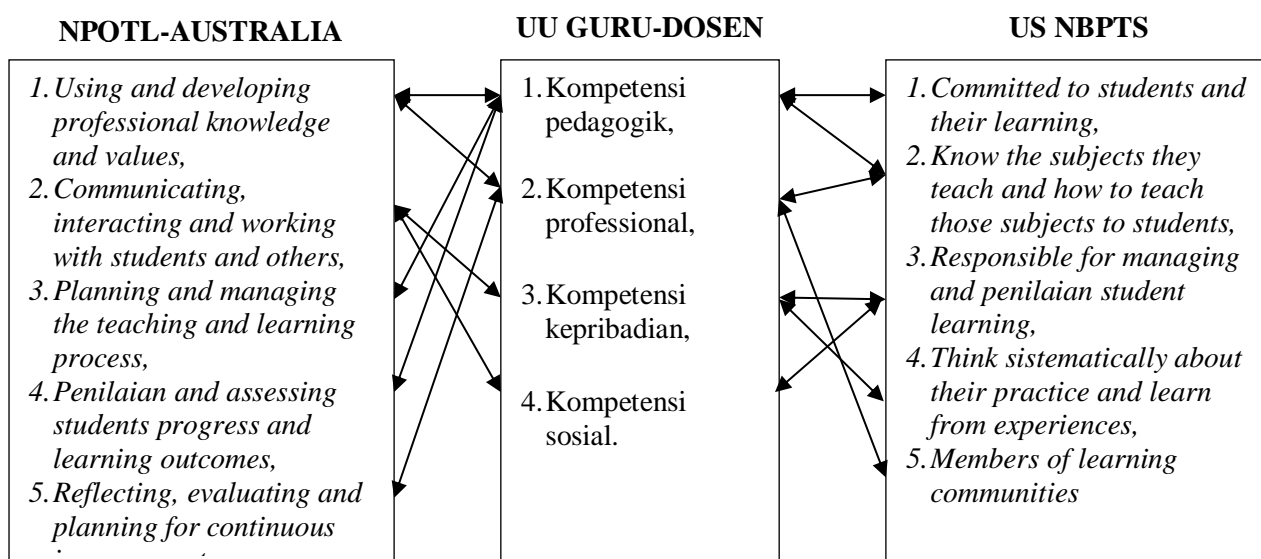


(US NBPTS) tahun 1987 yaitu merumuskan lima kompetensi yang dituntut dari seorang guru termasuk dosen:

*1) Committed to students and their learning, (2) Know the subjects they teach and how to teach those subjects to students, (3) Responsible for managing and penilaian student learning, (4) Think sistematically about their practice and learn from experience, (5) Members of learning communities*

Undang-undang yang dikeluarkan oleh Dewan Standar Profesional Guru USA bahwa kompetensi yang harus dimiliki guru adalah berkomitmen terhadap perkembangan murid dan belajarnya, mengetahui materi dan bagaimana mengajar materi tersebut, bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pengawasan belajar murid, berpikir sistematis dan menjadi salah satu anggota komunitas.

Perbandingan jenis standar kompetensi profesional guru dan dosen menurut UU No 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen, NPQTL-Australia dan US NBPTS tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut:



**Gambar 2.2. Perbandingan Standar Kompetensi Guru-Dosen dalam UU Guru-Dosen dengan US NBPTS Amerika dan NPQTL-AUSTRALIA**

Rumusan standar kompetensi profesional guru dan dosen pada ketiga negara tersebut berbeda, tetapi memiliki beberapa kesamaan. Kompetensi pedagogik pada UU Guru dan Dosen, memiliki kesamaan dengan kompetensi *committed to students and their learning*, dan kompetensi: *know the subjects they teach and how to teach those subjects to students*, pada US NBPTS, dan dengan

kompetensi: *Using and developing professional knowledge and value* dan kompetensi *Planning and managing of the teaching and learning process* pada NPQTL.

Kompetensi profesional pada UU Guru-Dosen memiliki kesamaan dengan kompetensi *Know the subjects they teach and how to teach those subjects to students*, dan kompetensi *Members of learning communities* pada US NBPTS, dan dengan kompetensi: *using and developing professional knowledge and values* dan kompetensi: *reflecting, evaluating and planning for continuous improvement* pada NPQTL.

Kompetensi kepribadian pada UU Guru-Dosen memiliki kesamaan dengan kompetensi *responsible for managing and penilaian student learning*, dan *think systematically about their practice and learn from experience*, pada US NBPTS, dan dengan kompetensi *Communicating interacting and working with students and others* pada NPQTL.

Kompetensi sosial pada UU Guru-Dosen memiliki kesamaan dengan kompetensi *responsible for managing anda penilaian student learning* pada US NBPTS, dan dengan kompetensi *communicating interacting and working with students and others* pada NPQTL. Rumusan kompetensi Guru dan Dosen pada UU Guru dan Dosen Indonesia lebih luas dibandingkan dengan rumusan dalam US NBPTS (Amerika Serikat) dan NPQTL (Australia), karena pada rumusan dari kedua badan atau negara tersebut lebih terfokus hanya pada kompetensi profesional dan pedagogik, cakupan kompetensi kepribadian dan sosial tidak seluas rumusan dalam UU Guru dan Dosen (Indonesia).

Adanya kesamaan dan perbedaan antara ketiga lembaga ini adalah untuk mengukur kompetensi dan profesionalisme guru dan dosen. Peran guru di sekolah sangatlah penting. Begitupula dengan peran strategis dosen dalam perguruan tinggi sangatlah penting. Faktor utama yang menyebabkan maju mundurnya perguruan tinggi sebagian besar berada di pundak dosen. Dosen sebagai salah satu sumber daya manusia yang merencanakan, mengelola dan mengevaluasi proses belajar mengajar. Kemampuan dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi menjadi indikator perguruan tinggi bermutu atau tidak bermutu.

Pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat adalah bukti profesionalisme dan kompetensi seorang dosen.

#### **D. Pengembangan SDM Perguruan Tinggi**

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi dan lingkup yang luas. Kedudukan SDM dalam penyelenggaraan fungsi MSDM bersifat strategis. Peran tersebut menunjukkan bahwa SDM tidak hanya bersifat administrative akan tetapi SDM dalam kedudukannya saat ini merupakan wujud dari fungsi MSDM sebagai mitra strategis yang memiliki peran sebagai agen perubah lembaga. Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia (dosen) adalah pencapaian tujuan organisasi perguruan tinggi. Tujuan tersebut akan dapat dicapai secara optimal apabila unsur pimpinan dan para pelaksananya yaitu dosen memiliki kemampuan dan berkinerja sesuai ketentuan (standar). Pimpinan perguruan tinggi dan para dosen berkemampuan dan berkinerja secara standar sesuai dengan prinsip atau filsafat manajemen sehingga memerlukan penyempurnaan atau peningkatan secara berkelanjutan.

Sumber daya pendidikan pada jenjang perguruan tinggi, meliputi unsur pimpinan perguruan tinggi (puncak, menengah dan bawah) dan anggota atau staf, baik staf akademik maupun administratif. Pada perguruan tinggi yang memegang pimpinan puncak adalah rektor dengan para pembantunya, pimpinan menengah adalah dekan dengan para pembantunya, dan pimpinan bawah adalah ketua jurusan dan ketua program studi. Pada sekolah tinggi pimpinan tertingginya adalah ketua dengan para pembantunya, pimpinan bawahnya adalah ketua program studi. Para pimpinan tersebut adalah pejabat struktural yang berasal dari tenaga fungsional sebagai dosen.

Para pejabat administratif yaitu kepala biro, bagian, sub bagian dan seksi, adalah pejabat struktural administratif. Para pejabat struktural akademik dan dosen adalah para profesional (kepala biro dan bagian) sedangkan pejabat administrasi tingkat bawah (sub bagian dan seksi) serta anggota atau karyawan adalah para tenaga trampil (*skillfull*). Pada saat sekarang gambaran seperti itu belum merata pada semua perguruan tinggi. Dalam uraian selanjutnya pengertian sumber daya manusia dibatasi pad sumber daya manusia sebagai staf akademik

yaitu dosen yang dalam konteks tertentu kadang-kadang juga disebut guru (guru besar).

Manajemen SDM perguruan tinggi sebagai bagian dari pengelolaan segenap civitas akademika. Salah satu tantangan (*challenge*) bagi manajer pendidikan tinggi khususnya manajemen SDM yakni menghadirkan profesi dosen profesional dimana *out-put* akhirnya kampus mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dalam bidangnya masing-masing. Sekaligus eksistensi dosen profesional menjadi kebutuhan untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi tersebut. Lalu muncul pertanyaan kritis, apa itu manajemen SDM perguruan tinggi?

Konsep manajemen SDM perguruan tinggi dapat didefinisikan sebagai usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan menilai SDM perguruan tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pengembangan perguruan tinggi dan pencapaian program maupun rencana kerja. Kajian manajemen SDM perguruan tinggi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari konteks manajemen sumber daya manusia yang sudah berevolusi mengkhususkan pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi.

Manajemen SDM perguruan tinggi menjadi sebuah konsep, fakta dan gagasan, suatu kelompok (*genus*), komunitas kampus maupun personal. Manajemen SDM perguruan tinggi lebih menekankan bagian-bagian yang rumit dari sosok seorang dosen sebagai manusia biasa maupun kelompok masyarakat intelektual (terpelajar) yang bisa dielaborasi dalam kajian ilmiah maupun kultural. Sumber daya manusia (*human resource*) adalah *the people who are ready willing, and able to contribute to organizational goals*. Sudah barang tentu, yang dimaksud dengan *organization goals* disini bukan hanya untuk pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dunia industri, politik, pemerintah, melainkan juga untuk perguruan tinggi, baik secara *scientific* maupun *cultural* yang dikenal dengan konsep manajemen SDM perguruan tinggi.

Eksistensi manajemen SDM perguruan tinggi menjadi "*challenge*" sekaligus kebutuhan perguruan tinggi dan stakeholdernya. Manajemen SDM perguruan tinggi tentu lebih memfokuskan pekerjaannya dalam hal mengelola segenap potensi dosen maupun meminimalisirkan berbagai kekurangan yang dimilikinya. Manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen profesional

sesuai dengan amanah yang dipikulnya, mengemban Tri Dharma Perguruan tinggi. Dosen bukan saja sekedar pandai dalam menyampaikan materi perkuliahan, namun mereka juga dituntut untuk profesional melakukan penelitian-penelitian (*research*) ilmiah dan cerdas dalam pengabdian kepada masyarakat.

Dosen dan perguruan tingginya tidak akan memiliki gairah sebagai suatu lembaga penyelenggara pendidikan profesional apabila salah satu instrumen tridharma perguruan tinggi tersebut diabaikan dosen, misalnya dosen dan perguruan tinggi semata-mata menyelenggarakan fungsi pendidikan dan pengajaran secara rutin dan mengabaikan fungsi lainnya pada gilirannya akan berdampak pada budaya kerja dosen dan perguruan tinggi yang rendah.

Kehadiran dan keberadaan manajemen SDM dosen memiliki peran penting dan ikut menentukan kelancaran dan keberhasilan perguruan tinggi. Dosen dituntut untuk memiliki kemampuan, motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja, budaya kerja, etos kerja, dan semangat kerja yang tinggi agar para dosen dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan efektif.

Konsepsi manajemen SDM perguruan tinggi memberikan pemahaman bahwa sumber daya manusia dosen (SDMD) memiliki posisi yang vital dalam membentuk *image* mutu lulusan maupun mutu perguruan tinggi secara umum. Posisi ini diperkuat dengan fakta bahwa dosen memiliki otoritas tinggi dalam proses akademik dan malahan lebih tinggi dari profesi serupa di lembaga pendidikan di bawahnya.

Manajemen SDM Perguruan Tinggi baik pada pimpinan level puncak sampai level terendah maupun staf kepegawaian sebagai penunjang akademik harus mampu bekerja menghadirkan dosen profesional dengan melayani *all out*, menginventaris kebutuhan dosen, berinovasi untuk mencari solusi, menjaga *relationship*. Manajemen SDM perguruan tinggi juga bisa menjadi generator pembangkit semangat kerja dosen, mendampingi dosen untuk berani menghadapi dan mengisi kehidupannya agar lebih bernilai dan bermakna baik untuk dirinya, orang-orang di sekitarnya dan lingkungan tempatnya berada sehingga eksistensi dosen dimanapun berada tetap menjadi cahaya bagi alam sekitarnya karena dosen dianggap masyarakat sebagai profesi yang mulia, profesi maha guru, profesi berbasis keilmuan, kecendekiawanan dan intelektualitas.

## 1. Konsep Pengembangan SDM Perguruan Tinggi

*Human Resources Development* atau pengembangan sumber daya manusia didefinisikan sebagai perangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang (Harrish dan Desimone, 1992, hlm.2).

Pengembangan sumber daya manusia menurut Wherther & Davis seperti dikutip Kaswan (2011, hlm.16) bahwa *“the purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in ways that are strategically, ethically, and socially responsible.* Wherther & Davis menjelaskan bahwa manajemen SDM merupakan suatu studi dan praktek dari manajemen SDM yang juga dikenal dengan sebutan manajemen kepegawaian. Notoatmodjo (2003, hlm. 4) menjelaskan pengembangan sumber daya manusia sebagai proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil optimum. Hasil ini dapat berupa jasa, benda atau uang.

Peningkatan tuntutan terhadap kinerja organisasi mendorong perbaikan pada praktek pengembangan SDM termasuk perbaikan pada konsep pengembangan SDM. Vince (2004, hlm. 12) menyatakan bahwa *pengembangan sumber daya manusia* merupakan upaya yang direncanakan secara efektif dan efisien upaya untuk mengorganisasikan pembelajaran dan perubahan. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa konsep pengembangan SDM berada dalam kerangka tata kelola yang disusun berdasarkan konsep sistem. Pada pengembangan SDM terdapat suatu proses integrasi kegiatan-kegiatan yang dikordinasikan melalui struktur. Pengembangan merupakan wujud dari suatu kesadaran terhadap realitas kedudukan SDM yang memiliki peran strategis dimana SDM tersebut mengalami berubah. Tata kelola yang menempatkan SDM sebagai unsur strategi dapat merubah ke arah lebih baik. Pada prakteknya, hanya sebagian kecil pengembangan SDM yang ditempatkan dalam kedudukan strategis. Pengembangan SDM lebih banyak didasarkan pada paradigma yang menempatkan SDM pada level administratif untuk melayani kepentingan operasional sehari-hari.

Pembelajaran dan perubahan baik pada kemampuan menciptakan nilai maupun pada kemampuan mengantisipasi dinamika persaingan terutama pada lembaga profit. Gibb (2006, hlm. 5) menjelaskan bahwa pengembangan SDM dapat didefinisikan dalam beragam cara antara lain pendidikan pelatihan serta pengembangan dalam konteks pekerjaan. Pengembangan itu sendiri merupakan sebuah wujud pengakuan terdapat adanya karakter bahwa realitas dunia memiliki perubahan terhadap waktu. SDM berkembang berdasarkan potensinya serta didasarklan pada realitas dirinya dalam suatu pekerjaan.

Pengembangan SDM tidak hanya tentang pekerjaan yang saat ini dilakukan. Pengembangan SDM dapat difungsikan sebagai salah satu kegiatan strategis guna mengoptimalkan fungsi-fungsi SDM dalam menghadapi persaingan di masa depan. Oleh karena itu konsep pengembangan SDM terus berubah baik paradigma maupun prakteknya. Lebih lanjut Sambrook dan Stewart (2007, hlm. 16) menjelaskan bahwa teori PSDM terus berkembang seperti dinyatakan: "*HRD theory is changing rapidly. Recent advances in theory and practice, how we conceive of organizations and of the world of knowledge, have led to the need to reinterpret the field*". Sambrook dan Stewart (2007, hlm. 410) menyatakan bahwa pengembangan SDM secara umum dapat dinyatakan sebagai kegiatan teknis guna mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Pengembangan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi para pegawai lembaga mencapai kinerja sesuai dengan tujuan organisasi. Pandangan tersebut menunjukkan adanya penempatan SDM yang dikembangkan hanya untuk mendukung kegiatan strategis. Pada dasarnya pengembangan SDM tidak hanya memberikan dukungan strategi namun sudah menjadi tujuan strategis itu sendiri. Pengembangan SDM merupakan salah satu isu strategis.

Pengembangan SDM yang dijelaskan Hill dan Stewart (2007, hlm. 40) adalah pengembangan SDM sebagai tindakan intervensi lembaga untuk meningkatkan kapabilitas strategis dan performance organisasi seperti disampaikan: "*Management development interventions which are intended to enhance the strategic capability and corporate performance of an organization*". Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intervensi manajemen termasuk kedalam bidang SDM merupakan wujud penempatan SDM sebagai isu strategis yang

menjadi fokus perhatian lembaga. Kedudukan SDM serta pengembangannya merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh lembaga.

Praktek-praktek pengembangan SDM terutama di perguruan tinggi belum sepenuhnya sesuai dengan perkembangan ilmu yang ditelaah oleh lembaga itu sendiri. Pengetahuan dan pemahaman tentang konsep SDM di perguruan tinggi tertinggal dengan praktek, artinya hanya sebagian kecil lembaga pendidikan tinggi yang mengaplikasikan pemahamannya tentang SDM pada praktek yang menjadi realitas dirinya. Praktek-praktek SDM di lingkungan perguruan tinggi seperti kegiatan SDM tertinggal dibandingkan dengan praktek pengembangan SDM di organisasi profit yang justru hanya menelaah teori SDM dan lebih fokus pada praktek.

Kondisi pengembangan SDM di lembaga pendidikan tidak berbanding lurus dengan pengembangan teori. Praktek di lembaga pendidikan merupakan paradox yang menjadi fenomena umum di lembaga pendidikan tinggi. Konsep HRD seperti disampaikan oleh Swanson dan Holton (2008, hlm. 4) bahwa: “*HRD is a process for developing and unleashing human expertise through organization development and personnel training and development for the purpose of improving performance.*” hanya menjadi kajian teoritis tanpa aplikasi nyata . Pada saat melakukan pengembangan SDM, pada dasarnya lembaga sedang mengoptimalkan fungsi-fungsi MSDM sebagai mitra strategis lembaga. Kondisi tersebut seharusnya menjadi *existing condition* di lembaga pendidikan tinggi.

Pengembangan SDM yang dijelaskan Noe, et.al(2011, hlm.532) menjelaskan bahwa pengembangan SDM sebagai sebuah proses atau kegiatan sistematis serta terencana adalah kegiatan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan kerja dan tuntutan klien.

Konsep pengembangan SDM yang lebih komprehensif seiring dengan meningkatnya persaingan termasuk di lembaga non profit, Meifert (2012, hlm. 2) mengemukakan konsep pengembangan SDM sebagai kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan kualifikasi dan *performance*, seperti dinyatakan:



*Defines HR development as the sum of the activities that are conducted for an organization's people under one single systematic umbrella. "Their object is to change the qualifications and/or the performance of the individual people of an organization across many levels of hierarchy by means of training, career planning, or work restructuring.*

Paradigma *performance* dalam konsep pengembangan SDM memiliki wacana tinggi yang diarahkan pada suatu pencapaian yang ingin dipenuhi baik oleh lembaga melalui optimalisasi fungsi strategis SDMnya maupun oleh individu dengan pengembangan bakat serta potensinya. Performance individu ditujukan untuk *performance* lembaga.

Pengembangan SDM memiliki dua paradigma yaitu paradigma pembelajaran dan paradigm kinerja serta paradigma yang memadukan kedua sudut pandang tersebut (pendekatan pragmatis). Swanson dan Holton (2008, hlm. 128) menyatakan ada dua pendekatan dalam pengembangan SDM yaitu paradigma pembelajaran dan paradigm kinerja, seperti disampaikan bahwa: *"These two paradigmas will be discussed in this chapter because they are the most clearly defined and dominate most HRD thinking and practice today. a. learning paradigma and b. performance paradigma."*

Lebih lanjut Swanson dan Holton (2008, hlm. 129) menjelaskan kedua paradigma tersebut sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

**Paradigma Pengembangan SDM**

	<i>Learning Paradigma</i>			<i>Performance Paradigma</i>	
	<i>Individual learning</i>	<i>Performance based learning</i>	<i>Whole system learning</i>	<i>Individual performance improvement</i>	<i>Whole system performance improvement</i>
<i>Outcome focus</i>	<i>Enhancing individual learning</i>	<i>Enhancing individual performance through learning</i>	<i>Enhancing multiple levels of performance through learning,</i>	<i>Enhancing Individual performance,</i>	<i>Enhancing multiple, levels of performance</i>
<i>Intervention fokus</i>	<i>Individual learning</i>	<i>Individual learning Organization al system to support</i>	<i>Individual team and Organizational learning Organizational system to support multiple level of learning</i>	<i>Non learning individual performance system interventions ,learnig if aproprate</i>	<i>Nonlearning multiple-level, performance system, interventions, Multiple-level learning if appropriate</i>

	<i>Learning Paradigma</i>			<i>Performance Paradigma</i>	
<i>Representative research stream</i>	<i>Adult learning, instructional design</i>	<i>Performance-based instruction, transfer of learning</i>	<i>Learning Organization</i>	<i>Human Performance Technology,</i>	<i>Performance Improvement</i>

Sumber : Swanson dan Holton (2008, hlm.129)

Kedua paradigma tersebut dapat dilihat dari praktek-praktek pengembangan SDM. Paradigma pembelajaran lebih fokus pada kegiatan-kegiatan yang dilandasi oleh pembelajaran termasuk pembelajaran sepanjang hayat. Elliot dan Turnbull (2005, hlm. 69) menyampaikan bahwa konsep pengembangan SDM didasarkan pada pembelajaran sepanjang hayat seperti dinyatakan:

*The terms 'HRD' and 'lifelong learning' can be argued to be becoming standard concepts in the lexicon of organisation and management, it is equally arguable that there is little standardisation in definitions, understandings and meanings attached to the concepts.*

Pengembangan SDM di perguruan tinggi seharusnya sejalan dengan pengembangan pada tataran teoritis sehingga tampak jelas aksiologis dari pengembangan teori-teori SDM yang dilakukan baik yang menggunakan paradigma pembelajaran maupun paradigma kinerja. Pada dasarnya antara teori dan praktek saling melengkapi. Rendahnya aplikasi pengembangan SDM di perguruan tinggi justru menghambat perkembangan teori itu sendiri. Disisi lain pengembangan SDM harus memperhatikan bagaimana dampak dan wujudnya pada kinerja.

Makna pembelajaran sepanjang hayat dalam konteks pengembangan SDM merupakan paradigma yang menggabungkan pemikiran pembelajaran dan kinerja. Melalui kesadarannya terhadap makna life long learning seseorang belajar untuk terus mewujudkan kesadaran kritisnya, mengembangkan potensi dirinya, serta mewujudkan realitas dari fungsi dirinya pada suatu organisasi melalui kinerja. Paradigma pembelajarandan kinerja dalam konteks kelembagaan tidak dapat dipisahkan. melalui pekerjaan seseorang belajar untuk memahami realitas dirinya dan melalui pembelajaran seseorang memperoleh makna untuk mewujudkan kinerja. Paradigma pembelajaran dan kinerja merupakan wujud materi dari teori dan praktek. Hanya sebagian kecil praktek-praktek pengembangan SDM di

perguruan tinggi yang didasarkan pada paradigma tersebut. Praktek pengembangan SDM seolah terpisah dari teori.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan, tetapi juga menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

## **2. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan kebutuhan karena tuntutan dinamika lingkungan, perkembangan teknologi maupun persaingan bisnis yang terus berjalan. Hasibuan (2010, hlm.75) menyatakan bahwa “pengembangan karyawan semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis.”

Pengembangan SDM tidak lepas dari pengembangan organisasi secara keseluruhan. Pengembangan sumber daya manusia merencanakan dan menyediakan bahan mentah dengan menerima pegawai dan pelatihan dasar dan mengubahnya dengan cara program-program pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi saat sekarang dan pada masa yang akan datang.

Proses pengembangan SDM dimulai dengan perencanaan strategis perusahaan yang menetapkan tempat kegiatan usaha dan banyaknya sumber yang dibutuhkan. Titik awal dari program sumber daya manusia terletak pada rencana strategi perusahaan yang dialihkan pada rencana sumber daya manusia tentang berapa banyak dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada masa yang akan datang. Hal ini berarti peran strategis pengembangan SDM yang dimulai dengan analisis kompetensi SDM saat ini lalu dibandingkan dengan kebutuhan.

Penentuan secara tepat kebutuhan pengembangan SDM diperlukan tiga analisis seperti yang dikemukakan oleh Noe, et.al (2011) yaitu: analisis organisasi, analisis tugas dan analisis orang.

a. Analisis Organisasi

Analisis organisasi adalah analisis yang dilakukan dengan tujuan menjawab pertanyaan tentang bagaimana pengembangan organisasi? Cara yang dapat ditempuh adalah dengan mengadakan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Pemanfaatan *turn over*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuaun pegawai dan data perencanaan pegawai.

b. Analisis pelaksanaan Tugas

Analisis tugas adalah analisis yang dilakukan dengan tujuan menjawab pertanyaan tentang apa yang harus dipelajari para peserta agar dapat melaksanakan tugas secara efektif. Analisis ini merupakan dasar bagi pengembangan program pelatihan kerja.

c. Analisis individu

Analisis orang adalah analisis dengan tujuan menjawab pertanyaan tentang siapa yang harus dikembangkan. Peranan penilaian kinerja menjadi dasar yang pokok bagi penentuan orang-orang yang harus dikembangkan oleh organisasi atau perusahaan. Analisis individu difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan *training* bagi pegawai. Kebutuhan *training* pegawai dapat dianalisis secara individual atau kelompok.

Ketiga bentuk analisis tersebut merupakan satu kesatuan. Tugas-tugas yang dihadapi semakin kompleks dan memerlukan dukungan SDM yang memadai. Lembaga memiliki tujuan strategis yang di dalamnya ada SDM. Oleh karena itu pengembangan SDM merupakan kegiatan strategis yang didasarkan pada hasil analisis yang komprehensif.

Pada prakteknya analisis tersebut sulit dilakukan. Beberapa faktor yang menjadi hambatan yaitu pemahaman yang rendah dari penyelenggara pengembangan SDM. Paradigma pengembangan itu sendiri masih menggunakan paradigma lama yang menempatkan SDM sebagai operasional kegiatan sehari-

hari bukan strategis. Hal ini mempengaruhi bagaimana kegiatan-kegiatan analisis untuk pengembangan SDM dilakukan secara menyeluruh.

### **3. Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM**

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2010, hal.70-72) bertujuan untuk: a. meningkatkan produktivitas kerja, b. meningkatkan efisiensi, c. mengurangi kerusakan, d) mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, e. meningkatkan pelayanan yang lebih baik, f. moral karyawan lebih baik, g. kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, h. *technical skill, human skill, dan managerial skill* semakin baik, i. kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik, j. balas jasa meningkatkan prestasi kerja semakin besar, k. memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Pendapat yang lebih strategis dikemukakan oleh Swanson dan Holton (2008, hal. 2) yang menegaskan bahwa tujuan pengembangan SDM untuk meningkatkan keahlian dan pengembangan organisasi yang bertujuan meningkatkan performance seperti dinyatakan: "*HRD is a process for developing and unleashing human expertise through organization development and personnel training and development for the purpose of improving performance.*". Keahlian dan pengembangan organisasi, sebagai tujuan menunjukkan bahwa kedudukan pengembangan SDM didasarkan pada paradigma yang lebih menyeluruh dan strategis.

Noe, et.al (2011, hal. 523) menyatakan bahwa tujuan pengembangan SDM untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi karyawan guna memenuhi perubahan persyaratan kerja serta tuntutan pelanggan termasuk. Fokus utama pengembangan SDM adalah pekerjaan di masa depan dengan keterlibatan yang bersifat sukarela. Pada prakteknya tujuan pengembangan SDM tidak hanya kebutuhan internal, untuk mengoptimalkan fungsi SDM sebagai mitra strategis guna mencapai perencanaan strategis dan membangun keunggulan bersaing, pengembangan SDM sangat dibutuhkan. Tujuan PSDM berkembang baik ditujukan untuk peningkatan sumber daya manusia maupun berbasis pandangan pasar.

Tujuan tersebut akan tercapai dengan adanya komponen pendukung. Proses mewujudkan pengembangan SDM merupakan sebuah proses yang cukup kompleks. Secara praktek, pengembangan SDM dapat diwujudkan dengan adanya enam kompetensi yang dimiliki oleh para professional praktisi SDM. Noe, et.al (2011, hal. 9) menjelaskan keenam kompetensi tersebut adalah: a. Aktivitas SDM yang dapat dipercaya b. Pengelola budaya organisasi, c. Perancang organisasi, d. Arsitek strategis, e. Mitra bisnis dan f. Pelaksana operasional.

Meifart (2012, hal. 2) menjelaskan bahwa tujuan PSDM adalah perubahan kualifikasi atau peningkatan kinerja seperti dinyatakan *“Their object is to change the qualifications and/or the performance of the individual people of an organization across many levels of hierarchy”*.

Perpaduan berbagai pendapat para ahli menyimpulkan bahwa pada umumnya tujuan pengembangan sumber daya manusia perguruan tinggi adalah memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap tugas-tugas ataupun tanggung jawab terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan peningkatan mutu pendidikan. Tujuan PSDM juga akan memberikan dasar dalam pencapaian tujuan jangka panjang dalam rangka peningkatan karier bagi diri dosen sehingga produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Manfaat pengembangan SDM menurut Castetter dalam (Danim, 2002, hal.35), yaitu: a. peningkatan performansi personel sesuai dengan posisi saat ini, b. pengembangan keterampilan personel untuk mengantisipasi tugas-tugas baru yang bersifat reformasi dan c. memotivasi pertumbuhan diri personel bagi penciptaan kepuasan kerja secara individual.

Pengembangan personel dilihat dari segi *organisasi*, dapat memberikan manfaat seperti: a. meningkatkan produktivitas personel, b. menurunkan biaya pengeluaran, b. mengurangi *turn over* personel (keusangan pegawai). Berdasarkan hasil pengkajian terhadap sejumlah hasil penelitian, Siagian yang mengutip tulisan (Danim, 2002, hal.44) menyimpulkan manfaat pendidikan, pelatihan, pengembangan bagi pegawai, yaitu: a. membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik, b. meningkatkan kemampuan pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya, c. terjadinya internalisasi dan operasional faktor-faktor

motivasi, d. timbulnya dorongan pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerja, e. peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang memperbesar rasa percaya pada diri sendiri, f. tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam rangka pertumbuhan, g. meningkatkan kepuasan kerja, h. meningkatkan pengakuan atas kemampuan seseorang dan i. mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru pada masa depan. Manfaat pengembangan bagi kepentingan organisasi atau lembaga sangat dirasakan keberadaannya. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sangat bermanfaat bagi keperluan organisasi dan pribadi.

Tujuan dan manfaat pelatihan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kedua saling mendukung. Tujuan dan manfaat pelatihan dapat dibedakan menjadi tujuan dan manfaat yang memenuhi kebutuhan internal dan eksternal. Tujuan dan manfaat pelatihan untuk memenuhi kebutuhan internal adalah pelatihan yang bertujuan untuk kepentingan individu sumber daya manusia. Tujuan dan manfaat pelatihan untuk pemenuhan kebutuhan eksternal yaitu bermanfaat untuk kemajuan dan perkembangan institusi.

Perpaduan berbagai pendapat para ahli menyimpulkan bahwa pada umumnya tujuan pengembangan pegawai adalah memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap tugas-tugas ataupun tanggung jawab terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan, juga akan memberikan dasar dalam pencapaian tujuan jangka panjang dalam rangka peningkatan karier bagi dirinya sehingga produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Manfaat pengembangan SDM antara lain: a. peningkatan performansi personel sesuai dengan posisi saat ini, b. pengembangan keterampilan personel untuk mengantisipasi tugas-tugas baru yang bersifat reformasi, c. memotivasi pertumbuhan diri personel bagi penciptaan kepuasan kerja secara individual. d. membantu para personel untuk membuat keputusan yang lebih baik, e. meningkatkan kemampuan personel, f. terjadinya internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasi, g. timbulnya suatu dorongan untuk meningkatkan kemampuan, h. peningkatan kemampuan personel dalam mengatasi stres, frustrasi

dan konflik, i. tersedianya informasi berbagai program pengembangan, j. meningkatkan kepuasan kerja dan k. semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang, l. semakin besar bagi pegawai untuk bersikap mandiri dan m. mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru.

Pengembangan personel dilihat dari segi *organisasi*, dapat memberikan manfaat seperti: a. meningkatkan produktivitas personel, b. menurunkan biaya pengeluaran, c. mengurangi *turn over* personel (keusangan pegawai). Pengembangan personel ini akan mengakibatkan pada perkembangan individu dan organisasi.

Manfaat pendidikan, pelatihan, pengembangan bagi pegawai, yaitu: a. membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik, b. meningkatkan kemampuan pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya, c. terjadinya internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasional, d. timbulnya dorongan pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerja, e. peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang memperbesar rasa percaya pada diri sendiri, f. tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam rangka pertumbuhan, g. meningkatkan kepuasan kerja, h. meningkatkan pengakuan atas kemampuan seseorang dan i. mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru pada masa depan. Manfaat pengembangan bagi kepentingan organisasi atau lembaga sangat dirasakan keberadaannya. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sangat bermanfaat bagi keperluan organisasi dan pribadi.

#### **4. Jenis dan Jalur Pengembangan SDM**

Pengembangan SDM sebagai kegiatan dalam fungsi SDM strategis memiliki jenis dan jalur pengembangan SDM. Hasibuan (2010, hlm. 72-73) membagi jenis pengembangan sumber daya manusia menjadi dua bagian yaitu pengembangan informal dan formal. Pengembangan informal, yaitu personel atau karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan berkeinginan keras untuk maju dengan meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi lembaga atau organisasi karena prestasi kerja



karyawan tersebut semakin besar, efisien dan produktivitasnya semakin baik. Adapun kegiatan informal yang dilaksanakan dapat berupa mengikuti seminar, lokakarya, pertemuan ilmiah lainnya dan program penelitian.

Pengembangan formal, yaitu karyawan ditugaskan oleh instansi atau lembaga untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seseorang karyawan. Biasanya kegiatan formal ini dilakukan melalui program pendidikan sarjana, magister, doktor ataupun sekolah lagi ke luar negeri.

Model pengembangan tenaga kependidikan merupakan bagian integral dari kegiatan pengelolaan tenaga kependidikan secara keseluruhan. Pendidikan pegawai dilakukan melalui dua jalur pengembangan, yaitu jalur pendidikan prajabatan (*preservice education*) dan pendidikan dalam jabatan (*inservice education*).” Bentuk pengembangan SDM Noe, et.al (2011, hlm. 528) menjelaskan bahwa terdapat beberapa bentuk PSDM antara lain pendidikan formal, penilaian mengenai perilaku, gaya komunikasi atau beragam keterampilan yang dimiliki, pengalaman kerja, hubungan antar pribadi. Pengembangan SDM tidak hanya fokus pada pembelajaran atau pendidikan.

Bentuk PSDM Meifart (2012, hlm.2) menjelaskan bahwa bentuk pengembangan SDM antara lain pelatihan, perencanaan karier maupun restrukturisasi pekerjaan seperti dinyatakan: “*by means of training, career planning, or work restructuring.*” lebih lanjut berkembangnya tuntutan profesi menyebabkan perubahan pada bentuk pengembangan SDM. Ghamrawi (2013) menjelaskan bahwa salah satu bentuk pengembangan profesionalitas yang efektif adalah model *professional development model* (PDM).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa jalur pengembangan SDM yang bisa dilaksanakan melalui hal berikut.

a. Pendidikan Prajabatan (*Preservice Education*)

Pendidikan prajabatan (*Preservice Education*) menurut penjelasan UU No.8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 31 adalah suatu pendidikan

atau latihan yang diberikan kepada calon Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang akan dipercayakan kepadanya.

Pendidikan prajabatan (*preservice education*) merupakan sebuah istilah yang paling lazim digunakan lembaga pendidikan keguruan, yang merujuk pada pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga jenjang universitas (*university or college*) pendidikan untuk menyiapkan mahasiswa yang hendak meniti karier dalam bidang pendidikan.

Kegiatan pendidikan prajabatan merupakan istilah yang paling lazim digunakan lembaga pendidikan dalam menyiapkan calon tenaga kerja yang hendak meniti karier dalam bidang pendidikan. Secara konkret usahanya yang bisa dilakukan dengan merekrut calon tenaga kependidikan dari lembaga pendidikan yang profesional.

Perkembangan layanan pendidikan terhadap peserta multi budaya dan keanekaragaman membuat guru harus siap menghadapi kondisi tersebut. Keengwe (2010, hlm,233) menjelaskan bahwa perlunya guru untuk siap untuk bekerja efektif dengan peserta didik dari latar belakang yang berbeda, seperti sebagai budaya, bahasa atau asal negara. Pre service akan membantu guru bekerja efektif.

Schmidt (2010, hlm. 132) mengungkapkan melalui *preservice* guru akan menemukan makna pekerjaan maupun makna dirinya. Guru sering mengklaim telah belajar lebih banyak dari pengalaman mengajar daripada dari pekerjaan. Konsisten dengan teori Dewey, pengalaman para guru belajar berinteraksi dengan pengalaman maupun dengan dunianya untuk menciptakan kesinambungan antara makna profesinya maupun dirinya dalam lingkungannya .

Pendidikan pre service berkembang tidak hanya menjadi kegiatan yang dilakukan melalui pelatihan atau intervensi pendidikan jangka pendek . Hudson & dan Hudson (2013, hlm.9) mengungkapkan bahwa memperkenalkan komunitas pembelajaran merupakan bentuk *preservice* terhadap pegawai termasuk guru. Lebih lanjut dijelaskan bahwa *preservice* untuk guru sebagai model ekstensi untuk meningkatkan pemahaman guru mengenai pendidikan maupun mengenai lingkungannya. guru dalam *preservice* belajar untuk terlibat dalam praktek-praktek yang mungkin tidak tersedia selama pengalaman praktikum. Kondisi

dalam perguruan tinggi lebih beragam dengan peserta didik yang berasal dari beragam etnis, budaya maupun pemikiran.

#### b. Pendidikan dalam Jabatan (*Inservice Education*)

*Inservice education* atau pendidikan ‘*in service*’ dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai pendidikan dalam jabatan atau latihan dalam jabatan yang merupakan lanjutan dari pendidikan atau latihan setelah seseorang menjabat tugas mengajar. Pendidikan ‘*in service*’ dalam arti luas mencakup segala kegiatan yang dilaksanakan oleh para petugas pendidikan yang dimaksud untuk meningkatkan mutu kerja, yaitu kemampuan profesional dalam menjalankan tugasnya. Pendidikan dalam jabatan sering juga disebut pendidikan, pelatihan, dan pengembangan.

Berdasarkan penjelasan UU No.8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 31 disebut bahwa “Pendidikan dalam jabatan (*inservice education*) adalah suatu latihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.” Schrier (2010 hlm. 182) menjelaskan bahwa *inservice training* merupakan upaya untuk membantu guru membangun pemahaman pedagogis dari bawah ke atas, memahami landasan praktek penelitian yang koheren dan teori serta membantu para dosen kembali fokus dan mampu merefleksikan kegiatannya.

*Inservice training* menurut Rahmati, et.al (2014, hlm. 294) menjelaskan bahwa praktek *inservice training* di lembaga publik memberikan dampak pada efektivitas lembaga. Lebih lanjut dijelaskan bahwa *in service training* dilakukan setelah pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, mempersiapkan anggota organisasi untuk prestasi baik dari tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan *inservice* merupakan layanan atau bantuan yang berupa kegiatan sebagai upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai dalam menjalankan tugas serta tanggungjawabnya.

### **E. Pelatihan Dosen Perguruan Tinggi**

#### **1. Pelatihan sebagai Pengembangan SDM PT**

Pengembangan sumber daya manusia pada umumnya merupakan pengembangan karyawan dalam organisasi atau perusahaan dalam rangka

memajukan organisasi atau perusahaan bersangkutan. Pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat. Kondisi-kondisi baru yang muncul sangat mendorong pimpinan untuk terus memperhatikan dan menyusun program-program latihan dan pengembangan yang kontinu dan semantap mungkin.

Pengembangan SDM didasarkan pada kesepakatan pemahaman sebagai berikut: a. Pengembangan SDM dapat dilakukan, baik melalui jalur diklat maupun jalur nondiklat. Jalur diklat misalnya berbentuk kegiatan seminar, lokakarya, dan lain-lain. Jalur nondiklat misalnya dapat berbentuk promosi jabatan, pemberian bonus dan intensif, teguran dan hukum, b. Pengembangan SDM tidak harus menunjukkan hasil yang segera dapat diamati dan dinikmati. Pengembangan SDM cenderung membutuhkan waktu yang panjang. Dalam batas tertentu, pengembangan karyawan memang bisa menghasilkan sesuatu yang nyata dalam waktu yang segera, c. Pengembangan SDM adalah investasi, yang cepat atau lambat akan menghasilkan sesuatu yang nyata dalam waktu yang segera.

Strategi pengembangan SDM merupakan perencanaan mengenai kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar berkembang ke arah yang lebih baik, meningkatkan kemampuan kerja, *skill* dan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah organisasi atau perusahaan berkembang secara lebih dinamis. Sumber daya manusia merupakan unsur paling penting di dalam organisasi atau perusahaan. Para karyawan bukanlah mesin yang bisa selalu ditekan tenaganya bagi kelangsungan perusahaan, sebaiknya pihak perusahaan mempunyai strategi untuk memberikan kesempatan agar SDM yang ada bisa berkembang lebih baik.

a. Memberikan Kesempatan kepada Karyawan untuk Menyumbangkan Ide

Karyawan sebagai bagian dari perusahaan merupakan unsur yang turut mendukung berjalannya sebuah bisnis usaha atau roda organisasi. Sangat penting bagi perusahaan untuk mendengarkan masukan atau ide-ide dari para karyawan. Ide dan gagasan tersebut lebih dibutuhkan oleh perusahaan meskipun secara fisik modal atau hak menjalankan ada di tangan perusahaan.

b. Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Hal lain yang bisa menjadi strategi pengembangan SDM adalah apresiasi terhadap hasil kerja karyawan. Apresiasi dibutuhkan untuk lebih memotivasi karyawan terhadap cara kerja di perusahaan. Apresiasi yang baik diberikan kepada karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi pada perusahaan, mampu menyumbangkan ide dan gagasan yang baik serta memiliki loyalitas terhadap perusahaan. *Punishment* diberikan untuk membuat karyawan tersadar dari kelalaian atau kesalahan kerjanya.

c. Mengupayakan berbagai Pelatihan

Strategi pengembangan SDM yang tidak kalah pentingnya adalah upaya perusahaan untuk terus meningkatkan kemampuan seseorang karyawan sesuai dengan ranah kerjanya. Pelatihan-pelatihan sangat penting untuk diadakan dan perusahaan bertanggung jawab untuk mengadakan peningkatan kemampuan terhadap para karyawannya. Strategi pengembangan SDM pada hakikatnya bukan hanya untuk kepentingan personal seorang karyawan, melainkan juga untuk kebutuhan jangka panjang perusahaan.

Strategi pengembangan SDM yang baik tidak hanya akan membuat perusahaan menjadi lebih dinamis, melainkan hubungan pemimpin perusahaan dengan para karyawan berjalan lebih harmonis. Hubungan seorang karyawan dan pimpinan bukan hanya terikat atas hubungan kerja, tetapi secara manusiawi keduanya saling berinteraksi maka strategi pengembangan SDM merupakan bentuk apresiasi pimpinan terhadap karyawan dalam aspek humanistik.

Siagian (2008; 25-26) menyatakan bahwa salah satu tantangan yang akan dihadapi oleh organisasi atau institusi manusia beraktivitas di masa depan termasuk di perguruan tinggi adalah untuk menciptakan organisasi atau institusi yang semakin beragam, tetapi sekaligus menuntut manajemen yang semakin efisien, efektif dan produktif. Begitu juga harus pula diterima pendapat bahwa ketergantungan organisasi pada manajemen sumber daya manusia yang semakin bermutu tinggi akan semakin besar pula. Tanpa mengurangi pentingnya perhatian yang tetap harus diberikan pada manajemen sumber-sumber organisasional lainnya. Perhatian utama harus diberikan pada manajemen sumber daya manusia dengan cara meningkatkan kesadaran tentang maksud dari semua kegiatan

manajemen sumber daya manusia, yaitu untuk meningkatkan sumbangan sumber daya manusia terhadap keberhasilan institusional.

Beberapa tantangan yang dihadapi manajemen SDM perguruan tinggi bisa dikategorikan dalam dua konstruksi yakni tantangan yang bersumber dari internal perguruan tinggi, sekaligus tantangan yang bersumber dari lingkungan eksternal perguruan tinggi dimana berada. Mengelaborasi berbagai tantangan internal perguruan tinggi dalam aktivitas manajemen SDM perguruan tinggi tidaklah terlalu rumit. Siagian (2008; 55) menyatakan ada beberapa tantangan internal perguruan tinggi dalam manajemen SDM dosen, antara lain; a. rencana strategi, b. anggaran, c. estimasi lulusan, d. usaha atau kegiatan baru, dan e. rancang bangun institusi dan tugas pekerjaan.

Alasan lainnya adalah manajemen SDM perguruan tinggi bisa memulai dari target apa yang akan dicapai perguruan tingginya, misalnya kebanyakan di Indonesia perguruan tinggi memiliki cita-cita menuju *world class university* (WCU). Perguruan tinggi lainnya mungkin terdepan dalam teknologi, pelopor peradaban, sampai membentuk insan yang bertakwa dan berkarakter.

Di sisi lain tantangan manajemen sumber daya manusia adalah perguruan tinggi kesulitan bagi lembaga untuk mengadopsi sistem nilai-nilai yang bertaraf *world class university*. Pengembangan SDM ditujukan untuk mewujudkan cita-cita menjadi world class. Pengembangan dilakukan mulai dari instrumen legal sampai terbentuknya budaya berkualitas global (*global quality culture*). Budaya berkualitas global itu bisa di inventarisir diantaranya adalah etika akademik yang mengandung nilai moralitas (sistem nilai baik dan buruk) harus dimiliki oleh dosen dalam melaksanakan kegiatan di bidang akademik. Pengembangan SDM secara praktek masih terbatas masalah klasik berupa anggaran serta birokrasi. Paradigma pengembangan SDM belum menempatkan diri sebagai mitra strategis lembaga sehingga hanya diperhatikan sesaat oleh pengambil kebijakan.

Tantangan manajemen SDM perguruan tinggi yang mengedepankan target pembentukan insan yang bertakwa dan berkarakter perguruan tinggi tersebut harus dapat meletakkan basis yang kuat melalui pembangunan karakter dosen yang memiliki etika akademik dengan ciri-ciri rasional, obyektif dan normatif. Etika akademik tersebut harus menjadi unsur fundamental moralitas dalam

menghadapi perkembangan sosial, ekonomi, politik, budaya dan Iptek. Sehingga selain tanggung jawab individu yang mengutamakan kompetensi profesional, kejujuran, integritas dan obyektivitas serta sebagai institusi perguruan tinggi harus mampu mempertanggungjawabkan ke publik, hormat kepada martabat dan hak azasi manusia serta dapat menjadi sumber acuan budaya luhur bangsa Indonesia.

Nilai-nilai di atas penting untuk menjadi landasan bagi pembuatan kebijakan akademik dan terus dikembangkan melalui berbagai instrumen serta dilaksanakan secara komprehensif beserta jaminan mutu, pemantauan dan evaluasinya sehingga menjadi budaya akademik di setiap perguruan tinggi. Pencapaian unsur-unsur tersebut menjadi tingkah laku dosen sangat menentukan kualitas perguruan tinggi menjadi institusi universitas bertaraf internasional yang dapat menyejahterakan segenap civitas akademiknya serta seluruh rakyat Indonesia dan umat manusia.

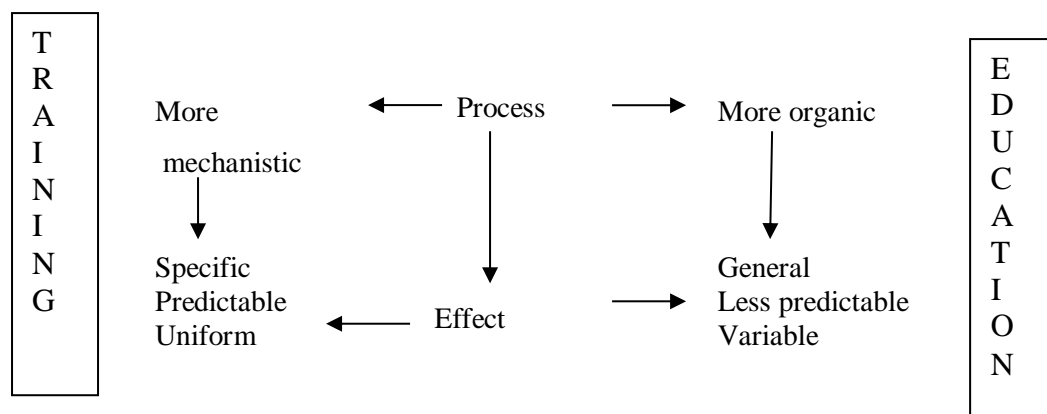
Lingkungan yang cepat berubah di luar kampus turut menjadi tantangan dalam pencapaian kerja manajemen SDM perguruan tinggi. Era globalisasi memaksa manajemen SDM meningkatkan mutu perguruan tinggi agar tetap eksis dengan cara mampu meningkatkan pengetahuan, cara kerja dan komitmen kerja dosen setara dengan dosen-dosen yang ada di luar negeri.

## **2. Konsep, Tujuan dan Prinsip Pelatihan**

### **a) Konsep Pelatihan**

Pelatihan merupakan sebuah proses untuk mengulang apa yang dipelajari sehingga menjadi lebih kompeten baik dari aspek kognitif maupun tindakan. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang memiliki prosedur formal yang difasilitasi oleh pembelajaran guna mencapai tujuan. Sudjana (2007, hlm. 4) mengemukakan pelatihan adalah upaya pembelajaran yang diselenggarakan oleh organisasi (instansi pemerintah, lembaga, swadaya masyarakat, perusahaan dan lain sebagainya) untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan organisasi. Upaya pembelajaran menunjukkan bahwa proses pelatihan direncanakan dan dikelola berdasarkan adanya tujuan-tujuan untuk kinerja organisasi. Pandangan tersebut lebih menekankan pada kepentingan lembaga terhadap keberadaan SDM yang sesuai kebutuhan.

Buckley dan Caple (2007, hlm.7) membedakan pelatihan dengan pendidikan dari sisi proses, orientasi, isi dan tingkat keterlibatan. Pelatihan lebih berorientasi pada pekerjaan sedangkan pendidikan lebih pada individu. Perbedaan tersebut digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2**

Perbedaan Pelatihan dengan Pendidikan  
Sumber: Buckley dan Caple (2007, hlm.7)

Berdasarkan pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki karakteristik lebih mekanistik, memiliki pengaruh yang lebih spesifik sedangkan pendidikan lebih terorganisir dengan variabel pengaruh yang lebih umum terutama pada saat pengukuran efektivitas pendidikan. Hal yang sama mengenai pelatihan dikemukakan Syah (2010, hlm.35) bahwa “dalam perspektif psikologi... pelatihan salah satu unsur pelaksanaan proses pengajaran terutama dalam keterampilan ranah karsa.”

Kedua pandangan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan memiliki karakteristik spesifik, Pelatihan adalah instrumen penting untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan. Dinamika perubahan lingkungan, adanya kelemahan organisasi serta individu dalam organisasi menghadapi dan mengelola beragam kesempatan membutuhkan SDM yang terampil dan kompeten. Pelatihan merupakan sebuah proses untuk mendorong meningkatnya total intelektual kapital dalam suatu organisasi sekaligus merupakan bentuk kesadaran lembaga terhadap makna pendidikan dan pembelajaran.



Pelatihan dilakukan secara terstruktur dan memiliki tujuan seperti yang dijelaskan Kamil (2010, hlm. 10) bahwa “pelatihan merupakan suatu rangkaian kegiatan yang secara sadar direncanakan, bukan kegiatan yang bersifat kebetulan atau spontan.” Secara sederhana profesionalisme dosen adalah dosen yang memiliki identitas sebagai dosen profesional. Pembentukan dosen profesional dapat dilakukan dengan beragam proses mulai dari keikutsertaannya dalam pendidikan atau pelatihan maupun melalui program pengembangan profesionalisme yang diselenggarakan. Fauzi (2011, hlm. 7) menyatakan bahwa pelatihan sebagai kegiatan untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan kepada seseorang dalam upaya meningkatkan kapasitas dirinya di tempat kerja atau tempat beraktivitas.

Slameto (2014, hlm. 239) menyatakan bahwa: pentingnya pelatihan sebagai bentuk dari pendidikan, dijelaskan bahwa: *“Education and training as an integral system is a set of components or elements or sub-systems that interact to change the competence of teachers' work so that he/she could do better by learning in education and training activities.”* Pelatihan adalah sebuah proses terstruktur yang memiliki tujuan.

Pada dasarnya inti pelatihan adalah belajar. Pelatihan merupakan salah satu bentuk program pembelajaran dan peningkatan serta penyegaran kembali ingatan yang menitikberatkan pada perbaikan, peningkatan, dan pengembangan kecakapan seseorang (individu), baik untuk kepentingan individu itu sendiri maupun kelompok atau organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya atau terkait dengan pekerjaannya. Pelatihan adalah pembelajaran pengembangan individual

Argumen yang menjelaskan pentingnya pelatihan sebagai salah satu upaya pengembangan pengetahuan dan keterampilan (individu, kelompok dan organisasi), cukup bervariasi. Maslow (1987) dalam teori *“basic human needs”* yang mengemukakan *“needs of hierarchy”* bahwa kepuasan atas hasil kerja berangkat dari pemenuhan kebutuhan dasar (fisiologis needs) sampai kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*) menjadi sangat penting karena salah satu faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Kedua pendapat tersebut menjelaskan bahwa perbaikan, peningkatan dan pengembangan pengetahuan serta keterampilan individu sangat dibutuhkan tidak saja untuk

membekali yang bersangkutan dalam memulai atau mengembangkan aktivitas tertentu, tetapi juga dibutuhkan guna mencapai tingkat kepuasan atas hasil kerja yang telah dilakukan.

Pentingnya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pekerja melalui pelatihan sangat diperlukan tidak saja untuk meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga untuk mengurangi rasa tidak puas atas lingkungan kerja. Kaswan (2012, hlm.2) menjelaskan bahwa pelatihan sebagai proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Pelatihan memberikan terdapat keyakinan umum yang diperoleh dari pengembangan ilmu pengetahuan bahwa setiap persoalan manusia walaupun pikiran itu ada karena berdasarkan intuisi dan pengalaman sehari-hari, pemecahan masalah selalu memerlukan bantuan penelitian yang konstan dari percobaan di lapangan dalam pelaksanaan kegiatan yang sesungguhnya di lapangan

Pelatihan membuat karyawan bertambah dari sisi pengetahuan maupun keterampilan dengan lebih efektif efektif. *"Training provides employees with the knowledge and skills to perform more effectively"*. (Blanchard dan Thacker. 2013, hlm. 4). Kesempatan kepada pegawai menunjukkan bahwa landasan awal pelatihan adalah kebutuhan pegawai yang disesuaikan dengan kontribusinya pada lembaga. Dalam pernyataan tersebut ada tuntutan bagi pegawai setelah pelatihan untuk melakukan tindakan-tindakan yang sesuai dengan kerangka strategis lembaga.

Pelatihan merupakan salah satu bentuk kegiatan di suatu organisasi yang sangat diperlukan terutama untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Setiap karyawan dalam suatu organisasi berkesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan dan keterampilan ini berguna untuk menunjang pekerjaan dan menyelesaikan setiap masalah yang dihadapi serta meningkatkan produktivitas kerja.

#### b) Tujuan Pelatihan

Penyusunan tujuan pelatihan diharapkan mengikutsertakan calon peserta (orang dewasa) dalam konteks pembelajaran orang dewasa. Tujuan pelatihan didasarkan pada konsep pembelajar orang dewasa yang memiliki beragam

tujuan serta motivasi berbeda. Knowles, et.al (2005, hlm. 35) menjelaskan pendidikan bagi orang dewasa dimana pembelajar dewasa peka terhadap nilai-nilai dalam pengalaman seperti dinyatakan:

*Adult education is a process through which learners become aware of significant experience. Recognition of significance leads to evaluation. Meanings accompany experience when we know what is happening and what importance the event includes for our personalities.*

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa penetapan tujuan pelatihan didasarkan pada karakteristik peserta belajar yang memiliki pengalaman, motivasi termasuk bagaimana sikap peserta terhadap pelatihan. Proses pembelajaran yang sesuai dengan pengalaman yang diinginkan sesuai kebutuhannya akan mempengaruhi bagaimana sikap dan perilaku peserta pada saat pelatihan. Konsep pendidikan orang dewasa dalam penyelenggaraan pelatihan masih jarang diperhatikan penyelenggara. Peserta memiliki tujuan yang beragam dan keragaman tujuan tersebut merupakan tantangan bagi penyelenggaraan pelatihan Sudjana (2010, hlm. 46) menjelaskan bahwa :

Pendidikan orang dewasa merupakan proses pendidikan yang terorganisasi dengan berbagai bahan belajar, tingkatan, metoda baik bersifat resmi maupun tidak, meliputi upaya berkelanjutan atas perbaikan pendidikan yang diperoleh dari sekolah, akademi, universitas atau magang.

Tujuan pelatihan disusun berdasarkan karakteristiknya sebagai orang dewasa. Penyusunan tujuan pelatihan diharapkan terjadi kesepakatan terhadap tujuan yang akan dicapai peserta dengan pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan pelatihan (instruktur/fasilitator/panitia). Kesepakatan tersebut dimaksudkan agar dapat menciptakan kondisi belajar yang kondusif dan partisipasi aktif dari peserta untuk mencapai tujuan tersebut.

Tujuan pelatihan diselenggarakan berdasarkan adanya kebutuhan baik pada level individu, organisasi terhadap keberhasilan tujuan organisasi. Kamil (2010, hlm.10) menegaskan bahwa: “tujuan pelatihan adalah tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan saja, melainkan juga untuk mengembangkan bakat.” Sudjana (2007, hlm. 109) menegaskan bahwa dilihat dari hubungannya dengan tujuan pelatihan maka pelatihan dinyatakan dalam bentuk: a) tujuan yang berkaitan dengan peranan pelatih, b) kegiatan peserta pelatihan, c) kegiatan

peserta pelatihan dan d) performasi (penampilan) pelatihan. Noe, et.al (2011, hlm. 106) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan usaha terencana untuk mempermudah proses pembelajaran tentang pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, keterampilan dan perilaku.

Berdasarkan pendapat dua orang ahli tersebut dapat diketahui bahwa tujuan dari pelatihan adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi, meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia serta membantu pimpinan melaksanakan tugasnya. Tujuan pelatihan dapat dibedakan dalam tiga kategori pokok domain, yang meliputi:

- 1) *Cognitive* (Pengetahuan) Domain adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan pengetahuan.
- 2) *Affective* (Sikap) Domain adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku.
- 3) *Psychomotor* (Keterampilan) Domain yaitu tujuan pelatihan yang berkaitan dengan ketrampilan.

Peningkatan kemampuan dosen erat kaitannya dengan peningkatan efektivitas perkuliahan, dimana realisasinya bisa dalam bentuk peningkatan waktu kerja yang produktif, mempunyai inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya dan mencapai tujuan akhir perkuliahan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Manfaat pelatihan dapat dilihat dari meningkatkan produktivitas kerja, adanya keserasian hubungan kerja, pengambilan keputusan, peningkatan semangat dan gairah kerja, memperlancar komunikasi, meningkatkan *organizational citizenship behaviour*. Para peserta pelatihan belajar untuk memahami realitas dirinya dalam organisasi serta meningkatkan kebermaknaan dirinya pada pekerjaan.

Manfaat pelatihan bagi dosen adalah untuk menambah ilmu pengetahuan dan keterampilan, meningkatkan rasa percaya diri, memperlancar pekerjaan, menambah motivasi kerja, menumbuhkan sikap positif, meningkatkan gairah dan semangat kerja, meningkatkan toleransi dan saling menghargai dan mendorong dosen memberikan pelayanan terbaik bagi para peserta didik.

### c) Prinsip Pelatihan

Pengembangan profesionalisme baik melalui proses pelatihan maupun melalui komunitas dosen akan berhasil dengan adanya asas dalam prosesnya yang mendorong kesadaran atas pentingnya pendidikan. *Life long learning* menjadi salah satu asas yang menjadi landasan dalam penyelenggaraan pelatihan guna meningkatkan profesionalisme dosen atau SDM yang dimiliki. Basharat et al (2012, hlm.32) menjelaskan bahwa: "*The concept of lifelong learning also includes acquiring and updating all kinds of abilities, interests, knowledge and qualifications. It focuses on enhancing the competence level of each citizen in all spheres of his life*". Konsep belajar sepanjang hayat mendorong terjadinya pembaharuan pada setiap aspek yang melekat pada manusia seperti kemampuan, minat, pengetahuan dan kualifikasi. Pembelajaran sepanjang hayat berfokus pada peningkatan kompetensi setiap warga negara di semua bidang hidupnya secara terus menerus. Proses pembelajaran sepanjang hayat berlangsung secara dinamis sepanjang rentang kehidupan, dilakukan sepanjang hayat dan bertahap serta berkelanjutan.

Perubahan tuntutan terhadap profesi seseorang termasuk dosen yang disebabkan adanya perubahan lingkungan menyebabkan perlunya asas pembelajaran sepanjang hayat diimplementasikan dalam setiap perilaku profesional dosen. Dengan asas tersebut, para dosen akan belajar bagaimana menemukan dan menciptakan nilai bermakna untuk mengembangkan profesinya agar tetap memberikan arti bagi lembaga, pemerintah maupun peserta didik, implikasi asas *life long learning* perlu diimplementasikan dalam bentuk pelatihan yang terstruktur.

Pelatihan yang diselenggarakan memiliki prinsip-prinsip. Hal ini dinyatakan Kamil (2010, hlm.12) menjelaskan bahwa prinsip tersebut antara lain:

1) Prinsip perbedaan individu, 2) motivasi, 3) pemilihan dan pelatihan para pelatih, 4) belajar, 5) partisipasi aktif, 6) fokus pada pembatasan materi, 7) diagnosis dan koreksi, 8) pembagian waktu, 9) keseriusan, 10) Prinsip kerjasama, 11) metode latihan, 12) hubungan dengan pekerjaan atau dengan kehidupan nyata.

Berdasarkan pendapat Kamil (2011) prinsip pelatihan terdiri dari 12 prinsip. Prinsip ini yang menjadi pedoman berpikir dan bertindak dalam pelatihan.

Beberapa faktor penting yang harus diperhatikan agar pelatihan dan pengembangan dapat berhasil dengan baik .

*Individual difference*, yaitu berkenaan dengan dengan perbedaan individual sebagai ciri khas yang berbeda dengan individu lain, baik yang menyangkut sifat, tingkah laku, dan pengalaman. Para peserta pelatihan termasuk dalam pelatihan di perguruan tinggi bagi para dosen adalah orang dewasa. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa dijadikan sebagai salah satu prinsip.

*Relation to job analysis*, maksudnya dalam pelatihan perlu memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan tugas-tugas apa dan bagaimana melaksanakan tugas tersebut serta dengan alat atau perlengkapan apa yang harus dipakai dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individu dan/atau bersama orang lain.

*Motivation*, maksudnya dalam pelatihan sebaiknya dirancang sedemikian rupa sehingga dapat menimbulkan motivasi peserta. *Active participation*, dalam menjalankan rangkaian kegiatan, tugas pelatih tidak hanya memberikan teori dan praktek, tetapi perlu menumbuhkan kesadaran peserta agar berpartisipasi secara aktif dalam menerapkan teori yang disampaikan untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya.

*Selections of trainees*, maksudnya sebelum program pelatihan dilakukan kegiatan seleksi secara cermat, termasuk minat calon peserta, bakat dan yang lebih penting lagi tingkat kebutuhan calon peserta itu sendiri sehingga dapat menjamin efektivitas peserta dalam mengikuti latihan agar mencapai hasil yang diharapkan. *Selection of trainers*, yaitu berkenaan kompetensi pelatih yang dibutuhkan dalam kegiatan pelatihan, misalnya dari aspek kecakapan, antara lain: pengetahuan yang dikuasai, tanggung jawab dan sadar akan kewajiban, sabar dan bijaksana yang bertindak, dapat berpikir logis serta mempunyai kepribadian yang menarik. *Trainer training*, Berkenaan dengan persyaratan formal pelatih, yaitu pelatih harus memiliki pendidikan khusus untuk menjadi pelatih. *Training methods*, yaitu metode pelatihan harus sesuai dengan jenis keterampilan yang diberikan.

Beberapa faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam proses pelatihan bagi orang dewasa sebagai warga belajar, yaitu: belajar adalah untuk masa kini dan masa depan, pemanfaatan pengetahuan bagi warga belajar dipengaruhi oleh sikap

terhadap materi pelatihan. Materi pelatihan yang tidak menarik atau tidak disukai cenderung dilupakan, Fasilitator mempengaruhi sikap terhadap bahan belajar dan proses pembelajaran itu sendiri, dan mempengaruhi para warga belajar melalui sikap positif terhadap bahan belajar merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai.

### **3. Perencanaan Pelatihan**

Definisi perencanaan bisa bermacam-macam tergantung dari sudut pandang mana melihatnya. Robbins dan Coulter (2012, hlm.27) menyebutkan perencanaan sebagai satu kegiatan penting yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer. Perencanaan adalah *“management function that involves setting goals, establishing strategies for achieving those goals and developing plans to integrate and coordinate activities”*. Secara bebas, perencanaan diterjemahkan menjadi salah satu fungsi manajemen dalam menetapkan tujuan organisasi, membangun strategi dalam rangka mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan program-program untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi aktivitas para manajer.

Griffin (2013, hlm.7) mengemukakan pendapatnya mengenai definisi perencanaan sebagai *“planning is setting an organization’s goals and deciding how best to achieve them. Decision making is part of the planning process that involves selecting a course of action from a set of alternatives*. Griffin menggabungkan perencanaan dengan pengambilan keputusan karena merupakan bagian dari proses perencanaan untuk memilih satu dari beberapa alternatif tindakan.

Berdasarkan beberapa pendapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan fungsi dan aktivitas yang sangat penting dan strategis karena dengan perencanaan setiap orang mendapatkan arah yang terukur dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.

Perencanaan dalam pelatihan memegang peranan penting, beberapa kasus menyebutkan bahwa dengan perencanaan yang kurang matang atau tanpa perencanaan, pelatihan tidak ada manfaatnya atau menjadi kegiatan yang membingungkan bagi fasilitator dan peserta. Perencanaan pelatihan tidak semata-mata menjamin keberhasilan suatu pelatihan, namun perencanaan yang baik akan

membuat pelatihan menjadi efektif, efisien, menyenangkan dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Perencanaan harus dilakukan jauh sebelum pelaksanaan pelatihan dilaksanakan. Perencanaan yang baik harus sudah dimulai ketika dilakukan pengambilan keputusan untuk mengusulkan pelatihan yang dibutuhkan, mulai dari persyaratan peserta dan fasilitator, apa bentuknya, tujuan pelatihan, fasilitas pelatihan, sumber belajar dan alasan mengapa pelatihan harus dilakukan. Perencanaan harus dilakukan seefektif dan seefisien mungkin, sehingga menghindari kegagalan pelaksanaan.

#### **a. Analisis kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis-TNA*)**

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan untuk mengetahui kondisi yang ada dan kondisi yang seharusnya serta potensi-potensi yang memungkinkan dapat digunakan untuk mengatasi perbedaan antara dua kondisi tersebut. Tujuan analisis kebutuhan adalah menyiapkan informasi tentang perlu tidaknya pelatihan dilaksanakan. Analisis kebutuhan pelatihan mengidentifikasikan masalah tertentu dalam organisasi dengan menggunakan metode pengumpulan informasi yang tepat, misalnya melalui survei, wawancara atau observasi, menentukan mana permasalahan yang membutuhkan pelatihan sebagai solusi lalu menggunakan informasi untuk merancang intervensi pelatihan untuk memecahkan permasalahan tersebut.

Townsend dan Donovan (2004, hlm.6) memberikan pengertian analisis kebutuhan pelatihan sebagai berikut: *“Training needs analysis is identifying the new knowledge, skills and attitudes which people require to meet their own and their organization’s development needs.”* Analisis kebutuhan pelatihan seharusnya mampu mengidentifikasi pengetahuan, keahlian dan perilaku baru yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pengembangan organisasi dan pegawainya. Barbazette (2006, hlm.5) menyebut tahap awal perencanaan ini dengan “penilaian kebutuhan pelatihan” dengan tujuan yang sama yang dijelaskan Townsend dan Donovan (2004) bahwa ,

*A need assessment is the process of collecting information about an expressed or implied organizational need that could be met by conducting training. ... the term needs assessment is a general term for a three-phase process to collect information, analyze it, and create a training plan.*



*Different types of assessments are called needs analysis, such as performance analysis, job/task analysis, target population analysis, and so forth. Needs assessment often involves the use of more than one type of analysis.*

Penilaian kebutuhan adalah proses pengumpulan informasi tentang kebutuhan organisasi yang dapat dipenuhi melalui pelaksanaan pelatihan. Barbazette membedakan analisis dengan penilaian kebutuhan. penilaian kebutuhan terdiri dari proses pengumpulan informasi, analisis informasi dan penyusunan rencana pelatihan. Analisis kebutuhan lebih mengarah pada jenis analisis yang dilakukan, misalnya analisis kinerja, analisis pekerjaan dan sebagainya. Penilaian kebutuhan bisa menggunakan beberapa jenis analisis kebutuhan sebagai metodenya.

Kebutuhan pelatihan menurut Sudjana (2007) adalah jarak antara antara tingkat kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dimiliki peserta pelatihan. Kebutuhan peserta antara lain peningkatan kompetensi, dorongan motivasi atau pengetahuan nilai untuk membangun komitmen.

lanjut Gintings (2011, hlm.25) membedakan analisis dan penilaian kebutuhan pelatihan sebagai berikut:

Analisis kebutuhan pelatihan atau *Training Need Analysis* adalah sebuah kegiatan pelatihan kegiatan untuk membuat keputusan apakah diperlukan pendidikan dan pelatihan dan jika dibutuhkan, apa, mengapa, untuk dan oleh siapa, di mana, bilamana dan bagaimana pelatihan itu diselenggarakan. Penilaian kebutuhan pelatihan atau *Training Need Assessment* adalah bagian dari *Training Need Analysis* yang khusus untuk mengumpulkan informasi tentang materi yang diperlukan oleh peserta pelatihan agar pelatihan yang diselenggarakan benar-benar bermanfaat bagi pengembangan kompetensi peserta. Kegiatan ini dilakukan sebelum namun merupakan bagian terpadu perancangan pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan.

Berdasarkan beberapa definsi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, diketahui perbedaan penggunaan istilah yang tepat untuk merumuskan kebutuhan pelatihan. ruang lingkup dan tujuan istilah-istilah tersebut pada dasarnya sama.

Analisis kebutuhan menurut Skica dan Rodzinka (2012, hlm. 84) mengungkapkan bahwa definisi tentang analisis kebutuhan tidak hanya

dirumuskan berdasarkan perspektif humanistik yang bersifat individual. Analisis kebutuhan dalam pelatihan terkait dengan kehidupan sosial dalam organisasi. Skika dan Rodzinka (2012, hlm. 88) mengemukakan bahwa terdapat tiga level analisis kebutuhan berdasarkan pendapat para ahli yaitu level individu, profesional dan organisasi seperti dinyatakan, “ *These three levels of effectiveness are needed to achieve all the organization’s aims.*” Pada dasarnya ketiga level tersebut berada dalam kerangka pencapaian tujuan lembaga. Lebih lanjut dijelaskan alat-alat analisis kebutuhan seperti interview langsung, kuesioner, sosiometrik, job desk, test, analisis sumber data sekunder, observasi dan simulasi, studi kasus, kertas diagnostik dapat digunakan untuk mengoptimalkan kegiatan analisis kebutuhan.

Analisis kebutuhan menurut Shah dan Gopal (2012, hlm. 529) menjelaskan bahwa analisis kebutuhan pelatihan merupakan konsep yang berada pada level strategic artinya bahwa hasil pelatihan tidak hanya ditujukan untuk kegiatan operasional. Hasil-hasil pelatihan berada pada kerangka strategis seperti disampaikan: “ *the concept of Training Needs Analysis (TNA) is now considered at a strategic level as it has developed relationships with several human resource functions.*” Dua fokus analisis untuk pelatihan efektif adalah kompetensi dan performance seperti dinyatakan: “ *the final proposition is that differentiating competencies and performance analysis should be used as a source of TNA to make training effective*”.

Tahapan analisis kebutuhan pelatihan menurut Leatherman (2007, hlm.32) yaitu: 1) mengambil sampel yang mewakili kelompok yang mungkin memiliki kebutuhan pelatihan, 2) menentukan metode pengumpulan informasi, apakah dengan metode survey, observasi atau wawancara, 3) mempertimbangkan pertanyaan mendetail di antara tes berdasarkan pengetahuan dengan instrumen persepsi, 4) mempresentasikan umpan balik mengenai hasil temuan penilaian kebutuhan. Sedangkan menurut Fauzi (2011, hlm.46), langkah-langkah analisis kebutuhan adalah: 1) mengidentifikasi dan menggambarkan kesenjangan pelaksanaan kerja, 2) menentukan sebab-sebab kesenjangan, 3) mengidentifikasi kesenjangan pelaksanaan kerja tersebut yang didasarkan pada kurangnya

pengetahuan dan ketampilan, 4) menentukan apakah pelatihan adalah solusi yang mungkin, 5) rekomendasi solusi.

Sebelumnya Davies (2005) menyebutkan enam langkah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yaitu: organisasi dan rencanakan, kumpulkan informasi, tentukan masalah dan prioritas, kembangkan garis besar solusi, tinjau kembali dan diskusikan dengan manajer dan serahkan laporan final kepada manajer senior yang bertanggung jawab pada analisis kebutuhan pelatihan. Ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan sebelum melakukan kegiatan penelitian kebutuhan pelatihan yaitu membuat kerangka acuan, mengidentifikasi sumber daya yang tersedia dan mengkaji dokumentasi pelatihan yang dilakukan saat ini. Kerangka acuan disusun sebelum diskusi pendahuluan dengan para pemangku kepentingan dalam kegiatan ini. Biasanya kerangka acuan terdiri dari informasi: latar belakang, tujuan, pihak-pihak yang berkepentingan, tim proyek, ruang lingkup, jumlah anggaran, pihak konsultan, metodologi, skala waktu dan frekuensi serta metode pelaporan kemajuan proyek.

#### **b. Kurikulum**

Untuk mendapatkan rumusan tentang pengertian kurikulum, para ahli mengemukakan pandangan yang beragam. Dalam pandangan klasik, lebih menekankan kurikulum dipandang sebagai rencana pelajaran di suatu sekolah. Pelajaran-pelajaran dan materi apa yang harus ditempuh di sekolah, itulah kurikulum. Audrey Nicholas dan Howard Nichols dalam Hamalik (2010, hal.96) menjelaskan "*curriculum development as the planning of learning opportunities intended to bring about certain desired in pupils and assessment of the extent to which these changes have taken place.*" Pengembangan kurikulum merupakan perencanaan atas kesempatan pembelajaran yang bermaksud membawa murid ke arah perubahan yang diinginkan dan menilai sejauh mana perubahan ini sudah terjadi.

Kurikulum adalah dokumen tertulis yang berisi rencana pembelajaran. Dalam pandangan modern, pengertian kurikulum lebih dianggap sebagai suatu pengalaman atau sesuatu yang nyata terjadi dalam proses pendidikan. Kurikulum merupakan rencana yang lebih spesifik merupakan penjabaran dari sasaran pelatihan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Tyler (2006, hal) dalam bukunya berjudul “*Basic Principles of Curriculum and Instruction*” mengajukan empat pertanyaan yang harus dijawab dan dikembangkan dalam kurikulum serta rencana pengajaran, yaitu:

- 1) Apa tujuan yang harus dicapai oleh sekolah atau lembaga pendidikan?
- 2) Pengalaman belajar seperti apa yang dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang dimaksud?
- 3) Bagaimana pengalaman belajar diorganisasikan secara efektif?
- 4) Bagaimana cara menentukan bahwa tujuan pendidikan telah dicapai?

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan tersebut maka diperoleh empat komponen kurikulum, yaitu: tujuan, materi ajar, metode dan evaluasi. Hirarki tujuan pendidikan dan pembelajaran pada umumnya terdiri dari:

- 1) Tujuan instruksional, yaitu tujuan yang dirumuskan oleh institusi pendidikan yang diselenggarakan baik oleh pemerintah maupun swasta.
- 2) Tujuan kurikuler, yaitu tujuan yang dirumuskan dalam rangka mencapai tujuan pada tingkat mata pelajaran atau bidang studi tertentu.
- 3) Tujuan pembelajaran umum, yaitu tujuan yang dirumuskan dalam rangka mencapai tujuan setiap pokok bahasan yang ada pada setiap mata pelajaran.
- 4) Tujuan pembelajaran khusus, yaitu tujuan yang dirumuskan untuk mencapai tujuan pada tingkat sub pokok bahasan atau uraian materi setiap pertemuan pada proses pembelajaran.

Materi ajar adalah isi kurikulum yang dikembangkan dan disusun berupa bahan pelajaran yang terdiri dari bahan kajian kurikulum atau topik-topik pelajaran yang dikaji oleh peserta didik dalam proses belajar. Materi ajar harus mengacu pada pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Metode adalah cara yang digunakan untuk menyampaikan materi pelajaran dalam upaya mencapai tujuan kurikulum. Metode menempati fungsi yang penting dalam kurikulum karena memuat tugas-tugas yang perlu dikerjakan oleh peserta dan fasilitator. Evaluasi merupakan suatu komponen kurikulum yang menjadi pedoman penyelenggaraan proses belajar mengajar. Kegiatan evaluasi dapat memperoleh informasi yang akurat tentang penyelenggaraan PBM

Penelitian Chuenpraphanusorn, Chombuathong and Moonlaphat (2014, hal. 447-454) bertujuan untuk mempelajari dan meneliti kebutuhan peserta dalam

pengembangan kurikulum, mengembangkan kurikulum pelatihan dan mengevaluasi kurikulum pelatihan. Populasi penelitian ini adalah guru (92 orang), tenaga kependidikan kota Kalasin (16 orang) dan 24 orang petugas wisata yang semuanya berjumlah 132 orang. Alat yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner dengan tingkat keandalan 0.93. hasilnya menunjukkan 3 langkah penting, yaitu: mempelajari. hasilnya menunjukkan 3 langkah penting, yaitu: mempelajari dan meneliti kebutuhan pesertai dan meneliti kebutuhan peserta untuk pengembangan kurikulum, kedua pengembangan kurikulum dan ketiga evaluasi kurikulum.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional sebagaimana dapat dilihat dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa: “Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”.

Pengembangan kurikulum adalah istilah yang komprehensif, didalamnya mencakup: perencanaan, penerapan dan evaluasi. Perencanaan kurikulum adalah langkah awal membangun kurikulum ketika pekerja kurikulum membuat keputusan dan mengambil tindakan untuk menghasilkan perencanaan yang akan digunakan oleh guru dan peserta didik. Penerapan Kurikulum atau biasa disebut juga implementasi kurikulum berusaha mentransfer perencanaan kurikulum ke dalam tindakan operasional. Evaluasi kurikulum merupakan tahap akhir dari pengembangan kurikulum untuk menentukan seberapa besar hasil-hasil pembelajaran, tingkat ketercapaian program-program yang telah direncanakan dan hasil-hasil kurikulum itu sendiri. Pengembangan kurikulum melibatkan semua orang yang terkait langsung atau tidak langsung dengan dunia pendidsaydamikan, seperti: politikus, pengusaha, orang tua peserta didik, serta unsur-unsur masyarakat lainnya yang merasa berkepentingan dengan pendidikan.

Prinsip-prinsip yang akan digunakan dalam kegiatan pengembangan kurikulum pada dasarnya merupakan kaidah-kaidah atau hukum yang akan menjiwai suatu kurikulum. Pengembangan kurikulum dapat menggunakan prinsip-prinsip yang telah berkembang dalam kehidupan sehari-hari atau justru

menciptakan sendiri prinsip-prinsip baru. Pelaksanaan kurikulum di suatu lembaga pendidikan sangat mungkin menggunakan prinsip-prinsip yang berbeda dengan kurikulum yang digunakan di lembaga pendidikan lainnya, sehingga akan ditemukan banyak sekali prinsip-prinsip yang digunakan dalam suatu pengembangan kurikulum.

Hamalik (2010, hlm. 142-143) menjelaskan tahap-tahap pengembangan kurikulum yaitu:

- 1) Studi kelayakan dan kebutuhan pengembangan kurikulum yang dilakukan dengan kegiatan menganalisis kebutuhan program dan merumuskan dasar-dasar pertimbangan bagi pengembangan kurikulum tersebut. Pengembangan kurikulum memerlukan studi dokumentasi dan studi lapangan.
- 2) Penyusunan konsep awal perencanaan kurikulum. Konsep ini dirumuskan berdasarkan kemampuan lalu dilanjutkan merumuskan tujuan, isi, strategi pembelajaran sesuai dengan pola kurikulum sistemik.
- 3) Pengembangan rencana untuk melaksanakan kurikulum. Penyusunan rencana ini mencakup penyusunan silabus, pengembangan bahan ajar dan sumber materi lainnya.
- 4) Pelaksanaan ujicoba kurikulum di lapangan. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keandalan, kemungkinan pelaksanaan dan keberhasilan, hambatan dan masalah yang muncul dan faktor-faktor pendukung yang tersedia yang berkaitan dengan pelaksanaan kurikulum.
- 5) Pelaksanaan kurikulum dibagi dalam dua tahap yaitu: kegiatan desiminasi (sampel) dan pelaksanaan kurikulum secara menyeluruh mencakup semua satuan pendidikan pada jenjang yang sama.
- 6) Pelaksanaan penilaian dan pemantauan kurikulum yang berkaitan dengan rancangan kurikulum dan hasil pelaksanaan kurikulum serta dampaknya.
- 7) Pelaksanaan perbaikan dan penyesuaian dilakukan terhadap berbagai aspek.

Dalam mensikapi suatu perubahan kurikulum, banyak orang lebih terfokus hanya pada pemenuhan struktur kurikulum sebagai jasad dari kurikulum . Padahal jauh lebih penting adalah perubahan kultural (perilaku) guna memenuhi prinsip-prinsip khusus yang terkandung dalam pengembangan kurikulum.

Nasution (2008, hal. 5) menjelaskan bahwa kurikulum mencakup peristiwa-peristiwa yang terjadi di bawah pengawasan atau lembaga pendidikan, baik kegiatan yang formal maupun kegiatan yang tidak formal dan memberikan batasan kurikulum yaitu: “suatu rencana yang disusun untuk melancarkan proses belajar mengajar di bawah bimbingan dan tanggung jawab sekolah atau lembaga pendidikan beserta staf pengajarnya.”

Kurikulum merupakan peraturan yang memiliki sistematika dan struktur tertentu yang menjadi pedoman bagi penyelenggara, pendidik maupun peserta dalam melaksanakan pelatihan tidak menyimpang dari apa yang menyebabkan hasil pelatihan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Penjabaran kurikulum ini memberikan persepsi bahwa kurikulum memegang peranan penting dalam operasional kegiatan belajar mengajar di institusi yang berperan menjembatani tercapainya tujuan institusi.

### **c. Peserta Pelatihan**

Banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam penentuan peserta, namun, yang pasti bahwa makin heterogen peserta pelatihan, makin tajam pula sudut pandang yang timbul karena adanya berbagai posisi dalam melihat dan mempertimbangkan sesuatu bahkan perbedaan persepsi dan kepentingannya. Secara umum diketahui bahwa makin tinggi jabatan peserta pelatihan, maka isi atau materi pelatihan lebih banyak manajerial dengan sedikit teknis dan sebaliknya. Dengan demikian maka, berdasarkan pada klasifikasi peserta tersebut rancangan pelatihan dapat disesuaikan.

Penentuan peserta, khususnya dalam hal jumlah, perlu pula mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang mendukung pelatihan, skala prioritas berdasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan, dengan mengajukan pertanyaan: a) Bagian, unit atau kesatuan manakah yang dirasakan kinerjanya paling rendah atau tidak mencapai hasil yang diharapkan? b) Siapakah yang mempunyai kinerja perorangan tidak sesuai dengan kinerja yang diharapkan? c) Apakah hubungan vertikal (hubungan struktural) dan hubungan horisontal (hubungan fungsional) dalam struktur organisasi mempengaruhi kinerja?

Tingkat *trainee skill* dapat digolongkan dalam tempat kategori utama, yaitu: *basic skills, basic job skills, interpersonal skills and broader based conceptual*

*skills*. Berdasarkan identifikasi keempat macam keahlian tersebut format pelatihan dapat ditentukan apakah berorientasi pada *fundamental knowledge* (untuk *basic skills*). *Skill development* (untuk *basic job skills*) ataukah *operation profeciency* (untuk *interpersonal* dan *broader based conceptual skills*).

Penggolongan kegiatan pelatihan didasarkan pada klasifikasi jabatan tersebut, namun demikian hendaknya juga dipikirkan bahwa pendekatan yang bersifat horisontal atau vertikal mempunyai berbagai kelemahan di samping adanya berbagai kelebihan. Pendekatan dalam mengklasifikasikan peserta pelatihan dapat dilakukan memlaui: pendekatan horisontal, vertikal dan gabungan horisontal-vertikal. Pendekatan horisontal, yaitu bahwa peserta pelatihan adalah staf atau pejabat yang mempunyai jenjang atau jabatan yang sama dan sederajat. Pendekatan vertikal, yaitu bahwa peserta pelatihan adalah staf atau pejabat yang mempunyai jenjang kepangkatan yang tidak sama. Pendekatan horisontal-vertikal, yaitu bahwa peserta pelatihan adalah gabungan dari berbagai eselon atau jenjang kepangkatan.

Kebutuhan dari staff akan pelatihan merupakan analisis terhadap kinerja mereka yang makin merosot, sehingga verifikasi kemerosotan kinerja mereka dapat dipulihkan melalui pelatihan atau melalui sistem rotasi pekerjaan. Dalam menentukan dan menetapkan siapa peserta pelatihan dapat ditempuh langkah-langkah sebagai berikut: a) meminta komitmen dari seluruh manajemen lembaga atau instansi, terutama pimpinan lembaga, b) melibatkan calon peserta dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan dan perencanaan pelatihan, c) memberikan kerangka acuan yang jelas dan tegas kepada calon peserta peltihan jauh sebelum pelatihan diselenggarakan, d) memberikan suatu batasan, persyaratan atau kriteria yang jelas peserta pelatihan yang dikehendaki.

Penetapan jumlah peserta pelatihan harus mempertimbangkan: a) efektivitas komunikasi, makin banyak peserta makin kurang kesempatan untuk melakukan komunikasi secara efektif, baik antara peserta dengan peserta maupun peserta dengan pelatih/fasilitator, b) meningkatkan interaksi antar peserta untuk dapat saling bertukar pengalaman secara efektif, c) menghindari ketergantungan peserta terhadap fasilitator melalui proses belajar mandiri dan d) mempertajam pembahasan isi melalui diskusi-diskusi kecil dalam waktu yang relatif terbatas.



#### d. Fasilitator

Pelatih (*trainers*) dan juga konselor (*counselors*) perlu memenuhi kriteria anatara lain: memiliki *pedagogical* dan *communication skills*, mempunyai pengalaman sebagai wirausahawan/manager, memiliki pengetahuan dan/atau pengalaman praktek dalam bidang kerajinan, berpandangan luas, memiliki kualifikasi bidang keilmuan khususnya ekonomi dan administrasi bisnis, disiplin waktu, dan memiliki kemampuan mengadaptasi perubahan, baik teknologi baru maupun media. Proses pendidikan, mencakup: a) Kepemimpinan dalam pembelajaran adalah peserta pelatihan itu sendiri; b) Peran pelatih sebagai fasilitator; c) Peran peserta sebagai pendorong lahirnya iklim saling belajar membelajarkan; d) Sesi pembelajaran bersifat fleksibel dan merespons kebutuhan peserta; e) Menekankan pada praktek atau teori yang mengarah pada praktek; dan (6) Terfokus pada masalah/ multidisipliner.

Pemilihan atau penentuan fasilitator atau pelatih didasarkan pada asas pemerataan tanpa mempertimbangkan kualifikasi fasilitator yang bersangkutan baik dari sisi penguasaan materi maupun penguasaan metodologi. Pembelajaran berarti menyampaikan, menjelaskan bahan ajar serta melatih peserta untuk mencapai tujuan dan menciptakan situasi interaksi fasilitator-peserta, sehingga peserta mampu belajar mandiri. Belajar dalam lingkup pengajaran merupakan kegiatan mengolah bahan ajar, memperoleh pengetahuan baru, keterampilan baru, sikap baru, menyempurnakan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sudah dimiliki sebelumnya.

Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah pendekatan keterampilan proses, yakni suatu pendekatan yang menekankan pada *to learn how to learn*. Keterampilan mengobservasi, mengklasifikasi, memprediksi, mengukur, menyimpulkan, mengkomunikasikan, mengidentifikasi variabel, membuat tabulasi data, menyajikan data, menggambarkan hubungan antar variabel, mengumpulkan dan menganalisis data dan menyusun hipotesis. Indikator dalam pembelajaran yang efektif adalah: a) prakarsa siswa dalam kegiatan belajar mengajar, b) pengalaman langsung peserta, c) fasilitator berperan sebagai fasilitator, d) variasi bentuk dan media pengajaran. Pelatihan difasilitasi karena merupakan sebuah perbuatan yang kompleks, diperlukan keterpaduan sejumlah

keterampilan untuk menyampaikan, membahas, mengkaji bahan-bahan pelatihan serta didukung seperangkat teori serta wawasan kepelatihan.

Persyaratan atau kinerja dasar yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan dan pemilihan fasilitator atau pelatih, yaitu: 1) fasilitator yang diharapkan mempunyai pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang kepelatihan /kepemanduan antara lain: mengetahui prinsip-prinsip pendidikan bagi orang dewasa, merumuskan dan menyusun tujuan pelatihan secara jelas dan terukur, mempunyai ketrampilan memproses kegiatan belajar mengajar dalam pelatihan atau menguasai metodologi pembelajaran, mampu mengevaluasi hasil-hasil belajar dengan menggunakan berbagai teknik evaluasi. 2) fasilitator yang diharapkan mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai tentang topik atau bahan yang disajikan atau dibahas. 3) fasilitator yang diharapkan bersedia untuk secara terus-menerus terlibat aktif selama pelatihan berlangsung.

Jumlah fasilitator pelatihan hendaknya tidak hanya melibatkan satu orang pelatih atau fasilitator, namun disarankan untuk melibatkan beberapa orang fasilitator sebagai tim pelatih atau tim fasilitator dan yang tidak kalah pentingnya adalah melibatkan fasilitator sejak awal, terutama pada saat menyusun rancangan pelatihan. Peran fasilitator memiliki tugas yang menentukan dalam kegiatan pelatihan, di samping unsur-unsur lainnya. Tugas utama seorang fasilitator adalah melakukan kegiatan pembelajaran dalam mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Instruktur harus menguasai bahan atau materi yang diajarkan serta menguasai teknik-teknik mengajar yang baik. Karakteristik Instruktur yang memiliki kemampuan adalah: 1). menguasai materi pelatihan, 2). memiliki semangat yang tinggi, 3). dapat memberikan contoh kongkrit, 4). menguasai teknik mengajar yang memadai, 5). mampu menghidupkan suasana belajar, 6). menguasai berbagai metode mengajar, 7). terampil menggunakan multi media dan 8). memiliki wawasan yang luas.

#### **4. Pelaksanaan Pelatihan**

Pada tahap pelaksanaan pelatihan, fasilitator memegang peranan penting karena sangat menentukan kelancaran proses pelatihan dan menentukan kualitas pelatihan. Fasilitator perlu mempelajari susunan dan isi silabus dengan teliti, menyiapkan materi sesuai dengan pokok bahasan, menyiapkan media, strategi

memandu setiap pokok bahasan termasuk kapan menggunakan media, menyerahkan data, peralatan dan bahan kepada panitia penyelenggara agar siap digunakan pada saat pelatihan serta menentukan setting ruangan pelatihan termasuk tempat duduk peserta sesuai dengan metode pelatihan.

Suatu pelatihan diawali dengan cara pembukaan pelatihan. inti dari pembukaan yang terpenting adalah sambutan oleh pimpinan lembaga yang berwenang. Sambutan merupakan hal penting dalam mengawali pelatihan karena isi sambutan dapat memotivasi peserta pelatihan atau malah sebaliknya. Sambutan yang baik sebaiknya menyatakan bahwa pelatihan merupakan jawaban atas permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja para peserta dan mendorong peserta untuk berperan aktif dalam pelatihan.

Pada hari pertama pelatihan, para peserta pada umumnya belum sepenuhnya berkonsentrasi mengikuti proses pembelajaran dan komunikasi dan interaksi peserta belum terjalin. Pertama kali yang harus dilakukan fasilitator terhadap para peserta adalah memperoleh kepercayaan serta membangun motivasi peserta. Cara yang dilakukan oleh fasilitator menurut Fauzi (2011, hal.125):

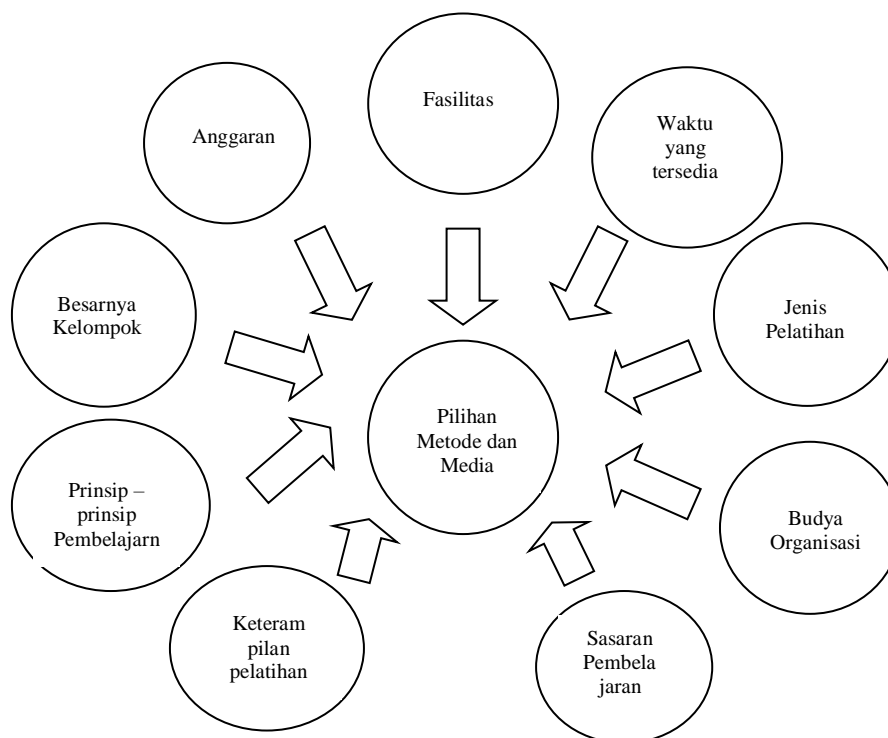
- a) Mencari dan menyatakan kesamaan antara fasilitator dengan peserta,
- b) Menunjukkan dimana penggunaan materi pelatihan yang akan disampaikan, kepada siapa dan bagaimana hasilnya dengan tujuan membangun kepercayaan peserta pada isi materi pelatihan,
- c) Menjelaskan keuntungan mengikuti pelatihan dan menunjukkan video kesaksian peserta sebelumnya tentang manfaat pelatihan,
- d) Menghindari pembukaan pelatihan dengan menyatakan ketidakpastian,
- e) Melakukan pencairan suasana (*ice breaking*) melalui permainan yang menyenangkan,
- f) Menyusun dan merumuskan harapan peserta pelatihan,
- g) Membangun kesepakatan-kesepakatan penting antara fasilitator dengan peserta.

Penjelasan dalam pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan merencanakan isi materi yang akan disesuaikan dengan silabus dan pengalaman peserta agar mudah dipahami oleh peserta. Fasilitator tidak menggurui tetapi lebih banyak mengajak peserta bersama-sama membahas isi materi dan menggunakan contoh dari pengalaman peserta. Suara fasilitator juga harus jelas, bahasa mudah dipahami peserta, penyampaian jelas dan sistematis, memberi kesempatan bertanya serta merespon pertanyaan dengan antusias.

Pada pelatihan orang dewasa, tugas fasilitator tidak hanya menjelaskan materi pelatihan tetapi memiliki tugas yang lebih beragam meliputi mengajukan pertanyaan-pertanyaan pemicu, memberi penguatan melakukan variasi, mengelola proses pelatihan dan menutup pelatihan. Fasilitator berusaha mengajukan pertanyaan pemicu bermanfaat untuk merangsang peserta berpikir dan mulai berdialog/berdiskusi. Penguatan diberikan fasilitator dengan memberi respon tingkah laku positif yang dilakukan peserta, seperti mengacungkan jempol sambil berkata “bagus” atau “tepat” dan “tepat sekali” sehingga dapat membangkitkan motivasi dan meningkatkan perhatian peserta.

Fasilitator harus mampu berperan tidak hanya sebagai guru, tetapi juga sebagai nara sumber, mediator, penantang, agen perubahan, konseptor dan penasehat. Fasilitator memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut: a. menata acara belajar, menyiapkan materi, dan menyajikan materi sesuai bidangnya, b. menata situasi proses belajar, c. mengintensifkan kerjasama dan komunikasi antar anggota, d. mengarahkan acara belajar dan menilai bahan belajar sesuai dengan modul, e. mengadakan bimbingan pada diskusi kelompok, f. menjadi mediator untuk mengembalikan topik diskusi ke jalur yang benar, g. merumuskan hasil kegiatan peserta, h. mengadakan evaluasi terhadap peserta dan proses pelatihan.

Kualitas pelatihan menentukan mutu pelatihan. Hasibuan (2005, hal. 84), menunjukkan pentingnya fasilitator yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga mencapai pengembangan sasaran. Fasilitator yang baik yang memiliki *technical skill, communication skill, personality authority, social skill, technical competent and emotion stability*. Faktor lain yang harus diperhatikan dalam menyelenggarakan pelatihan adalah kualitas keterampilan fasilitator dalam menggunakan metode pembelajaran. faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan metode pembelajaran antara lain; fasilitas pelatihan yang tersedia, waktu yang tersedia, jenis pelatihan, budaya organisasi, sasaran pembelajaran, keterampilan pelatihan, prinsip-prinsip pembelajaran, besarnya kelompok dan besarnya anggaran.



**Gambar 2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pilihan Metode Pelatihan**  
 Sumber : Davies (2005)

Banyak metode pelatihan yang dapat dimanfaatkan oleh para fasilitator pada saat pelatihan. Davies (2005, hal.124) ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan oleh manajer pelatihan, yaitu:

1) pengetahuan manajer pelatihan mengenai metode yang akan digunakan, 2) kemampuan fasilitator untuk menjalankan metode tersebut secara efisien, 3) aplikatif tidaknya untuk mencapai sasaran sesi pelatihan dan acara pelatihan secara keseluruhan.

Manajer atau pimpinan dalam suatu institusi menggunakan ketiga faktor yang disampaikan oleh Davies. Ketiga faktor tersebut adalah pengetahuan, kemampuan dan aplikatif untuk digunakan. Pemilihan metode juga dijelaskan oleh Hamalik. Hamalik (2007, hal.80) menjelaskan bahwa pemilihan metode pembelajaran hendaknya sesuai kriteria:

- a) metode dipilih berdasarkan keselarasan dengan upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan,
- b) metode dipilih sesuai dengan materi/bahan pengajaran yang hendak disampaikan kepada peserta. Materi yang berbeda biasanya memerlukan metode pembelajaran yang berbeda pula
- c) metode dipilih sesuai dengan kemampuan fasilitator.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Peraturan Pemerintah No. 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, Pelatihan Kerja atau training adalah seluruh kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Singkatnya, pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

Syafaruddin (2001, hal.217) menjelaskan sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas, yaitu peningkatan kemampuan individu yang mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*), perubahan yang direncanakan (*planned change*). Pengertian ini menunjukkan bahwa fokus sasaran pengembangan karier adalah: a. Peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah; b. Pelatihan dimaksud untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Informasi yang diperoleh dari Syafaruddin adalah sasaran pengembangan karir dalam peningkatan kemampuan mental dan diberikan untuk pegawai di tingkat bawah. Handoko (2001, hal.104) membedakan pengertian latihan dan pengembangan. Menurut Handoko, latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci, dan rutin. Latihan menyiapkan karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan sekarang. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat- sifat kepribadian.

Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, sedangkan pengembangan lebih

ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut: a. Membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja untuk meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan: b. meningkatkan produktivitas, c.) meningkatkan mutu tenaga kerja, d. meningkatkan ketepatan dan perencanaan SDM, e. meningkatkan semangat kerja: rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik: 1) menarik dan menahan tenaga kerja yang baik, 2) menjaga kesehatan dan keselamatan kerja, 3) menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*).

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Program pelatihan dan pengembangan bermanfaat secara umum, bagi organisasi dan individual. Manfaat Umum yaitu: a. meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, b. mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima, c. membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan, d. memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia; e. mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja, f. membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadinya.

Manfaat bagi perusahaan yaitu: a. mengarahkan karyawan dalam positif terhadap orientasi pada keuntungan, b. memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan, c. membantu karyawan mengidentifikasi tujuan perusahaan, d. membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik dan e. memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan. Manfaat bagi individual yaitu: a. membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif, b. perubahan motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan, c. membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri, d. menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.

Manfaat untuk personal, hubungan manusia, dan Pelaksanaan Kebijakan yaitu: a. memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual, b. membantu orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui

pengalihan atau promosi, c. menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati, d. Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal, e. memperbaiki kebijakan, aturan dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan.

Kelemahan pelatihan yang dapat menyebabkan gagalnya program pelatihan yaitu: a. pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional, b. partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka, c. sebuah teknik dianggap dapat diterapkan pada semua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama, d. kinerja partisipan tidak dievaluasi ketika karyawan telah kembali kepekerjaannya, e. Informasi biaya-manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan, f. ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen, g. peran utama penyedia atau atasan tidak diakui, h. pelatihan tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi, i. sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut. (Simamora, 2006, hal. 282).

Penyelenggaraan pelatihan bagi tenaga kerja dapat dilaksanakan di dalam perusahaan ataupun lembaga badan lain perusahaan, bergantung pada tujuan yang ingin dicapai. Organisasi pelatihan dimaksudkan sebagai kelembagaan tempat pendidikan dan pelatihan tenaga kerja tersebut dilaksanakan, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Selanjutnya, pengorganisasian berarti cara pendidikan dan pelatihan diselenggarakan. Organisasi pelatihan meliputi:

- a) Tujuan pendidikan pelatihan adalah membantu mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan kesempatan kepada tenaga kerja pada semua tingkatan organisasi untuk memperoleh pengetahuan, keahlian, kecakapan, keterampilan dan sikap yang diperlukan.
- b) Langkah pertama dalam pelatihan adalah menetapkan tujuan yang ingin dicapai atas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.
- c) Tujuan dan ruang lingkup rencana pelatihan harus ditentukan sebelum pengembangannya dimulai guna memberikan landasan untuk persetujuan umum dan tindakan kerja sama.



- d) Teknik dan mekanisme program pendidikan dan pelatihan, harus dihubungkan secara langsung dengan tujuan yang ingin dicapai.
- e) Pelatihan seharusnya menjadi tanggung jawab seluruh manajemen pada semua tingkatan dalam perusahaan yang memiliki tujuan yang ingin dicapai.
- f) Fungsi bagian pelatihan adalah membantu manajemen tenaga kerja dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai dan dalam pengembangan administrasi dan kelanjutan rencana pelatihan.
- g) Agar mencapai sasaran yang diharapkan, pendidikan dan pelatihan harus menggunakan prinsip belajar.
- h) Pendidikan dan pelatihan sebaiknya diselenggarakan dalam lingkungan pekerjaan yang sesungguhnya, sekaligus perbandingan antara teori dengan praktek.

Pelatihan saat ini merupakan suatu keharusan dilakukan oleh suatu organisasi dan tidak dapat diabaikan karena hal ini dapat dipandang sebagai penanaman modal (investasi). Pendidikan dan pelatihan yang terencana secara teratur dapat meningkatkan kemampuan dan ketemapilan kerja yang mengarah pada peningkatan produktivitas kerja. Dalam istilah lain dapat dikatakan bahwa tingkat penghasilan seseorang meningkat dengan bertambahnya tingkatan pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, sangat masuk akal apabila pendidikan dan pelatihan harus diperhatikan secara serius dengan memperhatikan prinsip-prinsip berikut: pelatihan sebagai penyempurna, pelatihan sebagai pelayanan kemajuan IPTEK, pelatihan sebagai pemenuh aspirasi masyarakat, pelatihan sebagai pemasuk ide inovatif, pelatihan sebagai pengembangan keterampilan, pelatihan sebagai perantara pendidikan seumur hidup, pelatihan sebagai pembentuk etos kerja bermutu.

Pelatihan sebagai penyempurna menjadi keluaran pendidikan normal pada umumnya masih dalam keadaan siap latih. Terlebih lagi karena pendidikan di Indonesia masih bersifat missal karena sangat mengutamakan pemerataan. Mereka belum siap dan mampu untuk memegang jabatan tertentu. Sumber daya manusia ini masih harus disempurnakan dalam satu diklat terprogram. Pelatihan sebagai pelayanan kemajuan IPTEK. Ledakan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak dapat

dihindarkan lagi sehingga apa yang dipelajari di bangku sekolah tahun ini mungkin telah berubah dan diperbaiki.

Pelatihan sebagai wahana promosi, dimana organisasi selalu ditingkatkan mutu pelayanan pada setiap tingkatan jabatan yang ada dalam organisasi itu. Semakin tinggi jabatan, semakin dibutuhkan orang yang berkualitas. Peningkatan kualitas karyawan pada umumnya diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang direncanakan secara sistematis. Pelatihan sebagai pemenuh aspirasi masyarakat mendapat pelayanan yang cepat dan tepat sangat mendesak dikarenakan masyarakat dalam era informasi dan komunikasi bersedia membayar lebih mahal asal urusan mereka dapat diselesaikan dengan cepat.

Pelatihan sebagai pengembangan keterampilan. Tugas-tugas dalam lembaga atau organisasi saring memerlukan keterampilan khusus. Karyawan yang akan menangani tugas karyawan yang akan menangani tugas itu harus mendapat pendidikan dan latihan khusus. Tanpa pembinaan dan pengembangan keterampilan ini, produktifitas karyawan akan menurun. Pelatihan sebagai perantara pendidikan seumur hidup. Pelatihan diperlukan tidak hanya untuk siswa belajar di sekolah dan perguruan tinggi, tetapi semua orang memerlukan diklat untuk kepentingan diri sendiri ataupun untuk kelompok masyarakat. Setiap manusia idealnya selalu berikrar bahwa dalam setiap melakukan pekerjaan masing-masing, semakin lama akan semakin mahir, sebagai profesional.

Pelatihan sebagai pembentuk etos kerja bermutu. Kecenderungan dan semangat kerja karyawan melakukan tugas tidak timbul dengan sendirinya, tetapi perlu dipupuk dan disempurnakan melalui berbagai kegiatan penyegaran yang direncanakan secara matang dalam penyegaran secara matang. Dalam penyelenggaraan dan pelatihan yang dikoordinasi dengan baik, etos kerja karyawan dapat meningkat.

Pelatihan berbasis kompetensi diperlukan karena secara tradisi atau konvensional, pelatihan yang selama ini terjadi hanya menghasilkan peserta pelatihan yang memiliki pengetahuan tentang hal-hal yang harus dilakukan. Adapun sistem pelatihan yang berbasis kompetensi mengharapkan agar setelah selesai mengikuti pelatihan, peserta tidak hanya tahu, tetapi juga dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan. Dalam sistem berbasis kompetensi, pelatihan

untuk karyawan difokuskan pada kinerja aktual, khususnya kinerja organisasi. Sistem ini ada yang berorientasi pada standar yang dilakukan industry. Ada juga yang berorientasi pada kinerja unggul yang dikaitkan dengan keterampilan lunak dan kompetensi lunak. Dalam model pelatihan tradisional, setiap peserta akan mengikuti pelatihan yang sudah dirancang. Kemudian agar kinerja pembelajaran dapat diketahui, peserta melakukan pre dan post test yang sudah dirancang. Setelah selesai pelatihan para peserta akan mendapat sertifikat atau piagam.

Dalam sistem pelatihan berbasis kompetensi, tahap awal yang harus dirumuskan adalah fungsi-fungsi apa yang harus dilakukan karyawan dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut, suatu pelatihan dirancang agar peserta atau karyawan dapat menjalankan fungsinya sesuai standar. Selain agar karyawan dapat berfungsi baik, mereka dapat belajar di tempat kerja atau dengan sasaran lain. Setelah itu, peserta pelatihan akan mendapat pengakuan kemampuan mengerjakan fungsi-fungsi standar berupa sertifikasi. Setiap sistem pelatihan yang bermakna harus terintegrasi dengan strategi SDM dalam perusahaan jika ingin hal penilaian kerja, promosi, atau sistem pembayaran upah/ gaji. Integrasi ini membantu pula untuk meyakinkan bahwa bantuan strategi pengembangan akan mendukung strategi personel lainnya.

Salah satu faktor yang ikut menentukan efektivitas pelaksanaan program pelatihan adalah ketetapan pengguna strategi atau teknik pelaksanaan pelatihan. Pemilihan strategi bukan pekerjaan yang mudah karena tidak ada strategi yang tepat untuk berbagi situasi. Pengguna strategi pelatihan bergantung pada waktu, tempat, bahan, dan peserta pelatihan. Strategi dalam pendidikan pelatihan, menurut Zaltman (1977) dalam Daryanto (2014, hlm. 119) terdiri atas empat strategi pelatihan, yakni strategi fasilitatif, reedukatif, persuasif (bujukan), dan strategi paksaan.

Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan strategi fasilitatif artinya untuk mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan yang telah ditentukan, penyediaan fasilitas memegang peran penting agar program pendidikan dan pelatihan akan berjalan dengan mudah dan lancar.

Strategi fasilitatif dapat digunakan dengan tepat jika sasaran perubahan (klien): mengenal masalah yang dihadapi serta menyadari perlunya mencari target

perubahan (tujuan), merasa perlu adanya perubahan atau perbaikan, bersedia menerima bantuan dari luar dirinya, memiliki kemauan untuk berpartisipasi dalam usaha mengubah atau memperbaiki dirinya, sebaiknya strategi fasilitatif dilaksanakan dengan disertai program menimbulkan kesadaran pada klien atas tersedianya fasilitas atau tenaga bantuan yang diperlukan. Strategi fasilitatif tepat juga digunakan sebagai kompensasi motivasi yang rendah terhadap usaha pendidikan dan pelatihan. Penyediaan berbagai fasilitas akan sangat bermanfaat bagi usaha perbaikan sosial jika klien menghendaki berbagai macam kebutuhan untuk memenuhi tuntutan perubahan sesuai yang diharapkan. Penggunaan strategi fasilitatif dapat juga dengan cara menciptakan peran yang baru dalam masyarakat jika ternyata peran yang sudah ada di masyarakat tidak sesuai dengan pengguna sumber daya atau fasilitas yang diperlukan. Usaha perubahan dengan menyediakan berbagai fasilitas akan lebih lancar pelaksanaannya jika pusat kegiatan organisasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berada di lokasi tempat tinggal sasaran (klien). Strategi fasilitatif dengan menyediakan dana serta tenaga akan sangat diperlukan jika klien tidak dapat melanjutkan usaha perubahan social karena kekurangan sumber dana dan tenaga. Perbedaan subbagian dalam klien akan menyebabkan perbedaan fasilitas yang diperlukan untuk penekanan perubahan tertentu pada waktu tertentu. Strategi fasilitatif kurang efektif jika: a. digunakan pada kondisi sasaran perubahan yang sangat kurang untuk menentang adanya pendidikan dan pelatihan, b. perubahan diharapkan berjalan dengan cepat serta tidak sikap terbuka dari klien untuk menerima perubahan.

Istilah *re-education* dengan alasan bahwa dengan strategi ini, seseorang harus belajar lagi tentang sesuatu yang dilupakan yang sebenarnya telah dipelajarinya sebelum mempelajari tingkah laku atau sikap yang baru. Pengguna salah satu strategi pendidikan tidak menutup kemungkinan untuk digunakan strategi yang lain sesuai dengan keperluan. Agar pengguna strategi pendidikan dapat berlangsung secara efektif. Beberapa hal ini harus dipertimbangkan adalah sebagai berikut.

Strategi pendidikan dapat digunakan secara tepat dalam kondisi dan situasi berikut: a. apabila pendidikan dan pelatihan yang diinginkan, tidak terjadi dalam waktu yang singkat (tidak ingin segera cepat berubah), b. apabila sasaran

perubahan (klien) belum memiliki keterampilan atau pengetahuan tertentu yaitu diperlukan untuk melaksanakan program pendidikan dan pelatihan, c. apabila menurut perkiraan akan terjadi penolakan yang kuat oleh klien terhadap perubahan yang diharapkan, d. apabila dikehendaki perubahan yang sifatnya mendasar dari pola tingkah laku yang sudah ada ke tingkah laku yang baru, e. apabila alasan atau latar belakang perlunya perubahan telah diketahui dan dimengerti atas dasar sudut pandang klien serta diperlukan adanya control dari klien.

Strategi pendidikan untuk melaksanakan program perubahan akan efektif jika: a. digunakan untuk menanamkan prinsip-prinsip yang perlu dikuasai untuk digunakan sebagai dasar tindakan selanjutnya sesuai dengan tujuan pendidikan dan pelatihan yang akan dicapai, b. disertai dengan ketelibatan berbagai pihak misalnya dengan adanya sumbangan dana, donator, serta berbagai penunjang yang lain, c. digunakan untuk menjaga agar klien tidak menolak perubahan atau kembali ke keadaan sebelumnya, d. digunakan untuk menanamkan pengertian tentang hubungan antara gejala dan masalah, menyadarkan adanya masalah dan menetapkan bahwa masalah yang dihadapi dapat dipecahkan dengan adanya perubahan. Strategi pendidikan akan kurang efektif jika: a. tidak tersedia sumber daya yang cukup untuk menunjang kegiatan pendidikan, b. digunakan tanpa dilengkapi dengan strategi yang lain.

Program pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan strategi bujukan, artinya untuk mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan dengan cara membujuk (merayu) agar sasaran perubahan (klien) mau mengikuti perubahan sosial yang direncanakan. Strategi bujukan biasanya digunakan untuk kampanye atau reklame pemasaran hasil perusahaan. Demikian pula sering terjadi dalam komunikasi antar individu di masyarakat walaupun kadang-kadang tanpa disadari melakukan atau menggunakan strategi bujukan.

Untuk berhasilnya penggunaan strategi bujukan perlu mempertimbangkan hal-hal berikut: a. strategi bujukan tepat digunakan apabila klien (sasaran perubahan): 1) Tidak berpartisipasi dalam proses perubahan sosial, 2) Berada pada tahap evaluasi atau legitimasi dalam proses pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak pendidikan dan pelatihan, 3) Diajak untuk menghasilkan

sumber penunjang perubahan dari suatu kegiatan atau program ke kegiatan atau program yang lain.

Strategi bujukan tepat digunakan jika: 1) masalah dianggap kurang penting atau jika cara pemecahan masalah kurang efektif, 2) pelaksanaan program perubahan tidak memiliki alat control secara langsung terhadap klien, 3) pendidikan dan pelatihan sangat bermanfaat tetapi mengandung suatu risiko yang dapat menimbulkan perpecahan, 4) perubahan tidak dapat dicobakan, sukar dimengerti, dan tidak dapat diamati kemanfaatannya secara langsung, 5) dimanfaatkan untuk melawan penolakan terhadap perubahan pada saat awal diperkenalkannya pendidikan dan pelatihan yang diharapkan.

Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan strategi paksaan, artinya dengan cara memaksa klien (sasaran perubahan) untuk mencapai tujuan perubahan. Hal-hal yang dipaksa merupakan bentuk dari hasil target yang diharapkan. Kemampuan untuk melaksanakan paksaan tergantung pada hubungan control antara pelaksanaan perubahan dengan sasaran (klien).

Kekuatan paksaan artinya sejauh mana pelaksanaan perubahan dapat memaksa klien bergantung pada tingkat ketergantungan klien dengan pelaksanaan perubahan. Kekuatan paksaan juga dipengaruhi berbagai faktor, antara lain ketatnya pengawasan yang dilakukan pelaksanaan perubahan terhadap klien. Tersedianya berbagai alternative untuk mencapai tujuan perubahan juga bergantung pada persediaan dana (biaya) untuk menunjang pelaksanaan program, misalnya untuk memberi hadiah kepada klien yang berhasil, atau menghukum yang tidak mau dipaksa.

Pengguna strategi paksaan perlu mempertimbangkan: a. partisipasi klien terhadap proses pendidikan dan pelatihan rendah dan tidak mau meningkatkan partisipasinya, b. klien tidak merasa perlu untuk berubah atau tidak menyadari perlunya pendidikan dan pelatihan, c. klien tidak memiliki sasaran penunjang untuk mengusahakan perubahan dan pelaksanaan perubahan juga tidak mampu mengadakannya, d. pendidikan dan pelatihan yang diharapkan harus terwujud dalam waktu yang singkat. Artinya tujuan perubahab harus segera tercapai, e. menghadapi usaha penolakan terhadap perubahan sosial atau untuk cepat mengadakan perubahan sosial sebelum usaha penolakan terhadapnya bergerak, f.

klien sukar menerima pendidikan dan pelatihan artinya sukar dipengaruhi, g. menjamin keamanan percobaan pendidikan dan pelatihan yang telah direncanakan.

Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan sering juga dipakai kombinasi antara berbagai macam strategi, disesuaikan dengan tahap pelaksanaan program serta kondisi dan situasi klien pada berlangsungnya proses pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak pendidikan dan pelatihan. Dalam pelaksanaan pelatihan perlu diperhatikan hubungan antara pelatih dan peserta latihan. Hubungan antara keduanya dapat berupa hubungan interaktif, proaktif, dan reaktif. Hubungan interaksi menunjukkan kerja sama yang harmonis antara pelatih dan peserta, hubungan proaktif menunjukkan pelatih lebih berinisiatif, dan hubungan reaktif menunjukkan peserta lebih responsif.

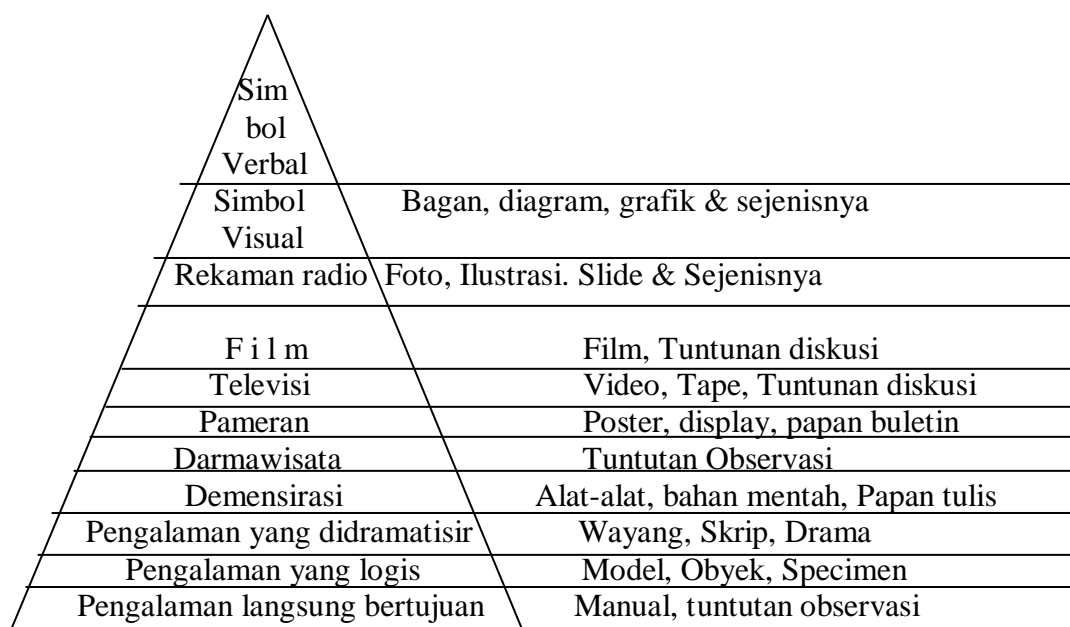
Keberhasilan pelatihan ditentukan oleh berbagai komponen, antara lain fasilitator, peserta latihan, bahan, strategi, media, dan kondisi pelatihan. Pelatihan termasuk penentu utama keberhasilan pelatihan. Fasilitator harus berwatak: a) jujur dan amanah, b) komitmen dalam ucapan dan tindakan, c) adil dan egaliter, d) santun dan rendah hati, e) menciptakan nuansa keakraban, f) sabar, g) tidak egois; h) bijaksana dalam menentukan kebutuhan, i) mengucapkan salam sebekum dan setelah pelatihan.

#### **a. Media Pembelajaran**

Media adalah segala sesuatu yang dapat menyalurkan informasi dari sumber informasi kepada penerima informasi. Peranan media dalam proses pembelajaran dapat didefinisikan sebagai teknologi pembawa pesan (informasi) yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pengajaran atau sarana fisik untuk menyampaikan isi/materi pelajaran. Media dapat membantu pengajar dalam menyalurkan pesan. Penggunaan media dalam konteks pelatihan merupakan kebutuhan penunjang dalam penyelenggaraan pelatihan. Semakin baik medianya, makin kecil distorsi atau gangguannya dan makin baik pesan itu diterima penerima pesan.

Pertimbangan dalam memilih media adalah : a). tujuan pengajaran yang akan dicapai, b). karakteristik siswa, c). karakteristik media, d). alokasi waktu, e). ketersediaan, f). kompatibilitas (sesuai dengan norma), g). biaya, h). mutu, i). teknis dan artistik. Klasifikasi media pengajaran terdiri dari: media audio, visual,

audio visual, serbaneka, papan tulis, papan pajangan, media tiga dimensi, media teknik dramatisasi, sumber belajar pada masyarakat, belajar berprogram dan komputer.



Gambar 2.5 Kerucut Pengalaman Edgar Dale  
Sumber: Basri (2015, hal. 125)

Kerucut Pengalaman Yolder (1994) menunjukkan rentang derajat kekongkritan dan keabstrakan dari derajat paling rendah yakni: simbol verbal, visual, rekaman, radio, gambar diam, gambar bergerak, televisi, sajian atau pameran, karya wisata, demonstrasi, pengalaman yang diperankan, pengalaman terbatas dan pengalaman langsung.

Alat audio visual sebagai salah satu media pelatihan dapat membantu fasilitator dalam mewujudkan tujuan pelatihan. Berbagai macam media pelatihan dapat dipergunakan seefektif dan efisien mungkin sesuai dengan kondisi dan situasi pelatihan serta banyaknya peserta pelatihan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Pont (1990, hal.97) bahwa *“some audio visual aids should enhance your messages not detract from it. You should only use them for purpose, not as a gimmick. Many audio-visual aids require some technical competence and familiarity. Ensure that everything is in working order before use*



*in front of a group*". Yakinkan bahwa alat bantu audio-visual ini bekerja dengan baik pada saat digunakan.

### **b. Waktu Pelatihan**

Waktu pelatihan dapat disesuaikan dengan jenis dan analisis kebutuhan serta tujuan dari pelatihan, Waktu pelatihan disepakati oleh fasilitator, peserta dan penyelenggara pelatihan. Penetapan waktu penyelenggaraan pelatihan dilakukan bersama unsur terkait dengan mempertimbangkan: komitmen peserta dalam mengikuti seluruh kegiatan, penyajian (sesi) tidak lebih dari delapan jam per hari, adanya alokasi untuk istirahat dan makan (soliskan).

Alokasi waktu dibutuhkan dalam penyusunan suatu desain program pelatihan, misalnya dengan mempertimbangkan: 1) Jenis dan tujuan pelatihan yang akan dicapai, materi dan metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih/instruktur dan waktu serta biaya yang diperlukan; 2) Perencanaan pelaksanaan pelatihan mencakup penentuan waktu pelatihan, penunjukan fasilitator, penetapan peserta, penentuan tempat pelatihan dan penunjukan panitia pelaksana pelatihan; 3) Pelaksanaan pelatihan yang mencakup tiga tahap, yaitu tahap pertama, pengumpulan peserta, penyediaan fasilitas dan logistik, orientasi dan tes awal (persepsi peserta terhadap pelatihan), tahap kedua adalah penyampaian materi pelatihan, dan tahap ketiga merupakan pelaksanaan tes akhir terhadap hasil pelatihan; d) Hasil pelatihan dapat dirasakan manfaatnya untuk suatu perubahan kondisi kehidupan yang lebih baik dari sebelumnya. e) Implementasi hasil pelatihan melalui keterampilan praktis mudah dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari yang dapat dilakukan oleh diri sendiri dan maupun dan atau bersama orang lain di lingkungannya. f) Penilaian dan bantuan terapan/konsultasi dapat dilaksanakan secara simultan dan bersifat fleksibel. g) Evaluasi menyeluruh, dilakukan untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan program pelatihan keterampilan yang telah dilaksanakan.

Tempat penyelenggaraan pelatihan dapat mempengaruhi kegiatan pelatihan yang dapat mengganggu upaya pencapaian tujuan yang diharapkan. Banyak pihak seringkali tidak mempertimbangkan aspek kenyamanan tempat pelatihan dan lebih mempertimbangkan pada faktor harga. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan tempat pelatihan sehingga dapat menunjang

pencapaian tujuan yang diharapkan bahwa tempat penyelenggaraan pelatihan hendaknya memiliki tingkat kelayakan yang memadai seperti: mempunyai ruang pertemuan untuk diskusi pleno, diskusi kelompok, memiliki sirkulasi udara yang segar, penerangan yang memadai, ruangan untuk istirahat, sholat dan ruang makan. Tempat penyelenggaraan pelatihan dapat pula dilakukan di lapangan atau laboratorium sesuai dengan karakteristik pelatihan, terutama untuk kegiatan praktek lapangan.

Penentuan dan pemilihan tempat penyelenggaraan pelatihan, hendaknya memilih tempat yang nyaman dan didukung dengan sarana kelengkapan yang memadai sehingga menunjang proses belajar-mengajar maupun untuk kegiatan interaksi sosial selama kegiatan pelatihan berlangsung. Alternatif dalam memilih tempat pelatihan hendaknya didasarkan pada: pelatihan dilaksanakan ditempat karyawan bekerja (*at the job itself atau on the job skill*) atau pelatihan dilaksanakan masih dalam suatu lokasi perusahaan yang terpisah dengan tempat karyawan biasa kerja (*on site but not on the job*) kedua alternatif lokasi ini dapat menghemat biaya. Pelatihan di luar perusahaan (*off-site*). Alternatif ini ditempuh jika perusahaan tidak memiliki tempat yang representatif untuk menyelenggarakan pelatihan.

Secara umum komponen-komponen perhitungan biaya penyelenggaraan pelatihan meliputi: peserta pelatihan, fasilitator dan sarana prasarana. Dasar perhitungan yang dapat dipergunakan untuk menentukan dan menemukan kebutuhan dana untuk komponen peserta pelatihan antara lain meliputi jumlah peserta pelatihan, penyelenggaraan pelatihan. Jumlah fasilitator atau pelatih, jam keterlibatan (*person hour*) atau *person/day*, per diem fasilitator, dan standard honorarium serta standar biaya umum Kementrian Keuangan Republik Indonesia.

Biaya atau dana, merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi atau menentukan anggaran/ dana yang akan dibutuhkan untuk melaksanakan seluruh kegiatan yang telah diprogramkan. Pemasaran program pelatihan. Komponen ini lebih menekankan pada upaya mengenalkan produk dari program pelatihan kepada konsumen yang membutuhkan perbaikan dan peningkatan. Pada komponen ini menekankan pentingnya langkah diseminasi model program pelatihan yang berhasil dikembangkan.

## 5. Penilaian Pelatihan

Penilaian adalah suatu komponen dalam program pelatihan. Suatu kegiatan pelatihan harus dimulai dan diakhiri dengan kegiatan penilaian sehingga proses pelatihan dapat dinyatakan lengkap dan menyeluruh. Prinsip-prinsip penilaian yaitu: a. didasarkan pada contoh-contoh atau sampel prestasi yang cukup banyak, baik macam maupun jumlahnya, b. harus dibedakan antara *scoring* dan *grading*, c. Pemberian nilai yang sejalan dan tidak sejalan, d. Kegiatan penilaian merupakan bagian integral proses pembelajaran, e. penilaian harus bersifat komparabel.

Penilaian dalam satuan pendidikan merupakan bagian yang terpenting dalam sebuah instansi atau perguruan tinggi. Keberhasilan dalam mencapai tujuan, dipengaruhi oleh kematangan rencana yang telah ditetapkan dserta fungsi pengawasan dan pengendalian. Pada umumnya, manajemen menekankan terhadap pentingnya kedua fungsi ini, yaitu perencanaan dan pengawasan. Hal ini didasari oleh adanya pemikiran bahwa dengan menggunakan pemantauan dan penilaian dapat diukur tingkat kemajuan program pendidikan dari sekolah tingkat kecamatan hingga ke tingkat provinsi dan selanjutnya. Hal ini dapat digunakan untuk menghasilkan informasi guna mendukung pengambilan keputusan. Dengan adanya informasi tersebut diharapkan dalam strategi pengelolaannya harus dilakukan dengan cepat dan tepat.

Penilaian sendiri adalah sebuah kegiatan untuk mendapatkan informasi tentang pelaksanaan dari penerapan kebijakan sehingga dapat disimpulkan bahwa fokus daripada penilaian itu sendiri berdasarkan pada pelaksanaannya bukan berdasarkan hasil. Sementara itu evaluasi adalah proses untuk mendapatkan informasi tentang hasil, dimana informasi ini dibandingkan dengan sasaran atau target yang telah ditetapkan. Jika hasilnya sesuai dengan sasaran artinya apa yang telah ditetapkan berhasil atau efektif namun apabila sebaliknya maka evaluasi tersebut dianggap tidak efektif atau gagal. Penilaian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Hasil dari penilaian akan digunakan untuk memberikan binaan berupa masukan (umpan balik), bagi perbaikan pelaksanaan program, sedangkan hasil dari evaluasi dapat memberikan informasi yang dapat digunakan untuk memberikan masukan – masukan terhadap keseluruhan komponen.

Penilaian adalah upaya pengumpulan informasi secara berkelanjutan yang ditujukan untuk memberikan informasi kepada pengelola program guna kepentingan tentang indikasi awal kemajuan dan kekurangan pelaksanaan program dalam rangka perbaikan untuk mencapai tujuan program. Berdasarkan kegunaannya, penilaian dibagi menjadi delapan golongan, antara lain penilaian yang digunakan untuk:

- a. memelihara dan membekukan pelaksanaan suatu rencana dalam rangka meningkatkan daya guna dan menekan biaya pelaksanaan program.
- b. mengamankan harta kekayaan organisasi atau lembaga dari kemungkinan adanya gangguan, pencurian, pemborosan serta adanya dugaan penyalahgunaan wewenang.
- c. mengetahui kecocokan antara kualitas suatu hasil dengan kepentingan para pemakai hasil dengan kemampuan tenaga pelaksana.
- d. mengetahui ketepatan pendelegasian tugas dan wewenang yang harus dilakukan oleh staf atau bawahan.
- e. mengukur penampilan tugas pelaksana.
- f. mengetahui ketepatan antara pelaksanaan dengan perencanaan program.
- g. mengetahui berbagai ragam rencana dan kesesuaiannya dengan sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi atau lembaga.
- h. memotivasi keterlibatan para pelaksana.

Penilaian pada umumnya baik dilakukan pada saat sebelum kegiatan pembinaan maupun bersamaan dengan penyelenggaraan pembinaan. Penilaian dapat diartikan sebagai suatu kegiatan, untuk mengikuti perkembangan suatu program yang dilakukan secara mantap dan teratur serta terus menerus. dalam kontek mutu, Mengenai penilaian, Gasperz (2005, hal. 108) menjelaskan pada tahap *check*, yaitu melakukan evaluasi dan validasi pelaksanaan

Penilaian adalah kegiatan yang terjadwal untuk menilai secara objektif kinerja dan kesuksesan program yang sedang berjalan atau telah selesai, khususnya untuk menjawab pertanyaan tentang seberapa jauh kontribusi kegiatan program terhadap pencapaian hasil atau dampak yang telah ditetapkan. Rafi'i (2010, hal.1) menjelaskan bahwa evaluasi berarti menilai suatu produk sehingga dapat kita lukiskan pengembangan suatu proses dan dalam hal ini putusan nilai

mengambil peranan penting. Penilaian tidak dapat dipisahkan karena kedua hal tersebut merupakan satu kesatuan yang sangat berperan penuh dalam mendukung keberhasilan dalam sebuah satuan pendidikan.

Tujuan utama dari penilaian dalam sebuah penyelenggara pendidikan adalah untuk menyajikan informasi tentang pelaksanaan program atau kegiatan sebagai umpan balik bagi pelaksana kegiatan tersebut, sebagai contoh pada bagian akademik dapat digunakan untuk mengawasi penggunaan dan pendistribusian buku-buku pelajaran dan sebagainya. Pada bagian non-akademik dapat digunakan pada program pemeliharaan sset yang diperlukan oleh staf Tata Usaha. Para pengawas dapat melakukan tindakan-tindakan dengan adanya masukan-masukan data tersebut sebagai berikut;

- a. Memeriksa kembali strategi pelaksanaan kegiatan atau program pada satuan pendidikan sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya setelah adanya perbandingan dengan kenyataan di lapangan.
- b. Menemukan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan penyelenggaraan program atau agenda kegiatan dalam satuan pendidikan tersebut.
- c. Dapat mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penyelenggaraan program atau kegiatan satuan pendidikan tersebut.

Dalam satuan pendidikan tersebut kegiatan penilaian sendiri dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan menggunakan teknik pendekatan langsung dan pendekatan tidak langsung. Pendekatan langsung dapat menggunakan wawancara formal dan informal serta observasi lapangan atau observasi proses yang berjalan. Cara-cara tersebut dapat digunakan untuk memantau kegiatan, peristiwa, komponen, proses, dan hasil dari program yang sedang dijalankan oleh satuan pendidikan tersebut. Sementara itu, pendekatan tidak langsung dapat menggunakan cara-cara menelaah laporan berkala yang disampaikan oleh masing-masing kepala unit dalam satuan penyelenggara pendidikan, dan sebagainya.

Tujuan dari evaluasi secara umum adalah:

- a. Memberikan masukan untuk perencanaan program.
- b. Memberi masukan untuk keputusan tentang kelanjutan, perluasan dan penghentian.

- c. Memperoleh informasi tentang factor apa saja yang dapat menghambat dan mendukung proses atau kegiatan tersebut.
- d. Memberi masukan untuk memahami landasan keilmuan bagi sebuah penilaian.

Dengan adanya pengertian dan tujuan-tujuan dari penilaian dalam satuan pendidikan maka dapat diketahui pula bahwa dengan adanya penilaian suatu program dari sebuah satuan pendidikan maka akan timbul beberapa manfaat yang dapat dirasakan dari adanya kedua kegiatan tersebut. Manfaat yang dapat diambil dari kegiatan penilaian adalah dapat mengenali masalah dari kegiatan yang sedang dilaksanakan sedini mungkin, melakukan perbandingan antar lokasi atau tempat, menilai trend situasi tertentu sehingga dapat diambil tindakan korektif secara tepat, dan cepat.

Evaluasi harus melayani berbagai kebutuhan dalam sebuah satuan pendidikan, maka evaluasi juga mempunyai strategi atau metode yang banyak dan dilakukan pada berbagai tingkatan pelaksanaan program. Maka dengan adanya tujuan-tujuan dari evaluasi dalam satuan pendidikan maka kita dapat mendapatkan manfaat secara langsung maupun tidak langsung, diantaranya :

- a. Kita dapat menilai kelemahan dan kekuatan perencanaan dalam suatu kegiatan pendidikan untuk menjadi lebih baik lagi.
- b. Kita dapat menentukan proses derajat efektifitas kegiatan terhadap target dari sumber daya pelayanan dan keuntungan yang diharapkan oleh pihak – pihak yang terkait dalam lingkup satuan pendidikan tersebut.
- c. Kita dapat melihat dampak secara langsung dari kegiatan yang dilakukan dalam satuan pendidikan tersebut.

Penilaian pelatihan dilakukan untuk mengetahui berhasil atau tidaknya program pelatihan yang sudah dilaksanakan. Penilaian pelatihan meliputi, kesiapan kurikulum, seleksi fasilitator, pemilihan kriteria peserta, waktu yang dialokasikan, biaya yang dianggarkan. Semakin baik proses perencanaan dan penyelenggaraan pelatihan maka akan semakin baik pula hasil penilaian pelatihan. Penilaian pelatihan dijadikan sumber acuan dalam menentukan jenis pelatihan dan panduan pelatihan berikutnya.

## 6. Efektivitas dan Validasi Pelatihan

### 1. Efektivitas Pelatihan

Efektivitas pelatihan dapat diartikan secara sederhana sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan dengan benar sesuai kaidah atau tujuan adanya pelatihan. Indikator efektifitas dapat dilihat dari beragam aspek baik dari proses, output maupun setiap tahapan kegiatan dalam penyelenggaraan pelatihan yang sesuai dengan tata cara yang benar. Tentang kesesuaian tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan melalui sebuah sistem Dalam konteks tata kelola manajemen Drucker (2012, hal. 125) memberikan penjelasan mengenai tindakan-tindakan yang benar tindakan yang benar seperti dinyatakan.

*They become effective. The first question therefore (as in any effective relationship), is not: "What do I want and need?" It is: "What do other people need from me?" and "Who are these other people?" Only then can the question be asked: "What information do I need? From whom? In what form? In what time frame?"*

White dan Poster (2005, hal. 211) menjelaskan mengenai efektivitas dalam pengelolaan pelatihan, bahwa untuk menilai efektivitas pengelolaan pelatihan cukup kompleks. Hal ini disebabkan perlunya suatu pelatihan yang berkelanjutan dan penilaian terus berlanjut seperti disampaikan. *"To achieve improvement in learning and teaching is a complex process, requiring purposeful planning and action and a regular and sustained programme of self-, peer and external evaluation.*

Sejalan dengan pernyataan tersebut Gibson, et.al (2006, hal.20) menyampaikan mengenai efektivitas usaha bersama yang sesuai dengan tujuan, seperti dinyatakan. *"what we mean by effectiveness.....is the accomplishment of recognized objectives of cooperative effort. The degree of accomplishment indicates the degree of effectiveness."* Cambell, et.al (2006, hal.1) menyatakan efektivitas sebagai kemampuan untuk menghasilkan suatu output yang memiliki fungsi dan manfaat (dampak), seperti dikatakan:

*There is an issue of definition. The Shorter Oxford English Dictionary (SOED) defines effectiveness as 'the quality of being effective' which is not terribly helpful, especially as effective is defined as 'concerned with, or having the function of, effecting'. The use of the term as an idea in research*

*is much closer to the SOED's definition of efficacy, defined as 'the capacity to produce effects; power to effect the object intended'*

Efektivitas dilihat dari *output* seperti dinyatakan Kettner, et.al (2008, hal.9) bahwa: *"Effectiveness refers to the achievement of client outcomes (quality of life changes) as the result of receiving services."* Secara umum Kirkpatrick (1998, hal.ix) menyatakan bahwa efektivitas dapat dilihat dari terpenuhinya kebutuhan peserta pelatihan, pelatihan yang tepat sesuai konsep, baik waktu maupun lingkungan yang kondusif. Terdapat empat tingkatan untuk menilai efektivitas program yaitu level 1 reaksi, level 2. pembelajaran, level 3 Perilaku kerja dan level 4 hasil. Evaluasi pada level satu terkait dengan bagaimana reaksi peserta terhadap program atau bagaimana kepuasan peserta pelatihan

Keberhasilan pelatihan dapat diketahui dengan menjawab permasalahan berikut: a) Memastikan bahwa pelatihan benar-benar merupakan sarana atau tindakan yang tepat dalam usaha untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas organisasi sehingga dapat disejajarkan dengan sarana-sarana atau tindakan-tindakan lain yang digunakan dalam organisasi. b) Memastikan bahwa dana yang digunakan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan karena sudah melalui berbagai evaluasi dan telaah secara mendalam. c) Membantu dalam memperbaiki desain program pelatihan di masa yang akan datang. d) Membantu dalam menentukan metode-metode pelatihan yang paling tepat.

Scika dan Rodinzka (2012, hal. 88) menjelaskan bahwa efektivitas pelatihan terkait dengan bagaimana pelatihan memiliki keterkaitan dengan pencapaian tujuan lembaga seperti dijelaskan: *"the issue of effectiveness is concluded with the introduction of innovations, that is the ules which leaving aside the current way of thinking about clients and organization's mission"*

Pencapaian lembaga yang dinilai dengan efektivitas seperti yang dijelaskan mengenai penilaian efektivitas pelatihan oleh Rajasekar dan Khan (2013, hal. 40) menjelaskan bahwa dalam pengukuran penilaian pelatihan aspek penting yang sering diabaikan adalah proses penilaian serta alat-alat yang digunakan untuk melakukan penilaian. Keberhasilan untuk membantu mengidentifikasi kesalahan dalam pelaksanaan strategy pelatihan dipengaruhi oleh penggunaan alat-alat analisis untuk mengukur efektivitas pelatihan seperti dinyatakan



*Evaluation of training is the final step in the training process in any organization. Its function is to help to identify and rectify any errors made in the implementation of the training strategy. The success of the entire training process thus depends upon the development of the right kind of metrics and tools for measuring its effectiveness*

Secara umum ada beberapa kriteria yang dapat dijadikan dasar penilaian keberhasilan suatu pelatihan, yaitu: efisiensi, suasana kondusif, reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku dan perubahan kinerja. Efisiensi menunjuk seberapa besar usaha yang dikeluarkan dan waktu yang digunakan untuk mempelajari sesuatu dan menyelesaikan suatu dalam pelatihan. Efisiensi sangat erat kaitannya dengan biaya. Semakin efisien metode suatu pelatihan maka akan semakin sedikit biaya yang harus dikeluarkan. Apabila dosen berada dalam lingkungan yang kondusif maka dosen akan melakukan pekerjaannya dengan maksimal dan profesional. Sebuah pelatihan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif sehingga para peserta mau berbaur dan berbagi pengalaman dengan rekan-rekan baru mereka.

Efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh materi pelatihan, kemampuan fasilitator, fasilitas dan peserta. Indikator materi pelatihan dipengaruhi oleh: a). kesesuaian materi yang yang diberikan, b) kesesuaian materi dengan masalah masalah yang dihadapi peserta, c) manfaat materi bagi peserta. Indikator kemampuan instruktur diantaranya: a). sistematika penyajian, b) kejelasan dalam penyampaian materi, c). kesesuaian metode, d). alat bantu yang digunakan, e). kemampuan mempraktekan materi dan f) daya simpati terhadap peserta. Indikator fasilitas pelatihan yaitu: a) tempat dan ruangan pelatihan, b) kelengkapan alat-alat pelatihan, c) modul atau media pelatihan. Indikator peserta pelatihan yaitu: a) kebutuhan pelatihan, b) disiplin, c) ketepatan penggunaan waktu, 4) partisipasi aktif.

Dalam suatu pelatihan, jika para peserta bereaksi negatif terhadap pelatihan tersebut maka akan kecil kemungkinan bagi mereka untuk dapat menyerap materi pelatihan tersebut dan mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan sehari-hari. Akibatnya mereka cenderung memberikan laporan yang negatif terhadap pelatihan dan akhirnya akan membuat pelatihan tersebut kehilangan peserta (tidak diminati). Pelatihan yang dianggap berhasil adalah pelatihan yang dapat

memberikan tambahan pengetahuan, ketrampilan atau pun perubahan sikap dan perilaku kepada para peserta. Oleh karena itu dalam pelatihan seringkali dilakukan test berupa pretest dan post-test yang berguna untuk melihat sejauhmana telah terjadi perubahan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku.

Apa yang telah dipelajari oleh peserta dalam suatu pelatihan diharapkan dapat direfleksikan dalam bentuk perilaku. Perubahan perilaku ini dapat diukur dengan melakukan observasi, kuesioner, maupun wawancara. Jika peserta pelatihan telah berperilaku sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja. Beberapa cara yang bisa dilakukan untuk mengukur perubahan kinerja dosen, diantaranya adalah mendapatkan sertifikasi dosen, kenaikan pangkat golongan dan fungsional, baiknya nilai rata-rata mahasiswa dan kelulusan mahasiswa dengan predikat baik. Perubahan kinerja yang terjadi belum tentu semuanya dipengaruhi oleh hasil pelatihan, namun setidaknya jika kinerja tersebut dapat diukur secara periodik maka dosen lambat laun akan merasakan arti penting suatu pelatihan.

Efektivitas mengukur juga manfaat dan tujuan pelatihan. adapun manfaat pelatihan pada umumnya adalah: a) menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam tugasnya, b) meningkatkan kepercayaan diri, c) memperlancar pelaksanaan kegiatan sehari-hari, d) menambah motivasi dan gairah kerja, e) menumbuhkan sikap positif terhadap organisasi, f) mempertinggi rasa kepedulian terhadap organisasi, g) meningkatkan rasa saling menghargai, h) mendorong dosen untuk menghasilkan karya terbaik, i) mendorong dosen memberikan pelayanan yang lebih baik, j) meningkatkan kemampuan profesional dosen, k) mengurangi kesalahan dalam pekerjaan, l) menjunjung tinggi kode etik dosen dan m) meningkatkan wawasan pengetahuan dosen.

Kebutuhan pelatihan sangat berkaitan erat dengan tujuan lembaga, karena adanya kebutuhan pelatihan tersebut benar-benar dirasakan bilamana ada berbagai kendala atau hambatan didalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut penting untuk dilaksanakan mengingat bahwa tidak semua hambatan pencapaian tujuan dapat dipecahkan melalui kegiatan pelatihan.

Cara-cara dalam menentukan kebutuhan pelatihan dapat dilakukan sebagai berikut: analisis jabatan melalui standar pelaksanaan kerja untuk setiap jabatan,

tes psikologi digunakan untuk memprediksi kemampuan dosen yang akan menjadi peserta pelatihan, tes pengetahuan dan keterampilan, untuk mengukur seberapa besar tingkat pemahaman dan sikap sebelum dan sesudah pelatihan. Analisis kegiatan, digunakan untuk menentukan kesesuaian antara bidang pekerjaan peserta dengan pelatihan yang diikuti. Identifikasi kebutuhan pelatihan dengan tahapan sebagai berikut: mencari dan menemukan berbagai gejala atau tanda-tanda adanya masalah dan indikator-indikator suatu masalah. Identifikasi permasalahan nyata yang dihadapi, menguji dan mengkaji serta mempertimbangkan berbagai kemungkinan pemecahan masalah yang dihadapi, memecahkan masalah melalui upaya pelatihan, adanya komitmen pimpinan terhadap langkah yang diperlukan dalam memecahkan masalah.

Kondisi yang memungkinkan para dosen menyadari akan kebutuhannya untuk berubah, menjalin hubungan baik dengan sistem sosial sekitarnya dan berusaha mengidentifikasi kebutuhan dan masalah-masalah sehingga harus setiap saat mencari inovasi yang sesuai dengan kondisi kebutuhan masyarakat. Pendidikan sebagai *agent of change* harus mampu menciptakan kemandirian masyarakat sasaran. Keberhasilan *agent of change* sangat tergantung pada: a) besarnya usaha yang dilakukan dalam mengadakan usaha perubahan dengan kliennya, b) berorientasi pada lembaga pembaharuan, c) kesesuaian dengan kebutuhan klien, dan d) kemampuannya menempatkan diri di tengah-tengah masyarakat.

Peningkatan relevansi pelatihan harus dapat menjamin adanya kesesuaian, program, proses dan keluaran hasil setelah mengikuti pelatihan guru harus benar-benar mempunyai konsep yang baru. Kebijakan *link and match* mengandung makna pelatihan harus sesuai dengan tuntutan di lapangan dengan menyelesaikan masalah dan kesulitan yang dihadapi oleh dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Peningkatan kualitas dapat dilihat dua sisi yaitu peningkatan proses pelatihan yang berkualitas dapat dilihat dari proses yang efisien, menjunjung tinggi nilai-nilai kedisiplinan, menciptakan pembelajaran bermakna. Secara konvensional, efisiensi mengandung arti bahwa makin rendah biaya yang dikeluarkan dan makin maksimal hasil yang dicapai, maka tingkat efisiensinya dianggap tinggi. Dalam pandangan kontemporer, bukan hanya biaya

yang menjadi ukuran efisiensi justru keefektifan kualitas hasil yang menjadi faktor utama.

Hasil pelatihan akan dikatakan berhasil dilihat dari segi produk jika mempunyai salah satu, atau lebih ciri-ciri berikut dipenuhi: peserta menunjukkan tingkat penguasaan tinggi, hasil pelatihan sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan, hasil pelatihan sesuai atau relevan dengan tuntutan pekerjaan, dalam hal ini relevansi tetap dipertahankan menjadi salah satu aspek atau indikator kualitas. Pelatihan mempengaruhi kemampuan dengan indikatornya: a) hasil penilaian pelatihan, b) pemahaman materi, c) penguasaan materi, d) aspek pengetahuan, e) perubahan sikap, f) keterampilan, g) kualitas, h) ketepatan jadwal, i) ketersediaan biaya, j) kerjasama, dan k) pengetahuan pekerjaan.

Banyak pimpinan yang telah mencoba membangun proses pemberdayaan pekerja dalam organisasinya dengan penerapan berbagai program seperti *re-engineering*, *continous improvement* sampai *total quality management* tetapi hasilnya belum juga optimal. *Re-engineering* bisa meningkatkan kinerja perusahaan tetapi tidak mampu menghasilkan pekerja yang mempunyai motivasi tinggi yang menjamin konsistensi performa yang tinggi dalam organisasi.

Pemberdayaan merupakan program yang mudah diucapkan tetapi sulit untuk dilakukan karena memerlukan komitmen dari dalam yang kuat. Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keyakinan dari kesiapan individu-individu dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Komitmen dibagi dua, yaitu komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para pekerja yang menghasilkan adanya *reward* dan *punishment*. Peran manajer dan supervisor sangat vital dalam membentuk komitmen ini karena belum adanya suatu kesadaran atas tugas yang diberikan. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimilikinya. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal dari individu pekerja. Proses pemberdayaan akan berhasil bila

ada motivasi dan kemauan yang kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreativitas individu dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Pengembangan SDM tidak hanya pada aspek kompetensi. Larkin (2010, hal. 449) menyatakan salah satu bentuk pengembangan profesionalisme adalah melalui pengembangan spiritualitas. Pengembangan spiritualitas dalam pekerjaan bukan merupakan hal baru bagi sebagian orang. Pengembangan spiritualitas dalam konteks pekerjaan merupakan sebuah wujud manifestasi kerelaan dirinya untuk memberikan layanan lebih baik kepada orang lain. Dari perspektif holistik, spiritualitas dianggap sebagai bagian kritis dari yang terkait dengan dimensi biologis, psikologis, dan tingkat sosial.

Seseorang berlatih untuk meningkatkan peran dirinya dalam suatu pekerjaan sosial dalam rangka meningkatkan spiritualitas, yang menuntut adanya upaya memberikan layanan lebih optimal sesuai dengan kebutuhan pihak yang dilayaninya. Para mahasiswa merupakan pelanggan primer bagi dosen dosen. Orang tua merupakan pelanggan sekunder bagi lembaga Perguruan Tinggi yang harus dipenuhi kebutuhannya dan masyarakat merupakan pelanggan tersier yang memiliki harapan tinggi terhadap keberadaan lembaga pendidikan. Pengembangan spiritualitas di tempat kerja seperti lembaga pendidikan akan mendorong meningkatnya kesadaran untuk melayani dan mendorong meningkatnya profesionalisme dalam pelayanan terhadap para pelanggan di dunia pendidikan. Larkin (2010, hal. 2011) menjelaskan bahwa spiritualitas dalam kaitannya dengan pengembangan profesional merupakan pengembangan profesional yang mempertimbangkan seluruh aspek, didasarkan pada pemahaman makna dan tujuan dalam pekerjaan, memanfaatkan proses refleksi dan penegasan etika profesi, dan menekankan pada pemeliharaan rohani berbasis diri sendiri seperti dinyatakan:

*Spiritually sensitive professional development is defined as professional development that considers the whole student, is grounded in an understanding of meaning and purpose in work, utilizes a process of reflection and discernment for ethical practice, and emphasizes spiritually based self-care*

Beberapa proses yang mendorong meningkatnya profesionalisme dosen antara lain melalui, a) mentoring dan pelatihan, 2b penelitian mengenai praktek

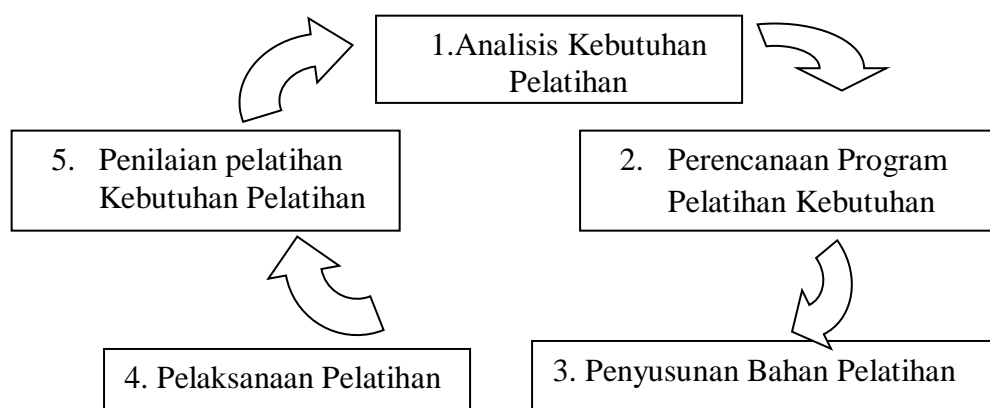
dan nilai-nilai pendidikan, c) *learning community* yang beranggotakan dosen-dosen profesional, d) Dialog dan refleksi kritis yang dilakukan melalui kegiatan kajian intelektual bersama para dosen terhadap praktek praktek serta nilai-nilai pendidikan, 5) Pendidikan formal pada jenjang yang lebih tinggi.

## **2. Validasi Pelatihan**

Kegiatan pelatihan berperan penting dalam suatu organisasi. Kegiatan ini bertujuan memperbaiki kinerja pegawai (lulusan) di tempat kerja, menambah pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta membantu meningkatkan profesionalisme kerja. Dengan menggunakan kegiatan ini, lebih mudah bagi manajemen mengevaluasi kinerja pegawai (lulusan). Hasil dari pelatihan menjadi dasar dalam mengambil keputusan seperti promosi, penghargaan, kompensasi, dan fasilitas kerja lainnya. Kegiatan pelatihan membantu manajer dalam merencanakan regenerasi kepemimpinan, pengurangan jumlah pegawai dan meningkatkan motivasi kerja. Kegiatan pelatihan menciptakan kinerja pegawai (lulusan) yang efektif dan efisien dalam organisasi.

Pelatihan memudahkan para lulusan mengembangkan keterampilan dalam organisasi dan dengan demikian secara alamiah membantu meningkatkan profesionalisme, nilai organisasi, daya produktivitas dan keamanan kerja pegawai (lulusan). Pelatihan bertujuan merubah sikap pegawai (lulusan) ke arah lebih baik dan membantu pegawai (lulusan) bekerjasama dengan pegawai (lulusan) lainnya dalam organisasi. Kegiatan pelatihan memperbaiki produktivitas kerja dengan menciptakan iklim tempat kerja yang kondusif bagi pegawai (lulusan).

Kegiatan pelatihan merupakan siklus kegiatan berkelanjutan yang terdiri atas: 1. Analisis kebutuhan pelatihan, 2. Perencanaan program pelatihan, 3. Penyusunan bahan pelatihan, 4. Pelaksanaan pelatihan dan 5. Penilaian pelatihan. Mujiman (2011, hal. 56-57) menjelaskan hubungan kelima kegiatan itu digambarkan secara skematis pada gambar. 2.5.



**Gambar 2.6 Siklus Pelatihan**  
 Sumber: Mujiman (2011, hal. 57)

Penelitian Ucgun (2011, hal.128-129) bertujuan untuk menilai proses pelatihan guru Turki menurut pandangan akademisi. Ditetapkan bahwa akademisi tidak menemukan program pelatihan guru sarjana yang memuaskan. Partisipan yang diemail ke 193 partisipan. Akademisi menjelaskan bahwa mereka tidak menemukan penyebab pengetahuan profesional yang memuaskan dalam berbagai hal, tetapi mereka menemukan kursus budaya umum yang memuaskan dari segi kuantitas. Temuan penelitian menunjukkan bahwa jam mingguan program daerah harus ditingkatkan dan kursus pengetahuan profesional harus bervariasi sehingga mencapai tingkat yang memuaskan.

Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan guru di Turki tidak berbeda dalam hal gender, gelar kesarjanaan dan bidang keahlian. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan akademisi untuk proses pelatihan guru Turki. Sebuah perbedaan yang signifikan ditentukan dalam hal senioritas, yang kuat dalam kelompok 11-15 tahun.

Penelitian Chiaburu, dkk (2013, hal.37-52) yang dimuat dalam *International Journal of Training and Development* menyatakan bahwa “*trainees*” *perceived knowledge gain unrelated to the training domain: the joint action of impression management and motives*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kelebihan pengetahuan peserta pelatihan mewakili *outcome* yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Dalam penelitian ini dikaji sebuah model yang menguji pengaruh gabungan dari sifat sosial yang diinginkan (manajemen yang berkesan, manipulasi diri) dan motif (kebutuhan kekuasaan,

kebutuhan persetujuan) terhadap kelebihan pengetahuan yang dilaporkan informasi berkaitan dengan perbedaan-perbedaan individu dan mengambil atau program pelatihan dan melaporkan kelebihan pengetahuan mereka dalam domain yang berkaitan dan tidak berkaitan dengan program pelatihan. Peserta pelatihan yang tidak terkait kelebihan pengetahuan merupakan fungsi pengaruh gabungan dari kecenderungan individu (untuk mengelola kesan atau melaksanakan dalam manipulasi diri) dan motif (kebutuhan kekuasaan, persetujuan). Temuan penelitian ini menyarankan bahwa manajemen kesan dan manipulasi tidak cukup untuk mempengaruhi laporan pengetahuan yang akan berkaitan dengan responden tetapi menghasilkan pola yang dapat diprediksi ketika diuji dengan motif responden.

#### **E. Penelitian Yang Relevan**

Penelitian tentang pelatihan terutama pelatihan untuk guru telah banyak dilakukan. Beberapa di antaranya adalah penelitian yang dilakukan Aziz dan Mahar (2014, hal.121-128). Guru terlatih yang lebih kompeten daripada guru tidak mendapatkan pelatihan. Pelatihan atau pengembangan profesional program seperti Program Pengembangan Profesional yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yang diinginkan. Komisi Pendidikan Tinggi merekomendasikan guru untuk melanjutkan program pengembangan profesional guru. Hal ini memberikan dampak yang menentukan keterampilan profesional guru, pengetahuan dan kemampuan belajar serta pada kemampuan realisasi guru-siswa dalam komitmen profesional mereka.

Kealey, et.al, (2014, hal. 78-79), Proyek Pencegahan Hutchinson Smoking (HSPP) menerapkan teori perubahan perilaku untuk *in-service training* dan mencapai partisipasi pelatihan yang tinggi serta hasil pelaksanaan positif antara guru di sekolah umum. Mereplikasi model pelatihan yang HSPP di sekolah luar pengaturan penelitian harus mungkin selama hambatan yang berasal dengan program, guru, atau lingkungan ditangani. pelatihan guru, teori didikte empat elemen penting dari model pelatihan tetapi tidak mendefinisikan waktu bagaimana program dibelanjakan pada setiap elemen. Dalam waktu pelayanan tergantung pada kurikulum, kebutuhan keterampilan, tingkat keterampilan yang ada dari guru. Dalam pelayanan pelatihan HSPP guru dicapai dalam program 1 hari yang dirancang. Awalnya dirancang dalam kurun waktu 10 jam selama 2 hari



berturut-turut; pilihan ini tidak diterima dengan baik oleh guru dan sekolah meskipun proyek meliputi semua biaya perjalanan dan penginapan yang diperlukan untuk guru tinggal semalam dan biaya guru pengganti. Program pelatihan tidak perlu mengalokasikan blok waktu untuk kegiatan seperti merinci tanggung jawab penelitian guru, mendefinisikan parameter penelitian, atau mengumpulkan data penelitian, sehingga lebih mudah untuk menjadwalkan prioritas pelatihan teori-diamanatkan dalam program 1 hari. Jenis dan waktu pelatihan guru sebagian bergantung pada kurikulum, tampaknya tepat untuk mengembangkan desain konseptual dari keduanya, termasuk efek guru yang diinginkan (implementasi) perilaku.

Pakhalian (2015, hal. 40-51) menyimpulkan bahwa 1. Isu kebebasan dalam pelatihan spesialis pada pembangunan pendidikan vokasional tinggi di Rusia tidak cukup maju, kurang mewakili kegiatan ilmiah, target metodologis dan praktik. 2. Penentuan keseimbangan optimal dari kebebasan dalam pelatihan spesialis memerlukan studi metodologis cukup beralasan yang menghubungkan isu dengan isi: a) ketersediaan dokumen normatif, b) target Ilmiah, rekomendasi metodologis dan praktik spesialis dan orang-orang yang menyelenggarakan pendidikan, c) pengembangan konsep pendidikan dan pelatihan spesialis. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk membawa program pelatihan vokasional sejalan dengan fitur-fitur penting karakteristik lembaga pendidikan yang dimasukkan ke dalam praktek. 3. Penyelenggara reformasi dalam pendidikan kejuruan yang lebih tinggi di Rusia tidak diberikan perhatian yang cukup, alasan metodologis psikologi dan pedagogi dari sekolah tinggi untuk bekerja keluar dari konsepsi, ditargetkan pada perubahan substansial dalam pendidikan dan adopsi tindakan normatif, yang berada dibawah nilai atau diabaikan.

Hasil penelitian yang dilakukan Scika dan Rodzinka (2012) tentang analisis kebutuhan pada intitusi publik menunjukkan bahwa analisis kebutuhan merupakan faktor penting yang mnempengaruhi bagaimana keberhasilan sebuah program pelatihan yang diselenggarakan di pemerintah. beberapa alat-alat analisis seperti interview langsung, kuesioner, sociometric, job desk, test, analisis sumber data sekunder, observasi dan simulasi, studi kasus, kertas diagnostik merupakan alat-alat analisis kebutuhan yang dapat digunakan untuk

mengoptimalkan fungsi analisis kebutuhan sebagai kegiatan penting dalam penyelenggaraan pelatihan. tuntutan terhadap peningkatan kualifikasi pegawai, adaptability pegawai serta kepekaan terhadap tuntutan perubahan merupakan elemen-elemen yang terintegrasi dan menjadi dasar untuk analisis kebutuhan. Efektivitas pelatihan itu sendiri diukur berdasarkan level organisasi, profesionalitas dan level individu.

Hasil penelitian yang dilakukan Shah dan Gopal (2012) terhadap para manajer dalam layanan transportasi publik efektivitas pelatihan dapat dilihat dari indikasi kompetensi yang dihasilkannya antara lain gairah untuk berkinerja tinggi, menjaga keseimbangan, kepemimpinan perubahan, manajemen krisis, kemampuan teknik, manajemen stress, pemecahan masalah. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan disesuaikan dengan level pekerjaan serta ruang lingkup pekerjaan yang semakin menuntut adanya keterampilan-keterampilan yang beragam termasuk pada aspek pengelolaan diri. efektivitas pelatihan akan meningkat dengan adanya dukungan dan keterlibatan top manajemen seperti disampaikan: “ *There is a need to gain more involvement and support from top management and line heads in the training processes in order to achieve the best results*”.

Berkembangnya tuntutan terhadap kinerja layanan yang semakin tinggi termasuk dalam hal etika pada layanan publik, maka diperlukan suatu pelatihan etika pelayanan dalam konteks publik. Layanan jasa pendidikan bersentuhan dengan publik. Oleh karena itu layanan jasa pendidikan perlu dukungan para personel yang memiliki etika dalam layanan publik. Hasil penelitian yang dilakukan Omotoso (2013) tentang pelatihan etika, norma dan prosedur administratif bagi personel pemerintah merupakan sebuah kebutuhan. Sebagian besar para personel pemerintah berdasarkan hasil penelitiannya sering mengabaikan tugas pokoknya memberikan layanan publik, seperti disampaikan :

*Training and retraining of public personnel, particularly in administrative procedures and ethical norms, should be pursued vigorously. Most public servants are ignorant of their duties. When newly recruited, their induction into the system is often inadequate and deficient.*

Hasil penelitian Omotoso (2013) menunjukkan perlunya pendidikan etika untuk mendorong meningkatnya kesadaran para pegawai pemerintah terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kebutuhan-kebutuhan terhadap pelatihan baik di level individu maupun di level pelaksanaan tugas dan organisasi merupakan sebuah fenomena yang harus dikelola dengan baik agar dapat diselenggarakan pelatihan yang efektif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rajasekar dan Khan (2013) menunjukkan bahwa fungsi pelatihan dan pengembangan pelatihan merupakan isu penting dalam organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa tahapan pelatihan terbagi pada kegiatan identifikasi masalah pelatihan dan pengembangan kebutuhan, desain pelatihan dan pengembangan intervensi, bagaimana menyampaikannya dan evaluasi pelatihan, seperti disampaikan:

*As is well known, the training process consists of four basic and consecutive steps which reinforce each other. These are: identifying of training and development needs, designing training and development intervention, its delivery, and the evaluation of the training and development intervention*

Rajasekar dan Khan (2013) mengingatkan bahwa faktor penting untuk melihat efektivitas pelatihan adalah bagaimana dukungan manajemen terhadap penggunaan hasil-hasil pelatihan di tempat kerja. seperti disampaikan: “ *When we talk about the effectiveness of training, management support is a crucial issue in the transference of learning at the workplace and many empirical studies have indicated the importance of the role of management in the training function*”

Mustaq dan Kayani (2013, hal. 162) Studi ini menyimpulkan bahwa adanya kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang berkualitas bagi para guru di Pakistan. Standar Profesional untuk Pendidikan Guru (PSTE) adalah upaya yang sangat baik dari pemerintah untuk meningkatkan kualitas tapi masalahnya adalah bahwa tidak ada pelatihan yang tepat dari guru sekolah swasta seperti guru pendidikan Madrasah. Tidak ada pola dan kualitas kerangka pendidikan guru yang seragam. Hal ini diperlukan untuk memperoleh format standar seperti profesi lain untuk pendidikan dan guru negeri harus mengawasi pelaksanaan standar profesional yang ditetapkan oleh mereka. Hal ini juga dianjurkan bahwa silabus teknologi informasi dan komunikasi harus termasuk dalam pelatihan guru

yang bisa memainkan peran yang sangat efektif dalam pengembangan profesional guru.

Khairutdinova (2015, hal.81) menjelaskan hasil penelitian untuk menandai fitur pelatihan profesional guru SD di sekolah Rusian; menggunakan bentuk-bentuk interaktif pendidikan siswa; integritas pemeliharaan kursus pelatihan, siklus; pengembangan program individu, pengembangan pribadi dan profesional dari siswa berbakat; Kenaikan prestasi siswa spesifik bekerja independen; menggunakan bentuk pendidikan berorientasi praktek; reformasi mahasiswa mengajar; memperhitungkan pengalaman positif dari pelatihan profesional guru sekolah dasar di Rusia dan luar negeri.

Bowering (2007, hal. 24) menyimpulkan bahwa tujuan khusus dirancang untuk kursus dan program universitas, apakah diajarkan lepas pantai atau di darat, berbeda dari program reguler sarjana dan pascasarjana. Akibatnya tulisan ini, yang mengacu pada evaluasi dari satu program non-mainstream, tidak membuat klaim untuk dapat membuat komentar berlaku pada semua program melainkan disajikan dengan harapan bahwa setidaknya dengan kasus-kasus khusus seperti, dosen harus dibuat bahwa karakteristik mereka sudah posess, yaitu pengetahuan yang mendalam tentang bidang mereka, menghormati budaya lain, dan kemauan belajar. Waktu persiapan yang tersedia akan lebih baik dihabiskan dalam memperoleh pandangan informasi dari masyarakat dan petunjuk tentang berurusan dengan masalah bahasa dan tugas daripada menata ulang garis besar saja. Perolehan pengetahuan sebagai manfaat untuk tahap berikutnya ketika tampilan informasi yang diperoleh sebagai hasil dari keterlibatan dalam kursus ini dimasukkan ke dalam program kemudian di rumah dan di luar negeri.

Hasil penelitian yang dilakukan Wipassilapa (2012, hal. 314-315). Studi ini adalah sebuah inisiatif untuk menemukan cara kemungkinan kolaborasi STOU dan universitas di negara-negara berbahasa Inggris. Sebagai akibatnya, STOU bisa memperluas kesempatan pendidikan dan pilihan untuk Thailand yang ingin meningkatkan bahasa Inggris untuk komunikasi di era globalisasi. Sinus Thai adalah pejabat di Thailand, orang yang tidak memiliki banyak kesempatan untuk menggunakan Bahasa Inggris setiap hari. Ini adalah salah satu alasan mengapa mereka umumnya tidak memiliki keterampilan komunikasi Bahasa Inggris.

Selanjutnya, Thailand, sebagai anggota ASEAN dan membentuk Komunitas ASEAN pada tahun 2015, melihat perlunya rakyat Thailand untuk meningkatkan kemampuan komunikasi Bahasa Inggris mereka agar mereka terampil sebagai warga negara di negara-negara anggota ASEAN lainnya. Universitas Terbuka Sukhothai Thammathirat adalah sebuah universitas terbuka yang telah memberikan pendidikan jarak jauh untuk beberapa waktu, harus menjadi pemimpin dalam mengembangkan pengajaran dan pelatihan Bahasa Inggris, menggunakan teknologi terbaru dalam merespon sasaran kebutuhan kelompok yang luas. Universitas harus terus mendukung penelitian dan pengembangan kursus e-Training untuk menemukan cara untuk sepenuhnya memperbaiki sistem pelatihan.

#### **F. Kerangka Pemikiran**

Perguruan Tinggi Swasta merupakan salah satu bentuk kepedulian sekelompok masyarakat dalam upaya membantu negara mewujudkan kecerdasan anak bangsa. Perkembangan ilmu dan teknologi berdampak pada meningkatnya pengetahuan masyarakat terhadap perguruan tinggi yang berkualitas. Banyak faktor yang mempengaruhi tinggi dan rendahnya kualitas suatu perguruan tinggi, salah satu faktor yang menunjang perguruan tinggi yang berkualitas adalah mutu sumberdaya manusia.

Sumber daya manusia adalah seperangkat kegiatan sistematis dan terencana dalam memfasilitasi para pegawainya untuk memenuhi tuntutan individu dan institusi, Sumber daya manusia perlu untuk dikembangkan. Upaya memberikan pendidikan dan pelatihan bagi dosen merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) bermaksud meningkatkan dukungan yang positif dan produktif dari dosen kepada perguruan tinggi melalui tanggung jawab strategis, etis dan sosial.

Profesionalisme dosen terwujud karena adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya, seperti faktor pengetahuan, keterampilan dan psikologis. Profesionalisme dosen perlu ditunjang oleh berbagai macam keahlian dan keterampilan. Pengetahuan dan keterampilan dapat diperoleh melalui berbagai jenis pelatihan. Pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang memberikan

kesempatan kepada dosen untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan tupoksinya dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kapasitas SDM agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan.

Kesenjangan yang terjadi antara pelatihan yang selama ini dilakukan oleh ketiga kampus di bawah Yayasan Indonesia Nusa Mandiri dengan pelatihan yang seharusnya dan terstandisasasi menyebabkan perlunya kajian tentang efektivitas pelatihan yang baik. Efektivitas pelatihan dilihat dari efektivitas perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan memberikan dampak positif bagi kemajuan individu dan institusi. Tujuan dari pelatihan dosen diharapkan meemutakhirkan keahlian dosen sejalan dengan perubahan teknologi, membantu memecahkan persoalan-persoalan terutama dalam proses belajar mengajar di kelas dan meningkatkan profesionalisme dosen sesuai tugasnya sebagai tenaga pendidik, peneliti dan pengabdian pada masyarakat.

Pelatihan sangat penting bagi sumber daya manusia untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat ke depan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga kerja pendidikan yang dianggap belum mampu untuk mengemban pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan masyarakat dalam pendidikan. Secara deskripsi tertentu potensi para pekerja pendidikan mungkin sudah memenuhi syarat administrasi pada pekerjaannya, tapi secara aktual para pekerja pendidikan harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan pendidikan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal ini yang mendorong pihak instansi pendidikan untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir para tenaga kerja pendidikan guna mendapatkan hasil kinerja yang baik, efektif dan efisien.

Salah satu fungsi manajemen sumberdaya manusia adalah *training and development*. Sumber daya kependidikan (dosen) memerlukan pelatihan. Dosen menjadi salah satu faktor kunci dalam pelaksanaan dan pengembangan perguruan tinggi, ada tiga fungsi utama dari perguruan tinggi yang disebut sebagai tri dharma perguruan tinggi, yaitu: 1) pendidikan dan pembelajaran, 2) penelitian dan 3)

pengabdian kepada masyarakat. Dalam ketiga dharma tersebut dosen merupakan pelaku utama. Dosen dituntut sebagai perencana, pelaksana, pengendali dan evaluator proses pembelajaran (perkuliahan). Dharma penelitian dilakukan dosen untuk memperdalam dan meningkatkan serta menerapkan penguasaan ilmunya. Dharma pengabdian dilakukan dosen dalam rangka aplikasi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk kemudian meningkatkan pembangunan masyarakat.

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku dosen adalah melalui pelatihan. Supaya efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan usaha belajarnya, para dosen harus menyadari perlunya perolehan informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru, dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan. Apa saja standar kinerja yang telah ditetapkan, sang pegawai tidak harus dikecewakan oleh pelatih yang menuntut terlalu banyak atau terlalu sedikit.

Tujuan dari tahapan ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan. Ini menghendaki identifikasi dan pengembangan criteria tertentu. Program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan: seberapa baik para peserta menyenangi pelatihan? Seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip, dan pendekatan-pendekatan yang terdapat didalam pelatihan? Seberapa jauh perilaku kerja berubah karena pelatihan? Apakah peningkatan produktivitas atau penurunan biaya telah dicapai? Apakah metode pelatihan yang paling murah dan menyelesaikan masalah?

Keberhasilan pelatihan dapat diketahui dengan menjawab permasalahan seperti: 1) Memastikan bahwa pelatihan benar-benar merupakan sarana atau tindakan yang tepat dalam usaha untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas organisasi sehingga dapat disejajarkan dengan sarana-sarana atau tindakan-tindakan lain yang digunakan dalam organisasi. 2) Memastikan bahwa dana yang digunakan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan karena sudah melalui berbagai evaluasi dan telaah secara mendalam. 3) Membantu dalam memperbaiki

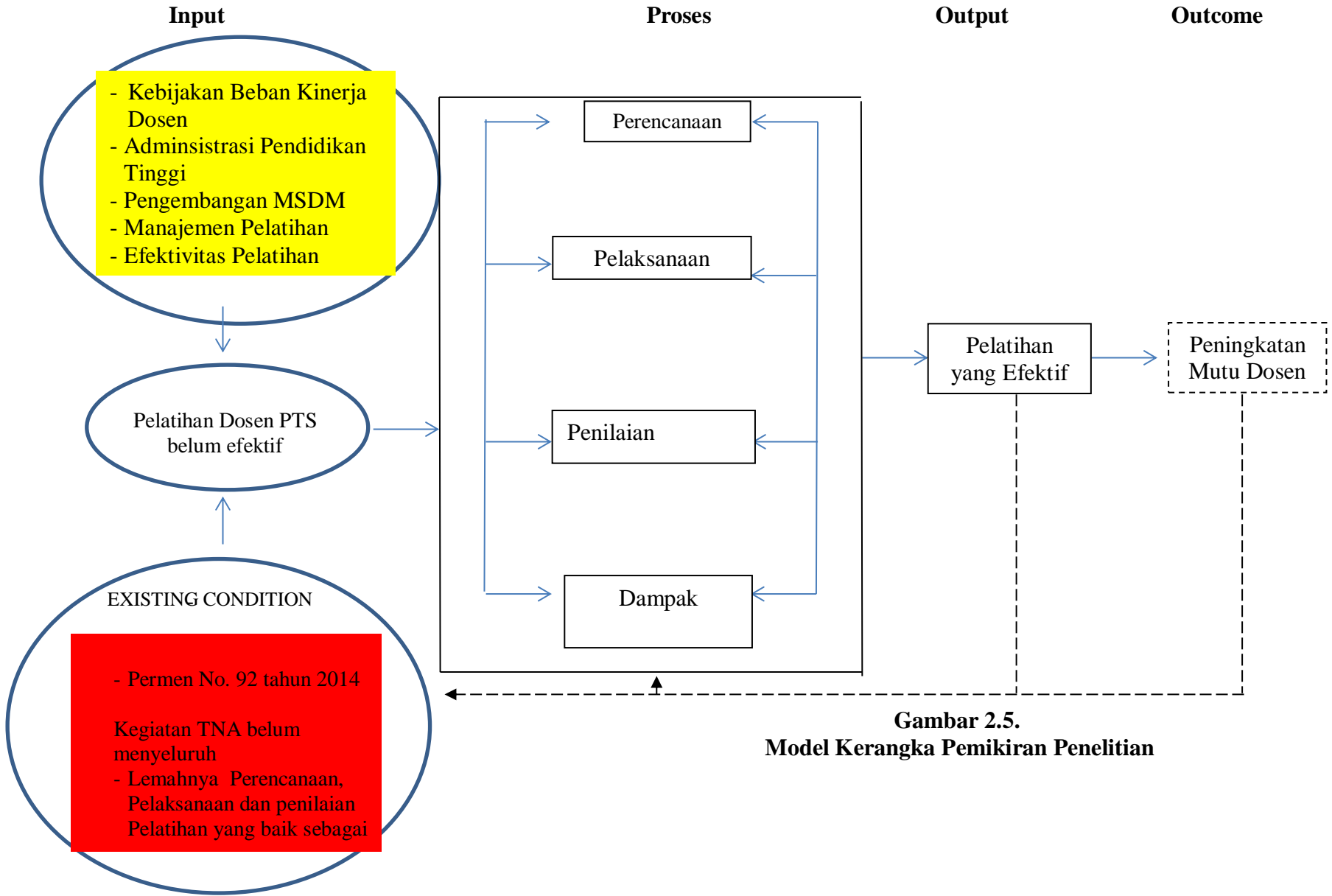
desain program pelatihan di masa yang akan datang. 4) Membantu dalam menentukan metode-metode pelatihan yang paling tepat.

Kriteria yang dapat dijadikan dasar penilaian keberhasilan suatu pelatihan, yaitu: efisiensi, suasana kondusif, reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku dan perubahan kinerja. Efisiensi menunjuk seberapa besar usaha yang dikeluarkan dan waktu yang digunakan untuk mempelajari sesuatu dan menyelesaikan suatu dalam pelatihan. Efisiensi sangat erat kaitannya dengan biaya. Semakin efisien metode suatu pelatihan, maka akan semakin sedikit biaya yang harus dikeluarkan. Apabila dosen berada dalam lingkungan yang kondusif maka dosen akan melakukan pekerjaannya dengan maksimal dan profesional. Sebuah pelatihan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif sehingga para peserta mau berbaur dan berbagi pengalaman dengan rekan-rekan baru mereka.

Kebutuhan pelatihan sangat berkaitan erat dengan tujuan lembaga, karena adanya kebutuhan pelatihan tersebut benar-benar dirasakan bilamana ada berbagai kendala atau hambatan di dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut penting untuk dilaksanakan mengingat bahwa tidak semua hambatan pencapaian tujuan dapat dipecahkan melalui kegiatan pelatihan. Kondisi yang memungkinkan para dosen menyadari akan kebutuhannya untuk berubah, menjalin hubungan baik dengan sistem sosial sekitarnya dan berusaha mengidentifikasi kebutuhan dan masalah-masalah sehingga ia harus setiap saat mencari inovasi yang sesuai dengan kondisi kebutuhan masyarakat. Hasil pelatihan akan berhasil apabila memenuhi syarat: peserta menunjukkan tingkat penguasaan tinggi, hasil pelatihan sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan, hasil pelatihan sesuai atau relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Kerangka pemikiran penelitian adalah sebagai berikut:





**Gambar 2.5.**  
Model Kerangka Pemikiran Penelitian



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menyimpulkan seberapa besar efektivitas perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan penerapan hasil penyelenggaraan pelatihan dosen yang dilaksanakan oleh dosen serta mengembangkan model hipotetik manajemen pelatihan. Berdasarkan tujuan dan subyek penelitian maka tujuan penelitian ini adalah memperoleh penemuan (*findings*). Pemilihan metode penelitian kualitatif didasarkan pada masalah dalam penelitian ini masih belum jelas sehingga peneliti bisa langsung masuk melakukan penjelajahan dengan *grand tour questions* sehingga masalah yang sebenarnya akan segera ditemukan seperti yang dikemukakan Sugiono (2010, hal. 22).

Peneliti memilih metode penelitian kualitatif didasarkan pada alasan tujuan penelitian yaitu untuk memperoleh gambaran secara mendalam dan memahami fenomena mengenai perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta dampak dari pelatihan dosen. Data-data mengenai manajemen pelatihan dan dampaknya menjadi dasar bagi perumusan model hipotetik sistem manajemen pelatihan yang disusun. Peneliti akan lebih memahami fenomena dengan adanya pemahaman secara mendalam baik dari perspektif emik dan etik.

Peneliti mengharapkan metode kualitatif dapat mencari dan memahami makna di balik data yang tampak, yaitu dengan teknik wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi sehingga peneliti dapat mengurai interaksi sosial yang cukup kompleks dan melibatkan banyak pihak sehingga ditemukan pola-pola hubungan yang jelas. Teknik wawancara dan observasi dapat mengungkap perasaan orang lain yang sulit diterka dan dimengerti. Peneliti dapat berempati sehingga dapat menjalin rasa saling percaya dengan pihak yang diteliti. Hal ini dapat menguntungkan peneliti untuk memperoleh informasi yang sebenarnya secara lebih mendalam.

Peneliti memilih metode kualitatif jenis studi kasus karena ingin melakukan kajian tentang fenomena penyelenggaraan pelatihan dosen yang sedang terjadi, agar diperoleh gambaran yang mendalam tentang proses pelatihan dalam

meningkatkan profesionalisme dan kompetensi dosen. Data dikumpulkan secara langsung dari sumber data secara alami. Peneliti memperoleh kedalaman yang cukup atas fakta yang diperoleh sehingga diperoleh pemaknaan data. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan masalah yang spesifik, mendeskripsikan dan secara menyeluruh, mereduksi data yang tidak diperlukan, menganalisis data yang dibutuhkan, menyimpulkan dan memberikan rekomendasi. Akhirnya, penulis mengarapkan dapat menyusun model hipotetik manajemen pelatihan dosen yang lebih efektif.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menetapkan manajemen pelatihan yang efektif melalui suatu tema kajian, karena sampai saat ini tema tersebut selalu dibicarakan dan dipertanyakan pihak-pihak yang berkepentingan mulai dari pembuat kebijakan, lembaga Sumber Daya Manusia, para peserta terutama dosen sebagai tenaga pendidik yang terikat Tri Dharma Perguruan Tinggi. Peneliti mencoba menguraikan beberapa fokus dari topik tersebut, yaitu: perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan dampak pelatihan.

Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus untuk mengoptimalkan pemahaman mendalam mengenai kasus efektivitas manajemen pelatihan dosen PTS. Rancangan studi kasus ini dilakukan sebagai upaya pertanggungjawaban ilmiah berkenaan dengan kaitan logis dan fokus penelitian, pengumpulan data yang relevan dan analisis data hasil penelitian. Kelebihan rancangan studi kasus ini adalah sangat memungkinkan bagi peneliti mempertahankan karakteristik menyeluruh dan kebermaknaan peristiwa kehidupan yang diamati. Dalam kurun waktu 5 tahun Yayasan Indonesia Nusa Mandiri yang terdiri dari kampus STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat telah melaksanakan 100 jenis pelatihan terkait dengan pengajaran dan penelitian dosen. Ketiga sekolah tinggi ini diberikan jenis pelatihan yang sama walaupun berbeda disiplin ilmunya.

## **B. Lokasi dan Obyek Penelitian**

Lokasi penelitian di kampus Yayasan Indonesia Nusa Mandiri yang terdiri dari kampus wilayah kopertis III dan IV. Lokasi penelitian dilakukan di Kampus Yayasan Indonesia Nusa Mandiri. Subyek penelitian adalah sampel dosen yang berada di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan

STIBA Nusa Mandiri Ciputat Tangerang. Waktu penelitian yang dilakukan diperkirakan kurang lebih selama 1 tahun yang di mulai dari bulan Agustus 2014 sampai dengan bulan Agustus 2015.

Peneliti memilih objek penelitian berdasarkan pada karakteristik yang berbeda dari sekolah tinggi tersebut serta kelemahan-kelemahan yang ada dalam manajemen pelatihan dosen. Subjek dalam penelitian ini serta karakteristik subjek yang menjadi alasan penelitian STMIK Nusa Mandiri Jakarta: 1) dikenal sebagai Perguruan Tinggi Swasta yang memiliki program studi Teknik Informatika dan Sistem Informasi serta Program Pasca Sarjana Ilmu Komputer. 2) memiliki sistem penjamin mutu internal dalam pengelolaan sumber daya manusia, 3) memiliki sistem penjamin mutu internal dalam kegiatan pelatihan internal dan eksternal. STMIK Nusa Mandiri Sukabumi: 1) Perguruan Tinggi Swasta yang memiliki program studi Teknik Informatika dan Sistem Informasi. 2) memiliki sistem penjamin mutu internal dalam pengelolaan sumber daya manusia, 3) memiliki sistem penjamin mutu internal dalam kegiatan pelatihan internal dan eksternal. STIBA Nusa Mandiri: 1) Perguruan Tinggi Swasta yang memiliki program studi Sastra Inggris. 2) memiliki sistem penjamin mutu internal dalam pengelolaan sumber daya manusia, 3) memiliki sistem penjamin mutu internal dalam kegiatan pelatihan internal dan eksternal. Penelitian dioperasionalkan sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Peta Konsep**

<b>Kategori</b>	<b>No</b>	<b>Sub Kategori</b>	<b>Tema</b>	<b>Ukuran</b>
Perencanaan	1.	Analisis Kebutuhan Pelatihan	Perlunya analisis kebutuhan pelatihan	Perlu -tidak
			Pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan	Memadai-tidak
			Cakupan pelatihan	Luas-sedang-ringan
	2.	Tujuan Pelatihan	Tujuan pelatihan - <i>goal oriented</i>	Memenuhi-memenuhi sebagian-tidak memenuhi
	3.	Kurikulum	Pemutakhiran kurikulum	Signifikan-tidak signifikan
			Kesinambungan antar materi kurikulum	Memadai-tidak memadai
			Kurikulum sesuai dengan kebutuhan dosen	Signifikan-tidak

			Waktu pembelajaran	Memadai – tidak memadai
			Revisi kurikulum	Signifikan – tidak signifikan
	4.	Materi pelatihan	Kesesuaian materi dengan kurikulum	Relevan – tidak relevan
			Sistematika penyusunan modul	Memenuhi – memenuhi sebagian – tidak memenuhi
	5.	Panduan pelatihan	Penyusunan panduan pelatihan	memadai – tidak memadai
	6.	Sarana Prasarana pelatihan	Ketersediaan sarana prasarana pelatihan	memadai – tidak memadai
			Kelengkapan sarana prasarana pelatihan	memadai – tidak memadai
			Pemanfaatan perpustakaan dan laboratorium komputer	Signifikan – tidak signifikan
			Ketersediaan fasilitas pendukung lain	memadai – tidak memadai
	7.	Kriteria Fasilitator	Sesuai bidang ilmu	memadai – tidak memadai
			JFA lebih tinggi dari peserta	memadai – tidak memadai
	8.	Kriteria Peserta	Sesuai dengan kebutuhan	memadai – tidak memadai
			Sesuai dengan Bidang ilmu	Relevan – tidak
Pelaksanaan	1.	Peran fasilitator mengelola kelas	Persiapan mengajar	memadai – tidak memadai
			Penguasaan materi	memadai – tidak memadai
			Fasilitator diskusi	memadai – tidak memadai
	2.	Metode pembelajaran	Pemilihan metode	memadai – tidak memadai
Evaluasi	1.	Reaksi	Evaluasi terhadap widyaiswara, materi, dan penyelenggaraan pelatihan	Tinggi – sedang - rendah
	2.	Pembelajaran	Evaluasi terhadap hasil pembelajaran peserta	Tinggi – sedang - rendah
Dampak	1.	Peningkatan Kinerja	Peningkatan Kinerja	Tinggi – sedang - rendah
			Peningkatan Mutu	Tinggi – sedang - rendah

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini digunakan sebagai petunjuk bersifat fleksibel sesuai dengan kenyataan di lapangan. Secara praktis operasionalisasi variabel digunakan untuk memberikan batasan praktis bagi peneliti agar tetap fokus pada pertanyaan penelitian. Penetapan subjek penelitian dilakukan dengan mengajukan permohonan secara informal kepada Ketua Yayasan untuk menetapkan Perguruan Tinggi mana saja yang dapat dijadikan sebagai subjek penelitian. Peneliti kemudian mengajukan usulan subjek penelitian pada awal bulan Oktober tahun 2014 kepada masing-masing PTS secara formal. Kepastian sumber data penelitian ditetapkan terlebih dahulu oleh peneliti dengan melalui komunikasi secara informal dengan ketua perguruan tinggi, kepala bagian SDM, ketua program Studi, Ketua LPPM, panitia dan dosen secara informal sebagai sumber data penelitian (partisipan).

Sumber data penelitian dipilih berdasarkan pengalaman serta pengetahuan yang dimiliki informan terkait manajemen pelatihan. Para informan adalah orang atau pelaku yang benar-benar tahu dan memahami masalah, serta terlibat langsung dengan implementasi pelatihan. Teknik pengambilan partisipan sebagai sumber data menggunakan teknik pengambilan *purposive sampling*. Teknik ini dilakukan karena peneliti mengetahui siapa-siapa saja yang pantas (memenuhi persyaratan) untuk dijadikan sampel. Persyaratan ini diantaranya, 1. Orang yang mempunyai kebijakan tentang program pelatihan, 2. Orang yang menyelenggarakan pelatihan dan 3. peserta pelatihan.

Teknik kedua yang digunakan untuk menentukan sumber data adalah teknik *snowball*. Teknik bola salju dipilih karena semua informasi tentang efektivitas manajemen pelatihan dapat dijaring sehingga bertambah dan berkembang terus sampai pada titik jenuh (data dianggap cukup digunakan untuk mencapai tujuan penelitian dengan tingkat validitas dan reliabilitas serta kredibilitas tinggi). Teknik ini dipakai oleh peneliti untuk menentukan sumber data berdasarkan hasil penelusuran sumber data yang disesuaikan kebutuhan penelitian.

Para partisipan yang akan menjadi sumber data dipilih melalui teknik *purposive sampling* dan *snowball*, diantaranya: 1. ketua, 2. kepala SDM, 3. Ketua Program Studi, 4. Ketua LPPM, 5. Dosen dan 6. Panitia dengan perincian sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Subjek Penelitian dan Sumber Data**

No.	Subyek Penelitian	Sumber Data
1.	STMIK Nusa Mandiri Jakarta	Ketua, Kepala SDM, Ketua LPPM, Kaprodi, panitia, Dosen sebagai peserta, mahasiswa
2.	STMIK Nusa Mandiri Sukabumi	Ketua, Kepala SDM, Kaprodi, panitia, Dosen sebagai peserta, mahasiswa
3.	STIBA Nusa Mandiri Ciputat	Ketua, Kepala SDM, Kaprodi, panitia, Dosen sebagai peserta, mahasiswa

Perguruan tinggi swasta ini bersedia menjadi objek penelitian karena perguruan tinggi ini dapat memperoleh informasi untuk melakukan perbaikan pada manajemen pelatihan yang dilakukan dosen.

### **C. Desain Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan segala kemungkinan dan perlengkapan yang diperlukan dalam penelitian kualitatif meliputi fokus penelitian, penetapan teknik penelitian, pengumpulan dan analisis data, perlengkapan penelitian serta pemeriksaan validitas data (Moleong (2007, hal. 386). Penelitian ini berpedoman pada tahap penelitian yang dikemukakan oleh Satori dan Komariah (2010, hal. 83) dijelaskan pada pada tahap berikut:

Tahapan penelitian sebagai berikut: memilih topik kajian, menentukan fokus penelitian, melakukan survei pendahuluan, melakukan tinjauan pustaka terhadap permasalahan, mengembangkan kategori analisis penelitian, mengembangkan instrumen, mengumpulkan data, mengolah data, validitas data, mendeskripsikan dan membahas hasil penelitian, menginterpretasikan temuan dan menyatakan kesimpulan atau ikhtisar umum berkaitan dengan masalah penelitian.

Pemilihan topik kajian merupakan rancangan tentatif dan tidak memiliki format yang baku, karena akan bersifat adaptif dengan kondisi temuan di lapangan. Topik “efektivitas manajemen pelatihan dosen PTS” dipilih karena didasarkan pada pandangan peneliti terhadap adanya masalah dan peneliti memiliki data dan informasi awal tentang hal-hal yang bersifat teoritik dan fenomena empirik. Kajian teoritik dan fenomena empirik berangkat dari



paradigma baru tentang tugas, pokok dan fungsi dosen dan manajemen pelatihan dosen.

Dari topik “efektivitas manajemen pelatihan dosen PTS” peneliti mengkaji secara lebih mendalam paradigma baru seorang tenaga pendidik dalam hal ini dosen untuk memenuhi kompetensi dan profesionalisme yang diperlukan serta bagaimana dosen mampu melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Pada saat penyusunan proposal penelitian, peneliti telah melakukan pra penelitian guna memastikan fokus penelitian dengan proses interaktif yang dilakukan bulan Agustus-September 2014. Proses pra penelitian tersebut berlangsung sampai diperoleh fokus penelitian.

Kaidah yang digunakan untuk menentukan fokus penelitian adalah ilmu administrasi pendidikan, manajemen sumber daya manusia, manajemen pelatihan, praktik-praktik manajemen pelatihan di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Tangerang. Survei pendahuluan dilakukan dengan berkunjung ke STMIK Nusa Mandiri Jakarta yang berlokasi di jalan Damai No. 8 (Margasatwa) Jakarta Selatan, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi yang berlokasi di jalan Veteran II No. 20A, Sukabumi. Lokasi penelitian ketiga yaitu STIBA Nusa Mandiri yang beralamat di Jl. H. Juanda No. 39 Ciputat Tangerang Selatan Banten. Survei ini dilakukan untuk memastikan bahwa fokus penelitian memiliki data lapangan yang diperlukan dan melakukan penjajakan agar penelitian dapat mengenal dan menilai kelayakan lapangan dalam hal situasi, kondisi dan konteksnya sehingga peneliti dapat mempersiapkan diri guna memenuhi kelengkapan yang diperlukan survei pendahuluan, peneliti telah memfokuskan pada pertanyaan perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, monitoring dan evaluasi pelatihan serta dampak pelatihan. Survei pendahuluan dilakukan pada bulan Oktober 2014.

Pencarian sumber referensi dilakukan dengan cara membaca buku-buku yang terkait dengan Sumber Daya Manusia, manajemen, pelatihan dan manajemen pelatihan. Bahan pustaka yang ada dalam penelitian ini bersumber dari teori dan hasil penelitian sebelumnya yang ditulis dalam bentuk artikel dalam jurnal ber ISSN atau terakreditasi nasional dan internasional. Pustaka lain berupa perundang-undangan seperti UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003,

Undang-undang Pendidikan Tinggi No. 12 tahun 2012, Undang-undang Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005. Tinjauan pustaka dalam penelitian ini bersifat sementara sebagai persiapan sebelum pengumpulan data kemudian dikembangkan setelah pengumpulan data. Tinjauan pustaka dilakukan dari bulan Desember 2014 sampai dengan bulan April 2015.

Hasil survei di lapangan disesuaikan dengan fokus inkuiri yang kemudian dikembangkan kategori analisisnya. Kategori analisis penelitian dibangun dari pemahaman teori yang diperoleh dari studi pustaka. Tujuan pengembangan kategori dan sub kategori ini adalah untuk mengetahui aspek yang akan diungkap, siapa yang tepat mengungkapkan dan bagaimana cara mengungkapkan. Hal ini akan memudahkan menentukan batas-batas yang harus dieksplorasi di lapangan sehingga penelitian akan lebih terfokus.

Penelitian kualitatif dilakukan pada latar yang alami (*natural setting*), lebih memperhatikan proses daripada hasil. Penelitian ini berusaha memahami makna dari suatu kejadian atau berbagai interaksi dalam situasi yang wajar. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Pemanfaatan manusia sebagai instrumen penelitian dilandasi oleh keyakinan bahwa hanya manusia yang mampu menggapai dan menilai makna dari suatu peristiwa atau berbagai interaksi sosial. Dengan demikian, semua alat-alat dan teknik yang digunakan oleh peneliti kualitatif dalam mengumpulkan data adalah sekedar alat bantu sedangkan instrumen utamanya adalah diri sendiri.

Pengembangan instrumen penelitian merupakan langkah paling strategis yang bertujuan memperoleh data. Peneliti memperoleh data yang memenuhi standar yang diharapkan dengan mengetahui instrumen penelitian yang tepat. Standar data yang diharapkan adalah data yang integratif, holistik mendalam, relevan dengan tujuan dan fokus penelitian serta berkaitan dengan masalah yang akan diselesaikan.

Teknik pengumpulan data sebagai alat bantu instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Wawancara berguna karena responden tidak bisa diamati secara langsung sehingga responden dapat menguraikan informasi secara historis. Selain itu, peneliti bisa mengendalikan pertanyaan sesuai yang dibutuhkan. Langkah-

langkah pengembangan instrumen dilakukan dengan: 1. Merumuskan definisi konseptual dan operasional dari sumberdaya manusia, manajemen, pelatihan dan manajemen pelatihan. 2. Pengembangan spesifikasi dilakukan dengan menempatkan dimensi perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta dampak pelatihan dalam bentuk tabel spesifikasi pada kisi-kisi instrumen yang kemudian dilanjutkan dengan penulisan pernyataan. 3. Butir-butir pernyataan harus divalidasi, baik validasi teoritik maupun validasi empirik. 4. Selanjutnya jika semua butir pernyataan sudah valid secara teoritik atau konseptual maka dilakukan validasi empirik melalui uji coba. 5. Revisi instrumen dilakukan setelah melalui tahap validasi. Waktu yang dilakukan untuk pengembangan instrumen pada bulan Oktober 2015.

Peneliti terjun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data dengan berpedoman pada kategori yang dikembangkan sebelumnya. Proses pengembangan kategori dan sub kategori sebelumnya. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik studi dokumentasi, observasi dan wawancara.

Penelitian lapangan dilakukan sesuai dengan ketentuan. Izin penelitian diperoleh melalui aspek formal (izin promotor dan SK penelitian) maupun dari aspek kesiapan peneliti melakukan penelitian, kesiapan sumber data, dukungan logistik serta persiapan instrumen penelitian (peneliti) untuk menelaah dan melakukan pengamatan serta analisis terhadap fenomena di lapangan. Proses penelitian lapangan dilakukan berulang-ulang sampai data dianggap telah jenuh dengan tetap memperhatikan kesediaan sumber data untuk penelitian. Untuk mempersiapkan penelitian lapangan peneliti sampai dengan penelitian peneliti merencanakan waktu selama satu tahun sejak usulan penelitian diterima mulai bulan Agustus 2014 sampai dengan Oktober 2015.

Data yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi yang disimpan dalam tape recorder, video, catatan lapangan kemudian diolah. Pengolahan data terdiri dari reduksi data, *display* data, dan analisis data. Reduksi data dilakukan melalui proses identifikasi bagian terkecil dalam suatu data yang memiliki data yang dikaitkan dengan fokus penelitian. Reduksi data dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dalam wawancara, observasi dan studi

dokumentasi diidentifikasi apakah data tersebut berguna bagi hasil penelitian dan pembahasan ataukah tidak. Langkah selanjutnya adalah *Display* data merupakan proses memilah data yang memiliki kesamaan dengan memberinya label dengan tujuan memudahkan peneliti melihat pola hubungan di antara data yang diperoleh. Setelah data diidentifikasi maka data dipilah mana data yang masuk ke dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi maupun yang termasuk dampak pelatihan.

Langkah terakhir data dari hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi yang sudah didisplay lalu dianalisis melalui teknik mengurai data menjadi bagian-bagian sehingga menjadi bentuk yang lebih jelas, lebih mudah ditangkap maknanya serta lebih dimengerti duduk perkaranya.

Peningkatan validitas hasil penelitian melalui pengujian silang pada prosedur penelitian yang sudah dilakukan serta penelaahan atas substansi penelitian, melalui pengujian *credibility, transferability, dependability and comformability*. *Credibility* dapat ditingkatkan dengan cara memperbanyak keterlibatan peneliti di lapangan hal ini telah dilakukan sepanjang tahun 2014 sampai dengan tahun 2015, pengamatan terus menerus dilakukan terhadap aspek sarana dan prasarana serta kegiatan pelatihan yang sedang berlangsung. Triangulasi data yang dipakai karena data dicek melalui data yang berbeda yang dikumpulkan dari beberapa orang, dilakukan dalam waktu dan tempat yang berbeda. *Transferability* meningkat jika hasil penelitian dapat diaplikasikan oleh pengguna penelitian. *Dependability* dan *comformability* dapat dilakukan melalui *audit trail* dan komunikasi dengan pembimbing serta pakar dalam bidang ilmu yang diteliti yang sudah dilakukan ketika proses bimbingan.

Deskripsi hasil penelitian tentang manajemen pelatihan yang selama ini terjadi di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi, dan STIBA Nusa Mandiri Ciputang Tangerang. Proses ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman peneliti atas suatu topik atau isu. Data ditampilkan secara narasi atau visual, misalnya dalam bentuk catatan lapangan, tabel atau diagram. Pembahasan hasil penelitian bertujuan menelaah hasil data yang memiliki perspektif emic yang tinggi secara keseluruhan maupun sebagian yang didiskusikan dengan memberikan porsi yang besar terhadap perspektif etik

yang dimiliki oleh peneliti yang bersumber dari pengalaman, pengetahuan dan pandangan lain.

Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi kemudian diterjemahkan ke dalam kalimat dengan merujuk pada teori yang sudah ada. Tujuan dari proses ini adalah menentukan sebuah jawaban yang paling tepat untuk mengajukan pertanyaan penelitian. Pada tahap ini, peneliti menggunakan format pelaporan untuk penulisan disertasi yang diuraikan dalam pedoman Penulisan Karya Ilmiah yang diterbitkan Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2014. Pedoman ini dianggap oleh penulis sesuai untuk tujuan studi serta pembaca yang dikehendaki.

Sebelas tahapan di atas dilakukan selangkah demi selangkah untuk mencapai hasil yang maksimal dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Proses pengumpulan data secara utuh berdasarkan *direct sources* of data sebagaimana diuraikan dalam Tabel 3.3

**Tabel 3.3**

**Matriks Pengumpulan Data**

No	Tujuan	<i>Indepth interview</i>	Observasi	Studi Dokumentasi
<b>A. Perencanaan Pelatihan</b>				
1.	Pencarian data kebutuhan pelatihan	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi analisis kebutuhan Informan: Ketua, Kepala SDM, Kaprodi, Ketua LPPM dan dosen peserta Pemilihan <i>informan</i> : <i>purposive sampling</i>	Tidak diperlukan	Substansi: UUGD (Undang-undang Guru dan Dosen) SOP jenjang kepegangatan dosen Sumber: LPMI (Lembaga Penjaminan Mutu Internal), Bagian Kepegangatan, bagian SDM
2.	Pencarian data sasaran pelatihan	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi kurikulum Informan: Ketua, Kepala SDM,	Tidak diperlukan	Substansi: UUGD SOP jenjang kepegangatan dosen Sumber: LPMI (Lembaga Penjaminan Mutu

		Kaprodi Ketua LPPM dan dosen peserta Pemilihan <i>informan</i> : <i>purposive sampling</i>		Internal), Bagian Kepangkatan, bagian SDM
3.	Pencarian data kurikulum	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi kurikulum Informan: Ketua, Kepala SDM, Kaprodi dan Ketua LPPM, dosen peserta Pemilihan <i>informan</i> : <i>purposive sampling</i>	Tidak diperlukan	Substansi: UUGD SOP jenjang kepangkatan dosen, kurikulum pelatihan dosen Sumber: LPMI (Lembaga Penjaminan Mutu Internal), Bagian Kepangkatan, bagian SDM
4.	Pencarian data materi	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi kurikulum Informan: Ketua, Kepala SDM, Kaprodi, Ketua LPPM dan dosen peserta Pemilihan <i>informan</i> : <i>purposive sampling</i>	Tidak diperlukan	Substansi: modul pelatihan Sumber: LPMI (Lembaga Penjaminan Mutu Internal), Bagian Kepangkatan, bagian SDM
5.	Pencarian data panduan pelatihan	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi panduan pelatihan <i>Informan</i> : Kepala SDM Pemilihan <i>informan</i> : <i>purposive sampling</i>	Tidak diperlukan	Substansi: GBPP, RPP, slide mengajar Sumber: fasilitator, bagian bahan ajar, LPMI (Lembaga Penjaminan Mutu Internal),
6.	Pencarian data sarana prasarana pelatihan	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi panduan pelatihan <i>Informan</i> : Kepala SDM, dosen peserta Pemilihan <i>informan</i> : <i>purposive sampling</i>	Alat: pedoman observasi, foto Cara kerja: foto dan catat kegiatan Substansi: informasi sarana prasarana	Tidak diperlukan
7.	Pencarian data Kriteria fasilitator	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi kriteria	Tidak diperlukan	Substansi: surat tugas ketua tentang fasilitator Sumber: staf ketua

		fasilitator <i>Informan:</i> Ketua, Kepala SDM, Ketua LPPM Pemilihan <i>informan:</i> <i>purposive sampling</i>		
8.	Pencarian data Kriteria Peserta	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi kriteria peserta <i>Informan:</i> Kepala SDM, bagian jabatan fungsional akademik, Pemilihan <i>informan:</i> <i>purposive sampling</i>	Tidak diperlukan	Substansi: GBPP, RPP, slide mengajar Sumber: fasilitator, bagian bahan ajar, LPMI (Lembaga Penjaminan Mutu Internal),
<b>B. Pelaksanaan Pelatihan</b>				
1.	Pencarian data Peran Fasilitator dalam mengelola kelas	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi panduan peran fasilitator <i>Informan:</i> fasilitator, peserta pelatihan Pemilihan <i>informan:</i> <i>purposive sampling</i>	Alat : pedoman observasi, foto Cara kerja: foto dan catat kegiatan Substansi: informasi penggunaan media dan peran fasilitator	Tidak diperlukan,
2.	Pencarian data Metode Pembelajaran	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi metode pembelajaran <i>Informan:</i> fasilitator, peserta pelatihan Pemilihan <i>informan:</i> <i>purposive sampling</i>	Alat : pedoman observasi, foto Cara kerja: foto dan catat kegiatan Substansi: informasi penggunaan media dan metode pembelajaran	Tidak diperlukan,
<b>C. PENILAIAN</b>				
1.	Pencarian data penilaian reaksi	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi evaluasi reaksi <i>Informan:</i> fasilitator, peserta pelatihan Pemilihan <i>informan:</i> <i>purposive sampling</i>	Alat : pedoman observasi, foto Cara kerja: foto dan catat kegiatan Substansi: informasi pelaksanaan fasilitator, materi dan penyelenggaraan pelatihan oleh peserta	Substansi: laporan hasil evaluasi Sumber: bagian SDM

2.	Pencarian data penilaian Pembelajaran	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi panduan peran fasilitator <i>Informan</i> : fasilitator, peserta pelatihan Pemilihan <i>informan</i> : purposive sampling	Alat : pedoman observasi, foto Cara kerja: foto dan catat kegiatan Substansi: informasi penggunaan media dan metode pembelajaran	Substansi: laporan hasil sertifikasi dan jenjang kepegangatan dosen Sumber: bagian SDM
3.	Pencarian data kompetensi	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi evaluasi kompetensi <i>Informan</i> : fasilitator, peserta pelatihan Pemilihan <i>informan</i> : purposive sampling	Alat : pedoman observasi, foto Cara kerja: foto dan catat kegiatan Substansi: informasi kompetensi peserta	Tidak ada
4.	Pencarian data penilaian hasil	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi evaluasi hasil pelatihan <i>Informan</i> : bagian SDM, fasilitator, peserta pelatihan Pemilihan <i>informan</i> : purposive sampling	Alat : pedoman observasi, foto Cara kerja: foto dan catat kegiatan Substansi: informasi kompetensi peserta	Tidak ada
<b>D. Dampak Hasil Pelatihan</b>				
1.	Pencarian data peningkatan kompetensi individu	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi mengenai peningkatan profesionalisme dan kompetensi <i>Informan</i> : peserta pelatihan Pemilihan <i>informan</i> : purposive sampling	Tidak diperlukan	Tidak ada
2.	Pencarian data peningkatan kompetensi Organisasi	Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi mengenai peningkatan profesionalisme dan kompetensi <i>Informan</i> : peserta	Tidak diperlukan	Tidak ada



		pelatihan Pemilihan informan: purposive sampling		
--	--	--	--	--

### 1. Wawancara secara Mendalam

Wawancara secara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi secara lengkap segala hal yang dipikirkan, direncanakan, dirasakan, dan dikerjakan terkait dengan manajemen pelatihan. Wawancara dilakukan baik terstruktur maupun tidak terstruktur. Wawancara terstruktur akan dilakukan setelah tercapai kedekatan dan adanya kesempatan peneliti melakukan wawancara terhadap sumber data. Peneliti menjalin keakraban terlebih dahulu dengan sumber data sebelum melakukan wawancara terstruktur. Cara yang dilakukan adalah dengan mengunjungi dan menyatakan maksud penelitian. Teknik pengambilan sumber data dalam wawancara menggunakan teknik *purposive* dan teknik *snowball* agar data yang diperoleh sesuai dengan tujuan dan efisien.

Peneliti melakukan beberapa tahapan sebelum wawancara yaitu: a. menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan, b. menyiapkan pertanyaan penelitian yang akan menjadi bahan pembicaraan sesuai dengan pengetahuan serta pengalaman sumber data, c. membuka alur wawancara dengan perbincangan informal, d. melangsungkan alur wawancara, e. menyampaikan dan mengonfirmasikan ihtisar hasil wawancara, f. menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan, g. menjadikan catatan lapangan sebagai instrumen untuk menguji keabsahan data yang ditriangulasikan dengan teknik pengumpulan data seperti observasi dan studi dokumentasi.

Wawancara diarahkan untuk memperoleh data dari para informan kunci (*key or expert informan*). Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan dampak pelatihan kebutuhan belajar, respon atau sikap para dosen terhadap pengembangan model, proses pelatihan, perilaku profesionalisme, pelayanan pelatihan. Instrumen yang digunakan berupa pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan pokok yang diajukan kepada responden.

Pengumpulan data melalui wawancara dengan para dosen, kepala bagian SDM, ketua program studi dan ketua LPPM dilakukan secara tatap muka dengan

pihak *informan* dengan topik wawancara difokuskan pada pertanyaan-pertanyaan yang mengarah pada pertanyaan tambahan pada saat wawancara untuk mendukung pokok pembicaraan dan pembahasan yang sudah ditetapkan dalam pedoman wawancara. Dari seluruh *informan* yang telah diwawancarai berkaitan dengan penyelenggaraan pelatihan dosen dijelaskan pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.4**

**Wawancara Informan STMIK Nusa Mandiri Jakarta**

No.	Inisial Nama	Jabatan	Frekuensi	Bentuk Dokumentasi
1.	MW	Ketua	60 menit, 1x	Catatan lapangan
2.	AAR	Kabag SDM	60 menit, 1x	Catatan lapangan
3.	NHD	Ketua LPPM	60 menit, 1x	Catatan lapangan
4.	ANP	Kaprodi SI	60 menit, 1x	Catatan lapangan
5.	ATP	Fasilitator	60 menit, 1x	Catatan lapangan
6.	SHT	Fasilitator	60 menit, 1x	Catatan lapangan
7.	DR	Fasilitator	60 menit, 1x	Catatan lapangan
8.	AKM	Fasilitator	60 menit, 1x	Catatan lapangan
9.	WG	Fasilitator	60 menit, 1x	Catatan lapangan
10.	DAK	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan
11.	AC	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan
12.	IR	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan
13.	SA	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan
14.	SR	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan
15.	AM	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan
16.	HZ	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan

**Tabel 3.5**

**Wawancara Informan STMIK Nusa Mandiri Sukabumi**

No.	Inisial Nama	Jabatan	Frekuensi	Bentuk Dokumentasi
1.	NTM	Ketua	60 menit, 1x	Catatan lapangan
2.	AW	Kepala SDM	60 menit, 1x	Catatan lapangan
3.	ASO	Kaprodi TI	60 menit, 1x	Catatan lapangan
4.	HEN	Ketua LPPM	60 menit, 1x	Catatan lapangan
5.	YP	Fasilitator	60 menit, 1x	Catatan lapangan
6.	AW	Fasilitator	60 menit, 1x	Catatan lapangan
7.	MHW	Fasilitator	60 menit, 1x	Catatan lapangan
8.	DYU	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan
9.	RW	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan
10.	AS	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan
11.	DP	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan
12.	S	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan
13.	ST	Peserta	60 menit, 1x	Catatan lapangan

**Tabel 3.6**  
**Wawancara Informan STIBA Nusa Mandiri Ciputat**

No.	Inisial Nama	Jabatan	Frekuensi	Bentuk Dokumentasi
1.	AH	Ketua	60 menit, 1x	Catatan lapangan
2.	UN	Kabag SDM	60 menit, 1x	Catatan lapangan
3.	CN	Kaprodi ES	60 menit, 1x	Catatan lapangan
4.	AR	Ketua LPPM	60 menit, 1x	Catatan lapangan
5.	WT	Fasilitator	60 menit, 1x	Catatan lapangan
5.	LU	Fasilitator	60 menit, 1x	Catatan lapangan
6.	EN	Peserta	30 menit, 1x	Catatan lapangan
7.	AK	Peserta	30 menit, 1x	Catatan lapangan
8.	AH	Peserta	30 menit, 1x	Catatan lapangan
9.	H	Peserta	30 menit, 1x	Catatan lapangan
10.	YUS	Peserta	30 menit, 1x	Catatan lapangan

Wawancara dengan para informan dilakukan dengan merekam kegiatan wawancara tersebut. Lima orang *informan* bersedia direkam suaranya sedangkan lima orang lainnya tidak mau direkam suaranya. Hasil rekaman wawancara dituangkan dalam catatan lapangan (*field note*).

## 2. Observasi

Pengamatan dan peninjauan langsung dilakukan ke lokasi penelitian untuk mengetahui keadaan di lapangan. Observasi dilakukan untuk mengetahui dari dekat kegiatan atau peristiwa tertentu yang terjadi, sehingga dapat memberikan informasi yang berguna sesuai fokus penelitian. Observasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu observasi pasif dan observasi partisipatif.

Untuk melakukan observasi ke lapangan, peneliti, mengajukan izin penelitian kepada Ketua STMIK Nusa Mandiri Jakarta, Ketua STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan Ketua STIBA Nusa Mandiri Ciputat. Observasi dilengkapi dengan alat perekam (video kamera) untuk mendokumentasikan bagaimana kegiatan pelatihan dilakukan oleh dosen. Peneliti menggunakan alat perekam *audio-visual* dan catatan lapangan untuk mencatat peristiwa-peristiwa yang terjadi terkait dengan implementasi kebijakan pendidikan karakter di sekolah dibantu oleh asisten peneliti. Peneliti mengajukan objek-objek pengamatan kepada ketua dan meminta persetujuan untuk melakukan observasi. Peneliti hanya mengamati objek-objek yang diizinkan oleh pihak kampus dengan tetap fokus pada

pertanyaan penelitian. Kegiatan observasi dilakukan dengan intensitas yang berbeda sesuai dengan kebutuhan data.

Observasi pada kegiatan pelatihan kampus STMIK Nusa Mandiri Jakarta dilakukan 3x dalam seminggu dengan waktu mulai jam 07.30 s.d 16.00 wib. Peneliti melakukan observasi selama 8 x kunjungan setiap hari selasa sesuai dengan kesediaan dan izin yang diberikan oleh yayasan. Observasi kampus STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dilakukan 3x dengan waktu mulai jam 07.30 s.d 16.00 wib setiap hari sabtu. Observasi kampus STIBA Nusa Mandiri Ciputat dilakukan 5x dengan waktu mulai jam 08.00 s.d 16.00 wib setiap hari selama seminggu.

Kegiatan observasi dilakukan dengan menggunakan instrumen pengumpulan data berupa pedoman observasi. Pedoman ini hanya berupa garis-garis besar atau butir-butir umum kegiatan yang diobservasi. Rincian dari aspek-aspek yang diobservasi dikembangkan di lapangan dalam proses pelaksanaan observasi. Observasi dilaksanakan berdasarkan pengamatan langsung dan terstruktur serta sistematis. Pengamatan langsung bertujuan untuk mencatat perilaku, sikap, peristiwa, perkembangan dan pertumbuhan, pada saat kejadian. Pengamatan terstruktur berarti bahwa apa yang diamati dapat dikelompokan, dikategorisasi, dicatat secara sistematis.

Kegiatan observasi pada penelitian ini difokuskan pada pengumpulan data tentang: pelaksanaan manajemen pelatihan dosen dari mulai perencanaan sampai dengan evaluasi pelatihan. Proses observasi yang dilakukan dalam rangka penelitian seperti tabel berikut:

**Tabel 3.7 Proses Observasi Pelaksanaan Pelatihan Dosen**

<b>NO</b>	<b>Obyek Pengamatan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bentuk Dokumentasi</b>
1	Registrasi peserta	15 menit, 3 x	Catatan lapangan
2.	Ruang Pelatihan	1 jam 3 x	Catatan lapangan
3.	Tempat ibadah	15 menit, 1x	Catatan lapangan
4.	Tempat parkir	15 menit, 1x	Catatan lapangan
5.	Media Pelatihan	15 menit, 3x	Catatan lapangan

Semua hasil observasi dicatat dalam catatan lapangan dan didokumentasikan dalam foto dan video oleh tim peneliti sebagai hasil pengamatan lapangan, kemudian dijadikan bahan untuk hasil penelitian dan pembahasan.

### 3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi (*documentary study*) merupakan teknik pengumpulan data berupa kegiatan untuk menghimpun, menelaah dan menganalisis dokumen-dokumen yang berkenaan dengan fokus penelitian, yaitu pengembangan kemampuan profesional dosen. Penggunaan teknik ini ditunjukkan untuk melengkapi dan mencocokkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi.

Studi dokumentasi dilakukan peneliti dengan cara menghimpun berbagai data dokumen selengkap mungkin. Dokumen yang dihimpun berkenaan dengan dokumen formal yang sengaja dibuat dan didokumentasikan, berupa kebijakan, peraturan, program, rencana kerja dan hasil atau kemajuan yang telah dicapai. Data dokumentasi yang dihimpun juga berupa dokumen informal atau dokumen perorangan, seperti: catatan-catatan pribadi, dokumen elektronik dan gambar. Pada unit-unit lembaga pendidikan ataupun pada perorangan yang tidak secara resmi dibuat dan disimpan sebagai dokumen. Peneliti mengajukan permohonan dokumen-dokumen yang diperlukan dengan menyertakan surat penelitian, daftar dokumen yang diperlukan. Dokumen-dokumen yang terdapat dalam daftar semuanya dapat diperoleh. Dari hasil pengumpulan data diperoleh dokumen antara lain statuta perguruan tinggi, SOP kegiatan pelatihan internal dan eksternal, data dosen dan modul pelatihan, kecuali evaluasi hasil pelatihan yang memang tidak ada dokumentasinya. Jenis-jenis dokumen dalam penelitian ini digambarkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 3.8**

#### **Data Dokumen Pendukung Penelitian**

<b>No.</b>	<b>Nama Dokumen</b>	<b>Data yang Relevan</b>
1.	Data Dosen	Nama lengkap, Kepangkatan, Jabatan Fungsional Akademik, Nomor Induk Dosen Nasional
2.	Modul pelatihan	Tujuan Pembelajaran, sistematika modul, substansi modul pelatihan
3.	SOP	Tujuan dan sasaran, dasar pelaksanaan, peserta, fasilitator, tempat, jadwal pelatihan, metode pelatihan, hak dan kewajiban peserta.

No.	Nama Dokumen	Data yang Relevan
4.	Daftar Kegiatan Pelatihan tahun 2009-2015	Nama, fasilitator, ruangan, waktu pelaksanaan.

### E. Validasi Data

Validasi data sangat penting agar analisis data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dengan mengacu kepada model yang dikemukakan Lincoln dan Guba sebagaimana dikutip Bungin (2003, hal. 60). Dalam penelitian ini, langkah untuk validasi dapat adalah sebagai berikut: 1. memperpanjang keikutsertaan peneliti dalam proses pengumpulan data di lapangan, 2. observasi secara terus menerus dan sungguh-sungguh terhadap masalah yang menjadi fokus penelitian dan 3. melakukan triangulasi.

Proses memperpanjang keikutsertaan peneliti dalam pengumpulan data di lapangan dilakukan dengan cara meningkatkan frekuensi pertemuan peneliti dengan sumber informasi. Semua sumber data sekolah bersedia untuk dimintai konfirmasi maupun menjadi sumber data untuk kepentingan penelitian kembali dengan mengajukan permohonan kesediaan melalui komunikasi secara langsung. Peneliti memperpanjang masa penelitian dan terus mengumpulkan data-data dari hasil wawancara dan observasi kemudian memperbaiki hasil analisis. Perpanjangan penelitian dilakukan dengan mengajukan persyaratan izin penelitian serta meminta kesediaan sumber data terutama izin melakukan wawancara dan observasi.

Observasi secara terus menerus dan sungguh-sungguh terhadap masalah yang menjadi fokus penelitian. Untuk menghindari melebarnya fokus penelitian peneliti mengacu pada pertanyaan penelitian dan hanya melakukan penelitian sesuai dengan fokus penelitian. Untuk memastikan hal tersebut peneliti berpedoman pada operasionalisasi variabel dan matrik pedoman teknik pengumpulan data.

Triangulasi dilakukan untuk memeriksa keabsahan data yang diperoleh dari satu sumber dan membandingkannya kepada sumber yang lainnya dalam waktu yang berbeda, atau membandingkan data yang diperoleh dari satu sumber dengan menggunakan metode yang berbeda. Proses triangulasi berlangsung sejak penelitian dilakukan sampai data-data dianggap cukup. Hal ini dilakukan untuk

memastikan bahwa data yang disampaikan partisipan memiliki keajegan. Triangulasi dalam penelitian ini dilakukan untuk memvalidasi data-data hasil wawancara.

Keterlibatan dua orang teman sejawat dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan masukan, kritik atau tanggapan terhadap hasil penelitian (*peer debriefing*). Dari hasil diskusi, peneliti memperoleh perspektif kritis terhadap proses maupun hasil penelitian. Diskusi dengan teman sejawat dilakukan sesuai dengan kesediaan dan menggunakan teknologi informasi untuk mempermudah waktu serta kesempatan. Diskusi tidak dibatasi baik jumlah maupun waktu. Fokus utama pertanyaan penelitian menjadi dasar bagi pembatasan diskusi.

Upaya menambah referensi dilakukan untuk meningkatkan keabsahan informasi yang diperlukan, misalnya artikel dalam jurnal terakreditasi nasional dan internasional. Referensi di peroleh melalui buku-buku dengan fokus sesuai pertanyaan penelitian. Akses jurnal di peroleh melalui jaringan UPI dan rumah sendiri. Pemeriksaan ulang atau sering disebut dengan “*member check*” pada setiap kali selesai melakukan wawancara dilakukan untuk meyakinkan bahwa informasi yang diperoleh peneliti sesuai dengan daftar pertanyaan. *Member check* dilakukan peneliti dengan mengajukan izin atau kesediaan terhadap partisipan. Hal ini guna menghindari proses penelitian yang dapat mengganggu kerja dan menimbulkan konflik bagi partisipan. Seluruh partisipan telah bersedia untuk kegiatan *member check* dan waktunya disesuaikan dengan kesiapan partisipan.

## **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah atau mengumpulkan, mengolah, menganalisis dan menyajikan data secara sistematis serta obyektif dengan tujuan memecahkan suatu masalah.

### **1. Data Penelitian**

Data penelitian diperoleh melalui pertanyaan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan penerapan hasil pelatihan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh berupa perkataan dan perilaku nara sumber (*informan*) dari hasil wawancara berkaitan dengan penyelenggaraan pelatihan.

Data primer yang dijaring melalui observasi adalah proses pelatihan di kelas dan rapat yang dilakukan ketua program studi dan kepala SDM dalam rangka memecahkan masalah dan membuat keputusan. Data primer yang diperoleh melalui observasi adalah data fisik sarana/prasarana pelatihan dan sarana/prasarana pendukung lainnya, seperti ruang kelas, perpustakaan, rencana pelatihan, sarana prasarana pelatihan dan kondisi lingkungan kampus.

Data sekunder pada umumnya diperoleh peneliti dengan menggunakan teknik studi dokumentasi, misalnya mengenai kurikulum, materi pelatihan, media pelatihan, fasilitator, staf penyelenggara, pedoman pelaksanaan dan teknis pelaksanaan. Bentuk fisik dari data sekunder biasanya berupa tulisan atau cetakan, rekaman, gambar atau denah dan foto-foto obyek yang berkaitan dengan fokus penelitian.

## 2. Sumber Data Penelitian

Data yang diperoleh dalam penelitian ini bersumber dari manusia (*informan*), dokumen dan fisik. Sumber data dari manusia merupakan sumber *informan* kunci dan pendukung. Berdasarkan tujuan penelitian maka sumber manusia sebagai *informan* adalah:

- a. Unsur pimpinan yang bertanggung jawab terhadap kebijakan pelatihan (Ketua, Ketua LPPM, Kabag SDM)
- b. Unsur penyelenggara
- c. Dosen sebagai peserta pelatihan
- d. Atasan langsung dosen (ketua program studi)
- e. Mahasiswa

Sumber data dokumen berupa seluruh dokumen yang relevan dengan fokus penelitian seperti kurikulum, materi pelatihan, laporan hasil evaluasi pelatihan, peraturan perundang-undangan dan kebijakan pelatihan serta pedoman teknis pelaksanaan. Sumber data fisik berupa media pembelajaran, sarana/prasarana pelatihan dan sarana/prasarana pendukung lainnya.

## 3. Pengembangan Instrumen Penelitian

Penelitian kualitatif dilakukan dengan latar yang alami, lebih memperhatikan proses daripada hanya hasil dan yang terpenting adalah berusaha memahami makna dari suatu kejadian atau berbagai interaksi dalam situasi yang



wajar. Instrumen yang digunakan dalam penelitian kualitatif bukan kuesioner atau tes akan tetapi peneliti itu sendiri. Manusia sebagai obyek instrumen dilandasi oleh keyakinan bahwa hanya manusia yang mampu menggapai dan menilai makna dari suatu peristiwa atau berbagai interaksi sosial. Semua alat dan teknik yang digunakan oleh peneliti kualitatif dalam mengumpulkan data adalah sekedar alat bantu sedangkan instrumen utamanya adalah peneliti sendiri.

Pengembangan instrumen peneliti merupakan langkah yang paling strategis karena tujuan penelitian ini adalah memperoleh data. Instrumen penelitian yang tepat dapat mendukung perolehan data yang memenuhi standar yang diharapkan, seperti data yang integratif, holistik, mendalam, relevan dengan tujuan dan fokus penelitian serta berkaitan dengan masalah yang akan diselesaikan.

Teknik pengumpulan data sebagai alat bantu instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: studi dokumentasi, observasi, dan wawancara. Studi dokumentasi digunakan untuk menjaring data pada dokumen tertulis yang menunjukkan adanya hubungan dengan masalah penelitian. Observasi dilakukan selama pengamatan berlangsung dalam mencermati fenomena mulai dari studi orientasi, implementasi sampai dengan evaluasi hasil. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi dan tanggapan dari responden yang dianggap tokoh kunci dalam penelitian ini.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen utama penelitian untuk melakukan analisis penelitian. Tahapan yang dilakukan untuk meminimalisir keterbatasan peneliti terhadap fokus pertanyaan serta analisis penelitian yaitu dengan melakukan:

- a. kajian teori yang relevan terutama penelitian terkait yang dikeluarkan oleh jurnal terakreditasi nasional maupun internasional. Penelusuran teori dan praktek dilakukan dengan dukungan teknologi informasi yang tersedia.
- b. pendalaman pemahaman peneliti mengenai fenomena dengan melakukan triangulasi terhadap hasil data berdasarkan sumber data serta waktu.
- c. pendalaman referensi tentang hasil-hasil penelitian kualitatif melalui situs internet seperti [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov) khususnya tentang pelatihan dan manajemen pelatihan di perguruan tinggi.

## **G. Prosedur Analisis Data**

### **1. Prosedur Analisis Data Penelitian**

Prosedur Analisis data secara umum pada penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: reduksi data, display data, validasi, kesimpulan dan verifikasi data. Reduksi data telah dilakukan pada saat pengumpulan data dengan cara menetapkan data-data yang sesuai dengan kerangka dan tujuan. Data yang kurang sesuai maupun tidak sesuai dibuang guna menghindari penumpukan data. Proses reduksi yaitu: a. pengumpulan data, dalam catatan lapangan peneliti hanya menulis hasil wawancara yang sesuai dengan fokus pertanyaan penelitian, untuk observasi dan dokumentasi proses reduksi lebih cepat karena data-data sebelumnya telah difokuskan hanya pada pertanyaan penelitian, b. Peneliti hanya memilih data sesuai dengan kerangka dan tujuan baik data observasi maupun data wawancara dan observasi, c. reduksi data dilakukan secara interaktif artinya terus berlangsung sampai dengan kesimpulan hasil penelitian disusun.

Peneliti menggunakan prosedur seleksi yang ketat dengan dibantu alat bantu catatan reduksi dan menyimpannya dalam file reduksi, untuk meningkatkan kecermatan, dan menghindari terjadinya salah penilaian terhadap substansi data. Data-data hasil penelitian disederhanakan, ditransformasikan melalui seleksi yang ketat, diringkas, diuraikan secara singkat. Reduksi data telah dilakukan sebelum data dikumpulkan agar data tidak menumpuk. Reduksi data dilakukan dengan cara menggolongkan data sesuai kategori, mengarahkan, membuang yang tidak berhubungan dengan pertanyaan penelitian, mengorganisasikan data wawancara, observasi, dokumentasi sehingga dapat disimpulkan dan diverifikasi.

Display data dilakukan untuk mengetahui bagaimana kesesuaian data-data yang diperoleh dengan cara mengumpulkan informasi yang akan memberikan gambaran penelitian secara menyeluruh. Pada tahap display data, peneliti menyajikan data hasil reduksi yang relevan dengan kerangka pemikiran dan tujuan. Reduksi terus diperbaharui sesuai dengan hasil-hasil penelitian. Hal ini untuk mempermudah serta mengambil tindakan penarikan kesimpulan berdasarkan pemahaman terhadap data-data yang disajikan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk teks naratif hasil reduksi data. Hal ini agar penyajian data yang lebih sistematis dan memudahkan penarikan kesimpulan. Penyajian data

dilakukan secara terus menerus. Pada saat penyajian data dilakukan proses reduksi data sebagai sebuah proses interaktif. Hal ini dilakukan agar display data sesuai dengan fokus penelitian. Penyajian data tidak terpisah dari kegiatan analisis. Pada saat melakukan display data, peneliti turut melakukan analisis.

Peneliti menyajikan data yang telah direduksi dalam bentuk matrik yang dikelompokkan berdasarkan kategori, masing-masing sekolah dan teknik pengumpulan data. Langkah kedua yaitu memeriksa kembali format matrik agar mudah dipahami tujuan penyajian data dalam bentuk matrik tersebut. Bentuk matrik mengalami perubahan sesuai dengan masukan dari para pembimbing, rekan sejawat, hasil refleksi peneliti dengan tetap memberikan batasan agar rincian tidak terlalu berlebihan. Langkah selanjutnya memasukan data-data hasil reduksi ke dalam matrik tersebut. Analisis data matrik dilakukan untuk melihat kesesuaian data-data dengan hasil reduksi serta langkah selanjutnya yaitu validasi data.

Validasi data dengan menggunakan kerja di lapangan yang lebih lama, campur tangan pendeskripsi, data yang direkam, partisipan, pengecekan kembali melalui teknik triangulasi, *review* partisipan. Validasi data terus dilakukan bersama dengan proses reduksi dan penyajian data. Validasi data dilakukan secara terus menerus sampai data dianggap valid. Salah satu cara yaitu peneliti kembali ke lapangan guna memverifikasi data kemudian melakukan validasi data sesuai dengan teknik pengumpulan data yang dipilih berdasarkan pertimbangan peneliti terutama dari aspek kesediaan sumber data. Teknik triangulasi baik terhadap sumber ditujukan agar data yang diperoleh dari setiap teknik pengumpulan data memiliki kesesuaian (saling memvalidasi) sesuai dengan fakta.

Kesimpulan dan verifikasi yaitu upaya dengan mencari hal-hal yang penting atau makna di balik fenomena penelitian. Kesimpulan disusun dalam bentuk pernyataan singkat dan mudah dipahami. Kesimpulan yang diambil tetap diverifikasi sampai dianggap kesimpulan sesuai dengan fakta dan data. Peneliti melakukan pengujian terbatas dengan menggunakan logika dan fakta penelitian terdahulu tentang kemitraan untuk memperoleh kebenaran *empiric* serta memiliki keajegan data. Proses penarikan kesimpulan menggunakan model interaktif sampai kesimpulan sesuai dengan fokus penelitian serta fakta empirik.

Langkah-langkah dalam menarik menguji kesimpulan serta verifikasi adalah sebagai berikut: memperhatikan pola atau tema dari data-data yang telah disajikan secara terorganisir, penyebab suatu peristiwa misalnya penyebab banyak program pelatihan yang telah dilaksanakan akan tetapi tidak berdampak pada peningkatan sumber daya dosen. Penemuan pola atau tema didasarkan pada bukti empiris dan konsep mengenai kebijakan, program, masalah maupun sistem manajemen pelatihan. Pola tersebut ditemukan dalam data yang belum teratur (ada data masuk yang baru setelah data divalidasi) maupun dalam data yang telah divalidasi. Temuan data sebagai kesimpulan tidak hanya dilihat dari masuk akal atau tidaknya data. Peneliti turut mengembangkan temuan data berdasarkan intuisi sebagai stimulus yang kemudian temuan tersebut diverifikasi berdasarkan fakta empiris serta temuan penelitian terdahulu atau konsep.

## 2. **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan setelah peneliti memastikan bahwa data mentah, data kasar seperti catatan lapangan yang belum tersusun, rekaman wawancara, hasil foto dikelompokkan sesuai dengan pertanyaan penelitian. Catatan lapangan yang belum rapi dan masih berupa tulisan-tulisan singkatan dialih-tuliskan ke dalam bentuk yang tersusun lebih rapi dengan proses penyuntingan agar lebih tepat dan akurat sebelum dianalisis. Rekaman-rekaman atau foto maupun dokumentasi dikelompokkan sesuai dengan fokus pertanyaan penelitian. Setelah data-data siapa digunakan langkah selanjutnya adalah menganalisis data.

Peneliti dalam melakukan analisis data berpegang pada prinsip analisis data kualitatif yaitu data-data yang muncul bukan rangkaian angka tapi rangkaian kata-kata yang dilakukan berulang-ulang, berlanjut dan terus menerus sampai analisis dianggap cukup. Analisis data dilakukan dalam kegiatan yang interaktif. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan.

Peneliti melakukan analisis terhadap hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Peneliti melakukan analisis selama di lapangan dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan selesai setelah pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban sesuai

dengan tujuan penelitian. Pertanyaan kembali oleh peneliti diajukan sampai data dianggap kredibel. Langkah-langkah analisis data yaitu reduksi data mengurangi data-data yang tidak diperlukan, data *display* dan verifikasi data. Analisis data pada masing-masing teknik pengumpulan data hasil wawancara, observasi, dokumentasi adalah sebagai berikut:

a. Wawancara

Peneliti terlebih dahulu menetapkan teknik analisis data wawancara sebelum menganalisis. Pertimbangannya adalah agar peneliti memperoleh konstruksi fenomena atau situasi sosial dari setting alamiah tentang kebijakan, program, kendala dan sistem penjaminan mutu. Peneliti menginterpretasikan pengalaman partisipan dengan menggunakan literatur terkait sehingga diperoleh pandangan baik dari sisi partisipan maupun dari sisi literatur yang digunakan. Wawancara tidak hanya berisi tanya jawab. Peneliti berkomunikasi dengan sumber data untuk memperoleh data-data yang belum terpenuhi melalui kisi-sisi wawancara yang disusun. Guna menghindari terjadinya kesulitan partisipan menggambarkan pengalamannya, peneliti hanya membatasi pertanyaan sesuai dengan fokus penelitian.

Peneliti menganalisis data wawancara dengan cara: 1) fokus pada fenomena yang menjadi fokus penelitian, 2) melakukan refleksi terhadap pemahaman sumber data mengenai fenomena tersebut, 3) mengumpulkan data dan melakukan presentasi guna menyesuaikan data dan hasil analisis dengan tujuan, 4) melakukan proses interaktif guna memperoleh temuan kontekstual dengan literatur yang relevan, 5) melakukan analisis secara intuitif dan kreatif dalam mengartikan data dengan melibatkan studi literatur yang relevan, melakukan refleksi terhadap data membuat *assertation* dan mereview kembali serta melakukan revisi terhadap pemahaman utama penelitian. Untuk menunjang data-data hasil wawancara peneliti menggunakan alat rekaman audio visual sesuai dengan kebutuhan.

Data hasil wawancara yang disusun ke dalam bentuk catatan lapangan dan direduksi yaitu hanya data-data yang dianggap dapat digunakan. Reduksi kumpulan catatan lapangan atau hasil wawancara yang dituliskan dalam bentuk catatan yang dapat dianalisis yaitu berikan kode agar jelas kategori-kategorinya. Pemberian kode telah ditetapkan sebelum penelitian lapangan dilakukan dan ada

beberapa perubahan kode sesuai dengan perkembangan di lapangan agar lebih jelas. Kode diurutkan secara konseptual dan secara struktural. Setiap kode memiliki hubungan satu sama lain dan terpadu seperti contoh kode dengan singkatan nama informan. Kode ditulis agar diketahui data dari informan yang mana.

b. Data hasil Observasi

Data observasi dilakukan berdasarkan pengamatan langsung peneliti ke lapangan. Langkah observasinya adalah: data observasi dipilah, dikelompokkan sesuai kategori dan dikoding seperti pada catatan lapangan. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis. Peneliti mengkonstruksi bagaimana pemahaman serta konstruksi berpikir anggota organisasi baik ketua, kepala bagian SDM, ketua program studi, ketua LPPM dan dosen dalam mengimplementasikan pelatihan.

Konstruksi didasarkan pada data observasi perilaku partisipan terkait dengan manajemen pelatihan. Peneliti melakukan telaah terhadap foto-foto yang diperoleh di lapangan, pada saat penyelenggaraan pelatihan untuk membantu proses observasi agar lebih konstruktif. Dokumen-dokumen yang telah direduksi, disajikan kemudian divalidasi keabsahannya dan diperiksa kembali termasuk dalam pemberian koding. Proses reduksi, display, validasi dan kesimpulan berlangsung secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai setiap tahapan telah optimal dilakukan.

Analisis terhadap data-data dokumen yang terkait dengan fokus penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis konstruksi untuk menjawab pertanyaan bagaimana kenyataan pandangan para partisipan terkait dengan perencanaan, pelaksanaan, penilaian serta dampak pelatihan melalui dokumentasi tersebut. Peneliti mengacu pada kebenaran teoritis dan empiris serta kebermaknaannya pada praktik-praktik manajemen pelatihan. Kesimpulan dibangun berdasarkan pendekatan analisis konstruktif,

Peneliti menganalisis kembali hasil temuan sesuai dengan kategori dan sub kategori langkah analisis data dilakukan secara intensif melalui proses spiral dengan pendekatan analisis konstruktif untuk memastikan bahwa temuan sesuai dengan fakta. Peneliti berupaya untuk tidak mengabaikan banyak sisi yang membentuk manajemen pelatihan di ketiga kampus dengan karakteristik

lingkungan yang berbeda. Peneliti menghindari bias elit ketika informan lebih-lebihkan data dari informan yang pandai bicara, berpengalaman dan berstatus sosial tinggi. Peneliti tidak mengabaikan data-data dari partisipan yang kurang pandai bicara, tidak dikenal dan berstatus rendah.

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Temuan**

##### **1. STMIK Nusa Mandiri Jakarta**

###### **a. Perencanaan Pelatihan**

###### **1) Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan belum berperan sebagai perencanaan yang dapat berfungsi sebagai alat yang mampu mendeteksi permasalahan yang dihadapi oleh kampus yang disebabkan perubahan lingkungan yang cepat. Hal ini disebabkan analisis kebutuhan masih dilaksanakan secara parsial yaitu dilaksanakan tidak melalui identifikasi informasi secara lengkap dari berbagai pihak yang terkait dan bersifat tiba-tiba serta tidak dilaksanakan secara berkesinambungan. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan peserta berinisial (DAK) bahwa:

Tujuan, materi, fasilitator, biaya, sarana prasarana, pengendalian proses pelatihan dan evaluasi pelatihan, sebagian kecil belum diidentifikasi secara optimal. Analisis kebutuhan menjadi alat perencanaan penyelenggaraan pelatihan yang dapat mengidentifikasi dan merespon permasalahan dengan cepat. Tapi nyatanya analisis kebutuhan pelatihan masih belum dilakukan melalui informasi yang lengkap dari berbagai pihak dan bersifat insidental karena tidak dilaksanakan secara terus-menerus. (W.MP.Perenc. AK.a.Peser.dak. NMJ)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut tampak bahwa setiap aspek dalam penyelenggaraan pelatihan telah menjadi fokus perhatian lembaga maupun penyelenggara. Terdapat beberapa hal yang sepenuhnya belum diperhatikan terkait dengan program pelatihan. Lembaga dan penyelenggara menurut peserta kurang memperhatikan detail pelatihan. Kegiatan pelatihan merupakan kegiatan yang direncanakan secara sistematis sebagai satu kesatuan antara komponen, proses maupun tujuan program.

Secara formal, analisis kebutuhan pelatihan memang tidak diatur secara khusus dalam peraturan yang berlaku sehingga analisis kebutuhan pelatihan belum



dianggap dan dilakukan sebagai bagian dari proses perencanaan pelatihan. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian SDM STMIK Nusa Mandiri Jakarta yang menyatakan bahwa:

Analisis kebutuhan pelatihan masih belum dilakukan dalam rangka pelaksanaan pelatihan. Jadi analisis kebutuhan belum melalui informasi yang lengkap dari berbagai pihak dan bersifat insidental karena tidak dilaksanakan secara kontinyu (terus-menerus). (W.MP.Perenc. AK.a.Kabag. NMJ)

Kegiatan tahap pertama yaitu analisis kebutuhan dalam perpektif pimpinan masih belum menjadi kegiatan yang diselenggarakan dengan tingkat pengorganisasian yang efektif. Perencanaan, pengorganisasian maupun evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan analisis kebutuhan masih terbatas. Informasi sebagai salah satu sumber daya untuk menganalisis kesenjangan antara kondisi realitas dari para dosen baik dari aspek kompetensi, keahlian, motivasi belum dianalisis dengan menggunakan alat-alat analisis yang tepat pada saat kegiatan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan fokus pada kebutuhan para peserta pelatihan. Analisis kebutuhan yang dilakukan dikelompokkan pada analisis normatif yaitu kegiatan analisis yang menggambarkan bahwa *performance* dosen di bawah standar yang seharusnya.

Dalam analisis kebutuhan, penyelenggaraan pelatihan tidak dapat mengesampingkan kebutuhan lembaga terutama dalam upaya pengembangan organisasi yang efektif dan efisien, kebutuhan masa depan dalam pelaksanaan tugas maupun tantangan terhadap lembaga yang semakin kompleks maupun kebutuhan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan pada standar mutu dalam penyelenggaraan perguruan tinggi yang semakin ketat.

Pelaksanaan analisis menggunakan analisis semu artinya lembaga tidak menggunakan alat-alat analisis seperti wawancara, tes pengetahuan maupun tes kemampuan akademik sebagai syarat untuk ikut serta dalam pelatihan. Kegiatan dalam analisis kebutuhan merupakan kegiatan untuk pengambilan keputusan apakah pelatihan diperlukan baik pada level individu, pelaksanaan tugas maupun organisasi serta untuk kegiatan antisipatif. Fokus pertanyaan analisis kebutuhan pelatihan adalah apa, mengapa, untuk dan oleh siapa pelatihan diselenggarakan, dimana, bilamana dan bagaimana pelatihan. Lembaga telah melaksanakan

kegiatan analisis kebutuhan hanya belum sepenuhnya menggunakan alat analisis yang detail.

Rapat-rapat persiapan pelatihan yang dilakukan sebelum pelaksanaan pelatihan yang dilakukan dari tahun 2009 sampai dengan 2015. Rapat tersebut walaupun tidak secara jelas disebutkan sebagai analisis kebutuhan tetapi merupakan rangkaian proses yang dapat diidentifikasi sebagai analisis kebutuhan pelatihan melalui penyusunan kurikulum baru pengganti kurikulum yang lama dan dianggap tidak sesuai lagi dengan situasi saat ini. Analisis kebutuhan tersebut masih belum dilakukan melalui metode penelitian yang lengkap sehingga belum dapat mengidentifikasi dan menggambarkan kesenjangan pelaksanaan kerja yang disebabkan kurangnya kompetensi. Rangkaian proses tersebut dilakukan dalam bentuk rapat yang dilakukan sebagai berikut:

Pengurus Lembaga Penjaminan Mutu Internal (LPMI) menyelenggarakan rapat di kantor pusat tanggal 12 November 2009. Rapat dihadiri oleh Ketua dan para anggota LPMI, Kepala Bagian dan Ketua Program Studi. Tujuan rapat ini adalah pelatihan sebagai salah satu bentuk upaya pembinaan dosen. Kesamaan pandangan dirumuskan menjadi SOP yang menjadi pola mekanisme penyelenggaraan pelatihan internal dan eksternal.

Berdasarkan hasil studi dokumentasi terhadap hasil rapat LPMI dan peserta lain menghasilkan beberapa kesepakatan:

- a) Pelatihan dilaksanakan sebagai bentuk pembinaan kompetensi dosen.
- b) Pelaksanaan pelatihan belum berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan.
- c) LPMI mengusulkan agar bagian SDM dan Bagian Jabatan Fungsional Akademik (JFA) dosen dapat memasukan evaluasi pelatihan sebagai salah satu poin usulan kenaikan pangkat dan jabatan dosen.
- d) Penilaian kompetensi dosen terdiri dari kognitif, *skill* dan afektif (KSA).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti memaknai bahwa rapat Ketua dan LPMI dengan Kepala Bagian dan Ketua Program Studi sebenarnya ditujukan untuk menentukan arah pembinaan dosen di masa yang akan datang melalui pelatihan yang terarah dan berkesinambungan. Rapat ini menghasilkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan sebagai pedoman penyelenggaraan pelatihan internal dan eksternal.

Rapat LPMI yang kedua diselenggarakan tanggal 24 Juli 2012 di ruang rapat Kampus Warung Jati. Rapat ini bertujuan untuk menghadapi dan memberi solusi atas tantangan pelaksanaan akreditasi di STMIK Nusa Mandiri Jakarta. Anggota rapat memberikan masukan strategis pada Bagian SDM selaku pembina dosen dalam menetapkan kebijakan penyusunan program pelatihan untuk para dosen. Pembinaan dosen tidak terbatas hanya pada peningkatan keilmuan dan keterampilan saja tetapi juga memiliki komitmen terhadap moral, integritas dan nilai estetika dalam mencapai profesionalisme kerja dosen. Rapat memberikan masukan strategis pada Bagian SDM dalam ketetapan kebijakan penyusunan program pembinaan dosen yang efektif dan sinergis untuk mendukung akreditasi program studi dan institusi yang lebih baik.

Berdasarkan studi dokumentasi terhadap hasil rapat diperoleh saran dan masukan yang dituangkan dalam keputusan-keputusan rapat sebagai berikut:

- a) Bagian SDM segera membuat kurikulum pelatihan.
- b) Bagian SDM membuat kalender pelatihan
- c) Perlu ada hubungan antara kompetensi dan analisis kebutuhan pelatihan.
- d) Perlu ada mata ajar peningkatan dan penajaman pelatihan khusus termasuk sesuai dengan kebutuhan.
- e) Komunikasi dan presentasi merupakan *skill* yang penting bagi dosen sehingga perlu dikembangkan dalam kurikulum pelatihan.
- f) Perlu dilakukan uji kompetensi secara berkala bagi dosen yang sudah melaksanakan pelatihan.
- g) Perlu dikembangkan materi-materi yang dapat membedakan kebutuhan kompetensi yang spesifik untuk jenjang kepangkatan dosen.

Dari hasil keputusan itu, disimpulkan bahwa perlu dilakukan penataan dan perubahan secara mendasar terhadap kurikulum berdasarkan isu-isu yang berkembang meliputi perbedaan aspek manajerial, teknis, pengembangan keterampilan komunikasi, unsur integritas, keterampilan komunikasi serta adanya konektivitas antara analisis kebutuhan pelatihan dengan kompetensi dosen. Para peserta rapat belum dilibatkan unsur fasilitator sehingga belum memperoleh informasi dari mereka sebagai pihak yang sangat memahami kondisi penyelenggaraan pelatihan.

Rapat koordinasi antara kepala bagian SDM, kepala bagian kepegangatan dan jabatan fungsional dosen tanggal 6 November 2014 merupakan tindak lanjut dari dua rapat sebelumnya yang membahas penyusunan SOP. Rapat ini juga tidak menghadirkan fasilitator dan dosen sebagai peserta pelatihan untuk memperoleh masukan terutama mengenai kebutuhan pelatihan. Keberadaan rapat ini didukung dengan hasil wawancara dengan Ketua:

Kebutuhan pengembangan profesional dosen memang sangat mendesak terkait dengan akreditasi yang akan kita laksanakan beberapa tahun ke depan. Pelatihan bagi dosen menjadi salah satu faktor pendukung untuk meningkatkan profesionalisme. Akan tetapi saat ini kita masih belum melibatkan dosen untuk memberikan masukan bagaimana sih materi yang sebaiknya diberikan pada saat pelatihan. Hal ini dilakukan mengingat banyaknya dosen yang ada di sini sehingga kami hindari untuk mendatangkan mereka. Kami pikir banyaknya kepala akan banyak pula keinginan yang disampaikan (W.MP.Perenc.AK.a.Ketua.NMJ)

Pernyataan ketua tidak hanya menunjukkan adanya kebutuhan normatif yang dinyatakan dalam analisis kebutuhan. Ketua menggambarkan secara eksplisit mengenai adanya kebutuhan yang dinyatakan hampir sama dengan kebutuhan terutama dalam pengembangan layanan jasa pendidikan. Selain itu ada pernyataan terhadap kebutuhan antisipatif yaitu kebutuhan yang diproyeksikan di masa depan. Hanya pada prakteknya kegiatan untuk mengetahui adanya kebutuhan tersebut belum diidentifikasi melalui wawancara, kuesioner atau FGD sebagai teknik untuk memperoleh data analisis kebutuhan pelatihan.

Pernyataan tersebut menunjukkan kesadaran mengenai pentingnya sumber daya dalam kegiatan pelatihan, kesadaran terhadap praktek-praktek praktis dan ekonomis, ada ototritas dalam menentukan pelatihan maupun kesadaran lembaga terhadap kedudukan strategis dosen dalam pengelolaan perguruan tinggi. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa lembaga memerlukan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan sistem layanan jasa perguruan tinggi yang bermutu, ada kesadaran bahwa identifikasi dan penetapan kebutuhan pelatihan sebagai kegiatan penting. Ketua menyadari konsekuensi dari adanya pelatihan, fungsi strategis pelatihan, di sisi lain ada realitas yang justru bertentangan dengan kondisi yang diharapkan termasuk keterbatasan sumber daya anggaran dalam penyelenggaraan pelatihan.

Kesadaran terhadap pentingnya kompetensi, pelatihan maupun realitas dalam penyelenggaraan pelatihan mempengaruhi bagaimana tindakan-tindakan praktis yang harus diambil. Kesadaran tersebut diwujudkan dalam bentuk kegiatan menginstruksikan pada penyelenggaraan diklat untuk mengump[ul]kan informasi tentang kebutuhan terhadap diklat.

Tidak dilibatkannya dosen sebagai alumni peserta dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan menyebabkan beberapa pekerjaan yang dilakukan dosen mengalami hambatan sehingga berpotensi terhadap otuput pekerjaan yang rendah kualitasnya atau bahkan gagal dalam menyelesaikan pekerjaan, seperti rendahnya kualitas dosen mengajar, tidak tepat waktu, malas membimbing skripsi mahasiswa dan malas meneliti. Kondisi ini didukung dengan hasil wawancara dengan alumni peserta berinisial AC.

Kebanyakan pelatihan sepertinya dilakukan mendadak dan tergesa-gesa. Saya atau teman-teman yang lain tidak pernah dilibatkan untuk membuat perencanaan pelatihan. Tidak ada analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan sebelum pelatihan itu dilaksanakan. Akhirnya pelatihan yang sudah dilaksanakan terkesan hanya menggugurkan kewajiban saja. Tidak ada pengaruhnya terhadap pola mengajar di kelas. (W.MP.Perenc. AK.a.Peser.ac. NMJ)

Apa yang disampaikan oleh para peserta menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan bersifat *top down* dan lebih banyak ditentukan sebagai kebijakan lembaga. Pelatihan yang kurang melibatkan peserta mempengaruhi bagaimana tingkat kehadiran, pasif atau aktifnya peserta dalam proses pelatihan. Keterlibatan akan mendorong tanggung jawab dan komitmen peserta terhadap pencapaian tujuan pelatihan.

Peserta pelatihan adalah orang dewasa yang memiliki pengalaman, karakteristik beragam, kebutuhan beragam terhadap pelatihan maupun persepsi diri terhadap setiap komponen maupun kegiatan dalam pelatihan yang beragam. Para peserta memiliki karakteristik berbeda dengan anak-anak pada saat terlibat dalam pembelajaran. salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan pelatihan bagi orang dewasa yang belum menjadi perhatian adalah interaksi peserta dengan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan. Pada dasarnya pembelajaran orang dewasa perlu dilibatkan dalam analisis kebutuhan agar bisa memahami realitas dirinya baik sebagai tenaga pendidik maupun sebagai anggota masyarakat yang memiliki

kewajiban belajar sepanjang hayat. Para peserta belajar bersama, bertindak dalam dunianya, merefleksikan realitas kehidupan serta sosialnya oleh karena itu proses analisis kebutuhan dapat menjadi wahana bagi peserta dewasa untuk memulai pembelajaran sebelum pembelajaran sebenarnya dilaksanakan. Proses analisis kebutuhan merupakan situasi belajar berpengalaman bermakna yang memungkinkan bagi peserta untuk merefleksikan realitas dirinya (kompetensi yang ada, keterampilan maupun aspek psikis), pengalaman dan lingkungan sosial-budayanya sendiri.

Pelatihan yang selama ini dilakukan di STMIK Nusa Mandiri Jakarta hanya memberikan tambahan pengetahuan. Dosen melalui kaprodi dapat mengusulkan pelatihan yang lain jika dosen membutuhkan kompetensi lain yang lebih spesifik. Pelatihan spesifik berfungsi untuk melengkapi kekurangan yang ada dalam keterampilan yang dimiliki dosen dan juga sebagai pengembangan profesional berkelanjutan (*continuing professional development*). Hal tersebut dijelaskan oleh Ketua LPPM bahwa:

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan oleh bagian SDM. Mekanismenya dimulai dengan meminta masukan dari unit kerja berupa usulan jenis pelatihan yang dibutuhkan dengan jumlah orang yang akan dilatih. Sesudah diolah maka disampaikan ke ketua sebagai rancangan kegiatan pelatihan yang akan dimasukkan dalam kalender pendidikan. Biro Administrasi dan Keuangan menetapkan jumlah anggaran dengan mempertimbangkan lokasi dan jumlah peserta pelatihan. (W.MP.Perenc.AK.a.LPPM.NMJ)

Pada proses analisis pelatihan mengarah pada proses yang lebih terorganisasi yaitu pembagian kerja prosedur kerja, ada mekanisme prosedur penentuan kebutuhan di dalam analisis kebutuhan kerja yang disusun berdasarkan alasan-alasan praktis. Pertimbangan pimpinan lembaga dalam analisis kebutuhan turut menentukan bagaimana pelaksanaan pelatihan.

Analisis kebutuhan untuk pelatihan dilakukan oleh kepala bagian SDM, mekanismenya dimulai dengan meminta masukan dari kepala program studi berupa usulan pelatihan yang dibutuhkan beserta jumlah orang yang perlu diberikan pelatihan. Sesudah diolah oleh bagian SDM usulan tersebut diampaikan kepada Ketua untuk ditetapkan sebagai rencana kegiatan pelatihan yang akan dimasukkan dalam kalender pelatihan. Dalam menetapkan jenis dan jumlah

pelatihan yang akan dimasukkan dalam kalender pelatihan. Kepala BAKU mempertimbangkan jumlah anggaran yang tersedia.

Berkaitan dengan hal tersebut, Kaprodi SI menjelaskan proses analisis kebutuhan sebagai berikut:

*Training Need Analysis* (TNA) itu dilakukan oleh bagian SDM dengan meminta masukan dari unit kerja. Asumsinya bahwa unit kerja itu perlu persis orang mana dan apa yang dibutuhkan oleh pegawainya. Setelah diolah kemudian dibuat kegiatan pelatihan sesuai dengan kebutuhan untuk perbaikan substantif. Apabila ada program yang sifatnya hanya orang per orang saja maka akan dicoret dari daftar usulan. Jadi harus ada kombinasi antara keinginan pimpinan dengan kebutuhan orang banyak karena prioritas anggaran. (W.MP.Perenc.AK.a.Kapro.si.NMJ)

Kebutuhan pegawai menjadi salah satu fokus dalam penyelenggaraan pelatihan. kebutuhan tersebut dikelompokkan berdasarkan kebutuhan normatif (kesenjangan kompetensi yang diperlukan dengan kompetensi realitas), kebutuhan yang dinyatakan sebagai keperluan untuk menjalankan fungsi dosen dalam mewujudkan tridarma perguruan tinggi serta adanya kebutuhan yang ditujukan untuk kegiatan antisipatif yang dinyatakan secara eksplisit.

Pada dasarnya baik pimpinan, penyelenggara maupun para fasilitator dan peserta memahami kebutuhan pelatihan muncul karena adanya kesenjangan antara kondisi yang ada dengan kondisi yang seharusnya, baik masa kini maupun masa depan yang diproyeksikan. Kesenjangan menjadi masalah pada saat pimpinan, dosen, penyelenggara menyadarinya baik berdasarkan kesadaran yang konatif (perilaku yang disadari, ingin mencapai target-target bernilai dalam kedudukannya sebagai lembaga pendidikan tinggi namun masih tersirat contoh kebutuhan lembaga maupun kebutuhan antisipatif kecuali pada level pimpinan yang sudah berada pada level kesadaran kritis /perilaku volisional yaitu suatu tingkat kesadaran terhadap pencapaian nilai dan sudah dinyatakan secara eksplisit).

Perilaku dalam normatif yang ditunjukkan dalam penyelenggaraan pelatihan belum sepenuhnya dinyatakan secara eksplisit pada setiap level terutama para peserta pelatihan. Seharunya kesadaran di setiap level baik tenaga fungsional maupun di tingkat manajerial sudah berada pada tingkat kesadaran normatif yaitu suatu tingkat kesadaran terhadap keberadaan pelatihan dalam mengejar prinsip-

prinsip nilai abstrak misalnya mewujudkan peran perguruan tinggi dalam masyarakat madani.

Berdasarkan wawancara dan studi dokumentasi terhadap dokumen rapat LPMI dengan ketua, kepala bagian dan ketua program studi pada prinsipnya analisis kebutuhan pelatihan belum dilakukan secara komprehensif. Analisis belum dilaksanakan melalui penelitian terlebih dahulu untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan saat ini dan masa yang akan datang baik pada jenjang organisasi, maupun tingkat individu. Analisis kebutuhan juga belum melibatkan pihak yang berkepentingan yang mengetahui bagaimana proses pembelajaran berlangsung. Selain itu, identifikasi kebutuhan tidak dilakukan secara kontinyu namun dilakukan hanya pada saat akan dilakukan pelaksanaan pelatihan. Penentuan kebutuhan pelatihan dilakukan berdasarkan hasil kesepakatan pembuat kebijakan dalam hal ini LPMI, ketua, kepala bagian SDM dan Kepala Bagian dan ketua program studi.

Pada pelaksanaan analisis kebutuhan, proses kerja belum sepenuhnya dilakukan melalui langkah-langkah yang sistematis dan terencana serta didasarkan pada paradigma bahwa ada kebutuhan-kebutuhan yang diproyeksikan di masa depan. Identifikasi untuk menggambarkan kesenjangan pelaksanaan kerja baik melalui sejumlah wawancara, kuesioner belum dilakukan. Analisis hanya dilakukan berdasarkan fenomena umum serta tuntutan kebijakan mutu. Realitas kebutuhan lembaga maupun individu belum digambarkan secara utuh dan menyeluruh. Analisis menggunakan deskripsi kualitatif secara terbatas.

Informasi tentang kesenjangan maupun penyebabnya seharusnya diperoleh dari beragam pihak terkait dengan pelaksanaan tugas maupun proyeksi tugas-tugas dosen serta pengembangan organisasi di masa depan. Pendekatan yang dapat dipilih antara lain induktif maupun deduktif atau campuran. Praktek identifikasi induktif antara lain identifikasi langsung dilakukan terhadap para dosen termasuk dalam pelaksanaan suatu tugas di masa depan. Data deduktif dapat diperoleh melalui pimpinan, ketua prodi maupun para personel anggota lembaga yang memiliki pengalaman terhadap pekerjaan yang dianggap memiliki kesenjangan. Pendekatan induktif dan deduktif seharusnya dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan peserta secara menyeluruh baik terhadap pelaksana



tugas fungsional itu sendiri maupun pada atasan, bawahan maupun bidang kepegawaian yang memiliki catatan lengkap tentang pengembangan tugas serta pelaksanaan tugasnya.

Analisis penyebab kesenjangan itu sendiri masih fokus pada penyebab individu ( aspek kompetensi maupun motivasi) buka di level sistem atau lembaga. Penyebab terjadinya kesenjangan antara harapan dan kenyataan ( penyebab) dapat diidentifikasi dengan menggunakan analisis terhadap sistem maupun di level pimpinan. pertanyaan kritis apakah sistem sudah mendukung terwujudnya kinerja dosen yang sebenarnya sudah kompeten atau mungkin pada level pimpinan belum ada stimulus baik bersifat intelektual maupun psikologis yang dapat menumbuhkan motivasi dan komitmen dosen untuk menjalankan fungsinya secara efektif.

Identifikasi kesenjangan kemampuan dosen dalam menjalankan fungsinya didasarkan pada informasi kurangnya pengetahuan kerja dan keterampilan para dosen. Rekomendasi solusi yaitu pelatihan dirumuskan berdasarkan keyakinan tentang fungsi pelatihan bukan berdasarkan pada hasil identifikasi yang obyektif dan detail.

Langkah langkah identifikasi kebutuhan belum sepenuhnya sesuai dengan tahapan kerja yang sistematis mulai dari a) kegiatan untuk mengidentifikasi adanya kesadaran kritis terhadap masalah baik masalah yang ada /realitas maupun masalah yang diproyeksikan di masa depan di level pimpinan, pada pelaksanaan tugas maupun dalam menjalankan fungsi guna mendukung tridarma perguruan tinggi, b) identifikasi masalah serta potensi kebutuhan , c) analisis dan interpretasi data hasil identifikasi, data yang digunakan adalah pengalaman penyelenggara maupun pengalaman serta observasi semu baik di tingkat pimpinan serta data administratif dari kepegawaian, sampai dengan kegiatan 4) pemecahan masalah melalui pelatihan atau pembahasan alternatif solusi melalui cara lain. Kegiatan untuk menentukan pelatihan pada level pimpinan sudah dilaksanakan sesuai prosedur.

Pada dasarnya analisis kebutuhan pelatihan merupakan rangkaian kegiatan yang terintegrasi dalam sistem pelatihan. Proses pengumpulan data tersebut memerlukan sejumlah prosedur, sumber daya baik SDM, informasi maupun

anggaran serta waktu termasuk dalam interpretasi data. Kurangnya sumber daya terutama manusia dalam memahami bagaimana analisis kebutuhan maupun proses kerjanya menyebabkan analisis kebutuhan yang dilakukan menjadi terbatas. Informasi serta analisis kurang menyeluruh.

Ditinjau dari data dan sumber informasi untuk analisis kebutuhan, penetapan yang ada di STMIK Nusa Mandiri Jakarta belum jelas dengan kriteria yang ditetapkan berdasarkan indikator tertentu misalnya pengalaman berinteraksi dengan pekerjaan. Obyek dan identifikasi kebutuhan belum secara detail digambarkan, subyek-subyek yang memberi data dan informasi mengenai kesenjangan masih terbatas baik mikro (hanya menyangkut kebutuhan kelompok atau perorangan) maupun kebutuhan secara makro yaitu kebutuhan pelatihan dalam jumlah besar. Subyek yang menjadi sumber data untuk analisis kebutuhan juga diperlukan guna mengidentifikasi bagaimana situasi kerja terutama iklim kerja yang ada di lembaga.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode dokumentasi tanpa wawancara maupun penyebaran angket serta observasi terhadap pelaksanaan pekerjaan maupun perilaku para peserta pelatihan pada saat bekerja atau menjalankan fungsinya. Fokus pengumpulan data terbatas pada dokumen pribadi. Pada level sistem, metode pengumpulan data tidak digunakan hanya beberapa wawancara terhadap pimpinan mengenai kelayakan penelitian dan sifatnya lebih umum.

Salah satu metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dalam kegiatan analisis kebutuhan prosedur analisis belum digunakan yaitu suatu metode analisis yang ingin mendeskripsikan aliran dokumen yang mengganggu jalannya fungsi individu dalam pekerjaannya. Banyak permasalahan dalam pekerjaan disebabkan rendahnya penjaminan mutu dalam pekerjaan. Kegagalan sistem dalam kinerja dapat menghambat seorang dosen yang memiliki kompetensi dan motivasi tinggi dalam bekerja. Analisis terhadap sistem sangat penting baik untuk mengoreksi sistem itu sendiri dan melakukan perbaikan maupun dalam rangka menghasilkan informasi yang valid terhadap sistem kinerja.

Informasi yang menggambarkan kebutuhan baik pada level organisasi atau lembaga baik untuk jenjang kepangkatan maupun mengisi kebutuhan lembaga

terhadap pengembangan dan pelaksanaan tri darma perguruan tinggi. Pada level posisi atau pelaksanaan tugas, informasi tersebut menggambarkan kebutuhan seperti bagaimana pengetahuan, keterampilan, kompetensi maupun perilaku kerja yang diperlukan untuk mewujudkan tri darma perguruan tinggi sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Pada jenjang individu hasil analisis kebutuhan menggambarkan siapa yang memerlukan pelatihan tersebut agar memiliki pengetahuan, keterampilan dan kompetensi sesuai dengan kebutuhannya.

## **2) Perancangan dan Pengembangan Kurikulum**

### **a) Penetapan Sasaran dan Tujuan**

Tujuan dan sasaran pelatihan yang spesifik, dapat diukur, dilaksanakan dan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dosen sangat mendukung proses identifikasi kebutuhan pelatihan. Kegiatan selanjutnya yaitu menentukan strategi pelatihan yang tepat untuk mencapai tujuan. Banyak pilihan kombinasi metode dan sumber belajar yang dapat dipilih dan ditentukan mana yang paling sesuai dengan kebutuhan.

Rancangan pelatihan dosen secara umum telah dituangkan dalam SOP nomor: 006/SOP-LPMI/STMIK-NM tentang Pelaksanaan Pelatihan Internal oleh Dosen untuk Dosen. SOP ini bertujuan memotivasi dosen untuk meningkatkan kemampuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Tata cara dan proses yang harus dilakukan dalam melakukan kegiatan pelatihan terhadap dosen oleh LPPM di lingkungan STMIK Nusa Mandiri Jakarta. Pelatihan ini dapat dilakukan secara perorangan oleh dosen dengan mengajukan proposal ke LPPM berupa tema dan materi pelatihan serta jadwal yang diinginkan berdasarkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang disesuaikan dengan jurusan yang ada. LPPM mengecek jadwal dan melakukan konfirmasi pengajuan proposal pelatihan dosen kepada LPPM. LPPM mengajukan surat permohonan dan proposal pelaksanaan kegiatan pelatihan kepada Puket I bidang akademik.

Puket I kemudian memberikan persetujuan dan pengesahan kegiatan pelatihan dan mendisposisikan surat proposal kepada BAKU untuk memberikan dana kegiatan pelatihan. Setelah mendapatkan persetujuan dari Puket I, BAKU melakukan konfirmasi pada pembicara pelatihan. Sekretaris LPPM mensosialisasikan kegiatan pelatihan melalui media *online* maupun *offline*. LPPM

mendokumentasikan pelaksanaan kegiatan pelatihan dan membuat laporan kegiatan pelatihan kepada Puket I dan laporan penggunaan dana kepada BAKU.

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan sebelum menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan. Identifikasi hal-hal apa saja yang menjadi dasar dilaksanakannya pelatihan efektif dan efisien. Apabila kebutuhan pengetahuan, keterampilan serta sikap yang dibutuhkan sudah diidentifikasi dengan jelas langkah selanjutnya adalah menerjemahkan bagaimana kebutuhan ini akan memenuhi tujuan dan sasaran pelatihan. Tujuan ini akan digunakan untuk merancang pelatihan, yang terdiri dari isi, metode dan media pelatihan. Penerapan tujuan dan sasaran pelatihan menyatakan se jelas mungkin kemampuan apa yang diharapkan peserta dan standar apa yang harus dipenuhi untuk menunjukkan kompetensi. Peserta pelatihan berinisial IR menjelaskan bahwa:

Pelatihan yang selama ini dilaksanakan setidaknya sudah sesuai dengan sasaran, hanya ada beberapa yang tidak sesuai. Hal ini disebabkan karena beberapa faktor, misalnya fasilitator yang datang tidak tepat waktu, fasilitator yang tidak menguasai manajemen kelas dan cara penyampaian materi yang tidak menarik sehingga membuat peserta bosan dan jenuh. (W.MP.Perenc.AK.g.Peser.ir.NMJ)

Sasaran maupun tujuan yang ditetapkan dalam pelatihan sudah didasarkan pada kebutuhan peserta. meskipun tujuan umum telah dinyatakan dalam pelatihan namun tujuan yang bersifat khusus yang secara spesifik menggambarkan tujuan umum pelatihan belum secara eksplisit dinyatakan berdasarkan kategori baik dari aspek kognitif, afektif maupun psikomotor. Tujuan khusus yang telah dinyatakan secara jelas hanya pada aspek psikomotor (terkait dengan pekerjaan) sedangkan pada aspek kognitif maupun afektif hanya dinyatakan secara implisit. Tidak ada indikator ketercapaian ketuntasan pelatihan yang dinyatakan dalam pelatihan pada aspek pengetahuan dan afektif. Hal ini dapat dilihat dari adanya kesenjangan isi materi pelatihan.

Peserta lain berinisial SA menyatakan hal yang hampir sama, bahwa sasaran sudah sesuai dengan kebutuhan dosen. "Sasarannya sudah cukup baik namun isi materi yang harus *diupdate* karena tidak sesuai dengan situasi dan kondisi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini".

Uraian di atas menjelaskan bahwa sasaran pelatihan disusun sesuai dengan kebutuhan kompetensi dosen dan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan

dan teknologi. Lebih lanjut kompetensi yang dimiliki dosen menyangkut tiga sasaran yaitu mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional dosen. Ketiga sasaran ini cukup sesuai dengan tujuan pelatihan dosen yaitu tercapainya efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pelatihan. Hal tersebut didukung dengan pernyataan seorang alumni dosen berinisial SR yang menguraikan ketiga sasaran tersebut sebagai berikut:

Sasaran pelatihan yang diharapkan mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional dosen. Menurut saya, pelatihan yang baik memiliki presentase yang seimbang antara sasaran meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap profesionalisme. Ketiga sasaran ini harus terus diimplementasikan, dipelihara dan dikembangkan. Dosen harus dapat mengimplementasikan ketiga sasaran ini. Ketiga sasaran ini harus terus dievaluasi di luar pelatihan. Apakah dosen mampu atau tidak untuk memelihara dan mengembangkan kompetensinya. (W.MP.Perenc.AK.g. Peser.sa.NMJ)

Pernyataan tersebut menunjukkan pemahaman bahwa pelatihan diperlukan baik pada level individu serta pemenuhan jabatan fungsional dosen terkait dengan masalah profesionalisme dosen. Penetapan tujuan itu sendiri didasarkan pada adanya kesenjangan antara kemampuan atau pengetahuan atau kompetensi yang ada dengan harapan yang diinginkan para dosen. Dosen merasakan adanya kebutuhan meskipun belum dilakukan analisis terhadap kesenjangan tersebut baik untuk mempersiapkan diri menghadapi tugas-tugas yang semakin kompleks dan juga di hadapkan pada realitas diridalam memaknai pekerjaan.

Pelatihan yang sesuai dengan sasaran sangat membantu organisasi untuk meningkatkan kemampuannya juga dapat meningkatkan kemampuan individu. Ada juga faktor yang menyebabkan sasaran pelatihan tidak bisa dicapai seperti yang dikemukakan oleh seorang alumni peserta pelatihan berinisial AM menyatakan bahwa:

Sepertinya sasaran pelatihan sebagian sudah sesuai dengan kebutuhan, tetapi beberapa juga belum sesuai dengan sasaran yang ditetapkan. Yang belum sesuai sasaran bisa saja karena pengajar hanya menggugurkan kewajibannya saja. Mengajar asal-asalan saja. Sasaran sudah bagus tetapi pelaksanaannya terutama menyampaikan materi harus diperbaiki lagi.” (W.MP.Perenc. AK.g a.Peser.am.NMJ)

Salah satu faktor yang menyebabkan tidak tercapainya sasaran pelatihan misalnya fasilitator datang terlambat. Alumni peserta lain berinisial DI menyatakan hal yang hampir sama yaitu: “sasaran sudah sesuai dengan kebutuhan

dosen walaupun hanya sebagian saja. Sasarannya sudah cukup bagus, namun banyak faktor yang menyebabkan sasaran tidak dapat dicapai, misalnya fasilitator yang terlambat datang dan peserta yang tidak focus pada saat PBM”.

Tujuan seharusnya ditetapkan berdasarkan kriteria yang jelas, terukur dan dapat dicapai pada setiap level baik individu (kognitif, afektif, dan psikomotor), pelaksanaan tugas (kualitas, kuantitas kerja, perilaku maupun pada level *delivery time* atau pelaksanaan ketepatan kerja sesuai dengan SOP maupun prosedur kerja) serta pada level organisasi terkait dengan pelaksanaan fungsi lembaga pendidikan tinggi .

Berdasarkan hasil temuan berkaitan dengan penetapan tujuan dan sasaran pelatihan bahwa tujuan dan sasaran pelatihan sebagian sudah sesuai dengan apa yang ditetapkan tetapi sebagian lagi belum tercapai. Di satu sisi cukup baik dengan ciri ketercapaian dan cukup relevan tetapi di sisi lain masih memiliki kelemahan yaitu belum spesifik, sulit diukur dan belum ada kurun waktunya. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor. Fakta ini didukung oleh hasil studi dokumentasi dan wawancara

#### **b) Pengembangan Kurikulum**

Kurikulum adalah seperangkat alat yang terdiri dari seluruh aspek yang diatur dalam rangka mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum bukanlah kumpulan materi yang harus dipahami melainkan termasuk di dalam hal ini adalah tujuan yang ingin dicapai, manusia pelaksana, peralatan, metode dan biaya.

Fakta di lapangan sangat berbeda dengan konseptual. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan kaprodi SI bahwa:

Ya... kurikulum memang penting untuk suatu program pelatihan. Tetapi di sini saya melihat belum ada kurikulum yang ajeg yang memang dijadikan dasar untuk melaksanakan sebuah pelatihan. Kalau memang sudah dibuat kurikulum tentunya pelatihan akan berlangsung secara obyektif, realistik, aplikatif dan konstruktif. (W.MP.Perenc. PK.a.Kapro.si.NMJ)

Rancangan kurikulum dipandang sebagai seperangkat pengaturan bahan ajar yang terdiri dari tujuan, isi dan bahan pengajaran serta metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Lembaga tidak memiliki prosedur maupun peraturan baku mengenai kurikulum serta pengembangannya. Komponen-komponen dalam kurikulum ditentukan berdasarkan hasil analisis fasilitator,

penyelenggaraan maupun berdasarkan informasi yang diperoleh dari para peserta tentang kebutuhan kurikulum. Tidak adanya kurikulum yang ajeg menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelatihan lebih fokus pada pengembangan pengetahuan individu maupun kondisi yang ada saat ini saja. Lembaga tidak memiliki rencana dengan penyelenggaraan pelatihan misalnya untuk mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan strategis di masa depan.

Modul pelatihan dibuat berdasarkan kurikulum. Kurikulum menjadi pedoman dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di dalam kelas. Adanya petunjuk dan informasi mengenai tujuan akhir materi ajar, maksud dan tujuan akan memberikan panduan fasilitator dalam memberikan materi. Apabila tidak ada kurikulum akibatnya fasilitator tidak ada arahan dalam memberikan materi. Hal senada juga disampaikan oleh seorang fasilitator berinisial SHT yang menyatakan bahwa:

Katanya kurikulum sudah ada. Tetapi ketika saya diminta menyusun modul, saya merasa kesulitan. Saya hanya diinformasikan untuk memberikan materi tentang *Web Programming* tanpa diberikan kurikulum yang harus dipakai yang mana dan sesuai dengan kaidah yang mana. Akhirnya ya saya buat modul pelatihan sesuai dengan yang saya tahu dan biasa saya mengajar. Perkara pesertanya mengerti atau tidak itu urusan nanti. Itu tergantung dari bagaimana cara saya menyampaikan materi dan fasilitas yang disediakan oleh penyelenggara (W.MP.Perenc.PK.a.Tut.sht.NMJ)

Kurikulum sebaiknya disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Ketidaksesuaian membuat fasilitator kesulitan membuat materi ajar. Hal ini diperkuat dengan apa yang disampaikan oleh fasilitator berinisial WG sebagai berikut:

Kurikulum yang ada kurang menyesuaikan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dengan pesat saat ini. Sehingga saya kesulitan membuat materi yang akan disampaikan pada saat pelatihan. Selain itu panitia penyelenggara yang menghubungi saya tidak menjelaskan secara rinci apa saja yang menjadi kurikulum dalam pelatihan ini. Jadinya saya buat modul pelatihan sesuai dengan yang biasa saya ajar. (W.MP.Perenc.PK.a.Tut.wg.NMJ)

Beberapa materi yang akan dijelaskan dalam pelatihan dianalisis terlebih dahulu apa yang menjadi tujuan diberikannya mata kuliah ini. Hal ini dijelaskan dan dicontohkan oleh seorang fasilitator berinisial DR sebagai berikut:

Dalam mata ajar MYOB sudah sesuai dengan perkembangan bisnis dewasa ini, pada kurikulum myob dijelaskan latar belakang myob, fungsi myob, keunggulan myob kemudian peserta diminta untuk mencari studi kasus sebuah perusahaan yang menggunakan myob lalu dilanjutkan dengan diskusi tentang temuan masalah di dalam perusahaan yang menggunakan *software* myob.(W.MP.Perenc.PK.a.Tut.dr.NMJ)

Kurikulum pelatihan masih belum sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan peserta pelatihan terutama dalam meningkatkan kemampuan melaksanakan pekerjaan. Dari hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan perihal belum cukupnya kurikulum pelatihan untuk memenuhi kebutuhan peserta, seorang alumni peserta berinisial IR menegaskan sebagai berikut: “sekarang ini pelatihan hanya dilakukan oleh dosen senior sedangkan dosen junior dan instruktur belum boleh mengikuti berbagai pelatihan. Pelatihan yang diberikan hanya bersifat umum saja.”(W.MP.Perenc.PK.a.Peser.ir.NMJ). Peserta lain berinisial SR menyampaikan pendapat yang senada sebagaimana diuraikan berikut ini:

Memang sudah ada pelatihan tentang manajemen tetapi tetap berbeda dengan manajemen kelas, pelatihan manajemen hanya bersifat umum sedangkan manajemen kelas bertujuan bagaimana seorang dosen dapat menguasai, memimpin dan mengelola kelas dan semua yang ada di dalam kelas agar dapat melaksanakan proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sehingga dengan diberikannya pelatihan manajemen kelas, seorang dosen dapat meningkatkan kompetensinya.(W.MP.Perenc. PK.a.Peser.sr.NMJ)

Kebutuhan dalam melaksanakan tugas fungsional dosen menjadi dasar rancangan kurikulum. masih terdapat kesenjangan antara materi dengan kebutuhan praktis atau justru peserta belajar tidak diberikan pemahaman mengenai makna materi secara keseluruhan. Pemahaman praktis akan lebih terarah dengan adanya pengetahuan yang mendasar tentang suatu obyek. Hal ini sepertinya belum dipaparkan oleh para fasilitator melalui diskusi. Pemahaman mengenai kurikulum lebih fokus pada kegiatan praktis dibandingkan teoritis. Kedua aspek tersebut seharusnya proporsional dengan memperhatikan bahwa dosen adalah anggota masyarakat intelektual yang tidak hanya memahami praktek namun dituntut memahami bagaimana sebuah teori mengenai obyek tertentu.

Lebih lanjut, peserta HZ juga menjelaskan standar kompetensi yang belum diakomodir dalam kurikulum yang ada sebagai berikut:



Standar yang harus dimiliki oleh dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Perlu waktu untuk melaksanakan semua dharma tersebut. Seharusnya pelatihan mengakomodasi ketiga dharma ini. Jangan hanya dharma pengajaran saja yang diberikan pelatihan tetapi dharma lainnya juga diberi pelatihan biar seimbang. (W.MP.Perenc.PK.a.Peser.hz.a.NMJ)

Fakta lain yang juga dapat dilihat dari kurikulum pelatihan adalah metode pembelajaran yang tidak menitikberatkan pada metode andragogi atau cara pembelajaran untuk orang dewasa. Kurangnya penetapan waktu pembelajaran untuk mata ajar yang memerlukan latihan dan praktek di lapangan. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial SA yang menyatakan bahwa: “materi pelatihan yang sifatnya teknis dan memerlukan praktek hendaknya ditambah waktunya sehingga pemahaman akan materi lebih mendalam dan dapat mengaplikasikan materi dengan kehidupan nyata di lapangan.” (W.MP.Perenc.PK.a.Peser.sa.NMJ)

Berdasarkan hasil studi dokumentasi, panduan pelatihan dan penyelenggaraan pelatihan terdiri dari GBPP (Garis Besar Program Pembelajaran), RPP (Rencana Pembelajaran Pelatihan) dan slide mata ajar. Dalam GBPP dituangkan nama mata ajar, waktu pembelajaran, deskripsi singkat modul, tujuan instruksional umum, tujuan instruksional khusus, pokok bahasan, sub pokok bahasan, metode pengajaran, media pengajaran, waktu, daftar pustaka dan evaluasi mata ajar. RPP secara lebih rinci terdiri dari fasilitator, kegiatan peserta, metode dan media pembelajaran, penyajian dan penutup.

Setiap tahun pada saat kalender pelatihan, GBPP dan RPP dibuat secara berkala, namun isinya tidak banyak berubah. Biasanya dilakukan untuk usulan anggaran ke BAKU. Fakta tersebut didasarkan pada wawancara dengan kepala bagian SDM, “selama modul pembelajaran tidak berubah, maka GBPP dan RPP tidak berubah, namun RPP dapat direvisi.” (W.MP.Perenc.PK.a.Kabagsdm.NMJ)

GBPP, RPP dan materi pelatihan perlu direvisi secara berkelanjutan. Walaupun dalam pelaksanaannya kurikulum hanya dirubah sedikit setidaknya dapat memperbaharui materi yang akan disampaikan Fasilitator pelatihan berinisial WG menjelaskan tentang bagaimana proses penyusunan materi bahwa:

Panduan pelatihan direvisi secara berkala. Begitupula dengan GBPP dan RPP direvisi secara berkala. Dalam pelaksanaannya saya hanya merubah sedikit saja karena jadwal mengajar yang padat. Slide mengajar juga jarang direvisi. Hanya saja ketika membahas contoh soal dan studi kasus disesuaikan dengan kondisi dan situasi sekarang ini (W.MP.Perenc. PK.3.c.tut.wg.NMJ)

Fasilitator lain berinisial DR menyatakan hal senada berikut ini: “berdasarkan pengalaman, RPP dibuat sesuai kebutuhan saja. Apabila peserta menginginkan revisi maka akan ada revisi RPP dan materi tetapi jika peserta tidak meminta revisi maka tidak akan ada revisi.” (MP.Perenc.PK.3.c.Tut.dr.NMJ) Fasilitator AKM senada dengan DR menjelaskan penyusunan RPP sebagai berikut: “Penyusunan RPP dilakukan sebelum mengajar tetapi kalau sudah terbiasa mengajar mata ajar tertentu, sudah tidak perlu lagi melihat RPP. Jadi kalau mengajar tidak lagi menyusun RPP karena sudah hapal.” (W.MP.Perenc. PPK.3.c.tut.akm.NMJ)

Rancangan kurikulum pada dasarnya terdiri dari tujuan, isi, proses dan sistem penyampaian serta media maupun evaluasi dari kurikulum itu sendiri secara keseluruhan dihubungkan dengan kebutuhan para peserta belajar sebagai subyek pembelajaran. Kurikulum merupakan satu kesatuan sub sistem dalam pelatihan dan menjadi komponen penting yang seharusnya diperhatikan secara menyeluruh. Praktek identifikasi dan analisis kebutuhan yang terbatas menyebabkan perancangan kurikulum lebih banyak dilakukan berdasarkan pengalaman. Penyusunan kurikulum seharusnya dilakukan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan yang secara detail menginformasikan kebutuhan pada setiap level baik individu, tugas maupun lembaga.

Para perancang kurikulum seharusnya dapat mengintegrasikan ketiga kebutuhan tersebut dalam suatu kurikulum yang dirancang. Fasilitator seharusnya lebih memahami bagaimana tingkat pengetahuan atau keterampilan maupun kompetensi yang ada dan bagaimana mengisi kesenjangan tersebut dengan rancangan kurikulum yang tepat. Para fasilitator seharusnya lebih peka terhadap kebutuhan dalam pelaksanaan tugas fungsional dosen dan bagaimana meminimalisir kesenjangan tersebut. Para fasilitator dituntut memahami bagaimana struktur dan pengembangan organisasi dan mampu mengisi kebutuhan lembaga baik secara struktur (proporsional) maupun fungsional. Tujuan, isi,

metode, media yang digunakan, peserta sebagai orang dewasa yang memiliki kebutuhan dan karakteristik beragam merupakan satu kesatuan sub komponen dalam kurikulum yang seharusnya lebih diperhatikan terutama kedudukan peserta sebagai orang dewasa yang memiliki karakter, pengalaman dan kebutuhan beragam.

Kurikulum secara eksplisit dinyatakan dalam bentuk praktek maupun melalui komunikasi fasilitator dengan para peserta. Salah satu aspek penting dalam proses pembelajaran adalah mengenai “*hidden curriculum*” yaitu kurikulum implisit yang seharusnya dinyatakan secara eksplisit agar para peserta lebih memahami makna dan realitasnya baik pada dirinya maupun pada proses pengembangan kemampuan selanjutnya. Salah satu isi materi ajar yang seharusnya dinyatakan secara jelas adalah mengenai pembelajaran sepanjang hayat. Proses belajar tersebut menekankan makna mengenai belajar sepanjang hayat sebagai proses yang berkelanjutan bagi para peserta dengan menambah dan menyesuaikan pengetahuan dan keterampilannya serta mempertimbangkan kemampuan untuk mengobyektifkan pelaksanaan tugas fungsionalnya termasuk dalam kehidupan organisasi ketika mendapatkan tugas tambahan dalam struktur organisasi.

### **3) Penyusunan Panduan Pelatihan**

#### **a) Kriteria Fasilitator**

Hasil observasi terhadap penyelenggaraan pelatihan 31 Juli, 1 dan 2 Agustus 2015 menunjukkan bahwa fasilitator diusulkan oleh BAKU dan Ketua menugaskan langsung oleh ketua untuk memberikan materi dalam pelatihan. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Kabag SDM sebagai berikut:

Pada akhir bulan Januari, ketua sudah menetapkan akan ada pelatihan metode pengajaran. Kepala Bagian SDM mengalokasikan jadwal, lokasi, biaya pelaksanaan, siapa yang akan dijadikan nara sumber dan menetapkan peserta yang akan diberi pelatihan. Pada awal bulan Juli bagian BAKU mulai memetakan siapa pengajar untuk materi ajar tersebut. BAKU menginformasikan kepada Ketua siapa yang akan menjadi fasilitator dan memberikan rincian biaya untuk pelatihan selama tiga hari tersebut. (W.MP.Perenc. SF.a.Kbgsdm.NMJ)

Penetapan kriteria fasilitator didasarkan pada sejumlah upaya untuk mempermudah para peserta memperoleh kebutuhannya. Praktek penetapan fasilitator merupakan wujud dari pemahaman bahwa diperlukan peran yang dapat memfasilitasi interaksi antara peserta pelatihan dengan kurikulum, metode, sarana pengalaman untuk direfleksikan maupun dengan peserta lain. Mekanisme pemilihan fasilitator didasarkan pada pertimbangan penyelenggara.

Pemilihan fasilitator oleh Ketua dengan rapat yang dihadiri oleh Kepala BAKU dan serta usulan dari bagian SDM mengalokasikan jadwal, biaya dan lokasi pelatihan. Mekanisme penetapan fasilitator dijelaskan oleh seorang fasilitator berinisial AKM sebagai berikut:

Saya tidak paham persis bagaimana proses pemilihan fasilitator. Yang saya tau hanya saya ditelepon ketua untuk memberikan materi. Materi pelatihan sudah ditentukan ketua. Saya tinggal membuat slide presentasinya saja. Karena saya sudah pernah mengajar materi ajar ini yaa saya pakai saja materi yang lama. Saya revisi sedikit-sedikit takut ada kesalahan editorial dan saya tambahkan materi dari sumber buku yang lain. Sontoh soal saya sesuai kan dengan karakter peserta. (W.MP.Perenc. SF.a.Tut.akm.NMJ)

Berdasarkan pernyataan tersebut tampak bahwa pemilihan fasilitator tertutup dan hanya dilakukan di kalangan internal. Pertimbangan untuk ditetapkan sebagai fasilitator antara lain pengalaman serta kesesuaiannya dengan materi yang diperlukan oleh peserta maupun lembaga. Kemampuan untuk memfasilitasi peserta belajar menjadi pertimbangan utama baik dari aspek kompetensi, pengalaman maupun kemampuan komunikatif.

Apabila mata ajar tertentu yang akan diajarkan lebih banyak dibandingkan fasilitator yang telah ditetapkan maka ketua dapat meminta fasilitator lain untuk mengajar mata ajar tersebut. Hal ini didukung dengan hasil wawancara peneliti dengan seorang fasilitator berinisial WG yang menjelaskan sebagai berikut:

Biasanya kalau fasilitator memiliki kompetensi dalam mata ajar tertentu, bisa menyampaikan langsung kepada ketua. Tetapi kalau ternyata dalam kasus sudah tidak ada lagi fasilitator yang memiliki kompetensi misalnya karena kelas yang diajar cukup banyak dan jumlah fasilitator tidak banyak, mau tidak mau harus mengampu mata ajar tersebut. Tetapi pada umumnya semua fasilitator mampu mengampu hampir semua mata ajar kecuali beberapa mata ajar yang berhubungan dengan metodologi penelitian dan pembelajaran. (W.MP.Perenc. SF.a.Tut.wg.NMJ)

Bagian kepegangatan dan jabatan fungsional dosen memiliki database untuk pemilihan dosen yang akan menjadi fasilitator pelatihan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman mengajar yang dimiliki. Fasilitator berinisial AKM mencontohkan hal tersebut sebagai berikut:

Daftar dosen yang menjadi fasilitator pelatihan dapat dilihat di bagian kepegangatan dan jabatan fungsional dosen. Dari situ terlihat mata ajar apa yang biasa diampu di kelas pada saat mengajar mahasiswa S1 atau S2 atau dengan melihat gelar pendidikan terakhir yang diraih oleh dosen serta jenis pelatihan eksternal apa saja yang pernah mereka ikuti. Database kepegangatan dosen cukup lengkap. Tinggal dicek saja dan di klik di web data dosen di STMIK Nusa Mandiri langsung konek ke pangkalan data dosen. (W.MP.Perenc. SF.a.Tut.akm.NMJ)

Fasilitator lain berinisial ATP memiliki pendapat yang sama mengenai hal tersebut sebagai berikut: “Beberapa mata ajar yang berkaitan dengan metodologi pembelajaran kekurangan pengampu karena hanya sedikit fasilitator yang berlatar belakang pendidikan dan memiliki kemampuan dalam bidang itu.” (W.MP.Perenc.SF.a.Tut.a.ATP.NMJ).

Pemilihan fasilitator pada hakekatnya didasarkan pada upaya untuk mempermudah peserta pelatihan dalam memenuhi kebutuhannya. Praktek di STMIK Nusa Mandiri Jakarta menunjukkan bahwa pertimbangan kesesuaian antara pengalaman, kompetensi, perilaku kerja bahkan dikenal atau tidak dikenal pimpinan menjadi dasar dalam pemilihan fasilitator. Proses pembelajaran bersifat dinamis terlebih bagi peserta dewasa. Fasilitator yang dipilih harus mampu merumuskan ide atau gagasan-gagasan inovatif dalam menghasilkan *problem solving* bagi pelaksanaan tugas maupun kompetensi individu dan kebutuhan lembaga. Seorang fasilitator seharusnya memiliki kemampuan melakukan mediasi melalui komunikasi kelompok dan personal untuk mengurangi adanya dominasi dari beberapa orang dalam sebuah proses pembelajaran. Seorang fasilitator harus mampu menghasilkan *output* dari kompetensi dirinya dalam bentuk penyajian materi serta fasilitasi lainnya yang mudah dipahami oleh peserta.

Pada prakteknya lembaga memiliki cara praktis untuk menyeleksi para fasilitor baik melalui seleksi administratif maupun berdasarkan pengalamannya. Salah satu aspek penting yang seharusnya menjadi fokus perhatian adalah kemampuan fasilitator untuk menanamkan perilaku dimana dosen mampu

mewujudkan kebermaknaan dirinya dalam pekerjaan sebagai tenaga pendidik. Dosen memiliki fungsi strategis dalam penyelenggaraan pendidikan. Para fasilitator dapat dipilih berdasarkan kemampuannya dalam mendorong para peserta untuk mengemukakan ide-ide atau gagasan yang inovatif dalam mengatasi masalah yang ada. Dalam hal ini dosen yang dipilih adalah dosen dengan kemampuan komunikatif baik secara personal maupun kelompok.

Pemilihan fasilitator juga memperhatikan masalah anggaran maupun kesiapan dosen untuk menjadi fasilitator. Keterbatasan anggaran dan kesempatan merupakan kondisi realitas yang diperhatikan oleh lembaga maupun penyelenggara dalam memilih fasilitator. Pemilihan fasilitator didasarkan pada pertimbangan beragam faktor.

Temuan hasil penelitian berdasarkan wawancara telah menunjukkan bahwa pemilihan fasilitator sebagai pengajar ditentukan oleh pimpinan dengan melihat pangkalan data di bagian Jabatan dan Fungsional Dosen. Banyak Fasilitator yang memberikan pelatihan bertema keahlian komputer dan dapat dipilih tetapi untuk materi pedagogik seperti pembelajaran dan metodologi penelitian sangat sedikit fasilitatornya.

#### **b) Seleksi Peserta Pelatihan**

Dosen yang dipanggil untuk mengikuti pelatihan biasanya yang memenuhi persyaratan administrasi berupa pendidikan formal, batas usia maksimal, pangkat dan rekomendasi dari ketua program studi. Hal tersebut didasarkan pada hasil wawancara dengan ketua, ketua SDM dan ketua program studi. Kriteria peserta perlu diatur berdasarkan kelompok Staf Akademik, Dosen DPK, Dosen Luar Biasa dan instruktur. Persyaratan peserta tidak terlalu dipentingkan karena pemilihan peserta tergantung dari materi yang akan diberikan. Hal tersebut juga didukung dengan hasil wawancara dengan Ketua yang menegaskan sebagai berikut:

Di kami terdapat tiga macam tenaga edukatif yaitu staf akademik atau dosen tetap yayasan, Dosen DPK, dosen luar biasa (dosen tidak tetap) dan instruktur. Masing-masing memiliki perbedaan. Kalau staf akademik yaitu dosen yang diangkat dan mengajar serta diberikan SK menjadi dosen tetap yayasan. Dosen DPK yaitu dosen PNS yang diperbantukan di kami. Dosen luar biasa yaitu dosen lain yang memiliki *homebase* di luar kampus kami tetapi ikut mengajar di sini. Sedangkan instruktur adalah dosen yang baru lulus S1 dan sedang mengikuti pendidikan S2. Pemilihan peserta untuk

pelatihan tergantung dari jenis dan materi pelatihannya. Kalau pelatihan yang mengharuskan diikuti oleh semua dosen... ya akan kita ikutsertakan semua. (W.MP.Perenc. PP.a.Pim.NMJ)

Pertimbangan dosen sebagai peserta pelatihan didasarkan pada pertimbangan dan realitas dari kedudukan dosen bagi lembaga pendidikan. Faktor yang tidak diperhatikan dalam pemilihan peserta adalah kedudukan fasilitator dan peserta dalam hal kepangkatan maupun senioritas. Oleh karena itu tantangan bagi seorang fasilitator adalah bagaimana menjadikan perbedaan tersebut tidak relevan.

Beberapa kasus juga memperlihatkan bahwa peserta pelatihan dikirim dan diusulkan oleh ketua Program Studi. Ketua program studi sebagai pimpinan di unit ini mengetahui persis siapa dan berapa dosen yang membutuhkan pelatihan apa kemudian dicek di pangkalan data sesuaikah dengan catatan ketua program studi tentang pemilihan dosen sebagai peserta pelatihan tersebut. Fakta tersebut didasarkan pada hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial IR yang menegaskan bahwa:

Saya pernah ditelpon oleh Ketua Program studi saya, beliau meminta saya untuk ikut pelatihan di luar kampus. Karena memang saya belum pernah ikut pelatihan tersebut dan katanya semua biaya ditanggung kampus maka yaa saya ambil saja kesempatan itu. Saya pikir kesempatan mungkin tidak akan datang dua kali. (W.MP.Perenc.SPP.a.ir.NMJ)

Hal ini menunjukkan bahwa pertimbangan dalam pemilihan peserta dominan didasarkan pada kebutuhan lembaga. Faktor yang menghambat keikutsertaan dalam pelatihan antara lain faktor biaya. Pandangan pimpinan terhadap bawahannya mempengaruhi pemilihan peserta.

Ketua Program Sistem Informasi juga memiliki peran dalam mengusulkan peserta yang akan mengikuti pelatihan seperti dijelaskan berikut ini:

Kadang kala saya yang meminta mereka untuk mengikuti pelatihan, tetapi kadang juga ketua meminta saya untuk mengirimkan dosen "A" untuk ikut pelatihan. Kalau sudah mendapatkan perintah seperti itu ya saya akan menginformasikan kepada si"A" untuk ikut pelatihan. (W.MP.Perenc. PP.a.Kapro.si.NMJ)

Faktor lain yang mempengaruhi keterlibatan peserta adalah informasi yang diterima oleh peserta. Minat dan motivasi serta pertimbangan kebutuhan mempengaruhi bagaimana peserta terlibat dan ikut serta dalam pelatihan. Informasi menjadi kata kunci dalam keterlibatan peserta untuk pelatihan tersebut.

Alumni peserta lain berinisial DAK menjelaskan pemahaman peserta tentang informasi suatu program pelatihan tertentu dan mekanisme seleksi peserta pelatihan sebagai berikut:

Saya tahu berita adanya suatu pelatihan di *web site* resmi DP2M DIKTI atau di kopertis. Kemudian saya bertanya kepada bagian SDM apakah saya berhak untuk ikut pelatihan tersebut. Bagian SDM akan meminta saya menunggu dihubungi kembali sambil SDM konfirmasi kepada pimpinan. Biasanya bagian SDM pun sudah melihat pengumuman di web tersebut. Tinggal nanti kita tunggu saja surat tugas pelatihan akan diberikan kepada siapa? Saya atau teman yang lain. Buat saya tidak masalah sepanjang siapapun yang ikut pelatihan harus mampu memberikan lagi ilmunya ke teman-teman yang lain. (W.MP.Perenc.PP.a.Peser.dak.NMJ)

Alumni peserta lain berinisial SA juga mengungkapkan hal yang senada yaitu: “kita tinggal menunggu surat tugas dari pimpinan untuk ikut pelatihan tertentu.”(W.MP.Perenc.SPP.a.Peser.sa.NMJ). Alumni peserta dosen berinisial SR menyatakan sebagai berikut:

Kita harus rajin-rajin lihat di *web* nya kampus atau DIKTI atau Kopertis untuk melihat ada tidaknya pelatihan yang memang sesuai dengan bidang ilmu kita atau pengetahuan yang dapat meningkatkan kompetensi kita. Setelah itu kita bisa bertanya ke bagian administrasi SDM untuk mengusulkan nama kita ikut pelatihan tersebut. Syukur-syukur memang kemudian terus di *acc* oleh pimpinan. (W.MP.Perenc.SPP.a.Peser.sr.NMJ)

Hasil wawancara dengan alumni peserta AM menegaskan bahwa: “beruntung dosen yang bisa ikut pelatihan di luar kampus dengan biaya dari kampus. Tinggal kita laksanakan sebaik-baiknya dan kita pertanggungjawabkan hasil pelatihan itu untuk kompetensi diri dari dosen lain.” (W.MP.Perenc.SPP.a.Peser.am.NMJ)

Pernyataan ini semakin menegaskan bahwa dua aspek penting yang dapat mempengaruhi keterlibatan para dosen dalam pelatihan adalah biaya dan kesempatan yang diperoleh. Kampus telah memberikan kesempatan luas kepada para dosen untuk menjadi peserta. Di sisi lain kampus dihadapkan pada kondisi keterbatasan sumber daya untuk penyelenggaraan pelatihan. Kampus menyadari bahwa kriteria peserta dan jumlah peserta memiliki pengaruh terhadap keberhasilan pelatihan. Namun kampus juga dihadapkan pada suatu kondisi yang membuatnya tidak secara ketat melakukan seleksi peserta maupun membatasi jumlah peserta sesuai dengan penyelenggaraan yang ideal. Kampus memiliki



kebutuhan tinggi terhadap dosen-dosen yang memiliki kompetensi dan kondisi tersebut bisa diperoleh melalui pelatihan.

Kampus hanya memberikan batasan horizontal terhadap para peserta pelatihan yaitu memiliki fungsi yang sama dalam penyelenggaraan pendidikan atau dengan kata lain para peserta terdiri dari dosen dengan posisi, kemampuan kompetensi yang dianggap sejajar.

Berdasarkan uraian temuan di atas dijelaskan bahwa pemilihan peserta pelatihan ditentukan oleh Ketua berdasarkan pertimbangan Ketua Program Studi dan Bagian SDM dan kemudian *dicrosscheck* di pangkalan data bagian jabatan dan fungsional dosen. Dari pangkalan data tersebut dapat dilihat mana saja dosen yang belum atau sudah pernah mengikuti atau membutuhkan pelatihan tertentu. Ada contoh kasus dosen yang meminta ikut pelatihan. Apabila sesuai dengan kompetensinya maka akan diikutsertakan. Tetapi apabila tidak sesuai maka dosen lain yang akan ikut pelatihan.

### c) **Penyusunan Materi Pelatihan**

Materi pelatihan sudah sesuai dengan sasaran dan kurikulum yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan alumni peserta berinisial IR, bahwa:

Isi materi ditentukan oleh identifikasi kebutuhan dan sasaran pelatihan. Program pelatihan berupaya mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Apabila tujuan organisasi diabaikan, upaya pelatihan akan sia-sia. Para peserta juga perlu meninjau materi apakah sesuai dengan kebutuhan atau motivasi mereka untuk mengikuti program tersebut rendah atau tinggi agar isi materi efektif dan sebaiknya prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan. (W.MP.Perenc. PMP.6. peser ir.NMJ)

Penyusunan materi pelatihan didasarkan pada pemenuhan kebutuhan lembaga dan para peserta yang mengalami kesenjangan kompetensi /pengetahuan. Paradigma dalam penyusunan kurikulum belum disusun berdasarkan fungsi dari lembaga pendidikan itu sendiri sebagai produsen ilmu pengetahuan dan teknologi. Sumber dari penyusunan materi pelatihan seharusnya lebih dikembangkan tidak hanya mengacu pada kebutuhan individu dan lembaga. Penyusunan kurikulum seharusnya didasarkan pada a) kebutuhan masyarakat pendidikan sebab kedudukan dosen sebagai salah satu intelektual penghasil ilmu pengetahuan, b)

kebutuhan lembaga dalam mengoptimalkan fungsi lembaga untuk menghasilkan lulusan bermutu yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, c) kebutuhan individu dosen d) kebutuhan dari dunia ilmu pengetahuan itu sendiri karena dosen memiliki tugas untuk memunculkan kebaruan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai wujud dari realitas dirinya sebagai masyarakat intelektual.

Hampir senada dengan yang disampaikan Ketua LPPM menyatakan bahwa ”penyusunan materi pelatihan pada umumnya telah mengacu pada kurikulum yang telah ditetapkan.”(W.MP.Perenc.PMP.6.lppm.NMJ). Modul-modul pelatihan yang sudah disusun berdasarkan keperluan pelatihan tidak memiliki petunjuk penggunaan modul, indikator pengguna dan rangkuman setiap materi pokok. Sistematika penyusunan masing-masing modul sudah seragam. Ada beberapa modul yang belum seragam sistematika penulisannya misalnya ada modul yang tidak mencantumkan TIU (Tujuan Instruksional Umum) dan TIK (Tujuan Instruksional Khusus). Hal ini didasarkan pada hasil studi dokumentasi yang menunjukkan materi pelatihan yang terdiri dari modul. Sistematika penyusunan modul pada umumnya berisi judul modul, tim penyusun, SAP, bab-bab materi mata ajar dan daftar pustaka. Namun, modul-modul ini tidak memiliki petunjuk penggunaan modul, indikator keberhasilan, dan rangkuman setiap materi pokok. Kaprodi SI menjelaskan hal yang hampir sama sebagai berikut:

Modul pelatihan berisi materi pelajaran yang harus diberikan fasilitator. Panduan fasilitator terdiri dari GBPP (Garis Besar Program Pembelajaran), SAP (Satuan Acara Pembelajaran), slide bahan ajar dari modul, dan kunci jawaban. Saat ini buku kerja tidak dibuat tersendiri hanya digabungkan dengan modul pelatihan.”(W.MP.Perenc.PMP.6.kapro,si.NMJ).

Urutan materi dalam modul dimulai dengan materi yang paling mudah dan sederhana dilanjutkan ke materi yang lebih sulit dan rumit. Pada umumnya proses penyusunan modul sudah melalui review dari nara sumber sebelum ditetapkan. dan sudah didiskusikan dengan nara sumber dan pimpinan. Namun, masih banyak modul-modul yang tidak melalui proses review ahli. Beberapa tidak dilengkapi dengan tujuan dan manfaat serta kesimpulan materi yang dipelajari. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Kabag SDM yang menjelaskan proses penyusunan modul materi pelatihan sebagai berikut:

Kami sesuaikan sarana yang diperlukan dengan kebutuhan peserta Modul disusun oleh fasilitator yang sebelumnya membuat *outline*. Modul yang

sudah selesai dibuat kemudian dibahas oleh tim penyusun dan ahlinya. Ahlinya diambil dari fasilitator atau pimpinan atau orang yang biasa memberikan materi tersebut dari luar institusi. Urutan mekanisme proses belajar mengajar juga didiskusikan dengan fasilitator lain dan dengan Kepala SDM dan Ketua Program Studi. (W.MP.Perenc.PMP.6.a.kabag.sdm. NMJ)

Penyusunan materi seperti disampaikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan kebutuhan lembaga. Di sisi lain beberapa pertimbangan seperti adanya validitas (sahih) dan berarti turut diperhatikan. Pengetahuan dan keterampilan menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

Fasilitator berinisial AKM berpendapat mengenai modul pelatihan yang sudah disusun sebagai berikut: “dalam modul belum ada kesimpulan yang menguraikan isi modul secara singkat dan jelas walaupun di akhir pelatihan, fasilitator menyimpulkan materi yang disampaikan.” (W.MP.perenc.SPP.6.a.tut.akm.NMJ). Sependapat dengan AKM, fasilitator berinisial DR menegaskan bahwa: “walaupun tujuan dan manfaat pelatihan tidak dijelaskan dalam modul, sebenarnya dalam penerapannya tentu saja bermanfaat.” (W.MP.perenc.SPP.6.a.tur.dr.NMJ). Fasilitator WG menyampaikan pendapat yang hampir sama sebagai berikut:

Kebanyakan modul tidak ada kesimpulan tetapi fasilitator meminta peserta untuk memberikan kesimpulan dari materi yang telah dibahas. Kadang-kadang fasilitator yang memberikan kesimpulan. Kadang-kadang fasilitator lupa memberikan kesimpulan. Semua tergantung dari karakter peserta. Kalau peserta dianggap sudah mengerti maka fasilitator tidak perlu menanyakan lagi kesimpulan. Kalau pesertanya terlalu pasif, perlu ditanya apakah sudah mengerti atau belum dikaitkan dengan evaluasi pencapaian tujuan instruksionalnya. Modul juga tidak menjelaskan manfaat materi yang dibahas untuk diterapkan di tempat kerjanya. (W.MP.peren.PMP.7.a.Tut.wg.NMJ)

Berdasarkan pendapat tersebut diketahui bahwa terdapat beberapa aspek penting yang diperhatikan dalam materi pelatihan yaitu kenyataan sosial dan kultural yang berkembang di dalam proses pembelajaran. Ada beberapa kekurangan namun tidak bersifat substansial. Isi materi tidak hanya tentang bagaimana pengetahuan yang diperlukan. Para peserta di dalam menjalankan fungsinya dituntut mampu memahami perubahan-perubahan yang terjadi.

Simpulan yang diargumentasikan peserta bisa beragam yang dipengaruhi oleh beragam karakteristik para pesertanya. Simpulan yang dikemukakan merupakan realitas dari beragam para peserta dalam memahami suatu obyek.

Berdasarkan studi dokumentasi diketahui bahwa, dari segi isinya, modul mudah dipahami karena dilengkapi dengan contoh-contoh soal, dan isinya cukup lengkap. Hal tersebut didukung dengan penjelasan seorang alumni peserta IR sebagai berikut:

Kebanyakan modul gampang dipahami. Setiap orang punya penilaian masing-masing, tergantung masing-masing. Beberapa materi ada yang membingungkan terutama yang disadur dari bahasa asing. Tetapi dengan keterampilan mengajar fasilitator, hal tersebut dapat diminimalisir. Contoh-contoh soal membantu peserta memahami materi yang disampaikan. Kalau ada yang masih belum mengerti, para peserta dapat menanyakan kepada fasilitator, sehingga lebih mudah mengerti. Contoh-contoh soal biasanya berkaitan dengan materi yang sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan dan kehidupan sehari-hari, materi yang diuraikan dalam modul juga cukup, tidak terlalu banyak dan tidak kurang juga. (W.MP.Perenc.PMP.6.a.peser.ir.NMJ)

Beberapa modul masih terdapat kesalahan editorial. Masih ditemukan kesalahan isi maupun sistematika penulisan. Hal ini didukung hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial CBH yang menegaskan bahwa: “masih ada beberapa kesalahan editorial dalam penulisan tetapi fasilitator segera mengoreksi pada saat pembelajaran berlangsung.” (W.MP.perenc.PMP.7.b.Peser.cbh.NMJ). Modul yang tersedia juga masih terlalu banyak menyajikan teori dan kurang menyajikan contoh-contoh praktik, sehingga menyulitkan peserta pelatihan nantinya ketika akan menerapkan materi tersebut dalam pekerjaannya sehari-hari. Hal ini didukung hasil wawancara dengan seorang alumni peserta DAK yang berpendapat bahwa:

Materi *Wireless dan Mobile Computing* seharusnya langsung aplikasi saja. Tetapi kenyataannya terlalu banyak teori yang diberikan misalnya pengetahuan tentang teknologi *mobile*, teknologi *wireless*, *location based & technical*, *wifi*, *bluetooth*, *WAP (Wireless Application Protocol)*, *WML (Wireless Markup Language)* dasar dan *WML Navigasi* sehingga pelatihan *wireless dan mobile computing* hanya memberikan pengetahuan saja bukan keterampilan. Padahal menurut saya untuk teori bisa diberikan satu jam saja sisanya untuk praktek. (W.MP.perenc.PMP.6.a.Pesert.dak.NMJ)

Dari hasil penelitian dengan menggunakan metode studi dokumentasi dan wawancara dengan panitia pelatihan dan alumni peserta dapat ditarik kesimpulan bahwa materi pelatihan sudah disusun dengan mengacu pada kurikulum pelatihan yang ada. Namun materi tersebut belum dapat memenuhi semua kebutuhan peserta, sehingga perlu ditindaklanjuti dengan pelatihan lainnya untuk materi lanjutan. Beberapa materi seharusnya disajikan menggunakan metode praktek dan disesuaikan dengan kebutuhan.

Isi materi dalam pelatihan dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi dan realitas para peserta pelatihan termasuk pengalaman para peserta sebagai bahan diskusi beberapa pertimbangan tentang materi pelatihan telah sesuai dengan beberapa kriteria antara lain: a) adanya pengujian validitas dan signifikansi yang dilakukan bersama oleh para ahli sebagai gambaran apakah pengetahuan tersebut sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan ilmu pengetahuan serta teknologi, b) Terdapat pertimbangan bahwa bahan relevan dengan kenyataan sosial kultural yang berkembang dalam pekerjaan. Materi yang disajikan termasuk diskusi merupakan wujud dari adanya relevansi materi dengan perubahan-perubahan. Setiap peserta mengemukakan pengalaman beragam terkait obyek serta bagaimana pengetahuan mengenai obyek tersebut berkembang, c) bahan ajar lebih dominan dengan pengetahuan pada aspek psikomotor (praktek) dikesampingkan mengingat keterbatasan waktu dan b) Materi yang disampaikan berpusat pada peserta pelatihan dan prosesnya itu sendiri digerakan oleh peserta dengan fasilitasi.

#### **d) Sarana dan Prasana Pelatihan**

Salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan suatu pelatihan adalah adanya sarana prasarana yang memadai. Sarana prasarana sangat dibutuhkan untuk menghasilkan kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien. Sarana merupakan peralatan dan perlengkapan yang secara khusus langsung dipergunakan dan menunjang proses pelatihan. Sarana menunjang proses belajar mengajar, seperti alat-alat dan media pelatihan. Prasarana merupakan fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pelatihan, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, mesjid, laboratorium dan sebagainya.

Sarana dan media pelajaran yang biasanya disediakan di setiap ruang kelas antara lain: *LCD*, *whiteboard*, *flipchart* dan *sound system*, sedangkan sarana dan media pelatihan yang dibagikan kepada peserta pelatihan, meliputi satu set modul mata ajar, alat tulis, buku catatan, tas, dan tanda peserta. Sarana pelatihan yang secara langsung digunakan untuk proses pembelajaran sudah tersedia dan cukup memadai namun ada kekurangan dalam hal, misalnya beberapa *LCD* fungsinya sudah kurang optimal sehingga perlu diganti, serta peralatan *sound system* dan kabel-kabel belum tertata dengan rapi, sehingga mengganggu kenyamanan belajar. Hasil wawancara dengan seorang fasilitator berinisial AKM kondisi sarana pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Media pembelajaran sudah ada di dalam kelas. Ada fasilitator yang mau membawa sendiri media pembelajaran silahkan saja. Pemilihan media ini disesuaikan dengan metode pembelajaran yang digunakan. Misalnya fasilitator memutar film yang berkaitan dengan materi yang akan diajarkan. Fasilitas yang ada cukup baik, hanya mungkin disempurnakan lagi. Sebagai contoh, kabel masih semrawut di depan kelas sehingga kurang enak dipandang mata. Kabel dapat ditata dengan baik supaya tidak terkesan semrawut dan membahayakan orang lain. (W.MP.Perenc.SPP.7.a.peser.akm.NMJ)

Hal ini menunjukkan bahwa baik penyelenggara maupun para peserta memahami pentingnya sarana-prasarana. Penyelenggaraan maksimal dari sebuah pelatihan sudah menjadi perhatian. Beberapa aspek yang belum sepenuhnya diperhatikan antara lain dukungan sumber daya manusia untuk melakukan monitoring terhadap ketersediaan sarana pendukung baik untuk peserta, maupun para fasilitator. Ketersediaan sarana prasarana memerlukan dukungan teknis dalam penggunaannya. Hal ini ditujukan agar setiap sarana yang digunakan dapat dipastikan bisa digunakan atau lebih cepat diperbaiki pada saat terjadi kekurangan.

Sejalan dengan pendapat peserta berinisial AKM, fasilitator berinisial DR menambahkan dengan memberikan pendapat sebagai berikut:

Spidol seringkali hilang, entah kemana. Panitia tidak jeli melihat kendala sepele ini tapi akibatnya terasa betul. Beberapa waktu terbuang percuma hanya karena menunggu spidol datang. Sambil menunggu spidol datang, saya coba memotivasi peserta untuk lebih fokus terhadap materi atau memberi *games* agar suasana tidak kaku dan jenuh. LCD masih ada yang bermasalah, inipun biasanya memakan waktu yang cukup lama untuk

menunggu teknisi datang dan membetulkan LCD. (W.MP.Perenc.SPP.7.b.tut.dr.NMJ)

Hal-hal yang berkaitan dengan pelayanan dari penyelenggara pelatihan selama pelatihan berlangsung, peserta pelatihan menyatakan pendapat yang hampir seragam bahwa pelayanan yang diberikan panitia cukup baik. Hasil wawancara dengan alumni berinisial IR menyatakan: “pelayanan dari panitia cukup baik. Administrasi seperti absen dan keperluan peserta difasilitasi dengan cukup baik”. (W.MP.Perenc.SPP.7.b.peser.ir.NMJ)

Alumni peserta lain yang berinisial SR juga sependapat dengan alumni berinisial AF bahwa: “pelayanan dari panitia dan petugas absen sudah cukup baik. Kebersihan sudah cukup baik juga. Menu makanan tidak mewah tetapi cukup bergizi dan tidak kekurangan. Modul yang disediakan sudah cukup lengkap.” (W.MP.Perenc.SPP.7.b.peser.sr.NMJ)

Peserta SR menjelaskan bahwa pelayanan pada umumnya sudah cukup baik. Hal ini senada yang disampaikan alumni peserta berinisial AC berpendapat bahwa: “modul pelatihan diterima dengan lengkap, alat tulis menulis diberikan panitia. LCD jernih dan jelas. Ada *whiteboard*, Ada penayangan video berdurasi pendek untuk mengurangi kejenuhan.” (W.MP.Perenc.SPP.7.b.peser.ac.NMJ) Alumni peserta berinisial SA juga menyatakan hal yang positif tentang pelayanan panitia penyelenggara pelatihan bahwa:

Kebersihan ruang kelas sudah cukup baik. Menu makan dan *snack* peserta tersedia tepat waktu. Bahan pelatihan tersedia dan cukup lengkap. Pelayanan di kelas cukup bagus. Administrasi daftar hadir sudah diberikan kepada peserta pagi, siang dan sore hari. Lembar evaluasi diberikan kepada peserta setiap akhir pokok bahasan. (W.MP.Perenc.SPP.7.b.peser.sa.NMJ)

Berdasarkan hasil temuan pada umumnya sarana pelatihan yang langsung maupun tidak langsung digunakan untuk proses pembelajaran sudah tersedia dan cukup memadai. Namun ada kekurangan dalam hal, misalnya ada LCD yang fungsinya kurang optimal sehingga perlu diganti, peralatan *sound system* yang tidak berfungsi semestinya diganti yang baru dan kabel-kabel belum tertata dengan rapi, sehingga mengganggu kenyamanan belajar. Prasarana pelatihan dikelola oleh bagian SDM dapat dibedakan menjadi prasarana utama dan prasarana penunjang. Prasarana utama merupakan infrastruktur dan fasilitas yang

diberikan kepada peserta yang masih berkaitan meskipun secara tidak langsung dengan kegiatan pembelajaran. Tanpa fasilitas ini peserta tidak dapat mengikuti kegiatan pembelajaran dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi, prasarana utama yang dimiliki oleh STMIK Nusa Mandiri Jakarta adalah: Sebidang tanah seluas 1000m<sup>2</sup> yang berlokasi di Jl. Damai no. 8 Warung Jati Barat (Margasatwa) Jakarta Selatan, 1 Aula, 5 ruang kelas, 2 ruang Laboratorium komputer dan 1 ruang Perpustakaan berukuran 100 m<sup>2</sup> dengan koleksi 3000 Buku.



**Gambar 4.1 Kampus STMIK Nusa Mandiri Jakarta**

Prasarana penunjang merupakan infrastruktur dan fasilitas yang diberikan kepada peserta yang sama sekali tidak berkaitan dengan kegiatan pembelajaran. Pemenuhan prasarana ini membuat peserta dapat mengikuti pelatihan dengan lebih tenang dan nyaman. Prasarana penunjang yang dimiliki oleh STMIK Nusa Mandiri Jakarta sebagai berikut: Mesjid berukuran 200m<sup>2</sup> berkapasitas 200 orang, 1 ruang kantin berukuran 100m<sup>2</sup> dan 1 ruang makan dosen ukuran 50m<sup>2</sup>.

Ruang kelas dengan susunan kursi ke belakang digunakan dalam pelatihan mirip dengan ruang kelas untuk anak usia kampus sehingga menyulitkan fasilitator ketika mendekati peserta sehingga belum ideal digunakan untuk diskusi kelompok karena harus menggeser-geser meja dan kursi. Beberapa ruang kelas yang digunakan pelatihan ukurannya terlalu kecil untuk menampung peserta pelatihan sebanyak 30 orang. Hal ini didukung dengan penjelasan seorang fasilitator berinisial AKM yang memberikan pernyataan sebagai berikut:

Ruangan ini seperti ruang kelas kampus bukan ruang kelas pelatihan, bentuk ruangan memanjang dengan susunan kursi berbaris ke belakang, sebaiknya kalau untuk pelatihan bentuk ruangan paling tidak persegi atau melebar ke



samping dengan susunan kursi berbentuk huruf U. Kalau bentuk U, fasilitator bisa berjalan mendekati peserta. Kalau sekarang jalan ke belakang sulit karena hanya ada gang sempit di antara barisan meja kursi. (W.MP.Perenc. SPP.7.b.tut. akm.NMJ)

Fasilitator berinisial DR menyatakan pendapatnya tentang prasarana pelatihan dengan mengatakan bahwa: “ruangan kelas masih ada yang terlalu kecil untuk kapasitas 30 orang.” (W.MP.Perenc.SPP.7.b.tut.dr.NMJ). Hal yang sama disampaikan oleh alumni peserta pelatihan berinisial IR, menyatakan bahwa:

Fasilitas di kelas dan fasilitas lainnya sudah cukup baik. Peralatan dan modul cukup lengkap. Layout tempat duduk menghadap semua meja fasilitator, kalau dengan metode ceramah sih cocok saja, tapi kalau untuk diskusi agak ribet karena harus geser-geser kursi. (W.MP.Perenc.SPP.7.b.peser.ir.NMJ)

Pengaturan ruang kelas harus memperhatikan materi ajar dan jumlah peserta serta kesiapan fasilitator. Hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial SR, menjelaskan tentang fasilitas pembelajaran sebagai berikut:

Beberapa ruang kelas dibandingkan dengan peserta sebanyak 30 orang sudah cukup luasnya, ada alat peraga juga. *Lay out* seharusnya bisa diganti-ganti. Kalau diskusi, *lay out*nya bisa dibuat membentuk kelompok-kelompok. Kalau bisa, untuk diskusi menggunakan ruangan khusus agar bisa diputar film sekitar 10-15 menit, kemudian diberikan komentar, itu lebih baik lagi tentu semua ini dilaksanakan dengan bimbingan fasilitator. Kalau sekarang studi kasus disajikan secara tertulis dalam kertas yang dibagikan oleh fasilitator per kelompok. Jadi ya terkesan biasa saja (W.MP.Perenc.SPP.7.c.peser.sr.NMJ)

Kenyaman ruangan kelas sudah terjamin. Hanya tinggal penempatan kursi saja yang menjadi kendala seperti yang disampaikan alumni peserta berinisial AC menyatakan bahwa:

Penerangan dan pemakaian AC di ruangan kelas sudah cukup baik, layout ruangan kelas seperti di kampus yaitu berjejer ke belakang dalam 5 baris. Kalau mau diskusi harus mengatur ulang kursi. Biasanya kelompok dibagi berhadapan karena kursi tidak ada roda sehingga sulit digeser. Anggota kelompok diskusi duduknya yang berdekatan saja. Menurut saya sebaiknya peserta dapat berpindah-pindah tempat duduk agar ada penyegaran dan tidak bosan. (W.MP.Perenc. SPP.7.c.peser.ac.NMJ)

Fasilitas laboratorium komputer dan perpustakaan sudah digunakan secara optimal sebagai sumber belajar bagi peserta pelatihan. Kenyataan ini didasarkan

pada hasil wawancara dengan alumni peserta berinisial IR yang menyatakan pendapat bahwa:

Kita sering ke Lab komputer walaupun kita bawa laptop sendiri. Lebih nyaman dan bisa lebih mengeksplorasi ketika menggunakan komputer PC. Fasilitator juga menyarankan untuk mengunjungi perpustakaan untuk mencari sumber rujukan lain yang berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan kepada peserta. Peserta bisa membaca buku apa saja di perpustakaan. (W.MP.Perenc.SPP.7.c.peser.ir.NMJ)

Alumni berinisial SR juga menegaskan hal senada dengan alumni berinisial IR tentang penggunaan perpustakaan dan laboratorium komputer sebagai berikut:

Fasilitator tidak pernah menganjurkan secara eksplisit untuk menggunakan lab komputer sebagai sarana membantu tugas-tugas. Juga dengan memanfaatkan sumber belajar yang tersedia di perpustakaan. Tetapi kami sadar betul bahwa sumber belajar selain melalui fasilitator dapat kami peroleh di lab komputer dan perpustakaan. Saya sendiri sering ke perpustakaan untuk membaca atau mencari referensi. Buku-bukunya cukup lengkap. (W.MP.Perenc. SPP.7.c.peser.sr.NMJ)

Hasil wawancara dengan Alumni peserta berinisial SA juga memberikan pernyataan yang hampir senada mengenai perpustakaan dan laboratorium komputer sebagai berikut:

Fasilitas lab komputer ada dan sering digunakan untuk pelatihan. semua materi mengharuskan menggunakan komputer secara khusus. Walaupun masing-masing peserta membawa laptop akan tetapi lebih leluasa untuk mengerjakan tugas-tugas pelatihan menggunakan komputer di laboratorium. Karena jaringan internetnya sangat bagus dan gratis pula. Jadi yaa pasti kita manfaatkanlah. Perpustakaan ada, beberapa di antara kita sering mengunjungi perpustakaan. Ada juga sih yang jarang-jarang ke perpustakaan ituupun karena dia memiliki fasilitas dan koneksi dengan *e book* dan *e journal* yang lengkap. (W.MP.Perenc.SPP.7.c.peser.sa.NMJ)

Pada dasarnya rencana pelatihan akan berhasil dengan adanya dukungan sarana prasarana. Hal ini disadari baik oleh peserta maupun penyelenggaran. Sarana yang selalu ada dalam pembelajaran sebagai alat bantu yang diperlukan setiap materi pelatihan seharusnya tersedia dalam kondisi siap pakai. Sedangkan untuk sarana khusus yang disesuaikan berdasarkan materi. Penggunaan sarana disadari bersifat fungsional artinya bahwa sarana tersebut harus benar-benar berfungsi guna menunjang kelancaran. Ketersediaan sarana seharusnya didukung oleh keberadaan panitia untuk memastikan bahwa fungsi dari sarana prasarana terutama sarana umum dapat berjalan secara optimal.

Beberapa sarana yang belum menjadi pokok perhatian yaitu terkait dengan ketersediaan ruang yang digunakan untuk istirahat atau sekertariat panitia. Para peserta pada umumnya tidak memiliki persiapan khusus menjelang pelatihan termasuk persiapan fisik. Ruangan untuk memberikan pertolongan dalam kesehatan maupun untuk istirahat perlu dipersiapkan guna mengantisipasi terjadinya keadaan sakit yang tiba-tiba baik untuk fasilitator maupun untuk peserta.

Temuan terhadap prasarana pelatihan diketahui antara lain masih terdapat kekurangan pada *lay out* ruang kelas yang belum sesuai dengan pembelajaran orang dewasa, bentuk kursi tidak fleksibel sehingga menyulitkan untuk diskusi kelompok. Beberapa ruangan terlalu kecil untuk pembelajaran yang menampung 30 peserta. Fasilitas laboratorium komputer dan perpustakaan sudah cukup efektif digunakan sebagai sumber belajar bagi peserta pelatihan. Koneksi jaringan internet di perpustakaan dan laboratorium komputer sangat bagus dan cepat. Menu makanan cukup mempertimbangkan gizi dan kondisi usia peserta.

## **b. Pelaksanaan Pelatihan**

### **1) Kemampuan Fasilitator Mengelola Kelas**

Berdasarkan hasil observasi terhadap pelatihan yang dilaksanakan tanggal 31 Agustus, 1 dan 2 September 2015, pada umumnya proses belajar mengajar dibuka dengan pengenalan peserta dan fasilitator. Kegiatan dilanjutkan dengan penyajian materi, tanya jawab dan diskusi kelompok. Kegiatan pembelajaran ditutup dengan pengisian lembar evaluasi oleh peserta.

Fasilitator secara umum mampu berperan sebagai pengajar yang menyampaikan materi, mampu memotivasi peserta mengemukakan pendapat dan melakukan diskusi serta mampu berperan sebagai nara sumber yang memberikan solusi atas suatu masalah. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya suasana ingin terlibat. Hal ini disampaikan alumni berinisial AC yang menyatakan pendapat sebagai berikut :

Menurut saya, fasilitator sudah melaksanakan pelatihan yang sesuai dengan pembelajaran orang dewasa, misalnya ada diskusi dan pemberian contoh serta studi kasus. Fasilitator sudah berperan baik sebagai pengajar maupun nara sumber karena sudah menyediakan waktu untuk tanya jawab kepada peserta pelatihan. Fasilitator sudah menyampaikan materi yang ada di

modul, memfasilitasi tanya jawab dan bisa memberikan solusi atas suatu masalah yang disampaikan peserta. (W.MP.Pelak.KFM.1.a.Peser.AC.NMJ)

Fasilitasi diskusi, penelaahan kegiatan praktis yang relevan dengan studi kasus, mengemukakan ide atau gagasan *problem solving* yang rasional didukung hasil studi kasus dan teori merupakan fungsi dan peran fasilitator dalam pelatihan. Fasilitator tidak hanya menguasai teori namun bagaimana menyampaikannya dalam bahasa yang tepat. Suasana pelatihan bisa kaku hanya karena fasilitator tidak mampu mencairkan suasana. Hasil observasi menunjukkan bahwa fasilitator mampu menarik perhatian peserta dengan cara memberikan ilustrasi yang didasarkan pada pengalaman peserta.

Alumi berinisial SA juga memiliki pandangan yang hampir sama tentang fasilitator Pelatihan sebagai berikut: “mereka sudah cukup bagus tidak hanya memberikan materi saja, tetapi juga bisa membuat suasana kelas lebih menarik dan memotivasi peserta lebih aktif.” (W.MP.Pelak.KFM.1.a.Peser.AC.NMJ)

Beberapa fasilitator masih belum menunjukkan peran optimal, misalnya beberapa fasilitator kurang antusias dalam mengajar dan hanya bertindak sebagai penyampai materi. Materi yang disampaikan kurang dikuasai dan bukan kompetensinya. Kondisi tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial HZ yang menyatakan bahwa:

Ada juga sih fasilitator yang hanya menyampaikan materi saja. Dia tidak bisa membangkitkan motivasi dan keaktifan peserta. Tapi dari sekian banyak fasilitator paling cuma satu atau dua saja yang seperti itu. Itupun kemudian sepertinya tidak lagi diminta kampus untuk menjadi fasilitator.” (W.MP.Pelak KFM.1.a.Peser.HZ.NMJ)

Keberhasilan fasilitator untuk membangun suasana interaktif dan komunikatif kurang dirasakan karena lemahnya pengalaman fasilitator maupun pemahaman mengenai peserta pelatihan. Fasilitator yang belum berpengalaman menurut hasil observasi dipengaruhi beberapa faktor antara lain a) pengalaman, b) penguasaan materi serta c) dinamika dalam proses pembelajaran yang kurang diarahkan.

Kesan pertama yang perlu diperhatikan adalah kemampuan fasilitator dalam membuka suasana pelatihan menjadi lebih cair, nyaman, santai dan tidak kaku. Hal ini diperlukan agar fasilitator dapat membangun komunikasi efektif dengan peserta. Komunikasi baik kepada kelompok menjadi inisiator, pencari opini,

pemberi informasi, maupun pemberi opini serta pemberi energi belum sepenuhnya terbangun maupun secara personal antara lain memiliki kemampuan berkomunikasi antar pribadi. Adanya keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan belum menjadi perhatian fasilitator yang belum berpengalaman. Berbeda dengan fasilitator berpengalaman yang lebih paham bagaimana membentuk kelompok belajar serta bagaimana memberikan dorongan serta membangun kepercayaan satu sama lain.

Fasilitator pada umumnya datang sebelum waktu pembelajaran dimulai. Fasilitator mempersiapkan presentasi *power point* yang akan ditayangkan melalui LCD sambil menunggu peserta yang belum datang. Fasilitator memulai kegiatan pembelajaran dengan menyapa peserta dan menjelaskan mata ajar yang akan disampaikan. Fasilitator meminta para peserta memperkenalkan diri dengan menyebutkan nama dan aktivitas sehari-hari. Fasilitator memperkenalkan diri dan menceritakan pengalaman kerjanya, biasanya dikaitkan dengan mata ajar yang hendak diberikan. Seperti yang dikemukakan oleh peserta pelatihan berinisial AM bahwa:

Saya pikir cukup baik. Pada saat pelatihan, fasilitator umumnya datang 30 menit sebelum waktu pelatihan dimulai. Fasilitator dibantu panitia penyelenggara mempersiapkan presentasi *power point* yang akan ditayangkan melalui LCD. Fasilitator memulai kegiatan pembelajaran dengan menanyakan kondisi peserta dan menjelaskan nama mata ajar, pokok bahasan dan sub pokok bahasan yang akan disampaikan serta tujuan dan maksud dari pelatihan. Fasilitator meminta para peserta memperkenalkan diri lalu dilanjutkan fasilitator yang memperkenalkan diri. Kegiatan ini berlangsung selama 30 menit. Kemudian baru dilanjutkan ke materi inti. Setiap selesai satu pokok bahasan fasilitator memberikan kuis atau latihan bagi peserta. Latihan bisa dilakukan secara individu maupun berkelompok. Di akhir acara panitia membagikan lembar evaluasi kepada peserta termasuk memberikan motivasi kami para peserta. (W.MP.Pelak.KFM.1.a.Peser.Am.NMJ)

Kehadiran fasilitator yang tepat waktu atau beberapa saat sebelum pelatihan dimulai dapat membantu fasilitator mempersiapkan media dan materi terlebih dahulu. datang sebelum waktu pelatihan dimulai. Hal ini dapat memberikan efek positif bagi peserta yang mengikuti pelatihan termasuk mendorong motivasi. Hasil senada juga disampaikan peserta berinisial SR sebagai berikut:

Cukup memotivasi juga bu, kalo datangnya lebih awal kamipun bisa lebih terarah. Biasanya sih fasilitator datang sebelum waktu pelatihan dimulai.

Fasilitator menyiapkan LCD, kadang-kadang kalau mengalami kesulitan meminta bantuan presentasi power point yang akan ditayangkan melalui LCD. Fasilitator memulai kegiatan pembelajaran dengan menanyakan kondisi peserta dan menjelaskan nama mata ajar, pokok bahasan dan sub pokok bahasan serta tujuan pelatihan. Fasilitator mengabsen peserta dan meminta para peserta memperkenalkan diri lalu dilanjutkan Fasilitator yang memperkenalkan diri. Kalau waktunya sempit biasanya tidak ada acara perkenalan. Biasanya langsung saja ke materi pelatihan. (W.MP.Pelak.KFM.1.a.Peser.SR.NMJ)

Pada umumnya fasilitator cukup menguasai materi ajar dan mampu menjelaskan materi secara sistematis sesuai modul dengan bahasa yang sederhana dan contoh-contoh penerapan dalam kehidupan sehari-hari sehingga mudah dipahami oleh peserta. Selain itu, manajemen waktu oleh fasilitator juga cukup baik. Sebagian besar peserta terlibat dalam diskusi yang cukup dinamis, baik berupa pertanyaan, menceritakan pengalaman di tempat bekerja, implementasi teori di tempat kerja. Fasilitator mampu menjawab pertanyaan atau komentar peserta dengan baik, serta mampu menghubungkan teori atau materi yang disampaikan dengan kondisi di dunia nyata. Fasilitator juga cukup memberikan perhatian kepada peserta. Salah seorang fasilitator memantau keaktifan setiap peserta dan meminta peserta yang kurang aktif untuk mengemukakan pendapatnya atau menjawab pertanyaan.

Peserta berinisial IR menjelaskan apa saja yang dilakukan fasilitator pada saat memberikan materi di kelas yaitu:

Dari beberapa kali ikut pelatihan, kemampuan fasilitator tidak pernah mengecewakan. Fasilitator yang memberikan materi pada umumnya cukup menguasai materi ajar dan selalu mendorong agar kami bisa berbagi pengalaman dan aktif mengemukakan pandangan. Karena fasilitator sudah terbiasa mengajar maka materi diberikan juga dengan cara sistematis sesuai modul dengan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti peserta. Contoh-contoh penerapan dan soal serta studi kasus diberikan sehingga materi lebih mudah lagi dipahami oleh peserta. Fasilitator pandai membagi waktu. Dimulai dengan apersepsi kepada peserta dilanjutkan pada inti materi dan diakhiri dengan memberikan kuis atau pertanyaan kepada peserta. (W.MP.Pelak.KFM.1.a.Peser.ir.NMJ)

Beberapa fasilitator berkemampuan mengajar yang baik. Tak sedikit yang mampu membangkitkan motivasi dan keterlibatan peserta dalam diskusi. Hal ini ditegaskan oleh SR bahwa:

Umumnya sih, fasilitator mampu membangkitkan keterlibatan peserta dalam diskusi. Fasilitator juga mampu menjawab pertanyaan atau komentar peserta dengan baik. Fasilitator mampu menghubungkan teori atau materi yang disampaikan dengan kondisi di dunia nyata. Fasilitator juga cukup memberikan perhatian kepada peserta yang memerlukan bimbingan dan arahan. Salah seorang fasilitator memantau keaktifan setiap peserta dan meminta peserta yang kurang aktif untuk mengemukakan pendapatnya atau menjawab pertanyaan. (W.MP.Pelak.KFM.1.c.Peser.sr.NMJ)

Proses belajar mengajar di kelas dapat berjalan dengan baik apabila fasilitator memberikan metode pembelajaran orang dewasa (andragogi), misalnya dengan berbagai pengetahuan dan pengalamannya. Berbagai metode dan materi yang menarik perhatian peserta akan membangkitkan motivasi peserta dan meningkatkan kesungguhan belajar. Materi juga diberikan dengan cara diskusi antar kelompok. Hasil wawancara dengan seorang alumni peserta berinisial SA yang melihat kondisi fasilitator sebagai berikut:

Fasilitator sudah memperlakukan peserta sebagai orang dewasa dengan berbagai pengetahuan dan pengalamannya, sehingga fasilitator tidak hanya memberikan materi secara satu arah tetapi juga memfasilitasi diskusi dengan peserta. Fasilitator bisa menempatkan diri sebagai nara sumber, motivator dan teman diskusi. Memang kalau ada hal-hal baru mereka lebih banyak ke mengajar, apalagi kalau fasilitatornya masih muda. Ada fasilitator yang meminta peserta menceritakan pengalamannya di tempat kerja yang berkaitan dengan materi untuk didiskusikan bersama-sama di kelas. Kami lebih terlibat aktif pada pembelajaran (W.MP.Pelak.KFM.1.e.Peser.sa.NMJ)

Pada tahapan pelaksanaan beberapa aspek yang belum menjadi perhatian terutama fasilitator yang belum berpengalaman antara lain: a) kemampuan membuka dan mengawali pelatihan dalam suasana yang cair, nyaman, santai dan terjadi komunikasi interpersonal, b) kemampuan untuk menarik perhatian peserta terhadap materi termasuk menggali pengalaman praktis para peserta yang berkaitan dengan materi pelatihan c) kemampuan memberikan motivasi, atau mendorong agar peserta terlibat dalam pelatihan, menimbulkan rasa ingin tahu, mengemukakan ide yang bertentangan untuk memancing perdebatan logis, d) kemampuan memaparkan materi secara garis besar dengan tetap memberikan perhatian dan memanfaatkan hasil-hasil yang berkaitan dengan konsentrasi peserta, e) kemampuan menjelaskan materi dengan tetap menjadikan salah satu sumber belajar yaitu pengalaman peserta sebagai salah satunya, f) kemampuan

bertanya dan memberikan penguatan sebagai respon positif yang akan memperkuat berulangnya perilaku para peserta dengan cara yang menempatkan peserta sebagai orang dewasa bukan anak-anak dan g) kemampuan menutup pelatihan dengan cara yang tepat agar para peserta memperoleh gambaran utuh mengenai pokok materi yang dikemukakan termasuk pengalaman yang menjadi bahan diskusi reflektif.

Peran fasilitator dalam proses pembelajaran adalah mendorong dan melibatkan para peserta dalam situasi belajar kondusif, mendorong adanya interaksi yang mandiri dalam belajar di kalangan peserta, mengarahkan pada proses memahami realitas dirinya maupun pekerjaannya. Fasilitator mengelola sebuah proses ketika para peserta dimotivasi dan dikondisikan untuk mencari pengetahuan, sikap dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhannya.

Berdasarkan hasil temuan penelitian melalui observasi dan wawancara dengan para peserta pelatihan seperti diuraikan di atas, peneliti memperoleh kesimpulan bahwa secara umum peran fasilitator cukup baik, mulai dari persiapan mengajar, pembukaan dan pengenalan, penguasaan materi, fasilitasi diskusi dan perhatian kepada peserta. Namun masih ada fasilitator yang masih kurang antusias dalam mengajar dan hanya bertindak sebagai penyampai materi, kurang bisa menguasai kelas dan memotivasi keaktifan peserta pelatihan.

Para fasilitator sudah menunjukkan sikap hangat dan antusias saat berhadapan dengan peserta, konsisten dengan tugas dan perannya sebagai pengelola proses pembelajaran, mengembangkan dan meningkatkan keterlibatan peserta untuk aktif. Beberapa aspek yang belum sepenuhnya menjadi perhatian adalah: a) tantangan, hanya beberapa dosen yang memberikan tantangan untuk meningkatkan gairah peserta pembelajaran misalnya dengan memberikan studi kasus yang harus dipecahkan bersama keklompok atau individu, b) variasi dalam pembelajaran masih lemah. lemahnya variasi baik dari gaya mengajar, pola interaksi. Penataan meja dan kursi maupun tempat belajar dapat meningkatkan motivasi dan mengurangi kejenuhan sepanjang kegiatan tersebut tidak menambah beban kerja peserta seperti pengaturan kursi dan meja oleh peserta, c) fasilitator lebih cermat dalam memanfaatkan waktu secara efisien.



Salah satu kegiatan yang dapat mengoptimalkan fungsi fasilitator adalah pelatihan bagi fasilitator. Tampaknya kegiatan ini belum menjadi fokus perhatian baik pimpinan maupun penyelenggara serta fasilitator itu sendiri. Pelatihan bagi fasilitator sangat penting baik untuk membina pemahaman mengenai pelatihan maupun mewujudkan tim yang kompak sebagai fasilitator.

Fasilitator dituntut memahami tujuan, komponen serta proses dalam program pelatihan yang akan dilaksanakan. Pelaksanaan pelatihan bagi para fasilitator dapat menjadi *guidence* untuk mengoptimalkan fungsi fasilitator dalam bentuk tim yang saling membantu, kompak dalam kegiatan, mengoptimalkan diversifikasi pembelajaran maupun mempermudah proses evaluasi pada setiap kegiatan.

## 2) Pemilihan Metode Pembelajaran

Berdasarkan hasil observasi tanggal 31 Agustus sampai dengan 2 September 2015, pada umumnya metode pembelajaran yang digunakan oleh fasilitator masih belum bervariasi dan pada umumnya menggunakan metode presentasi materi, latihan soal dan diskusi kelompok untuk membahas suatu kasus. Ada beberapa orang fasilitator yang menyajikan metode yang sedikit berbeda. Fasilitator mata ajar *Web Programming* menayangkan video proses pembuatan *web* kemudian dibahas dan didiskusikan dengan peserta. Fasilitator lain berinisial RHR yang menyampaikan mata ajar *Software Testing* dengan menggunakan metode permainan (*games*) di samping penyampaian materi dengan ceramah dan tanya jawab.

Metode pembelajaran biasanya langsung diterapkan oleh fasilitator tanpa meminta persetujuan peserta atau meminta pendapat tentang metode pembelajaran yang sesuai minat peserta. Selain itu, penggunaan metode diskusi belum diterapkan dengan baik sehingga mengakibatkan adanya peserta yang kurang aktif dan hanya bertindak sebagai penonton saja dalam diskusi tersebut. Kondisi tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan IR, seorang alumni peserta pelatihan yang menyatakan bahwa:

Metode yang biasa digunakan fasilitator hanya tiga saja yaitu tatap muka, pemberian tugas dan diskusi kelompok. Peserta tidak dimintai usulan tentang metode yang diinginkan oleh peserta. Yang didiskusikan adalah materi yang berkaitan dengan mata ajar biasanya berupa studi kasus. Sebenarnya metode diskusi sudah sesuai dengan pembelajaran bagi orang

dewasa. Kalau mau ada tambahan metode misalnya simulasi, praktek, dan *brainstorming* itu lebih baik lagi. (W.MP.Pelak.PMP.2.a.Peser.ir.NMJ.)

Pemilihan metode baik tatap muka, pemberian tugas maupun diskusi kelompok merupakan keputusan yang diambil oleh fasilitator tanpa melibatkan peserta. Penggunaan metode didasarkan pada pengalaman dan pemahaman tentang tujuan pembelajaran para fasilitator. Beragam metode belajar dapat dipilih baik oleh fasilitator berdasarkan pertimbangan peserta belajar adalah orang dewasa dan tujuan serta adanya pertimbangan pengorganisasian proses pembelajaran agar lebih efektif.

Keterlibatan peserta dalam menentukan metode yang tepat untuk mengorganisasikan proses pembelajaran akan meningkatkan keterlibatan serta tanggung jawab peserta. Para peserta akan lebih aktif dengan pemilihan metode yang dilakukan secara bersama-sama.

Pemilihan metode yang tepat akan sangat membantu peserta memperhatikan materi dan menimbulkan kegairahan dalam belajar. Metode ceramah, diskusi kelompok banyak dipilih fasilitator. Beberapa fasilitator menggunakan metode *games* dan studi kasus, seperti yang dijelaskan alumni lain berinisial SR sependapat dengan IR sebagai berikut:

Biasanya fasilitator menggunakan metode ceramah dan belajar mandiri seperti diskusi kelompok. Materi yang didiskusikan biasanya kasus. Kasus biasanya sesuai dengan penugasan sehari-hari di tempat kerja. Tetapi tidak seluruh fasilitator memberikan studi kasus karena waktu yang sangat singkat. Kalau metode pembelajaran yang belum pernah dilakukan paling metode *games* yang pernah dilakukan. Diskusi biasanya kelompok, kalau perorangan biasanya tanya jawab saja. (W.MP.Pelak.PMP.2.a.Peser.sr.NMJ.)

Alumni peserta berinisial DI juga memberikan pernyataan yang hampir sama tentang metode pembelajaran yang digunakan dalam pelatihan sebagai berikut:

Kebanyakan fasilitator memberikan paparan dengan menggunakan presentasi *power point*. Mereka sudah cukup profesional. Metode yang lainnya pemberian latihan dan diskusi kelompok. Tidak ada metode lain yang digunakan seperti simulasi, *games*, *role palying*, pemutaran *video*. Pernah sekali itupun cuma sebentar. Sebenarnya kalau terlalu sering memakai metode ceramah bosan juga kita. (W.MP.Pelak. PMP.2.a.Peser.di.NMJ.)

Beberapa fasilitator tidak pernah meminta peserta mencari studi kasus. Masih banyak fasilitator yang tidak pernah bertanya kepada peserta atau membangkitkan peserta untuk bertanya. Sependapat dengan yang disampaikan SA, alumni peserta lain berinisial AC menyatakan bahwa:

Di kelas, fasilitator hanya menggunakan metode tatap muka atau ceramah. Selain itu biasanya menggunakan studi kasus menggunakan computer dan diskusi kelompok. Apabila peserta diminta mengerjakan soal dan harus diperiksa satu per satu oleh fasilitator, mungkin waktunya tidak cukup. Masalah studi kasus biasanya diberikan fasilitator bukan usulan dari permasalahan peserta melainkan dari fasilitator sendiri. Fasilitator tidak pernah meminta peserta untuk mengungkapkan permasalahan di tempat kerjanya dan kemudian dijadikan studi kasus. Fasilitator tidak pernah bertanya kepada peserta, metode apa yang mereka kehendaki. (W.MP. Pelak.PMP.2.a.Peser.ac.NMJ.)

Perbedaan penggunaan metode pembelajaran didasarkan pada pertimbangan materi atau atas dasar tujuan pembelajaran. Perbedaan penggunaan materi yang direspon kurang positif artinya para fasilitator seharusnya dapat memberikan kesempatan kepada peserta untuk menentukan secara bersama-sama mengenai metode yang dipilih. Berdasarkan pernyataan dari peserta terdapat suatu harapan bahwa penggunaan metode didasarkan pada adanya keterlibatan peserta, ada keberagaman metode yang digunakan. Penggunaan metode yang menempatkan peserta sebagai subyek dari pembelajaran.

Penggunaan metode belajar seharusnya dapat dioptimalkan dengan keterlibatan peserta dalam penentuannya. Tanggungjawab, keterlibatan aktif, motivasi maupun keyakinan peserta terhadap keberhasilan dalam mencapai tujuan belajar akan lebih efektif dengan adanya keterlibatan peserta dalam memilih metode.

Pada dasarnya pemilihan metode didasarkan pada tujuan membantu peserta belajar mencapai tujuan belajar. Teknik perseorangan melalui tugas individu merupakan teknik yang berpusat pada sumber belajar termasuk di dalamnya fasilitator yang berperan sebagai sumber belajar. Ketersediaan sumber belajar akan mempengaruhi efektivitas metode tersebut. Penggunaan metode tersebut dinilai tepat apabila dilihat dari sudut ketersediaan sumber belajar. Ketersediaan sumber belajar termasuk sumber berbasis teknologi informasi, modul, para

fasilitator berpengalaman mendorong para peserta untuk membangun berkomunikasi secara intensif.

Metode kedua yang digunakan yaitu diskusi kelompok tampaknya memerlukan dukungan sarana yang lebih baik. Proses diskusi kelompok belum sepenuhnya didukung oleh *setting* lokasi, pengaturan tempat duduk maupun pengaturan diskusi kelompok yang tepat. Hal ini menyebabkan proses pembelajaran kelompok menjadi kurang efektif. Waktu terbuang hanya untuk pengaturan tempat duduk atau pengaturan perhatian dan konsentrasi para peserta akibat adanya kegiatan pengaturan tersebut.

Teknik diskusi sebenarnya dapat lebih efektif, tidak menguras waktu dan tenaga serta mendorong motivasi individu untuk terlibat jika ada pengaturan lebih awal. Pengaturan tersebut seperti teknik diskusi 4 sampai 8 orang dalam satu kelompok, penentuan topik diskusi yang lebih spesifik dan jelas atau pengaturan tempat duduk. Teknik diskusi kelompok seharusnya lebih diarahkan untuk menunjukkan interaksi antara peserta belajar, meningkatkan pemahaman sudut pandang orang lain tentang suatu obyek dan mengembangkan pemikiran peserta tentang penyelesaian masalah.

Pemilihan metode pembelajaran bagi orang dewasa berbeda dengan pemilihan metode untuk anak-anak. Pada dasarnya pertimbangan pemilihan metode adalah membantu peserta untuk memahami realitas sosial dirinya maupun realitas pekerjaannya sehingga tumbuh kesadaran kritis tentang fungsi dirinya dalam penyelenggaraan pendidikan. Para peserta belajar untuk mengumpulkan motivasi dan kompetensi untuk mewujudkan pemahaman tersebut menjadi bentuk-bentuk perilaku nyata yang berkontribusi bagi peningkatan layanan jasa pendidikan. metode pembelajaran harus memberikan kesempatan kepada para peserta untuk mendengar, berbicara, mengerjakan dan memberikan pengalaman nyata. Proses belajar para peserta memiliki keunikan dan bersifat individual dengan cara dan kecepatan berbeda. Metode belajar harus menempatkan peserta sebagai subyek pembelajaran yang diarahkan untuk berinteraksi aktif dengan sumber belajar.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa nara sumber, peneliti memperoleh beberapa temuan berkaitan dengan metode pembelajaran

yang digunakan dalam pelatihan yaitu bahwa metode pembelajaran masih kurang variatif yang disebabkan kendala waktu yang terbatas. Penggunaan metode diskusi belum diterapkan dengan baik sehingga mengakibatkan adanya peserta yang kurang aktif. Peserta pelatihan tidak pernah diminta mengusulkan metode pembelajaran yang diinginkan peserta. Peserta juga tidak pernah diminta mengusulkan contoh soal atau bahan studi kasus untuk diskusi kelompok berdasarkan masalah yang terjadi di unit kerjanya

### **c. Penilaian Pelatihan**

Penilaian program pelatihan bertujuan untuk memberikan informasi kepada semua orang yang terlibat dalam pelatihan tentang indikasi awal kemajuan dan kekurangan pelaksanaan program pelatihan dalam rangka perbaikan untuk mencapai tujuan program dan umpan balik bagi pelaksanaan kegiatan tersebut. Penilaian diperlukan guna mendapatkan keterangan yang jelas mengenai bagaimana cara atau strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam umpan balik bagi pelaksana kegiatan tersebut. Oleh karena itu proses penilaian memiliki tujuan-tujuan yang dapat menunjang keberhasilan suatu program.

Hasil observasi dan wawancara, penilaian dilaksanakan sebelum pelaksanaan kegiatan, pada saat kegiatan dan setelah melaksanakan kegiatan pelatihan. Hal yang dievaluasi adalah semua aspek dari mulai input, proses dan outputnya. Evaluasi program pelatihan dilakukan oleh peserta untuk menilai tugas aspek dari pelaksanaan pelatihan yang diikutinya. Ketiga aspek yang dievaluasi adalah: kinerja fasilitator, materi pelatihan dan penyelenggaraan pelatihan. Evaluasi fasilitator dan materi pelatihan dinilai oleh peserta setiap selesai pokok bahasan sedangkan evaluasi penyelenggaraan pelatihan dinilai pada akhir pelatihan.

Penilaian dalam pelatihan ini terdiri dari evaluasi fasilitator, penyusunan materi dan penyelenggaraan pelatihan. Variabel kemampuan fasilitator terdiri dari 7 indikator yang ditanyakan kepada peserta, yaitu:

- 1) Manajemen waktu.
- 2) Kemampuan penguasaan materi.
- 3) Gaya/sikap dan perilaku selama mengajar.
- 4) Sistematika penyusunan materi.

- 5) Manajemen kelas.
- 6) Pemberian motivasi dan perhatian kepada peserta.
- 7) Porsi latihan/aplikasi dalam pelatihan.

Evaluasi atas penyusunan materi pelatihan terdiri dari 6 indikator yang ditanyakan kepada peserta yaitu:

- 1) Kualitas penggandaan bahan ajar/modul.
- 2) Pemahaman materi pelatihan.
- 3) Relevansi materi dengan pekerjaan.
- 4) Akomodasi materi terhadap perkembangan perubahan dan/atau peraturan yang berlaku.
- 5) Kasus/latihan yang diberikan relevan dengan kenyataan sehari-hari.
- 6) Efektivitas penerapan materi pelatihan dalam praktek.

Evaluasi atas penyelenggaraan pelatihan terdiri atas 6 indikator yang juga ditanyakan kepada peserta, yaitu:

- 1) Ketepatan waktu dan kejelasan arahan atas program pelatihan.
- 2) Penyediaan ATK untuk peserta.
- 3) Kelengkapan fasilitas pelatihan di kelas (*LCD, flipchart, whiteboard, AC dan sound system*).
- 4) Kenyamanan fasilitas di kelas (*AC, tata lampu, tata suara, layout ruangan*)
- 5) Pelayanan panitia.
- 6) Variasi dan pengaturan menu makanan.

Peserta pelatihan diminta untuk memberikan skor angka antara 0 sampai dengan 10 yang nantinya dapat dikategorikan memuaskan, baik dan cukup. Form evaluasi disediakan kolom komentar untuk mencatat masalah atau keluhan dari para peserta terkait dengan penyelenggaraan pelatihan secara negatif yang belum diakomodir dalam indikator yang disediakan atau menjelaskan alasan dan saran yang ingin disampaikan, misalnya cara mengajar fasilitator membosankan.

Semua data dalam form evaluasi diinput dalam aplikasi. Aplikasi tersebut mengolah dan menghitung data evaluasi dalam bentuk angka. Hasil aplikasi ini kemudian dibahas oleh Bagian SDM dan Ketua untuk menilai kinerja fasilitator, materi dan panitia. Bagian SDM membuat laporan terpisah untuk evaluasi fasilitator, materi dan panitia. Hasilnya dibuatkan surat pengantar dan disampaikan

kepada pihak-pihak terkait yaitu fasilitator dan panitia pelatihan agar yang bersangkutan mengetahui hasil evaluasi dan kometer-komentar dari para peserta sehingga menjadi bahan masukan dan perbaikan bagi pihak-pihak terkait. Ketua menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan penilaian terhadap fasilitator, sebagai berikut:

Setelah selesai pelatihan panitia membagikan form evaluasi kepada para peserta. Form ini berisi penilaian terhadap kemampuan fasilitator, kualitas materi dan penyelenggaraan pelatihan. Hasil evaluasi terhadap fasilitator digunakan oleh ketua untuk menilai kinerja fasilitator. Kalau nilai evaluasi seorang fasilitator di bawah 70 maka fasilitator akan dipanggil ketua. Ketua akan menanyakan mengapa hal itu bisa terjadi. Ketua meminta penjelasan. Apabila penjelasan masuk akal maka fasilitator tersebut masih bisa mengajar dengan beberapa catatan Ketua tapi kalau alasannya tidak masuk akal maka akan digantikan fasilitator lain. (W.MP.MEP.EM.d.ket.NMJ)

Evaluasi sebagai kegiatan untuk mengukur dan menilai pelatihan dilakukan dengan fokus pada fasilitator dan proses pelatihan sedangkan peserta tidak dites. Kegiatan evaluasi yang diselenggarakan lebih pada upaya untuk memberikan masukan untuk perencanaan program selanjutnya. Keberhasilan pelatihan cukup dengan proses yang terjadi. Proses penyelenggaraan dipahami dapat menggambarkan bagaimana kemampuan peserta maupun pelatihan secara keseluruhan. Evaluasi yang dilakukan dikelompokkan ke dalam *summative evaluation* (diselenggarakan diakhir program).

Alumni peserta berinisial SR menjelaskan bahwa penilaian pelatihan sebagai berikut:

Lembar evaluasi yang harus diisi oleh peserta pelatihan setiap kali selesai pelatihan berupa: kemampuan fasilitator, bahan ajar dan pengelolaan pelatihan. Cara penilaian bervariasi ada yang menggunakan angka dan ada juga yang menggunakan kualitas seperti bagus, sangat bagus, kurang dan sebagainya. Terakhir dibawahnya ada kolom saran dan komentar. Kalau saya menilai antara cukup dan baik. Kadang-kadang saya memberikan komentar misalnya agar kasus dan latihan soal diperbanyak. Hasil evaluasi direspon karena lembar evaluasi dikumpulkan dan diolah bagian SDM. Hasilnya tidak diberitahukan ke peserta. Kalau untuk masalah modul tentunya tidak bisa langsung dirubah dan direvisi, tapi mungkin pada pelatihan berikutnya modul akan langsung diganti. (W.MP.MEP.EM.d.sr.NMJ)

Evaluasi terhadap hasil pembelajaran pelatihan tidak dilakukan secara khusus, tetapi hanya dilihat dari nilai yang diperoleh peserta pada saat menjawab

soal latihan dan menjawab studi kasus. Fasilitator mempunyai patokan atau standar khusus tentang berapa tingkat kelulusan peserta pelatihan. Hal ini ditegaskan oleh Kabag SDM mengatakan:

Walaupun seringkali diberikan lembar evaluasi akan tetapi sampai saat ini, belum ada evaluasi peserta yang dilakukan oleh fasilitator ataupun panitia penyelenggara terkait aspek afektif dan psikomotor peserta. Namun bagian Teknologi Informasi akan mencoba mendisain bagaimana mengevaluasi faktor afektif dan psikomotor peserta. Praktis selama ini yang digunakan untuk menilai peserta adalah hasil kognitifnya saja. (W.MP.MEP.EM.d.kabag.sdm.NMJ)

Berdasarkan hasil wawancara dengan alumni berinisial IR menyatakan bahwa: “setiap kali evaluasi tetapi belum ada evaluasi terhadap peserta pelatihan terkait aspek keterampilan dan sikap. Evaluasinya ya hasil latihan soal-soal saja.” (W.MP. MEP.EM.d.peser.ir.NMJ). Alumni peserta berinisial SR menyatakan hal yang hampir senada dengan mengatakan bahwa: ”penilaian hanya dari menjawab soal-soal latihan saja, tidak ada penilaian lain terhadap peserta pelatihan, baik oleh fasilitator maupun panitia pelatihan.” (W.MP.MEP.EM.d.peser.sr.NMJ). Alumni berinisial AC menyatakan hal yang senada dengan mengatakan bahwa: “seingat saya, belum ada evaluasi terhadap keterampilan dan sikap peserta pelatihan. Kalau pelatihan kognitif hanya menguji pengetahuan saja dilakukan dengan menjawab kuis atau latihan soal di akhir pokok bahasan”. (W.MP.MEP.EM. d.peser.ac.NMJ)

Berdasarkan hasil wawancara dengan alumni berinisial DAK, yang bersangkutan menyatakan sebagai berikut:

Saya pernah mengisi kuesioner yang disebarkan oleh panitia tapi tidak ada wawancara. Isinya hampir sama dengan evaluasi pada waktu pelatihan yaitu tentang fasilitator, materi dan proses penyelenggaraan. Tidak ada wawancara hanya mengisi kuesioner saja. (W.MP.MEP.EM. d.peser.dak.NMJ)

Penilaian pelatihan yang berbentuk kuesioner diberikan oleh panitia tetapi tidak didukung oleh wawancara atau bentuk penilaian lainnya. Hal serupa juga disampaikan alumni berinisial IR menyatakan bahwa:

Biasanya untuk fasilitator yang baru lulus S2 dan minim masa kerja dan pengalaman biasanya masih kurang baik penyampaian materinya. Menurut evaluasi berupa *survey* dengan skala angka. Hasil penilaian fasilitator ini ada yang bagus ada yang kurang. Yang kurang, yaa itu tadi misanya baru lulus s2 minim pengalaman dan masa kerja atau materi ada yang belum *update*. (W.MP. MEP.EM.e.ir.NMJ)



Metode evaluasi dilakukan terhadap fasilitator, materi dan penyelenggaraan yang dilakukan peserta. Metode ini ditujukan untuk mengetahui reaksi peserta terhadap pelatihan yaitu seberapa jauh mereka menyukai pelatihan tersebut. Sedangkan evaluasi terhadap hasil pembelajaran peserta ditujukan untuk mengetahui seberapa besar pelatihan dapat mendorong peningkatan kompetensi peserta pelatihan, belum dilakukan secara khusus. Hasil evaluasi belum dibuat laporannya secara periodik dan menjadi bahan rujukan bagi kenaikan pangkat dan jabatan peserta.

Secara keseluruhan evaluasi pelatihan fokus pada proses penyelenggaraan pelatihan (parsial). Komponen input dan *output* berupa tingkat pengetahuan para peserta hanya dilakukan melalui sejumlah evaluasi semu atau menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid tentang hasil pelatihan baik pada level lembaga maupun individu serta pelaksanaan tugas. Penilaian dengan analisis semu yang dilakukan dalam pelatihan didasarkan pada asumsi bahwa hasil pelatihan atau nilainya baik bagi individu pelaksanaan tugas maupun pada level lembaga. Bentuk kegiatan yang dilakukan adalah pemeriksaan sosial terhadap pelaksanaan maupun proses kerja pasca pelatihan.

Evaluasi sebagai bagian integral dari pelatihan seharusnya dilakukan pada setiap kegiatan pelatihan mulai dari kegiatan perencanaan sampai dengan tindak lanjut pelatihan. Efektivitas pada setiap kegiatan merupakan indikator efektivitas pelatihan secara keseluruhan. Evaluasi seharusnya dapat mengumpulkan informasi yang menyeluruh sebagai dasar untuk merumuskan umpan balik pada setiap kegiatan pelatihan. Evaluasi adalah sebuah proses berkelanjutan yang dilakukan dari kegiatan evaluasi pasca pelatihan terutama pada perubahan perilaku kerja maupun dampaknya pada tujuan lembaga. Setiap tahapan kegiatan seharusnya memiliki indikator ketercapaian agar lebih mudah dalam pengukurannya.

### **1) Efektivitas Pelatihan pada Level Reaksi**

Respon peserta pelatihan mempengaruhi bagaimana interaksi dalam proses pembelajaran. Respon baik terhadap fasilitator apakah para fasilitator bisa berinteraksi dengan peserta dan memfasilitasi peserta dengan kebutuhannya

mempengaruhi keberlangsungan pelatihan yang efektif. Menurut panitia Ad, bahwa :

“ Dilihat dari proses pelatihan dan dari beberapa obrolan dengan para peserta mereka cukup mengenal baik fasilitator memang ada beberapa peserta yang mengungkapkan fasilitator kurang komunikatif dan penyampaian materi masih terbatas dengan pengayaan praktis,, sya kira itu masukan bagus untuk kami .. saya kira cukup baik memang perlu ada juga pelatihan untuk fasilitator tentang pelatihan ini dan bagaimana seharusnya mereka terutama yang muda (W.MP.EF.Krpp. 1.a.pan.ad.NMJ)

Para peserta cukup mengenal para fasilitator dalam pelatihan termasuk dalam kemampuan komunikasi, kompetensi maupun pengalaman. Berdasarkan interaksi yang dialami di dalam kelas, tampak bahwa para peserta mampu menyimpulkan bagaimana kompetensi para fasilitator tersebut dilihat dari respon terhadap fasilitator.

Berdasarkan apa yang disampaikan maka disimpulkan bahwa pada seleksi terhadap fasilitator belum dilakukan berdasarkan standar yang sama. Beberapa pertimbangan yang mempengaruhi perbedaan tersebut antara lain sumber daya berupa anggaran maupun pertimbangan kemudahan dalam memperoleh fasilitator. Pada umumnya kegiatan pengukuran pada level reaksi dilakukan pasca pelatihan dengan menggunakan kuesioner. Melalui pengukuran pada level reaksi diperoleh informasi mengenai tingkat kepuasan belajar para peserta. Kepuasan tersebut akan mempengaruhi bagaimana motivasi dan keterlibatan para peserta dalam pelatihan. Reaksi yang dikemukakan para peserta yaitu 1) merasa puas dengan fasilitator yang berkompeten 2) tidak puas terhadap fasilitator yang kurang menguasai materi, kurang berpengalaman dan memiliki kelemahan pada kemampuan komunikatif. Hal yang sama disampaikan oleh peserta IR bahwa :

Biasanya untuk fasilitator yang baru lulus S2 dan minim masa kerja dan pengalaman biasanya masih kurang baik penyampaian materinya. Menurut evaluasi berupa survey dengan skala angka. Hasil penilaian fasilitator ini ada yang bagus ada yang kurang. Yang kurang, yaa itu tadi misanya baru lulus s2 minim pengalaman dan masa kerja atau materi ada yang belum *update*. (W.MP.EF.Krpp1.a.peser.ir.NMJ)

Hal ini menunjukkan bahwa fasilitator merupakan hal penting dalam proses pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa reaksi baik positif maupun negatif terhadap fasilitator akan menentukan bagaimana motivasi serta keterlibatan

peserta pada proses pembelajaran maupun dinamika pembelajaran yang ada. Salah satu fasilitator Sht mengemukakan bahwa :

Kami coba hadirkan suasana yang lebih santai dengan tetap mengacu pada tujuan pelatihan. Ada beberapa penyesuaian dan pengayaan. Kami juga cukup kenal dengan para peserta jadi interaksinya di kelas juga tidak kaku” (W.MP.EF.Krpp. 1.a.tut.sht.NMJ)

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa peran fasilitator dalam proses pembelajaran menentukan bagaimana respon peserta. Suasana yang dihadirkan oleh para fasilitator pada pembelajaran serta sikap fasilitator pada saat berinteraksi dengan para peserta merupakan faktor penting yang akan menentukan bagaimana efektivitas pada level reaksi. Hal yang sama disampaikan oleh fasilitator WG bahwa:

Kami berusaha tidak menjaga jarak dengan para peserta dan berusaha untuk membangun komunikasi yang lebih terbuka termasuk bagaimana kami menggali pengalaman-pengalaman para peserta latihan sebagai sumber belajar.. banyak para peserta yang mengemukakan pengalaman berharganya dan kami apresiasi.” (W.MP.EF.Krpp.1.a.tut.wg.NMJ)

Proses pembelajaran merupakan proses yang terencana dengan desain yang sistematis. Pada prakteknya sifat fleksibel dan natural dimunculkan sebagai kondisi yang membuat peserta dengan para fasilitator bisa berinteraksi, berkomunikasi untuk tindakan bermakna pembelajaran. Proses pembelajaran bagi para dosen hanya berlangsung natural dan terstruktur dalam satu proses yang sistematis. Nara sumber memiliki latar belakang dan pengalaman yang sesuai serta memiliki kemampuan untuk melatih pada prakteknya dituntut bisa menghadirkan suasana penuh keakraban. tujuan untuk membangun keakraban maupun menampilkan respon positif terhadap fasilitator adalah agar para peserta aktif, memiliki tingkat kepuasan terhadap proses pembelajaran serta motivasi tinggi untuk belajar. Tidak semua fasilitator mampu menghadirkan respon positif dari peserta seperti disampaikan salah satu panitia penyelenggara bahwa: “saya lihat cukup baik bu, interaksi di kelas juga bagus, memang ada beberapa dosen yang memberikan materi kurang kaya dengan pengalaman,, karena itu kita *combine* dengan yang sudah pengalaman.” (W.MP.EF.Krpp.1.a.pan.wa.NMJ). Hal yang sama disampaikan oleh peserta: “ ada juga yang bagus pa memang ada

yang masih kaku dan materi dengan apa yang disampaikan belum pas “ (W.MP.EF.Krpp. 1.a..hz.NMJ).

Respon positif terhadap fasilitator dalam proses belajar dipengaruhi oleh kemampuan fasilitator untuk berinteraksi, berkomunikasi, menyampaikan materi, memberikan pengayaan serta menempatkan peserta sebagai orang dewasa yang memiliki pengalaman serta konsep diri. Para peserta ditempatkan sebagai orang dewasa yang memiliki pengalaman, motivasi, kebutuhan serta beragam konsep diri. Secara umum fasilitator yang mampu menyampaikan materi lebih sederhana sesuai dengan konteks pekerjaan dan lebih menfokuskan pada pengalaman bekerja direspon secara positif oleh peserta. Pada pertemuan berikutnya, secara umum para fasilitator lebih interaktif dan mampu membangun komunikasi yang lebih terbuka, supportif dan memberikan porsi lebih banyak kepada peserta untuk lebih aktif.

Respon peserta terhadap ketersediaan sarana prasarana seperti ruangan dan ketersediaan kursi serta alat pengeras suara cukup beragam. Secara keseluruhan respon peserta cukup positif dengan beberapa kritik, seperti disampaikan alumni peserta HZ bahwa:

Lumayan juga bu untuk sarana yang disediakan cuma kalo untuk proses pembelajaran kelompok sepertinya makan waktu juga untuk persiapannya. Ruangnya lebih cocok untuk pembelajaran individu dengan ceramah. Kita setting lagi kalo mau diskusi kelompok tidak efektif juga “(W.MP.EF.Krpp. 1.b.peser.hz.NMJ)

Hal yang sama diakui oleh panitia pelatihan Wa bahwa :“ ada memang yang kurang tepat misalnya ruangan yang ada kurang representatif untuk proses pelatihan dengan metode seperti kelompok karena ngga cukup luas ruangnya,, (W.MP.EF.Krpp. 1.b.pan.wa .NMJ). Hal yang sama disampaikan oleh IR bahwa:

Fasilitas di kelas dan fasilitas lainnya sudah cukup baik. Peralatan dan modul cukup lengkap. *Layout* tempat duduk menghadap semua meja fasilitator, kalau dengan metode ceramah sih cocok saja, tapi kalau untuk diskusi agak ribet karena harus geser-geser kursi. (W.MP.EF.Krpp. 1.b.peser.ir.NMJ)

Keberadaan sarana prasarana serta respon positif peserta akan mempengaruhi bagaimana interaksi maupun perilaku peserta dalam pembelajaran. Ruangan yang kurang penerangan atau terlalu sempit bisa membuat peserta tidak

nyaman. secara umum kondisi sarana prasarana serta pelayanan panitia penyelenggara cukup baik, seperti disampaikan: “pelayanan dari panitia dan petugas absen sudah cukup baik. Kebersihan sudah cukup baik juga. Menu makanan tidak mewah tetapi cukup bergizi dan tidak kekurangan. Modul yang disediakan sudah cukup lengkap.” (W.MP.EF.Krpp. 1.d.sa.NMJ). Hal yang sama dipertegas oleh AC, salah seorang peserta bahwa :

Penerangan dan pemakaian AC di ruangan kelas sudah cukup baik, *layout* ruangan kelas seperti di kampus yaitu berjejer ke belakang dalam 5 baris. Kalau mau diskusi harus mengatur ulang kursi. Biasanya kelompok dibagi berhadapan karena kursi tidak ada roda sehingga sulit digeser. Anggota kelompok diskusi duduknya yang berdekatan saja. Menurut saya sebaiknya peserta dapat berpindah-pindah tempat duduk agar ada penyegaran dan tidak bosan. (W.MP.EF.Krpp. 1.b . peser.ac.NMJ).

Mengenai respon peserta terhadap penggunaan media pelatihan, salah satu panitia WA, mengungkapkan bahwa,

Media pelatihan yang ada boleh digunakan untuk pelatihan kami sediakan yang bagus dan sesuai kebutuhan. Sebelum pelatihan sudah disediakan tinggal pakai saja. Sepertinya tidak ada masalah untuk itu. Peserta banyak juga yang menggunakan perpustakaan dan terbuka. Ada juga fasilitas informasi *online* yang disediakan tinggal pake saja. (W.MP.EF.Krpp.1.c.wa.NMJ)

Hal yang sama disampaikan salah satu fasilitator bahwa respon terhadap media pembelajaran cukup baik, seperti disampaikan “sepertinya cukup baik, peserta tidak mengalami kesulitan untuk memperoleh informasi dan sumber-sumber belajar yang tersedia di kampus selama pelatihan. (W.MP.EF.Krpp. 1.c.tut. sht.NMJ). Ketersediaan sumber belajar *ebook* dan jurnal *online* serta perpustakaan membantu para peserta untuk melaksanakan tugas-tugas, seperti disampaikan

Fasilitator tidak pernah menganjurkan secara eksplisit untuk menggunakan lab komputer sebagai sarana membantu tugas-tugas. Juga dengan memanfaatkan sumber belajar yang tersedia di perpustakaan. Tetapi kami sadar betul bahwa sumber belajar selain melalui fasilitator dapat kami peroleh di lab komputer dan perpustakaan. Saya sendiri sering ke perpustakaan untuk membaca atau mencari referensi. Buku-bukunya cukup lengkap. (W.MP.EF.Krpp.1.c .peser.sr.NMJ)

Ketersediaan sumber belajar disadari akan menunjang keberhasilan proses penyampaian materi, menumbuhkan ketertarikan maupun meningkatkan motivasi belajar, serta partisipasi aktif. Faktor lain yang mempengaruhi proses

pelatihan adalah respon peserta dengan peserta lain. respon peserta akan mempengaruhi bagaimana dinamika yang berkembang dalam proses pembelajaran. menurut salah satu fasilitator menjelaskan bahwa Pada proses pembelajaran, efektivitasnya dapat dilihat dari proses edukatif yang berlangsung.

Para peserta belajar adalah orang dewasa yang memiliki beragam karakter, motivasi serta kebutuhan yang beragam terhadap pelatihan. Fasilitator dihadapkan pada tantangan untuk mengelola proses pelatihan mulai dari komunikasi, bagaimana mengoptimalkan metode sampai dengan keterlibatan dan komitmen peserta pembelajaran. Peserta dan fasilitator telah saling mengenal. Proses pembelajaran bisa lebih interaktif namun di sisi lain bisa menimbulkan bias karena adanya anggapan negatif baik terkait dengan kompetensi, pengalaman maupun perilaku peserta oleh fasilitator atau sebaliknya. Anggapan tersebut apabila negatif akan menghambat proses interaksi edukatif pada proses pelatihan. Mengenai proses pembelajaran, ketua mengungkapkan bahwa

Para peserta sudah saling kenal, memang ada beberapa dosen yang mungkin baru ketemu dalam satu waktu yang lama. Jika dilihat dari komposisi peserta yang dilaporkan kepada kami semuanya saling kenal jadi saya pikir tidak ada masalah. Mereka sudah kenal dan bisa lebih memahami satu sama lain melalui diskusi dan pelatihan ini. (W.MP.EF.Krpp.1.d.ketua.NMJ)

DR sebagai salah satu fasilitator mengungkapkan hal yang sama bahwa “satu sama lain saling kenal dan bisa berbaur. Tidak ada hambatan komunikasi edukatif yang terjadi.” (W.MP.EF.Krpp.1.d.tut.dr.NMJ) Hal ini dipertegas oleh peserta AF yang menyatakan: “kami saling kenal satu sama lain jadi kerena kami satu kampus juga kerjanya jadi tidak ada masalah sebelum penyelenggaraan juga kami sudah tau siapa saja yang ikut.” (W.MP.EF.Krpp.1.d.Peser.af.NMJ). Hal yang sama dinyatakan AM bahwa meskipun saling kenal apalagi kerja dalam satu jurusan, interaksi dalam pembelajaran berlangsung dinamis. Para peserta tidak berkelompok berdasarkan kesamaan unit kerja atau jurusan. “Dalam diskusi kita ngga satu jurusan atau hanya yang kenal dekat saja. Kami bisa saling berdiskusi dan merasa lebih dekat satu sama lain.”(W.MP.EF.Krpp.1.d.Peser.am.NMJ).

Respon peserta terhadap peserta lain cukup positif. Proses pembelajaran berlangsung dinamis dengan perdebatan antar peserta maupun dengan fasilitator . Proses tersebut mendorong munculnya proses pembelajaran yang interaktif

terutama pada pengalaman maupun pandangan terhadap isi pelatihan. IR salah satu peserta mengemukakan: “kami saling berdiskusi juga lebih kenal satu sama lain, apa lagi dalam sesi pelatihan juga ada berbagi pengalaman dan pandangan “ (W.MP.EF.Krpp.1.d. Peser.ir.NMJ). Hal ini dipertegas oleh salah satu fasilitator DR bahwa:

Semua orang berbaur dalam pelatihan, pada saat diskusi juga anggotanya tidak ada dari satu jurusan yang sama, semuanya berbaur. Komunikasi saat diskusi juga bagus, tidak ada perdebatan yang menimbulkan ketegangan. Semuanya banyak memberikan masukan-masukan bagi yang lain dan berbagai pengalaman” (W.MP.EF.Krpp. 1.d.tut.dr.NMJ)

Respon positif diantara para peserta mendorong meningkatnya interaksi dan saling menghargai satu sama lain terutama pada saat terjadi perbedaan pandangan. Fasilitator tidak mengarahkan secara penuh proses diskusi dan hanya memberikan stimulus terkait dengan refleksi pengalaman masing-masing peserta dihubungkan dengan materi pelatihan. Para peserta pelatihan memahami dan terbiasa berada dalam situasi diskusi yang memerlukan argumentasi-argumentasi.

Respon terhadap jenis pelatihan cukup positif. Hal ini dikemukakan oleh peserta Ir bahwa: “pelatihan sangat diperlukan guna menunjang pelaksanaan fungsi kami sebagai dosen jadi saya pikir semuanya memang membutuhkan (W.MP.EF.Krpp.1.e.peser.ir.NMJ)” Hal yang sama disampaikan peserta lain, HZ yang mengungkapkan bahwa pelatihan diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kerja. Hal tersebut dipertegas oleh panitia yang mengungkapkan bahwa: “selama ini jenis pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan peserta. Para peserta juga merasa terbantu dengan adanya pelatihan ini (W.MP.EF.Krpp.1.e.pan.wa.NMJ)

Respon terhadap jenis pelatihan akan mempengaruhi bagaimana penyelenggaraan pelatihan. Jenis-jenis pelatihan baik yang fokus pada peningkatan kompetensi maupun pada peningkatan motivasi serta kesadaran para peserta terhadap fungsi dosen sebagai penyedia layanan jasa pendidikan yang bermutu sangat diperlukan. Kebutuhan para peserta terhadap jenis pelatihan mendorong keterlibatan dan komitmen untuk turut serta secara aktif pada proses pembelajaran.

Materi yang diberikan kepada peserta atau adalah materi yang memiliki kesesuaian dengan kebutuhan para peserta. Respon peserta terhadap materi menurut fasilitator cukup baik. Para peserta terlibat aktif dalam dialog dan diskusi

mengenai materi pelatihan baik secara teori maupun praktek. Pengalaman-pengalaman berharga yang terkait dengan materi dikemukakan dan dibahas bagaimana nilai yang terkandung didalamnya. DR menyampaikan bahwa: “materi disesuaikan dengan tujuan pelatihan termasuk bagaimana relevansinya dengan pekerjaan, maklum, biasanya kalo peserta menganggap tidak berguna mereka kurang termotivasi bahkan tidak hadir lagi.” (W.MP.EF.Krpp.1.f.tut.dr.NMJ)

Keseuaian materi dengan kebutuhan para peserta merupakan indikator keberhasilan dalam penyusunan materi. Beberapa indikator materi yang berkualitas menurut para peserta adalah relevansinya dengan kebutuhan dosen dalam pelaksanaan fungsi dosen. Para peserta yang menganggap materi tidak sesuai dengan kebutuhan atau sudah tidak “*up date*” direspon negatif oleh peserta misalnya dengan tidak melanjutkan pelatihan. Hal ini disampaikan oleh panitia mengenai pentingnya kesesuaian materi dengan pekerjaannya, disampaikan bahwa: “peninjauan ulang kesesuaiannya namun selama ini materi disesuaikan dengan pekerjaan baik yang sekarang maupun yang mungkin akan dihadapi para peserta.” (W.MP.EF.Krpp.1.f.pan.wa.NMJ).

Peserta AM menjelaskan tentang materi yang sudah cukup sesuai dengan kebutuhan praktis seperti disampaikan bahwa: “materinya cukup sesuai dengan kebutuhan kami meskipun ada perlu beberapa pengayaan terutama secara praktis.” (W.MP.EF.Krpp.1.f.peser.am.NMJ). Hal yang sama disampaikan oleh IR bahwa masih ada kekurangan dalam materi.

Ada beberapa materi yang saya pikir kurang sesuai dengan kebutuhan, Mungkin nanti kami akan butuh itu tapi alangkah lebih baik materinya disesuaikan dengan kebutuhan kami saat ini karena waktu pelatihannya juga terbatas jadi yang penting-penting saja.” (W.MP.EF.Krpp.1.f.peser.ir.NMJ)

Berdasarkan hasil observasi terhadap proses pelaksanaan pembelajaran dan bagaimana respon peserta terhadap materi disimpulkan bahwa secara keseluruhan materi disesuaikan dengan kebutuhan kerja para dosen. Hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa setiap materi yang disampaikan merupakan hasil analisis relevansinya dengan pelaksanaan tugas dosen. Analisis tersebut hanya dilakukan secara terbatas oleh panitia. Hal ini disampaikan oleh salah satu fasilitator mengenai materi serta respon peserta terhadap materi pelatihan:



Sesuai dengan analisis kebutuhan sebelum pelatihan, salah satu fokus analisis adalah kesesuaian materi dengan kebutuhan peserta. Hasil dari pelaksanaan pelatihan menunjukkan bahwa materi yang disampaikan peserta direspon positif oleh peserta. Ada pertanyaan, masukan juga berbagai pengalaman dan refleksi selama proses pelatihan di kelas.” (W.MP.EF.Krpp.1.f.tut.sht.NMJ)

Respon positif para peserta terhadap materi, fasilitator, peserta lain maupun jenis pelatihan merupakan indikator dari efektifnya pembelajaran ditinjau dari aspek reaksi para peserta. Hasil dari simpulan data baik dari wawancara maupun dokumen dan observasi menunjukkan bahwa peserta memiliki respon positif sebagai reaksi terhadap pelatihan meskipun ada beberapa yang dinilai kurang misalnya kemampuan fasilitator dalam menyampaikan materi atau ada beberapa materi yang belum sesuai dengan kebutuhan peserta.

Perhatian terhadap respon peserta baik pada fasilitator, media, peserta lain diperhatikan oleh lembaga. Beberapa faktor yang menyebabkan lembaga maupun pihak penyelenggara tidak dapat mengakomodasi agar terbentuk respon positif terhadap semua aspek dalam pelatihan yaitu a) masalah anggaran yang terbatas untuk menghadirkan fasilitator yang memiliki semua aspek yang diperlukan, b) kesempatan yang terbatas dan c) memberikan kesempatan kepada fasilitator pemula untuk belajar menjadi fasilitator dan memperoleh pengalaman berharga bagaimana menghadapi peserta belajar orang dewasa.

## **2) Efektivitas Pelatihan pada Level Pembelajaran**

Pada level pembelajaran, efektivitasnya dapat dilihat dari bagaimana perubahan motivasi maupun komitmennya pada pelaksanaan fungsi dosen baik produktivitas kerja dosen dalam melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat atau pelaksanaan tugas pengajaran. Hasil observasi terhadap pelaksanaan tugas dosen diketahui bahwa dosen saat ini lebih banyak berkumpul di ruang dosen untuk berdiskusi atau sekedar melepas lelah. Lebih banyak dosen yang datang lebih awal untuk mengajar serta banyak dosen yang membicarakan masalah-masalah program atau penelitian yang menunjukkan kebaruan. Terdapat perubahan sudut pandang dosen terhadap lingkungannya maupun pekerjaannya. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh bertambahnya pengetahuan maupun konstruksi para peserta pelatihan tentang dunianya.

Hal ini disampaikan oleh Kaprodi SI bahwa para dosen lebih akrab satu sama lain seperti disampaikan: “para dosen jadi lebih akrab saya lihat, bahkan ada beberapa dosen yang punya rencana-rencana penelitian bersama atau ikut seminar nasional. Mereka lebih berbaur.” (W.MP.EF.Kp.2.a.kapro.si.NMJ). Hal yang sama disampaikan oleh fasilitator bahwa: “kalo saya amati dari proses belajar, para peserta lebih *familiar* satu sama lain dan kelihatannya lebih akrab.” (W.MP.EF.Kp.2.a.tut.wg.NMJ)

Hal yang sama disampaikan oleh peserta AM menjelaskan bahwa pentingnya efektivitas pembelajaran bahwa:

Memang ada perubahan sepertinya kita jadi lebih tertur saja di kampus termasuk dalam mempelajari hal-hal baru sesuai dengan minat keilmuan jadi lebih sering liat-liat jurnal terbaru atau hanya sekedar membaca buku yang ada kaitannya dengan mata kuliah yang kita ampu. (W.MP.EF.Kp.2.a.peser.am.NMJ).

Peserta IR mempertegas pendapat peserta AM bahwa: “memang agak beda, sepertinya ada suasana baru. Saya merasa harus lebih banyak baca buku lagi. Masih banyak yang kurang ternyata.” (W.MP.EF.Kp.2.a.peser.ir.NMJ). Adanya perubahan positif baik pada interaksi dan komunikasi di antara para dosen baik di kampus maupun pada saat pelatihan. Selain meningkatkan kualitas interaksi dan komunikasi di kalangan para dosen, pengetahuan yang dimiliki para dosen juga meningkat baik mengenai dunianya dibandingkan dengan sebelumnya maupun mengenai fungsi dirinya dalam pendidikan.

Hal ini disampaikan ketua prodi bahwa: ”dari hasil laporan panitia dan beberapa fasilitator, kita punya gambaran ada perkembangan peningkatan pengetahuan para peserta selama pelatihan. (W.MP.EF.Kp.2.b.Kapro.S1.NMJ). Hal yang sama dinyatakan oleh ketua LPPM bahwa: “dilihat dari aktifnya para peserta membahas tugas maupun materi saya pikir ada perkembangan pengetahuan para peserta.” (W.MP.EF.Kp.2.b.lppm.NMJ)

Hal yang sama dipertegas oleh fasilitator bahwa: “selama pelatihan para peserta menjadi lebih aktif dari sebelumnya dan lebih sistematis ketika menuturkan pendapatnya, kelihatannya lebih menguasai materi yang dibahas bersama (W.MP.EF.Kp.2.b.tut.sht.NMJ). Fasilitator WG menjelaskan bahwa “para dosen dinilai lebih mampu mengkomunikasikan gagasannya sehingga lebih teratur dan

banyak memberikan respon serta bisa lebih kritis atas pandangannya sendiri.” (W.MP.EF.Kp. 2.b. tut.wg.NMJ).

Salah satu peserta pelatihan menyatakan bahwa: “Interaksi antara para peserta dalam lingkungan kerja, pelatihan termasuk pada pada saat santai lebih tinggi, dan mereka juga suka diskusi di waktu santai.” (W.MP.EF.Kp.2.b. pan.wa.NMJ). Selain pengetahuan, para dosen dinilai mengalami peningkatan keahlian. Hal ini ditegaskan oleh fasilitator yang menyatakan bahwa: “ ya saya lihat pada prosesnya ada peningkatan. Tugas-tugas yang kami berikan juga lebih bagus dari sebelumnya.” (W.MP.EF.Kp.2.c.tut.sht.NMJ). Hal yang sama disampaikan oleh panitia penyelenggara “kalo dilihat dari hasil evaluasi sebelum dan sesudah dan beberapa pengamatan terbatas pada proses pelaksanaan pembelajaran. Saya pikir ada perubahan pada kemampuan meneliti dan mengajar jadi lebih komunikatif.” (W.MP.EF.Kp.2.c.pan.ad.NMJ). Hal yang sama disampaikan oleh peserta pelatihan, “saya rasa ada, hanya justru kita merasa masih banyak yang kurangnya. Kita jadi lebih sadar dengan profesi yang cukup berat sebagai seorang dosen.” (W.MP.EF.Kp.2.c.peser.sa.NMJ). Hal yang sama disampaikan oleh peserta lain bahwa :

Yang saya rasakan dalam proses pelatihan memang ada peningkatan sepertinya. Kalo dari hasil tes katanya cukup lumayan berbeda dengan sebelum pelatihan berarti ada peningkatan. Memang agak lambat prosesnya tapi yang jelas proses peningkatan itu harus terus berlangsung meskipun sudah tidak lagi ada pelatihan. (W.MP.EF.Kp. 2.c.peser.hz.NMJ)

Para peserta pelatihan mengalami peningkatan keahlian ditinjau dari prosesnya, seperti dinyatakan oleh salah satu peserta bahwa:

Seharunya jika melihat proses pelatihan dan bagaimana mereka dalam pembelajaran para peserta kelihatannya lebih kompeten. Dari hasil tes menunjukkan terdapat perubahan kecakapan dalam mengemukakan tentang metode penelitian atau bagaimana seharusnya dosen mengajar (W.MP.EF. Kp.2.c.pan.wa.NMJ)

Perubahan pada para peserta pelatihan tidak hanya pada aspek pengetahuan, keahlian sebagai dosen seperti keahlian mengajar atau melakukan penelitian. Para dosen mengalami peningkatan pada aspek psikologis. Adanya perubahan pada aspek psikologis seperti komitmen serta ada perubahan motivasi dan komitmen serta tingkat partisipasi selama pelatihan. Para dosen lebih terarah dalam

melaksanakan tugas serta fokus pada kegiatan utamanya sebagai dosen. Beberapa dosen yang belum sepenuhnya memiliki komitmen kerja seperti yang diharapkan namun para dosen relatif lebih termotivasi dan berkomitmen meningkatnya motivasi para dosen menurut fasilitator dipengaruhi oleh pelatihan.

Hal ini disampaikan oleh Fasilitator SHT “dalam proses pelatihan, kami tidak hanya menekankan pada penguasaan materi atau keterampilan yang dilatihkan. Pada proses pelatihan kami mendorong agar para dosen termotivasi dan memiliki komitmen lebih tinggi terhadap profesinya.” (W.MP.EF.Kp.2.d.tut.sht.NMJ) Hal yang sama disampaikan penyelenggaran berdasarkan hasil pengalamannya berinteraksi dan berada dalam komunitas para dosen, seperti disampaikan bahwa: “saya kira ada perubahan signifikan para peserta selama pelatihan berlangsung. Mereka lebih fokus, terarah dan lebih memiliki kesinambungan dalam menyelesaikan tugas latihan maupun beban kerja.” (W.MP.EF.Kp.2.d.pan.wa .NMJ)

Peningkatan keahlian para dosen juga dirasakan oleh ketua prodi meskipun belum sepenuhnya sesuai dengan harapan seperti disampaikan:

Saya harap demikian, kita inginnya akreditasi prodi tahun ini pada meningkat dan adanya peningkatan keahlian dosen baik dalam penelitian maupun mengajar sehingga akan membantu dan kita dorong juga untuk pendidikan formal pada jenjang lebih tinggi. (W.MP.EF.Kp.2.c.kapro.si.NMJ)

Hasil studi observasi perubahan motivasi dan komitmen selama pembelajaran dan wawancara menunjukkan bahwa terjadi perubahan perubahan perilaku keseharian para dosen di kampus selama pelatihan. Para dosen lebih aktif berdiskusi dengan tema-tema penelitian yang sebelumnya jarang dilakukan. Para dosen memiliki praktek belajar seperti diskusi kelompok maupun studi kasus merupakan cara yang digunakan untuk mengetahui bagaimana evaluasi pelatihan pada tahap pembelajaran. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh a) bertambahnya pengetahuan para peserta mengenai realitas dari dunianya b) bertambahnya kesadaran terhadap makna pembelajaran dalam dirinya serta berkembangnya konstruksi mengenai obyek pekerjaan itu sendiri, c) meningkatnya pemahaman para peserta tentang materi-materi pelatihan sehingga meningkatkan keyakinan diri dalam setiap perilaku kerja.

### 3) Efektivitas Pelatihan pada Level Perilaku Kerja

Pekerjaan dosen adalah mengajar, melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat. Ketiga fungsi dosen tersebut saling terkait. Faktor yang mempengaruhi bagaimana pelaksanaan pekerjaan dosen adalah faktor internal dan faktor eksternal misalnya budaya maupun kesempatan dalam melakukan pekerjaan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diketahui bahwa para dosen saat ini dalam interaksinya di kampus lebih akrab untuk membicarakan pekerjaan atau bekerjasama. Hasil studi terhadap absensi para dosen menunjukkan tingkat kehadiran tepat waktu lebih tinggi dan lebih lama berada di kampus meskipun jam mengajar telah usai. Secara keseluruhan pada level perilaku kerja, efektivitasnya dinilai cukup. Hal ini disampaikan oleh ketua kampus bahwa:

Saya pikir meningkat karena dalam pelatihan kami tekankan demikian termasuk bagaimana komitmen untuk melaksanakan tri darma perguruan tinggi berdasarkan nilai-nilai normatif sebagai dosen. Mereka jadi terarah dan lebih terarah untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan termasuk dalam penelitian” (W.MP.EF.Kp. 2.d.ketua.NMJ)

Hal yang sama disampaikan oleh fasilitator berdasarkan hasil observasi serta pengalamannya berinteraksi dengan para peserta, disampaikan bahwa: “dalam proses pelatihan, kami tidak hanya menekankan pada penguasaan materi atau keterampilan yang dilatihkan. Pada proses pelatihan kami mendorong agar para dosen termotivasi dan memiliki komitmen lebih tinggi terhadap profesinya.” (W.MP.EF.Kp.2.d.tut.sht.NMJ)

Peningkatan pengetahuan, keterampilan komitmen dan motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana perubahan perilaku kerja dosen baik pada aspek pengajaran, penelitian maupun pengabdian masyarakat. Pada bidang pengajaran, dukungan sistem sangat baik sehingga para dosen telah memiliki tugas yang harus diselesaikannya termasuk dalam pengabdian masyarakat. Beban kerja dosen yang dinilai belum banyak berubah adalah hasil-hasil penelitian yang didalamnya ada kebaruan dalam ilmu pengetahuan. Hal ini disampaikan oleh ketua LPPM bahwa:

Ada perubahan, Target peningkatan hasil-hasil riset memang belum sepenuhnya sesuai harapan tapi minimal ada perubahan. Kami memang tekankan juga untuk para dosen agar melakukan penelitian sebagai pelaksanaan tridarma perguruan tinggi. (W.MP.EF.Kkp.3.a.lppm.NMJ)

Perubahan pada perilaku kerja menjadi lebih tepat waktu dengan kualitas yang lebih baik turut dirasakan oleh ketua bahwa: “ada perubahan yang cukup positif dari produktivitas kerja para dosen, meskipun ada penambahan tugas tapi bisa diselesaikan tepat waktu. Penelitian memang masih kurang, kita dorong para dosen untuk penelitian bersaing.” (W.MP.EF.Kkp.3.a.ketua.NMJ). Lebih lanjut diakui oleh kaprodi SI bahwa untuk pekerjaan dosen di bidang penelitian masih lemah. Hal ini dirasakan oleh ketua berdasarkan hasil-hasil penelitian yang dilakukan. Sebagian besar penelitian masih dilakukan bersama mahasiswa. Hanya sebagian kecil penelitian yang dilakukan oleh dosen dengan tingkat kebaruan yang diharapkan serta memiliki manfaat nilai lebih tinggi.

Beberapa hal yang menghambat dosen untuk mengaplikasikan hasil pelatihan pada bidang penelitian adalah masalah anggaran, seperti disampaikan: “Kalo untuk pengabdian masyarakat kita bisa lakukan dengan kerja sama dan sudah ada mekanisme yang jelas dari kampus. Kalo untuk penelitian kami akui agak berat selain masalah kesempatan ada juga masalah anggaran.” (W.MP.EF.Kkp.3.a.peser.ir.NMJ). Hal yang sama dipertegas oleh SA bahwa:

Untuk produktivitas kinerja dosen di kampus juga perlu dukungan dalam prakteknya terutama kesempatan, sepertinya akan meningkat kalo ada dukungan dari pihak kampus. Setelah pelatihan memang ada ide penelitian tapi belum dapat direalisasikan “(W.MP.EF.Kkp. 3.a.peser.sa.NMJ)

Faktor eksternal seperti anggaran menghambat realisasi kerja dosen. Untuk mengatasi masalah tersebut banyak para dosen yang melakukan kerjasama dalam penelitian serta pengabdian masyarakat. Ketua LPPM menjelaskan bahwa pada penelitian akan meningkat seiring dengan adanya kesadaran dosen dalam menjalankan fungsinya dalam menjalankan tri darma perguruan tinggi, seperti disampaikan bahwa: “sepertinya akan terbangun kerjasama karena para dosen menemukan hal-hal baru yang bisa dirumuskan menjadi penelitian. Kolaborasi antar dosen bisa mempermudah tujuan penelitian.” (W.MP.EF.Kkp.3.b.lppm.NJM).

Penelitian yang dibangun atas dasar kerjasama akan menghasilkan kebaruan ide maupun kuantitas. Hal yang sama turut disampaikan oleh salah satu fasilitator bahwa kerjasama di antara para dosen untuk melakukan penelitian akan meningkat, seperti disampaikan: “saya berharap akan ada peningkatan kerjasama

tapi sepertinya demikian beberapa dosen banyak yang melakukan diskusi saat istirahat dan mengenal satu sama lain. Saya kira itu modal yang bagus untuk memulai kerjasama. (W.MP.EF.Kkp.3.b.tut.sht.NJM). Hal yang sama disampaikan oleh salah satu peserta bahwa “sebenarnya untuk kerjasama penelitian itu lebih baik, hambatannya dari waktu dan kesempatan agak sulit juga.” (W.MP.EF.Kkp.3.b.peser.sa.NMJ)

Berdasarkan hasil observasi serta beberapa dokumen yang terkait dengan hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa pada fungsi dosen untuk menghasilkan penelitian dengan *novelty* yang diharapkan masih lemah. Harapan dan kenyataan pada hasil penelitian dosen masih terdapat kesenjangan yang tinggi. Kebaruan dalam penelitian belum banyak dimunculkan sebagai hasil kerja dosen. Hal ini disampaikan oleh ketua LPPM mengenai hasil penelitian dosen yang dianggap belum sepenuhnya sesuai dengan harapan, seperti disampaikan:

Kami arahkan demikian meskipun agak berat juga untuk menyeleksi hasil-hasil riset dosen yang punya kebaruan. Dalam pelatihan ditekankan bahwa dosen punya tanggung jawab profesi terhadap kebaruan ilmu sesuai dengan mata kuliah yang diampunya atau peminatan. Untuk saat ini kita mau membangun kegiatan yang mengarah pada riset.(W.MP.EF.Kkp. 3.c.lppm.NMJ)

Harapan yang sama disampaikan para fasilitator bahwa: “harusnya demikian, tapi sepertinya berat juga memang ada beberapa dosen yang aktif menulis tapi jumlahnya tidak banyak” (W.MP.EF.Kkp. 3.c.tut.wg.NMJ). Hal yang sama disampaikan salah satu dosen bahwa: “agak berat bu untuk hasil kan kebaruan. Kadang kita juga bingung apa *novelty* yang mau dimunculkan sebagai kontribusi kita.” (W.MP.EF.Kkp. 3.c.peser.hz.NMJ)

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa kinerja dosen pada penelitian masih rendah baik jumlah maupun kualitas kebaruan dari ilmu pengetahuan yang menjadi fokus penelitiannya. Rendahnya hasil-hasil penelitian mempengaruhi kegiatan seminar nasional sebagai pemakalah pasca pelatihan. Sebagian besar para dosen lebih banyak menjadi peserta dibandingkan dengan pemakalah tampil. Ada sebagian kecil dosen yang sering mengikuti seminar dan menjadi pembicara, seperti disampaikan: “untuk tahun ini ada beberapa kegiatan yang diikuti para dosen, itupun memang dosen yang sudah biasa menjadi pemakalah. Kalo produktivitas para peserta pelatihan dalam kegiatan seminar nasional sebagai

pemakalah masih perlu waktu.” (W.MP.EF.Kkp.3.d.lppm.NMJ). Hal yang sama diakui oleh salah satu peserta bahwa: “kayaknya masih lemah bu, tapi mungkin beberapa waktu lagi akan ada dosen-dosen yang memang aktif jadi pemakalah di seminar nasional.” (W.MP.EF.Kkp.3.d.peser.hz.NMJ). Lebih lanjut ditegaskan bahwa “ada beberapa dosen yang ikut seminar tapi banyaknya jadi partisipan dan pemakalah tidak tampil, sepertinya belum banyak bu.” (W.MP.EF.Kkp. 3.d.peser.ir.NMJ).

Terkait dengan kinerja dosen untuk mengajar, saat ini para dosen lebih tepat waktu seperti disampaikan: “dari hasil evaluasi kinerja individu, ada peningkatan ketepatan waktu,, para mahasiswa juga mengatakan demikian walaupun masih ada beberapa dosen yang masih terlambat terutama jika di pagi hari.” (W.MP.EF.Kkp. 3.e.kapro.si.NMJ). Hal yang sama disampaikan salah satu peserta bahwa: “Ada peningkatan, kita jadi lebih sadar dengan tanggung jawab yang melekat.” (W.MP.EF.Kkp. 3.e.peser.am.NMJ).

Terkait dengan tingkat kehadiran dosen di kampus setelah pelatihan, diakui oleh peserta pelatihan ada peningkatan, dinyatakan: “untuk hadir sesuai dengan jam mengajar memang sudah keharusan. Kalo tidak ada jadwal kami memang memilih tidak datang karena ada kegiatan juga di luar kecuali ada kepentingan di kampus.” (W.MP.EF.Kkp.3.f.peser.hzNMJ). Hal yang sama disampaikan peserta lain bahwa: “memang ada banyak manfaat pelatihan untuk kami termasuk bagaimana kami harus memfasilitasi para mahasiswa baik dengan tugas akhir maupun dengan jurnalnya.” (W.MP.EF.Kkp.3.g.peser.saNMJ). Ada beberapa dosen yang masih mengalami hambatan untuk menyesuaikan perilaku kerjanya dengan harapan, seperti disampaikan bahwa:

Perlu waktu juga agar kami lebih paham dengan pa yang harus kami praktekan sesuai hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan kami. Kalo untuk komunikasi dengan para mahasiswa kami coba untuk mendorongnya agar lebih aktif berinteraksi dengan sumber-sumber belajar terutama penggunaan media informasi. (W.MP.EF.Kkp.3.g.peser..ir.NMJ)

Hasil pelatihan turut dirasakan oleh para dosen termasuk terkait dengan upaya pengunduran diri. Tidak ada dosen yang mengajukan pengunduran diri dan pindah ke perguruan tinggi lain seperti disampaikan oleh ketua, lppm maupun para peserta. Salah satu peserta mengungkapkan bahwa: “para dosen juga dibekali



dengan motivasi dan komitmen organisasi jadi sepertinya para dosen tidak berpikir akan keluar setelah pelatihan malah justru sebaliknya.” (W.MP.EF.Kkp.3.h.peser.sa.NMJ)

Efektivitas pelatihan pada perilaku kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal masing-masing peserta. Keberhasilan mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan dipengaruhi oleh iklim kampus. Diakui para peserta memang tidak mudah untuk mengaplikasikan hasil pelatihan karena adanya iklim yang belum kondusif. Tidak semua dosen memiliki kesadaran dan pemahaman yang sama mengenai pentingnya menerapkan hasil pelatihan untuk meningkatkan fungsi dosen bagi lembaga. Ketua prodi menyatakan bahwa ada dukungan iklim kerja pasca pelatihan terhadap perilaku kerja para dosen baik dalam penelitian, pengabdian masyarakat maupun pembelajaran dan pengajaran. Lembaga tidak membatasi implementasi pelatihan pada pekerjaan. Lembaga secara eksplisit memberikan kesempatan bahkan memerlukan pengimplementasian hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan. Hal ini disampaikan oleh ketua:

Kami berupaya agar terbentuk suatu iklim yaitu di mana para peserta pelatihan merasa perlu untuk mengaplikasikan apa yang diperolehnya dari pelatihan. Kami coba mewujudkan sebuah sistem sosial agar para peserta berpikir, merasakan dan berperilaku sesuai dengan apa yang dipelajarinya dalam pelatihan. Memang tidak mudah semuanya perlu proses (W.MP.EF.Kkp.3.i.ketua.si.NMJ)

Penerapan hasil pelatihan merupakan suatu keharusan. Hal yang sama disampaikan oleh peserta pelatihan bahwa :

Tidak mudah untuk mengaplikasikan apa yang diperoleh dalam pelatihan, tapi kami optimis akan mampu menerapkannya. Terpenting ada dukungan bahkan sebuah keharusan yang dibuktikan dengan adanya sistem yang mengharuskan penggunaan hasil-hasil pelatihan secara praktek (W.MP.EF.Kkp.3.i.peser.am.NMJ)

Hasil observasi dan studi terhadap hasil kinerja dosen yang berada di bawah standar diketahui bahwa belum ada sanksi yang tegas untuk dosen yang kurang berinteraksi di kampus. Hal ini dimaklumi oleh lembaga. Setiap dosen memiliki kesibukan diluar kampus. Iklim kampus sebagai komponen sistem sosial lembaga yang berhubungan dengan pemikiran, perasaan, dan perilaku anggotanya yang bersifat temporal dan subyektif akan mempengaruhi bagaimana para dosen

bersikap termasuk iklim dukungan untuk mengimplamanteasikan hasil-hasil pelatihan. Semakin rendah iklim positif ada di kampus untuk berprestasi, maka semakin rendah motivasi para dosen untuk mengoptimalkan hasil pelatihan pada pekerjaannya. Dimensi iklim belum terbangun secara menyeluruh seperti iklim orientasi pada prestasi.

Pada dasarnya perubahan pada tahap realisasi nyata merupakan evaluasi yang sangat vital. Pengukuran penguasaan materi maupun perubahan sikap yang telah dipelajari akan terbukti bagaimana dalam pekerjaan sehari-hari. Materi dan pengetahuan yang telah dipelajari dapat dilihat apakah sesuai atau tidak dengan perilaku yang ditampilkan. Pada tahap ini hanya dilakukan pengamatan berdasarkan observasi atau analisis semu. Lembaga tidak melakukan pengukuran secara detail mulai dari perilaku kerja sampai dengan pasca pelatihan pada saat diaplikasikan. Tujuan pada evaluasi ini untuk mengetahui apakah hasil pelatihan diaplikasikan dalam bentuk perilaku yang sesuai dengan fungsi dan tugas dosen. Pengukuran tersebut dilakukan pada umumnya beberapa bulan pasca pelatihan (untuk mengukur konsistensi perilaku para dosen). Perubahan perilaku kerja beberapa saat setelah pelatihan akan tampak berbeda namun pada umumnya tanpa penguatan para dosen akan kembalipada perilaku sebelum pelatihan.

#### **4) Efektivitas Pelatihan pada Level Tujuan Unit Kerja /Organisasi**

Efektivitas hasil pelatihan pada organisasi lebih mudah dikenali dari meningkatnya kinerja organisasi dalam memberikan layanan pada pelanggannya baik pelanggan internal (dosen, staff) maupun pelanggan eksternalnya seperti mahasiswa, orang tua, pemerintah maupun para pelaku industri. Ketua menjelaskan ada peningkatan kinerja dosen yang berdampak pada layanan jasa pendidikan kepada para mahasiswa maupun masyarakat. Hal ini seperti dijelaskan:

Ada peningkatan, meskipun belum sepenuhnya sesuai dengan harapan terutama pada pelaksanaan penelitian dan sistem penjaminan mutu pada pembelajaran yang efektif. Secara umum ada kontribusi dari kinerja layanan dosen pada terbentuknya lembaga pendidikan tinggi yang lebih bermutu baik pada proses maupun pada input (seleksi sumber daya).(W.MP.EF. Ptorg.4.a.ketua.NMJ)

Hal yang sama disampaikan oleh kaprodi bahwa ada peningkatan kinerja dosen dalam memberikan layanan kepada para mahasiswa termasuk dalam mengarahkan penelitian mahasiswa sesuai dengan perkembangan tuntutan

keilmuan meskipun belum sepenuhnya sesuai harapan. Para dosen belum mengoptimalkan hasil pelatihan pada pelaksanaan tridarma pendidikan secara menyeluruh. Kapriodi mengatakan bahwa terdapat peningkatan kinerja dalam pengajaran dan pembelajaran seperti disampaikan: “Ada peningkatan kinerja dosen, artinya ada pencapaian kinerja secara organisasi mereka menjadi lebih kompeten untuk menyelenggarakan proses belajar lebih bermutu (W.MP.EF.Ptorg.4.a. kapro.si.NMJ)

Hal yang sama dikemukakan oleh ketua LPPM bahwa salah satu dampak yang diinginkan dari hasil pelatihan adalah adanya kesadaran terhadap profesinya. Kesadaran kritis tersebut tumbuh karena adanya tujuan yang lebih baik seperti tatanan masyarakat yang lebih terdidik. Lebih lanjut dinyatakan bahwa:

Saya kira cukup besar dampaknya dan berkelanjutan. Memang secara formal inginnya kegiatan pelatihan memberikan kesadaran pada para dosen mengenai pentingnya pendidikan berkelanjutan, agar mereka mau melanjutkan pada jenjang lebih tinggi tujuannya tidak cuma akreditasi kita ingin aset kita bertambah. Apalagi untuk penelitian sangat rendah sekali hasilnya.“ (W.MP.EF.Ptorg.4.a. lppm.NMJ)

Secara keseluruhan kontribusi dosen setelah pelatihan cukup baik meskipun secara formal kampus belum melaksanakan pengukuran seberapa besar kontribusi dosen pasca pelatihan, apakah terdapat perbedaan kontribusi antara sebelum pelatihan dengan sesudah pelatihan. Hasil studi observasi disimpulkan bahwa para dosen di STMIK Nusa Mandiri Jakarta lebih banyak bekerja dibanding biasanya dan lebih aktif mengemukakan gagasan-gagasan rasional yang dapat digunakan untuk kepentingan lembaga. Hal ini dikemukakan peserta pelatihan bahwa:

Ada peningkatan hanya memang untuk jelasnya perlu pengukuran lebih lanjut tapi biasanya memang ada evaluasi pelatihan dan kita bisa lihat ada peningkatan berdasarkan indikator kinerja organisasi serta bagaimana kinerja dosen sebenarnya.“ (W.MP.EF.Ptorg.4.a.am.NMJ)

Hal yang sama dikemukakan oleh salah satu peserta pelatihan bahwa: “tentu dengan adanya dosen yang kompeten layanan jasa menjadi lebih bermutu. Hasilnya lembaga juga dikenal dengan kualitasnya.” (W.MP.EF.Ptorg.4.a.am.NMJ). Pada efisiensi dan efektivitas pasca pelatihan dapat dilihat dari meningkatnya ide-ide yang direalisasikan pada tindakan-tindakan yang tepat dengan sumber daya yang efisien. Praktek layanan kepada mahasiswa lebih fokus dan bimbingan

terhadap mahasiswa untuk penulisan tugas akhir lebih tepat waktu meskipun belum sepenuhnya sesuai dengan harapan. Evaluasi pelatihan ditinjau dari efektivitas dan efisiensi organisasi menurut kaprodi SI bahwa hal tersebut belum sepenuhnya bisa dilihat seperti disampaikan:

Dilihat dari efisiensi sumber daya memang lum jelas juga ukurannya karena baru beberapa bulan minggu pelatihan. Tapi jika dilihat dari biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan dan dampaknya pada perbaikan proses kerja saya pikir nanti kegiatan lembaga lebih efektif (W.MP.EF.Ptorg.4.b.kapro.si.NMJ)

Secara umum terdapat terjadi peningkatan dalam kualitas kinerja lembaga secara keseluruhan dalam memberikan layanan pada pelanggannya seperti masyarakat, mahasiswa, maupun industri terkait. Banyak perusahaan yang bekerja sama dengan kampus untuk mengadakan rekrutmen. Para dosen banyak yang terlibat dalam acara-acara yang memberikan citra positif bagi kampus. Ketua lppm menyatakan bahwa: “ya kami pastikan ada peningkatan mutu pada layanan secara keseluruhan. Dosen adalah salah satu penjamin layanan jasa bermutu dengan kompetensi dan profesionalnya.” (W.MP.EF.Ptorg.4.c.lppm.NMJ). Hal yang sama disampaikan Kaprodi S1 bahwa: “ya tentu tetap semuanya juga tidak berarti bahwa peningkatan layanan bermutu hanya dibebankan pada dosen, kita sebagai sebuah lembaga merupakan satu kesatuan untuk memberikan layanan bermutu (W.MP.EF.Ptorg.4.c.kapro.si.NMJ).

Pelaksanaan pelatihan didasarkan pada tujuan untuk meningkatkan peran SDM bagi pelaksanaan strategi artinya sepanjang pelatihan memberikan kontribusi bagi lembaga maka akan terus dilaksanakan meskipun peningkatannya belum sepenuhnya sesuai harapan.seperti disampaikan:

Ya kami harapkan demikian, setiap pelatihan yang diselenggarakan merupakan fungsi dari strategi kami untuk mengoptimalkan peran SDM dengan kegiatannya sebagai mitra strategis bagi keputusan strategis. Artinya pelatihan diperuntukan guna mengoptimalkan pencapaian strategis. Saya pikir akan terjadi peningkatan dan itu harus. (W.MP.EF.Ptorg.4.c.ketua.NMJ)

Hal yang sama disampaikan oleh peserta pelatihan bahwa dosen lebih fokus dalam memberikan layanan sesuai dengan kebutuhan siswa terutama dalam hal penyediaan dan pengarahan sumber belajar yang tepat. Selain itu para dosen melakukan pengayaan berdasarkan pengalamannya. Dosen lebih siap memberikan

layanan bermutu dan siap memberikan jaminan bahwa layanan bermutu tersebut akan tersampaikan. Hal ini disampaikan oleh AM bahwa: “kami harap demikian. Sekarang lebih banyak fasilitasi dibandingkan dengan menjadikan dosen sebagai sumber belajar. Kita perbanyak sumber belajar dan memberikan kesempatan para mahasiswa untuk kreatif dan *problem solving*. (W.MP.EF.Ptorg.4.c.peser.am.NMJ). Hal yang sama disampaikan oleh SA bahwa:

Sekarang kami lebih banyak menggunakan sumber belajar dan media pembelajaran yang lebih atraktif. Maklum untuk beberapa pelajaran apalagi hitungan cukup menjenuhkan jadi dengan adanya media seperti menggunakan PPT secara umum tersampaikan dan mahasiswa tinggal melakukan penggalian sumber belajar yang relevan.(W.MP.EF.Ptorg.4.c.peser.sa.NMJ)  
Efisiensi dan efektivitas pasca pelatihan dapat dilihat dengan meningkatnya

perubahan yang positif bagi organisasi dan unit kerja. Realisasi ide-ide positif, praktek layanan kepada mahasiswa dan bimbingan tugas akhir. Kualitas kinerja lembaga secara keseluruhan dalam memberikan layanan pada pelanggannya seperti masyarakat, mahasiswa dan industri terkait juga meningkat. Banyak perusahaan yang bekerja sama dengan institusi untuk mengadakan rekrutmen dan praktek kerja lapangan dan tempat penelitian.

Pengukuran terhadap tujuan organisasi merupakan kegiatan pengukuran untuk menilai seberapa besar kontribusi pelatihan terhadap produktivitas lembaga yang dibuktikan dengan adanya perubahan pada kegiatan utama lembaga maupun kegiatan pendukung yang berhubungan dengan dosen. Kegiatan pelatihan tentang metode pembelajaran harus dilihat bagaimana dampaknya pada kualitas layanan lembaga terhadap pelanggan utamanya.

Praktek-praktek pengukuran pada level organisasi umumnya jarang dilakukan. Beberapa hal yang menghambat pengukuran yaitu a) sumber daya manusia yang mampu mengukur bagaimana kontribusi pelatihan terhadap kegiatan layanan jasa pendidikan dengan menggunakan analisis kualitatif atau dengan menggunakan *statistik process kontrol*. Catatan kinerja organisasi misalnya survei pelanggan fokus pada kinerja dosen dapat menjadi salah satu informasi untuk mengukur bagaimana kinerja layanan lembaga oleh para dosen pasca pelatihan. Pada skala yang lebih luas, pengukuran tujuan seharusnya menjadi prioritas. Pengukuran ini dapat dikembangkan menjadi kenaikan akreditasi prodi bahkan lembaga, pandangan masyarakat tentang kualitas kampus,

kenaikan jumlah pendaftar berdasarkan alasan kualitas maupun kualitas lulusan yang diukur berdasarkan beragam perspektif termasuk dari kalangan dunia Industri.

#### **d. Dampak Pelatihan**

##### **1) Peningkatan Kompetensi Individu**

Profesi dosen sesungguhnya merujuk pada upaya-upaya yang dilakukan oleh tenaga pengajar sebagai realisasi dari peran selaku pendidik dan pembelajar di perguruan tinggi. Pengembangan profesionalisme dosen dapat diartikan usaha yang luas untuk meningkatkan kompetensi, kualitas pembelajaran dan peran akademis tenaga pengajar di perguruan tinggi. seperti yang dikemukakan oleh Ketua bahwa:

Hasil pelatihan tidak serta merta langsung merubah *Knowledge, Skill* dan *Attitude* peserta. Tergantung dari masing-masing peserta. Apabila ketika melakukan pelatihan yang bersangkutan semangat, memiliki motivasi yang tinggi dan fokus terhadap pelatihan maka perubahan itu akan terlihat satu atau dua bulan setelah selesai pelatihan Tetapi apabila ketika pelatihan berlangsung yang bersangkutan tidak antusias dan malas maka jangan harap pelatihan akan merubah pola pikir dan pola tindak peserta pelatihan. (W.MP.Damp.Tki.4.a.ketua.NMJ)

Pada intinya penyelenggaraan pelatihan belum pernah meminta atau memfasilitasi peserta pelatihan untuk menyusun rancangan transfer selama pelatihan berlangsung. Belum pernah disusun rencana evaluasi terhadap penerapan di tempat kerja oleh unit organisasi pengguna. Setelah pelatihan selesai, para peserta kembali ke unit permanen masing-masing dengan membawa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dipelajari dari pelatihan tersebut, Peserta berhasil menggunakan hasil pelatihan tersebut secara berkelanjutan ke dalam pekerjaannya dikatakan bahwa telah terjadi transfer pembelajaran. Hal ini seperti yang dikemukakan alumni peserta berinisial IR bahwa: “setelah selesai pelatihan selama ini kita tidak pernah diminta untuk memberikan materi yang kita peroleh pada saat pelatihan kepada dosen lain yang tidak ikut pelatihan.” (W.MP.Damp.Tki.4.a.peser.ir.NMJ)

Penerapan hasil pelatihan perlu direncanakan dengan baik dan didokumentasikan secara tertulis dalam bentuk rancangan transfer pembelajaran agar peserta mampu melakukan penerapan hasil pembelajaran pelatihan dengan

baik. Rancangan ini sebaiknya disusun oleh peserta dan direviu oleh atasan langsung. Rancangan bisa disusun apabila sebelumnya peserta memang dipersiapkan untuk melakukan pengelolaan mandiri (*self management*) mengenai menerapkan hasil pembelajaran pelatihan dalam pekerjaannya mulai dari menentukan tingkat dukungan dari atasan dan dampaknya terhadap proses penerapan dalam pekerjaan. Seperti yang disampaikan alumni peserta berinisial HZ bahwa:

Tingkat dukungan dari pimpinan sangat berpengaruh bagi pengetahuan dan keterampilan baru. Karena dukungan yang kuat dari pimpinan, alumni peserta dapat menyusun rancangan penerapan hasil pelatihan pelatihan yang diketahui oleh atasannya. Dengan dasar rancangan tersebut, alumni dapat mempraktekkan pengetahuan dan keterampilannya dalam melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya, atasan langsung perlu memantau efektivitas penerapan menggunakan kemampuan baru dibandingkan dengan metode lama untuk melihat apakah ada peningkatan atau tidak ada perubahan bahkan mungkin penurunan kinerja. (W.MP.Damp.Tki.4.a.peser.hz.NMJ)

Langkah berikutnya, alumni harus melakukan penguatan diri (*self reinforcement*) untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan dalam penggunaan pengetahuan dan keterampilan baru berdasarkan umpan balik yang diperoleh dari hasil pemantauan tadi. Jika hal ini mampu dilakukan, maka mudah untuk mengidentifikasi apakah penerapan hasil pelatihan sudah berhasil atau tidak.

Informasi yang diperoleh dari alumni peserta berinisial SR yang menyebutkan bahwa: “setelah ikut pelatihan saya menyadari bahwa selama ini metode mengajar hanya ceramah saja. Lambat laun saya tambahkan metode lainnya seperti pemberian tugas, diskusi dan simulasi.”

STMIK Nusa Mandiri Jakarta sudah memiliki ukuran indikator untuk menilai kinerja dosen. Dengan indikator kinerja ini, pimpinan langsung dapat memonitor dan mengawasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja dan apabila diperlukan manajemen dapat menggunakannya sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward dan punishment*). Seperti yang dikemukakan oleh Kabag SDM berikut ini:

STMIK Nusa Mandiri Jakarta sudah memiliki ukuran indikator untuk menilai kinerja dosen melalui pengisian Beban Kerja Dosen (BKD). BKD ini bertujuan untuk: meningkatkan profesionalisme dalam menjalankan tugasnya, meningkatkan proses dan hasil pendidikan, menilai akuntabilitas

kinerja dosen di PT, meningkatkan lingkungan akademik di semua jenjang dan memperoleh terwujudnya tujuan pendidikan nasional. Output pekerjaannya jelas, sehingga kinerjanya kelihatan. Untuk mengetahui peningkatan kinerja dosen yang telah mengikuti pelatihan, diperlukan suatu indikator untuk menilai kinerja dosen serta memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan. (W.MP.Damp.Tki.4.a.kabagsdm. NMJ)

Pimpinan langsung dapat memonitor dan mengawasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target kinerja. Pimpinan melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja dan apabila diperlukan manajemen dapat menggunakannya sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward dan punishment*).

Transfer pembelajaran terlaksana dan sejalan dengan kepentingan organisasi dalam mencapai tujuannya, organisasi perlu menetapkan indikator kinerja dosen yang sesuai dengan budaya, visi, misi, tujuan dan struktur organisasi. Komitmen bersama untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja bisa dilakukan dengan segera tanpa mengharapkan pengukuran kinerja akan langsung sempurna karena nantinya akan dilakkan perbaikan atas kelemahan yang ditemukan. Pengukuran kinerja ini juga sebaiknya dilakukan sebagai suatu proses yang berkelanjutan (*on-going-progress*) dan bersifat interaktif sehingga menjadi pencerminan dari upaya organisasi untk selalu berupaya memperbaiki kinerja.

Proses pembelajaran pelatihan seharusnya dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dosen selaku agen pembaharu untuk mendorong peningkatan kinerja yang mencakup kemampuan dan profesionalisme dalam pengelolaan seluruh proses kegiatan. Kinerja yang dimaksud dapat diartikan sebagai hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kaprodi dikatakan bahwa:

Setelah mengikuti pelatihan, para alumni peserta secara umum mengalami peningkatan pengetahuan. Hal ini dibuktikan ketika mereka mengajar di kelas ada perubahan penambahan materi dan teknik mengajar. Mereka tidak



menggunakan metode ceramah saja tetapi juga metode pembelajaran yang lainnya. Mereka mampu melaksanakan instruksi penugasan yang jelas dari atasan dengan baik ketika menerima instruksi penugasan yang jelas dari atasa. Akan tetapi untuk peningkatan sikap masih belum bias dilihat karena memang belum ada standarnya. (W.MP.Damp.Tki.4.a.kapro.si.NMJ)

Atasan langsung tidak dapat menunjukkan secara jelas apa saja peningkatan kinerja yang dicapai dosen. Ketika berbicara tentang kinerja dosen senior/junior hampir tidak ada peningkatan. Selain itu, belum ada media untuk mengukur kinerja dosen secara formal dan obyektif hal ini menyebabkan dosen kurang termotivasi dalam melakukan tugasnya. Mereka tidak tahu apakah pekerjaan yang mereka lakukan sudah cukup baik. Atasan tidak memiliki standar yang dapat dijadikan pedoman untuk menilai pekerjaan dosen dan memberikan umpan balik kepada dosen untuk memperbaiki kinerja dosen yang kurang baik.

## **2) Peningkatan Kompetensi Organisasi**

Kegiatan pelatihan berperan penting dalam suatu organisasi. Kegiatan ini bertujuan memperbaiki kinerja pegawai di tempat kerja, menambah pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta membantu meningkatkan profesionalisme kerja. Pimpinan lebih mudah mengevaluasi kinerja pegawai. Hasil dari pelatihan menjadi dasar dalam mengambil keputusan seperti promosi, penghargaan, kompensasi, dan fasilitas kerja lainnya. Kegiatan pelatihan membantu pimpinan dalam merencanakan regenerasi kepemimpinan, pengurangan jumlah pegawai dan meningkatkan motivasi kerja. Kegiatan pelatihan menciptakan kinerja pegawai yang efektif dan efisien dalam organisasi.

Kompetensi individu sudah baik dan meningkat, maka diharapkan akan berdampak positif bagi kemajuan organisasi. Seperti yang disampaikan oleh alumni peserta berinisial SR bahwa: “pelatihan yang efektif dan efisien dapat memberikan dampak yang positif dari terhadap kemajuan organisasi. Organisasi dapat bersaing dengan organisasi lain.” (W.MP.Damp.Tko.4.a.peser.sr.NMJ) Peserta dengan inisial SA menjelaskan bahwa: “harus ada indikator untuk peningkatan mutu organisasi”. (W.MP.Damp.Tko.4.a.peser.sa. NMJ)

Pelatihan memudahkan para pegawai mengembangkan keterampilan dalam organisasi dan dengan demikian secara alamiah membantu meningkatkan profesionalisme, nilai organisasi, daya produktivitas dan keamanan kerja pegawai. Pelatihan bertujuan merubah sikap pegawai ke arah lebih baik dan membantu

pegawai bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam organisasi. Kegiatan pelatihan memperbaiki produktivitas kerja dengan menciptakan iklim tempat kerja yang kondusif bagi pegawai. Ketua menjelaskan bahwa: “organisasi kita sebisa mungkin memanfaatkan pelatihan sebagai tempat untuk pengembangan diri personal dan menjadikan meningkatkan kinerja organisasi. (W.MP.Damp.Tko.4.a.ketua.NMJ)

Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh subur nya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh.

Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif, hal ini didukung oleh pernyataan Kepala Bagian SDM menjelaskan bahwa:

Salah satu indikator keberhasilan di suatu organisasi adalah: pengambilan keputusan pimpinan berjalan lebih cepat dan tepat karena melibatkan seluruh pegawai yang bertanggungjawab terhadap kegiatan-kegiatan operasional, meningkatkan kesempatan kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dalam komitmen organisasional yang lebih tinggi, mendorong sikap keterbukaan pimpinan melalui penerapan gaya manajerial partisipatif dan memperlancar jalannya komunikasi yang efektif. (W.MP.Damp.Tko.4.a.kabagsdm.NMJ)

Indikator keberhasilan yang dilakukan dosen dengan melakukan program-program tersebut lebih banyak menekankan pada upaya pribadi dosen karena sejatinya program pengembangan integritas personal dosen tidak harus selalu mengacu pada program yang disiapkan perguruan tinggi, tapi juga membutuhkan inisiatif internal dan usaha keras dari dalam diri masing-masing dosen. Kompetensi dosen memerlukan peningkatan terus menerus seiring dengan perkembangan ilmu dan teknologi sehingga diperlukan pengetahuan tambahan untuk bidang-bidang yang dikuasai namun hal ini bisa diatasi dengan cara pembelajaran mandiri sambil bertugas. Hal ini bisa dilakukan karena motivasi

dosen masih cukup bagus. Pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu, namun mengenai hasil dan kualitas pekerjaan masih dipertanyakan karena belum pernah dinilai dan belum pernah dilakukan survey tingkat kepuasan dari para pengguna jasa.

Lembaga pendidikan menyediakan layanan jasa pendidikan dengan kegiatan utama yaitu pengajaran dan pembelajaran. Penyelenggaraan pembelajaran seharusnya diukur dengan menggunakan pengukuran yang valid guna mengetahui bagaimana kinerja dosen dalam pembelajaran termasuk di dalamnya pengukuran aspek-aspek penunjang pembelajaran sebelum dan sesudah pelatihan. Tujuan pengukuran tersebut untuk memastikan seberapa besar perubahan kualitas pembelajaran pasca pelatihan.

Pengukuran tidak hanya pada pembelajaran dan pengajaran. Dosen perlu diukur bagaimana perbedaan kegiatan dalam pengabdian masyarakat yang dilakukan antara sebelum dan sesudah pelatihan. Selain itu pada kegiatan penelitian hasil pelatihan dapat dilihat dari seberapa besar perubahan tersebut. Evaluasi sebenarnya tidak hanya dilakukan pada akhir pelatihan. Evaluasi dampak pelatihan adalah kegiatan sebagai upaya tindak lanjut untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

## **2. STMIK Nusa Mandiri Sukabumi**

### **a. Perencanaan Pelatihan**

#### **1) Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan bukanlah hal sederhana. Kebutuhan pelatihan terkait dengan siapa yang dilatih, tujuan pelatihan, kebutuhan untuk siapa, siapa yang melakukan, siapa penyelenggara, apa metode dan sumber belajar yang dipakai dalam pelatihan, apakah bahan pelatihan ditentukan penyelenggara atau peserta atau apakah ada evaluasi yang diberikan sebelum dan sesudah melakukan pelatihan. Di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi pelatihan masih belum dilakukan secara komprehensif dan bukan berdasarkan analisis kebutuhan.

Pernyataan tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan peserta berinisial (DYU) bahwa:

Pelatihan yang pernah dilakukan setau saya belum berdasarkan pada analisis kebutuhan dosen. Buktinya, saya tau akan ada pelatihan seminggu sebelum pelaksanaan pelatihan itu. Tiba-tiba kita dosen diminta ikut pelatihan yang

sebenarnya pelatihan itu tidak begitu bermanfaat untuk bidang keilmuan kita. Tetapi karena diharuskan ya terpaksa kita ikutin. Tidak ada persiapan yang matang dari panitia penyelenggara. Semua kegiatan dilaksanakan seolah-olah hanya untuk mengisi waktu luang pada saat tidak ada perkuliahan. Jadi kalau ditanya apa yang sudah diperoleh dari pelatihan itu, ya saya hanya bisa jawab tidak ada. (W.MP.Perenc. AK.a.Peser.dyu. NMC)

Analisis kebutuhan merupakan kegiatan yang penting dilakukan, akan tetapi analisis kebutuhan pelatihan di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi belum dianggap perlu dilakukan sebagai bagian dari proses perencanaan pelatihan. Hal ini didukung hasil wawancara dengan Kepala Bagian SDM yang menyatakan bahwa:

Hasil analisis kebutuhan pelatihan merupakan dasar dalam menentukan arah sasaran dan strategi pelatihan. Biasanya hasil analisis ini dipakai sebagai acuan dalam menjabarkan program-program pelatihan. Pada umumnya program-program pelatihan ini terurai dalam "*university plan*" dalam bentuk strategi pengembangan SDM. Walaupun di sini belum dilaksanakan tetapi ke depan kita berusaha untuk melaksanakan analisis kebutuhan ini. (W.MP.Perenc.AK.1.a.Kabag.sdm.NMS)

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan kegiatan yang perlu dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai kebutuhan terhadap pelatihan baik ditingkat individu, pelaksanaan tugas maupun level organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa: a) ada kesadaran terhadap pentingnya analisis kebutuhan dalam pelatihan efektif dan b) ada ide perubahan yang diwacanakan dalam rangkaian kegiatan pelatihan di masa depan yaitu ada analisis kebutuhan, baik pimpinan, penyelenggara menyadari pentingnya tindakan-tindakan analisis kebutuhan pelatihan guna menciptakan tatanan pelatihan yang lebih terstruktur.

Perencanaan program pelatihan yang baik adalah perencanaan yang didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis-TNA*). Hasil penelitian baik yang dilakukan melalui wawancara maupun observasi serta studi dokumentasi diperoleh data bahwa analisis kebutuhan pelatihan dosen sebagian besar belum memenuhi standar secara optimal, yaitu materi pelatihan, metode pelatihan, program pelatihan materi pelatihan, tujuan pelatihan, fasilitator, biaya, fasilitas sarana prasarana, pengendalian proses pelatihan dan evaluasi pelatihan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat dalam berbagai bidang kehidupan mengharuskan setiap individu dapat lebih meningkatkan kompetensi dan kapasitas dalam dirinya. Dosen sebagai salah satu tenaga pendidik memiliki kewajiban melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Salah satu bidang darma itu adalah melaksanakan pendidikan. Peningkatan kapabilitas dalam pendidikan dapat dilaksanakan melalaui pelatihan.

Aturan TNA disebutkan bahwa perencanaan didasarkan pada kebutuhan pelatihan namun tidak secara tegas dinyatakan sebagai analisis kebutuhan pelatihan. Proses atau mekanisme bagaimana melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan juga belum diatur. Seperti dikatakan oleh Ketua bahwa:

Analisis kebutuhan pelatihan di sini hanya sekedar konsep saja tidak diaplikasikan di lapangan. Kami mengetahui bahwa pelatihan yang baik dan efektif harus melalui perencanaan yang matang. Salah satu kegiatan perencanaan itu adalah dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Di sini masih sulit dilakukan karena banyak hal yang membuat analisis kebutuhan pelatihan tidak dilaksanakan semestinya. Setiap dosen sudah memiliki perannya masing-masing dalam melaksanakan tugas mengajarnya. Sumber daya kami masih terbatas. (W.MP.Perenc.AK.1.a.ketua NMS)

Kebijakan pelatihan yang ada di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi merupakan kebijakan penuh dari ketua yang kemudian didelegasikan pelaksanaannya kepada kepala bagian SDM dan pelatihan. Rapat pimpinan Di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi yang dilaksanakan tanggal 7 Agustus 2013 di ruang rapat pimpinan Kampus Nusa Mandiri Sukabumi bertujuan untuk menyamakan persepsi tentang tujuan diselenggarakannya pelatihan yang dilaksanakan oleh di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi.

Tujuan dari penyelenggaraan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi dosen khususnya di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkaitan dengan ilmu dan aplikasi komputer. Hal ini senada dengan yang disampaikan ketua program studi TI bahwa:

Tujuan diselenggarakannya pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi dosen di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Apabila ada dosen yang belum atau tidak meningkat kompetensinya maka diindikasikan bahwa yang bersangkutan tidak fokus ketika mengikuti pelatihan. (W.MP. Perenc.AK.1.d.kapro.ti.NMS)

Keterlibatan dosen masih belum dipertimbangkan dalam menganalisis kebutuhan pelatihan di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang disampaikan oleh alumni peserta berinisial DYU yaitu:

Keterlibatan dosen masih belum terlihat, hal ini bisa di *crosscheck* kepada teman-teman dosen yang lain. Mereka hanya berperan sebagai peserta pelatihan. Mereka datang hanya karena ada pengumuman di *web* untuk ikut pelatihan. Seperti kurang matang proses persiapan pelatihan. Tidak ada perencanaan yang baik dari setiap pelatihan yang pernah dilakukan. Hal ini jelas tidak dapat mencapai tujuan yang diharapkan. (W.MP.Perenc. AK.1.d.pesert.dyu.NMS)

Pelatihan yang selama ini dilakukan di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi hanya memberikan materi sesuai dengan kebutuhan standar dosen saja. Hal tersebut dijelaskan oleh Kabag SDM bahwa:

Pelatihan yang selama ini dilaksanakan hanya memberikan materi seputar materi kuliah yang akan diajarkan kepada mahasiswa. Menurut saya sih, seharusnya sebelum pelaksanaan pelatihan, dilakukan analisis terhadap apa saja materi yang dibutuhkan oleh masing-masing dosen dalam rangka meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Sehingga pelatihan yang dilaksanakan tidak sia-sia dan buang-buang energi saja. (W.MP.Perenc.AK.1.e.kabag.sdm.NMS)

Pelatihan yang efektif dan efisien dapat meningkatkan kompetensi dosen. Pelatihan ini dapat dilaksanakan apabila sebelumnya dilakukan proses analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan dilakukan oleh semua bagian sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Sesuai dengan harapan tersebut, Ketua LPPM menjelaskan bagaimana proses analisis kebutuhan sebagai berikut:

Di sini belum ada analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan oleh siapapun dan oleh bagian manapun. Apabila akan melaksanakan pelatihan, ya kita laksanakan saja. Pimpinan meminta kita untuk membuat pelatihan ya kita laksanakan tetapi kalau tidak ya nggak akan kita laksanakan.” (W.MP.Perenc. AK.1.e.lppm.NMS)

Pelaksanaan analisis kebutuhan kurang sistematis dan terencana terdapat beberapa proses kerja dalam analisis kebutuhan yang dilakukan melalui prosedur maupun langkah-langkah yang sistematis dan terencana. Hal ini ini disebabkan kondisi yang ada terutama dari sisi sumber daya manusia. Identifikasi meskipun secara kualitatif dan terbatas sudah menggambarkan adanya kesenjangan baik dalam pelaksanaan kerjanya. Pada kegiatan analisis belum dilakukan tindakan

pengumpulan data seperti wawancara terhadap peserta maupun pimpinan. Tidak ada pembagian kuesioner. Analisis data-data dan informasi dilakukan tuntutan kebijakan mutu.

Kampus tidak melakukan analisis terhadap sistem dan fokus pada analisis individu. Praktek identifikasi induktif antara lain identifikasi langsung dilakukan terhadap para dosen termasuk dalam pelaksanaa suatu tugas di masa depan melalui sejumlah observasi. Data deduktif dapat diperoleh melalui pimpinan, ketua prodi maupun para dosen berpengalaman. Pendekatan induktif dan deduktif belum digunakan secara menyeluruh sebagai metode pengumpulan data untuk mengidentifikasi kebutuhan peserta.

Identifikasi kesenjangan kemampuan dosen terutama dalam penelitian masih terbatas. Kampus hanya mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan informasi dari studi dokumen kepegawaian dan pimpinan. Pelatihan sebagai rekomendasi solusi dirumuskan berdasarkan keyakinan tentang fungsi pelatihan bagi individu dan bagi organisasi berdasarkan kedudukan organisasi sebagai produsen ilmu pengetahuan maupun dalam pengabdian masyarakat.

Langkah langkah identifikasi kebutuhan belum sepenuhnya sesuai dengan tahapan kerja yang sistematis mulai dari mengidentifikasi masalah serta potensi kebutuhan atau analisis dan interpretasi data hasil indentifikasi, masih terbatas. Analisis kebutuhan pelatihan sebagai rangkaian kegiatan belum terintegrasi dalam sistem pelatihan. Hanya sebagian kecil tindakan analisis data yang sesuai dengan konsep identifikasi pelatihan itu sendiri. Proses pengumpulan data tersebut memerlukan sumber daya baik terutama SDM.

Penetapan jenis informasi yang ada di STMIK Sukabumi belum memiliki kriteria. Responden yang memberi data dan informasi mengenai kesenjangan masih terbatas baik pada pengetahuan maupun level pelaksanaan tugas atau pada level organisasi (harapan kedudukan dosen dalam struktur organisasi sebagai tenaga fungsional dengan kesenjangan yang ada). Fokus pengumpulan data terbatas pada dokumen pribadi untuk analisis kebutuhan pelatihan. Pada level sistem metode pengumpulan data tidak digunakan. Hanya beberapa wawancara terhadap pimpinan mengenai kelayakan penelitian dan sifatnya lebih umum.

Gambaran mengenai kebutuhan para dosen baik dilihat dari aspek pengetahuan, keterampilan maupun kebutuhannya agar dapat menselaraskan kemampuannya dengan kehidupan organisasi belum menjadi fokus perhatian yang menyeluruh. Analisis kebutuhan pada level individu terbatas pada pengetahuan dan keterampilan. Aspek kebutuhan yang bersifat psikologis belum menjadi perhatian. Analisis kebutuhan fokus pada kebutuhan dosen terhadap sebuah pembelajaran. Terdapat kesenjangan antara pengetahuan, nilai, keterampilan maupun sikap yang diharapkan dengan realitas. Peserta pelatihan memerlukan stimulus serta kesadaran terhadap pentingnya mengarahkan diri sendiri untuk belajar.

Sumber informasi yang digunakan untuk analisis masih terbatas pada penilaian deskriptif, administrasi (latar belakang pendidikan, pengalaman, kinerja). Informasi mengenai promosi jabatan (terkait dengan pengembangan struktur organisasi), program perencanaan karier, laporan pengendalian layanan jasa pendidikan atau pengaduan /keluhan serta uraian pekerjaan yang semakin kompleks untuk dosen. Sumber lain yang seharusnya dapat dijadikan sebagai dasar untuk melakukan kegiatan analisis kebutuhan antara lain laporan tahunan unit kerja tenaga fungsional, pemekaramn tugas dan fungsi dosen dalam struktur organisasi guna mengantisipasi tuntutan kebijakan mutu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa orang yang dicatat bahwa STMIK Nusa Mandiri Sukabumi pada dasarnya belum melaksanakan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan secara komprehensif dan menyeluruh. Belum adanya pencatatan mengenai kebutuhan apa saja yang diperlukan sebelum melaksanakan pelatihan. Jadi, pelatihan yang dilaksanakan hanya sekedar melaksanakan perintah pimpinan saja.

Analisis kebutuhan pelatihan pada level organisasi seharusnya dilakukan guna mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pada level tersebut dan memperoleh data bagi pengembangan organisasi di masa yang akan datang. Keputusan-keputusan strategis akan lebih mudah dilakukan dengan menempatkan kegiatan pelatihan sebagai mitra strategis. Hasil pelatihan dapat dioptimalkan guna mendukung keputusan-keputusan strategis. Lembaga tidak melakukan identifikasi mengenai kebutuhan organisasi melalui profil lembaga (gambaran mengenai



perilaku, budaya, struktur, proses tata kelola organisasi secara keseluruhan yang memuat hubungan antar variabel dalam organisasi). Gambaran profil organisasi seperti sistem pengembangan SDM, sistem penghargaan, mekanisme kerja, hubungan antar dosen maupun kepemimpinan akan menjadi data untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan.

Analisis kebutuhan baik pada level individu, pelaksanaan tugas serta organisasi, seharusnya menjadi satu kesatuan analisis yang menghasilkan informasi akurat untuk menentukan kebutuhan pelatihan.

## **2) Perancangan dan Pengembangan Kurikulum**

### **a) Penetapan Tujuan dan Sasaran**

Tujuan pelatihan dosen berupa peningkatan profesionalisme dosen dan sasaran-sasaran tersebut cukup relevan dengan kebutuhan dosen untuk melaksanakan pengawasan secara efektif dan efisien. Tujuan tersebut ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi semu (pemeriksaan sosial) terhadap tuntutan kebutuhan dosen profesional dan belum didukung oleh data-data akurat tentang profesionalitas dosen sebelum pelatihan. Hal ini seperti disampaikan oleh salah satu fasilitator bahwa “sasaran yang hendak dicapai dalam pelatihan ini kompetensi individu, juga membangun kesadaran terhadap profesinya, motivasi dan bagaimana dosen mewujudkan komitmennya dalam bentuk kinerja yang mendorong tujuan organisasi.” (W.MP.Perenc. AK.2.Tut.Mhw. NMS).

Hal yang sama ditegaskan oleh salah satu penyelenggara bahwa:“tujuannya jelas peningkatan kualitas SDM dosen untuk mendukung strategi lembaga dan daya saing (W.MP.Perenc. AK.2.pan da. NMS)

Hasil observasi menunjukkan bahwa penetapan tujuan dalam pelatihan masih terlalu umum untuk kategori kompetensi individu. Kalimat yang digunakan dalam tujuan sasaran bersifat umum dan belum spesifik sehingga memungkinkan setiap orang memiliki pemahaman yang berbeda terhadap maksud dan tujuan tersebut. Tujuan dan sasaran yang tidak dilengkapi dengan indikator yang menunjukkan sampai pada kondisi seperti yang sudah ditentukan maka tujuan tersebut telah berhasil dicapai. Tujuan dan sasaran tidak menentukan batasan waktu dalam mencapainya asalkan sangat membantu menyelesaikan tugasnya secara tepat waktu.

Peserta lain berinisial RW menyatakan hal yang hampir sama, bahwa sasaran sudah sesuai dengan kebutuhan dosen.

Sasaran dan tujuan menyelenggarakan pelatihan sudah cukup baik. Beberapa dosen berubah cara mengajarnya, strategi pemberian materi juga lebih baik lagi, pemahaman dosen lebih baik lagi terhadap materi tertentu, banyak yang sudah mengajukan sertifikasi dosen. (W.MP.Perenc. AK.2.peser.rw.NMS)

Berdasarkan informasi di atas menjelaskan sasaran pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi dosen. Tujuan pelatihan bersifat khusus yang ditetapkan berdasarkan adanya kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan maupun sikap serta nilai yang melekat pada diri dosen yang diharapkan dengan kenyataan yang ada. Penegasan tujuan pelatihan untuk memperbaiki kompetensi dosen menunjukkan bahwa dosen memiliki kedudukan strategis dalam penyelenggaraan kegiatan utama lembaga pendidikan.

Tujuan pelatihan terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus. Hal ini dijelaskan oleh seorang alumni dosen bernisial DYU yang menguraikan tujuan umum dan tujuan khusus sebagai berikut:

Sasaran pelatihan terdiri dari yaitu tujuan umum dan khusus. Tujuan umum yang akan dicapai dalam setiap pelatihan adalah mampu memberikan sumbangan terhadap kemajuan kampus. Tujuan khusus adalah tujuan yang bersifat spesifik untuk peningkatan kompetensi dosen, misalnya penambahan ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan keterampilan dan sikap ke arah yang lebih baik. Dari yang mengajarnya hanya menggunakan ceramah diganti dengan strategi mengajar yang lain misalnya dengan cara diskusi dan studi kasus.(W.MP.Perenc. AK.2.peser.dyu.NMS)

Penetapan sasaran dan tujuan pelatihan yang sudah dicapai. hal ini berdampak pada meningkatnya sertifikasi yang diperoleh dosen. Sertifikasi ini menunjukkan keprofesionalan dosen dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya sebagai tenaga pendidik, pengajar, peneliti dan pengabdian pada masyarakat. Dalam bidang pengajaran dosen dapat memberikan materi dengan antusias sehingga meningkatkan kompetensi mahasiswa. Hal ini dipertegas oleh seorang alumni peserta pelatihan berinisial AS menyatakan bahwa:

Walaupun tujuan pelatihan belum sepenuhnya dicapai akan tetapi masih banyak tujuan yang sudah dicapai. Dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan mempengaruhi organisasi. Maka diperlukan penambahan dan peningkatan kemampuan dosen. Sertifikasi dosen menjadi salah satu tujuan dosen meningkatkan kompetensi dan

profesionalisme kerjanya. Yang penting bagi mahasiswa, dosen dapat memberikan materi dengan menarik perhatian dan mahasiswa memiliki pengetahuan yang baik dibuktikan dengan baiknya nilai mereka. (W.MP.Perenc.AK.2.peser.as.NMS)

Pelatihan yang diselenggarakan di kampus ini sebagian sudah sesuai dengan kebutuhan dosen. Walaupun ada juga yang belum memnuhi tujuan dan sasaran hal ini disebabkan oleh banyaknya faktor yang menjadi penyebab tidak tercapainya tujuan dan sasaran pelatihan. Hal ini disampaikan oleh alumni peserta lain berinisial DP menyatakan pendapatnya bahwa:

Sasaran sebagian sudah sesuai dengan kebutuhan dosen. Sasaran yang bagus meningkatkan kompetensi dosen, namun sasaran yang tidak bagus membuat pelatihan kurang mencapai efektivitas dan efisiensi. Walaupun banyak faktor yang menyebabkan tujuan tidak dapat dicapai dengan baik akan tetapi kita mencoba berusaha mencapai tujuan tersebut dengan sebaik-baiknya. (W.MP.Perenc. AK.2.peser.dp.NMS)

Peningkatan mutu dosen menjadi sasaran dari pelatihan yang dilakukan. Hal ini juga ditegaskan oleh peserta lain berinisial RW bahwa:

Sasarannya ya peningkatan kualitas SDM. Sasaran dan tujuan menyelenggarakan pelatihan sudah cukup baik untuk para dosen. Beberapa dosen berubah cara mengajarnya, strategi pemberian materi juga lebih baik lagi, pemahaman dosen lebih baik lagi terhadap materi tertentu, banyak yang sudah mengajukan sertifikasi dosen. (W.MP.Perenc. AK.2.peser.rw.NMS)

Berdasarkan hasil penelitian dihasilkan beberapa temuan yang berkaitan dengan penetapan tujuan dan sasaran pelatihan seperti tujuan pelatihan terbagi menjadi bahwa tujuan umum dan khusus. Tujuan pelatihan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap profesionalisme dosen. Sasaran pelatihan sebagian sudah sesuai dengan apa yang ditetapkan tetapi sebagian lagi belum tercapai.

Pada dasarnya penetapan tujuan dalam pelatihan seharusnya menyeluruh. Lembaga pendidikan merupakan lembaga yang dikenal sebagai produsen ilmu pengetahuan oleh karena itu wacana tujuan yang ditetapkan dalam pelatihan seharusnya membawa perubahan pada tingkat produktivitas dosen untuk menghasilkan karya ilmiah maupun penelitian serta pengabdian masyarakat.

Tujuan-tujuan yang bersifat spesifik yang menggambarkan bagaimana seharusnya perilaku dosen dalam konteks pelaksanaan tugas fungsional melekat

pada tujuan pelatihan meskipun dinyatakan secara explicit. Secara struktur, bentuk-bentuk pelatihan bertujuan untuk menjamin mutu pada setiap kegiatan di lembaga pendidikan. Ketersediaan dosen bermutu merupakan persyaratan untuk memberikan layanan jasa bermutu kepada pelanggan termasuk masyarakat. Dalam konteks tuntutan mutu, tujuan pelatihan seharusnya dinyatakan secara jelas sebagai bagian strategis dari upaya pengembangan organisasi dalam menghadapi tuntutan persaingan termasuk MEA.

Beberapa kriteria yang kurang diperhatikan dalam penetapan tujuan pelatihan secara spesifik dalam bentuk seperti (1) tujuan yang berkaitan dengan proses pembelajaran (2) tujuan yang berkaitan dengan permasalahan baik ditingkat individu, pelaksanaan tugas maupun pada level organisasi, (3) tujuan yang terkait dengan peran pelatih sebagai fasilitator dan (4) tujuan yang berhubungan dengan penampilan peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan baik dalam pengajaran, penelitian maupun pengabdian masyarakat yang dinyatakan dengan indikator yang jelas.

Rumusan tujuan yang dinyatakan fokus pada peserta pelatihan yaitu penampilan pasca pelatihan meskipun belum dinyatakan secara explicit dengan indikator yang terukur. beberapa kriteria nilai yang melekat pada tujuan pelatihan seperti (1) universalitas, nilai tersebut sudah dipahami dan disadari baik oleh pimpinan maupun penyelenggara yaitu tujuan pelatihan pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan serta membangun kesadaran kritis mengenai tugas dan fungsi dosen, (2) Tingkat kesulitan, yang dihadapi dalam meningkatkan dan mengembangkan kemampuan akan lebih mudah dengan adanya pelatihan, nilai tersebut telah disadari, (3) Kebermaknaan pelatihan terhadap peningkatan kinerja dengan indikator seberapa pentingkah pelatihan, apa yang terjadi bila tidak ada pelatihan, bagaimana dampaknya bagi organisasi, (4) frekuensi terkait dengan perilaku yang diharapkan muncul pasca pelatihan. Semakin tinggi frekuensi kemunculan sikap, keterampilan maupun perilaku tersebut maka tujuan tersebut dianggap berhasil. Jumlah kemunculan dalam bentuk tertulis akan mempermudah pencapaian tujuan, frekuensi belum menjadi fokus tujuan yang dinyatakan secara tertulis atau explicit, (5) nilai praktis baik dari segi waktu, upaya maupun sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan dan meningkatkan

pengetahuan keterampilan dan kompetensi dosen sudah menjadi perhatian (6) kesuksesan artinya bahwa sasaran telah disesuaikan dengan kemampuan serta tingkat kecerdasan para peserta, sesuai dengan kebutuhan peserta dan persyaratan kerja fungsional dan (7) kualitas telah diperhatikan meskipun belum sepenuhnya hal ini dapat dilihat dari dukungan SDM fasilitator yang belum memiliki standar tinggi. Selain itu lembaga belum menetapkan prosedur penetapan tujuan pelatihan sebagai proses yang teratur dan terencana.

#### **b) Pengembangan kurikulum**

Kurikulum sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi materi, metode dan cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Hasil dari wawancara menjelaskan bahwa fakta mengenai rancangan kurikulum yang ada di STMIK Nusa Mandiri sukabumi belum sepenuhnya dilaksanakan. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan Ketua bahwa:

Kurikulum sudah dibuat oleh tim SDM tetapi memang mungkin tidak diaplikasikan secara nyata ketika pelatihan. Setahu saya, kurikulum yang telah disusun kemudian diaplikasikan dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut: menyusun garis besar program pembelajaran misalnya dengan membuat satuan acara pelatihan untuk memudahkan pelatih melaksanakan proses belajar mengajar, dilanjutkan dengan menyusun buku dan bahan yang akan disajikan kepada peserta pelatihan kemudian menyusun modul pelatihan setelah itu menyusun alat evaluasi. Langkah selanjutnya adalah menyiapkan tenaga pelatih, peserta, penyusunan jadwal pelatihan dan berbagai fasilitas yang diperlukan untuk menyelenggarakan pelatihan tersebut. (W.MP.Perenc. PPK.3.a.ketua.NMS)

Dalam rangka membantu para peserta memenuhi kebutuhannya serta menjadikan pelatihan sebagai proses untuk meningkatkan, mengembangkan pengetahuan dan tingkah laku para dosen agar sesuai dengan tujuan organisasi. Pelatihan bagi para dosen dipahami sebagai kegiatan sistematis dan terencana dan merupakan satu kesatuan kegiatan. Hanya dalam prakteknya apa yang dipahami tentang arti integrasi, sistematis maupun terencana sulit diwujudkan secara optimal. Kondisi inilah yang terjadi di STMIK Sukabumi. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan masa depan tidak hanya membantu para dosen untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaan namun berada dalam kerangka perencanaan strategis lembaga.

Pendapat fasilitator di atas senada dengan apa yang disampaikan oleh seorang fasilitator berinisial YP yang menyatakan bahwa:

Ketika diminta untuk memberikan materi pelatihan, saya menanyakan apakah ada kurikulumnya atau tidak. Ternyata panitia bilang kalau kurikulum ada tetapi sebaiknya saya sendiri yang mengembangkan materi pelatihan sesuai dengan kemampuan dan keahlian saya. Ya sudah saya buat sendiri modul pelatihan sesuai dengan apa yang biasa saya sampaikan pada pelatihan-pelatihan di tempat lain. (W.MP.Perenc. PPK.3.a.Tut.y.p. NMS)

Kurikulum disusun berdasarkan kebutuhan peserta pelatihan dengan mempertimbangkan berbagai macam faktor seperti: tujuan pembelajaran, materi, alokasi waktu, sumber belajar dan evaluasi. Ada beberapa fasilitator yang menanyakan tentang keberadaan kurikulum pelatihan di kampus ini ketika mereka diminta menjadi fasilitator dalam suatu pelatihan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh fasilitator berinisial AW sebagai berikut:

Memang ya ketika saya diminta untuk menjadi nara sumber pada pelatihan di tahun 2013, saya sempat menanyakan apakah ada kurikulum yang menjadi pedoman saya untuk memberikan pelatihan nanti. Tetapi ternyata memang tidak ada. Sehingga saya dengan kemampuan yang ada membuat silabus, RPP dan modul pelatihan sesuai dengan pemahaman saya. Walaupun sebelum-sebelum ini saya belum pernah menyusun hal-hal seperti itu. (W.MP.Perenc. PPK.3.a.Tut.y.p. NMS)

Perancangan dan pengembangan kurikulum disusun berdasarkan pengalaman dan pemahaman fasilitator. Penyusunan dan pengembangan kurikulum seperti kebutuhan peserta, pelaksanaan tugas maupun kebutuhan lembaga belum dinyatakan secara tertulis sebagai dasar penyusunan kurikulum meskipun dalam prakteknya penyusunan kurikulum berdasarkan kebutuhan tersebut terutama kebutuhan peserta.

Hal ini juga dijelaskan oleh seorang fasilitator berinisial MHW yang menjelaskan sudah ada kurikulum pelatihan dalam materi *DSS (Decision Support System)* sebagai berikut:

Tujuan akhir dari pelatihan *DSS (Decision Support System)* peserta dapat menggunakan suatu metode dan pemodelan untuk digunakan sebagai dukungan dalam pengambilan keputusan. Pelatihan ini diselenggarakan selama selama 8 jam. Keterampilan profesi yang diharapkan adalah: menulis, presentasi dan diskusi, penggunaan komputer, komunikasi dan kerjasama dalam tim serta keputusan. Pokok bahasan yang diajarkan adalah teori dan konsep sistem penunjang keputusan, pembuatan keputusan dan

permodelan. Lingkup *DSS* dan *ES*, permodelan *DSS* dengan *AHP*, rancang bangun *SPK* dan sistem database *SPK* dan terakhir latihan membuat *DSS*. (W.MP.Perenc. PPK.3.a.Tut.mhw. NMS)

Kurikulum pelatihan masih belum berdasarkan identifikasi kebutuhan peserta pelatihan terutama dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dari hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan RW diketahui bahwa:

Materi yang diberikan hanya sebagai penambah pengetahuan atau kognitif saja. Hal ini diketahui dari Rencana Pelaksanaan Pelatihan (RPP) yang dibuat yaitu hanya mengembangkan aspek pengetahuan, pemahaman, aplikasi, analisis, sintesis dan evaluasi saja. Kemampuan psikomotor dan afektifnya masih belum terlihat dengan jelas. Sehingga jangan diharapkan peserta (dosen) mampu memberikan hal afektif dan psikomotor bagi mahasiswa. (W.MP.Perenc. PPK.3.a.peser.rw. NMS)

Para peserta maupun fasilitator memahami bahwa kurikulum yang digunakan belum sesuai dengan harapan. Lembaga belum memperhatikan faktor-faktor dalam penyusunan kurikulum seperti seperti (1) jenis pengetahuan, keterampilan maupun kompetensi yang diperlukan calon peserta pelatihan, (2) Jenis materi yang perlu diajarkan sesuai dengan tujuan pelatihan, (3) kegiatan untuk mengkondisikan agar para peserta tetap dalam kondisi termotivasi, merasa senang, nyaman dan memiliki komitmen untuk mengikuti pelatihan sampai selesai, (4) rancangan waktu dan sumber daya, (5) urutan materi agar pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki lebih terstruktur dan mencapai ketuntasan

Seorang alumni peserta berinisial AS menambahkan penjelasan sebagai berikut: “kurikulum yang dibuat masih perlu diperbaiki dan ditambahkan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.” (W.MP.Perenc.PPK.3.a.peser.as. NMS). Hal senada disampaikan oleh peserta lain berinisial S yang diuraikan sebagai berikut ini:

Fasilitator memberikan modul pelatihan pada saat memulai pelatihan. sebelumnya tidak dijelaskan maksud dan tujuan dari pelatihan ini. Fasilitator langsung memulai pada materi pertama. Awalnya kelas sedikit gaduh karena memang tidak diberikan pemahaman terlebih dahulu kepada peserta apa yang menjadi pokok bahasan dan sub pokok bahasan yang akan disampaikan. (W.MP.Perenc. PPK.3.a.peser.s. NMS)

Lebih lanjut, peserta DYU juga menjelaskan standar kompetensi yang belum diakomodir dalam kurikulum yang ada sebagai berikut:

Standar yang harus dimiliki oleh dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Perlu waktu untuk melaksanakan semua dharma tersebut. Seharusnya pelatihan mengakomodasi ketiga dharma ini. Jangan hanya dharma pengajaran saja yang diberikan pelatihan tetapi dharma lainnya juga harus seimbang. (W.MP.Perenc. PPK.3.a.peser.dyu. NMS).

Metode dan media yang digunakan tidak disesuaikan dengan pembelajaran orang dewasa. alumni peserta pelatihan berinisial ST yang menjelaskan bahwa: “materi pelatihan hanya bersifat yang umum-umum saja. Tidak ada studi kasus dan latihan untuk memperkaya pengetahuan dan aplikasi di lapangan.” (W.MP.Perenc.3.a.peser.st.NMS)

Hasil temuan menjelaskan bahwa pengembangan kurikulum di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi masih belum dilakukan. Kurikulum yang digunakan saat ini masih belum sesuai dengan tuntutan profesi dosen sesuai dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terbaru. Metode pembelajaran belum menggunakan pembelajaran orang dewasa. belum ada penetapan latihan dan studi kasus yang diberikan kepada peserta untuk merangsang kerjasama dan kepekaan dalam melatih pengalaman, meningkatkan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memecahkan kasus-kasus yang diberikan.

Pengembangan kurikulum sesuai dengan tujuan pelatihan. Tujuan yang kurang spesifik menyebabkan kurikulum yang disusun terlalu umum dan kurang sesuai. Beberapa dasar-dasar pengembangan kurikulum yang belum sepenuhnya diperhatikan adalah: (1) dasar filosofi pelatihan yang menjadi dasar penyusunan kurikulum bahwa kehidupan manusia yang baik dijadikan sebagai dasar untuk merumuskan tujuan pelatihan, hakekat pelatihan sebagai proses sosial, hakekat peserta pelatihan dengan beragam karakteristik psikis fisik dan fungsional, hakekat pelatihan sebagai pembelajaran untuk membantu berpikir dan berbuat, (2) Dasar psikologis yaitu terkait dengan karakteristik peserta pelatihan termasuk minat, motivasi, keyakinan diri, komitmen maupun pengalaman dan 3) Dasar organisatoris yaitu berkaitan dengan penyajian kurikulum dalam bentuk tertentu yang mencakup keluasan bahan, isi maupun urutan materi pembelajaran yang dideskripsikan sebagai tujuan umum, tujuan institusional, tujuan kurikulum,



tujuan instruksional maupun tujuan belajar secara jelas dan eksplisit dalam bentuk tertulis.

### **3) Penyusunan Panduan Pelatihan**

#### **a) Kriteria Fasilitator**

Fasilitator dituntut memahami dan menguasai ruang lingkup dan teori belajar orang dewasa serta bagaimana mengelola proses pembelajaran (*administratif expert*) dalam konteks pembelajaran dengan peserta dewasa. Hasil wawancara dengan beberapa dosen tanggal 28-30 Agustus 2015 menunjukkan bahwa fasilitator dipilih berdasarkan rapat antara Ketua, Kepala Bagian SDM, Kepala Bagian JFA dan Ketua Program Studi. Rapat dipimpin oleh Ketua. Kepala Bagian JFA membawa rekam data dosen yang memungkinkan untuk menjadi fasilitator. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Ketua sebagai berikut:

Kurang lebih sebulan sebelum dilaksanakannya pelatihan, kami, saya, Kepala Bagian SDM, Kepala Bagian JFA dan Ketua Program Studi berdiskusi menetapkan siapa fasilitator yang akan memberikan materi pelatihan. Kepala Bagian JFA membawa rekam data dosen yang memungkinkan untuk menjadi fasilitator. Setelah sepakat memutuskan siapa yang akan menjadi fasilitator. Kepala Bagian SDM membuat proposal pelatihan. Isi proposalnya terdiri dari rasionalitas pelatihan, maksud dan tujuan, materi pelatihan, lokasi, waktu, peserta, fasilitator dan biaya pelatihan..(W.MP.Perenc. KF.4.a.ketua.NMS)

Keputusan untuk memilih fasilitator didasarkan pada jejak rekam fasilitator baik dari latar belakang pendidikan maupun dalam pengalaman. Pemilihan lebih banyak didasarkan pada kesepakatan bersama mengenai kualifikasi fasilitator. Keputusan tetap berada di pimpinan sebagai pemilik otoritas. Pertimbangan logis dalam memilih fasilitator bagaimana seorang fasilitator dapat mengelola program belajar dan menguasai landasan pendidikan.

Mekanisme penetapan fasilitator dijelaskan oleh seorang fasilitator berinisial AW sebagai berikut: “Setahu saya, pemilihan fasilitator berdasarkan rapat yang dilakukan oleh para pimpinan STMIK Nusa Mandiri Sukabumi. Saya juga pernah menjadi salah satu fasilitator.”Banyaknya pokok bahasan dalam satu materi memungkinkan fasilitator terdiri dari beberapa orang.” (W.MP.Perenc. KF.4.a.tut.aw.NMS)

Penentuan fasilitator tidak hanya memperhatikan kesesuaian secara administratif dengan kebutuhan termasuk latar belakang dan pengalaman. Lembaga memiliki kepentingan untuk menentukan siapa dan bagaimana kompetensi para fasilitator berdasarkan pertimbangan organisasi. Meskipun kampus tidak memiliki kualifikasi yang ketat mengenai fasilitator, namun baik pimpinan penyelenggaraan maupun memahami peran strategis fasilitator dalam pelatihan yaitu memfasilitasi peserta belajar sesuai dengan kurikulum yang disusun.

Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan seorang fasilitator berinisial YP yang menjelaskan sebagai berikut: “Apabila dalam satu materi pelatihan terdiri dari banyak sub pokok bahasan atau banyak praktek yang harus dilakukan peserta, maka fasilitator bisa lebih dari satu orang. Proses pemilihan ini juga berdasarkan hasil rapat pimpinan.” (W.MP.Perenc. KF.4.a.tut.y.p.NMS)

Fasilitator berinisial S mencontohkan hal tersebut sebagai berikut: “Kepala Bagian JFA tinggal melihat database dosen. Tinggal dipilih dosen-dosen mana yang memang biasa mengajar mata ajar itu. (W.MP.Perenc. KF.4.a.tut.s.NMS). Fasilitator lain berinisial MHW sependapat dengan YP bahwa: “Beberapa mata ajar yang berkaitan dengan kependidikan kekurangan fasilitator oleh karena itu pimpinan mencari fasilitator dari luar kampus ini.” (W.MP.Perenc. KF.4.a.tut.mhw.NMS)

Temuan hasil penelitian berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa pemilihan fasilitator sebagai pengajar ditentukan oleh rapat Ketua, Kepala Bagian SDM, Kepala Bagian JFA dan Ketua Program Studi. Apabila ada materi yang terlalu banyak pokok bahasannya maka materi bisa diampu oleh beberapa orang fasilitator. Apabila ada materi di luar ilmu dan teknik komputer, ketua dapat mencari fasilitator dari luar kampus.

Peserta pelatihan adalah orang dewasa. Hal ini mempengaruhi pemilihan fasilitator. Kompetensi profesional tidak hanya diindikasikan dengan kemampuan untuk mengelola program pembelajaran. Kemampuan profesional seorang fasilitator seharusnya turut memperhatikan bagaimana kompetensinya seperti: (1) menguasai landasan pendidikan seperti dikemukakan oleh UNESCO, (2) mengelola program pembelajaran, (3) mengelola kelompok belajar dan tempat

belajar, (4) mengelola interaksi belajar, (5) memberikan layanan dan menmpatkan peserta sebagai subyek pembelajaran dan (6) menilai proses dan hasil belajar.

Pada prakteknya seperti terjadi di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi, keseluruhan kompetensi tersebut belum muncul sebagai satu kesatuan kompetensi yang harus dimiliki oleh para fasilitator terutama pada kemampuan mengelola interaksi bimbingan belajar dengan menempatkan peserta sebagai subyek dan orang dewasa dalam pembelajaran. Para fasilitator belum melakukan evaluasi baik terhadap input, proses maupun *output* pelatihan dalam satu rangkaian kegiatan yang terencana dan sistematis dengan mengoptimalkan fungsi kerjasama dengan penyelenggara maupun peserta belajar. Pemahaman tentang karakteristik peserta di kalangan fasilitator umumnya masih lemah. Hal ini umumnya tampak dari proses pembelajaran yang kurang berpusat pada masalah dan menjadikan pengalaman sehari-hari sebagai salah satu sumber untuk merefleksikan nilai. Pengetahuan yang diperoleh dalam pembelajaran bagi para dosen terkait erat dengan manfaat untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi termasuk masalah rendahnya kemampuan dosen untuk penelitian yang memiliki kebaruan (*novelity*).

Pendekatan yang jarang digunakan oleh para fasilitator adalah pendekatan aktualisasi diri (humanistik). Para fasilitator perlu mengetahui dan memahami bahwa ada kebutuhan peserta untuk mengaktualisasikan diri sebagai bagian dari masyarakat intelektual. Pemahaman fasilitator tentang pendekatan aktualisasi dapat dilihat dari proses pembelajaran yang berpusat pada peserta dan digerakan oleh peserta. proses aktulisasi itu sendiri diawali dengan pembinaan hubungan saling percaya antara fasilitator dan kelompok belajar (sudah menjadi pertimbangan penyelenggaran maupun pimpinan meskipun secara implisit, dapat dilihat dari penentuan fasilitator yang dikenal oleh peserta. Indikator lain yang menggambarkan pendekatan aktulisasi diri adalah proses belajar yang mempermudah tumbuhnya konsep diri positif yaitu suatu cara pandang peserta terhadap realitas dirinya.

#### **b) Seleksi Peserta Pelatihan**

Peserta pelatihan internal terdiri dari semua dosen yang berada di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi. Hal ini dilakukan karena sedikitnya jumlah dosen tetap

di sini. Ada tiga macam kelompok dosen di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi yaitu: Staf akademik, dosen luar biasa dan instruktur. Semua dosen yang menjadi peserta diwajibkan membuat laporan setelah mengikuti pelatihan.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Ketua Bagian SDM yang menegaskan sebagai berikut:

Peserta pelatihan dipilih dari semua kelompok dosen yang ada di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi. Ketiga kelompok dosen ini terdiri dari staf akademik (SA), dosen tidak tetap dan instruktur. Biasanya semua kategori dosen ini bisa mengikuti pelatihan. tidak ada pelatihan yang membedakan dosen SA saja yang ikut pelatihan yang lainnya tidak boleh atau sebaliknya. (W.MP.Perenc.SP.5.a.kabag.sdm.NMS)

Pengiriman peserta pelatihan eksternal diputuskan oleh Ketua berdasarkan pertimbangan dari Kepala Bagian SDM, Kepala Bagian JFA dan Ketua Program Studi. Fakta tersebut didasarkan pada hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial AS yang menegaskan bahwa:

Saya pernah ditelpon oleh staf Ketua yang meminta saya mengambil surat tugas untuk ikut pelatihan di luar kampus. Ketika saya tanya apa kriteria pemilihan ini, staf tersebut menjelaskan bahwa ini merupakan hasil rapat pimpinan antara Ketua, Kepala Bagian SDM, Kepala Bagian JFA dan Ketua Program Studi. (W.MP.Perenc. SP5.a.Peser.as.NMS)

Alumni peserta lain berinisial DP menjelaskan tentang pemahaman peserta tentang informasi suatu program pelatihan tertentu dan mekanisme seleksi peserta pelatihan sebagai berikut:

Ketika saya dapat informasi pelatihan di situs resmi DP2M DIKTI atau dari kopertis. Kemudian saya bertanya kepada adm Ketua apakah saya boleh mengikuti pelatihan tersebut. Admn menjawab akan ditanyakan kepada ketua. Beberapa hari kemudian, saya mendapat surat tugas untuk ikut pelatihan. (W.MP.Perenc. SP5.a.Peser.dp.NMS)

Alumni peserta lain berinisial RW juga mengungkapkan hal yang senada yaitu: “kita tinggal menunggu surat tugas dari Ketua apakah ikut pelatihan atau tidak.” (W.MP.Perenc.SP5.a.Peser.rw.NMS) Alumni peserta berinisial S menjelaskan bahwa: “walaupun kita tau ada informasi pelatihan di web kampus atau DIKTI atau Kopertis, kita tunggu surat tugas saja yang masuk ke e mail kita apakah ikut pelatihan atau tidak.”(W.MP.Perenc. SP.5.b.Peser.s.NMS)

Hasil wawancara dengan alumni peserta ST menyatakan bahwa: “saya pasti akan ambil kesempatan emas ini apabila dapat surat tugas dari pimpinan untuk

ikut pelatihan di luar kampus dengan biaya dari kampus. Tinggal kita laksanakan dan pertanggungjawabkan hasil pelatihan itu.” (W.MP.Perenc.SP.5.b.Peser.st.NMS).

Pemilihan peserta lebih banyak dipengaruhi oleh peran pimpinan. Beberapa aspek yang belum sepenuhnya menjadi perhatian penyelenggara terhadap peserta terkait dengan aspek-aspek seperti (1) orientasi terhadap pendidikan dan belajar, (2) akumulasi pengalaman peserta dan (3) kecenderungan perkembangan khusus.

Peserta dewasa memiliki orientasi belajar yang beragam. Para peserta memiliki peran, tugas, tanggung jawab serta kesempatan berbeda termasuk melakukan kegiatan liburan setelah bekerja. Sebagian besar peserta dewasa menyukai pendidikan dengan kegiatan belajar yang berpusat pada masalah praktis. Para peserta akan berusaha untuk mengidentifikasi sendiri apa yang diperlukan dari orang lain (fasilitator maupun peserta lain) untuk dipelajari berdasarkan pengalamannya yang luas. Peserta dewasa menginternalisasi tujuan jangka panjang dan mengerjakannya selama waktu tertentu. pemilihan peserta belum didasarkan pada pemahaman bagaimana orientasi pendidikan dan belajar bagi peserta. Kecenderungan para peserta dalam pendidikan dan belajar belum menjadi salah satu pertimbangan mengenai peserta.

Karakteristik kritis yang belum sepenuhnya dipahami dalam pemilihan peserta adalah adanya akumulasi pengalaman peserta. Peserta dewasa memiliki pengalaman yang berbeda dengan anak-anak secara kualitatif. akumulasi pengalaman tersebut perlu dipahami agar pengelolaan dan penempatan secara tepat pengalaman peserta sebagai salah satu sumber belajar.

Selain kedua hal tersebut, kecenderungan perkembangan peserta yang bersifat khusus perlu diperhatikan. Implikasi dari karakteristik pemahaman fasilitator terhadap peserta tersebut belum menjadi dasar dalam pemilihan fasilitator. Pemilihan fasilitator masih didasarkan pada keputusan pihak kampus. Karakteristik kritis para peserta belum menjadi perhatian baik penyelenggara maupun pimpinan kampus. Hal ini menyebabkan pemilihan peserta hanya dilakukan dengan cara praktis (melalui seleksi administratif, bahkan tidak dilakukan seleksi dengan prosedur dan standar yang jelas). Optimalisasi pelatihan

sebagai sistem yang mempermudah peserta untuk berinteraksi dengan sumber belajar maka karakteristik input yaitu peserta perlu diperhatikan.

Berdasarkan uraian temuan di atas dijelaskan bahwa pemilihan peserta pelatihan ditentukan oleh Ketua berdasarkan rapat dengan Kepala Bagian SDM, Kepala Bagian JFA dan Ketua Program Studi. Sosen sebagai peserta pelatihan hanya tinggal melaksanakan tugas saja dan mempertanggungjawabkan hasil pelatihan yang diperoleh.

### c) Penyusunan Materi Pelatihan

Banyak jenis bahan pelatihan yang digunakan. Pada prinsipnya materi pelatihan sudah sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan namun beberapa mata ajar belum di *update* sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini sesuai dengan dikatakan alumni peserta berinisial AS, bahwa:

Beberapa materi pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan peserta. Hanya ada beberapa yang masih perlu di *update* sehingga sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini yang semakin cepat. Materi yang diberikan harus disesuaikan juga dengan karakter peserta pelatihan sehingga peserta yang belum mengerti sama sekali bisa sama mengertinya dengan yang sudah terlebih dahulu mengerti. (W.MP.Pelak . PMP. a.peser.as.NMS)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penyusunan materi pelatihan dilakukan berdasarkan pendekatan konvensional. Penekanan materi diarahkan untuk meningkatkan atau menambah pengetahuan. materi pelatihan dikemas untuk segala kondisi dan telah dipersiapkan oleh fasilitator sebelumnya.

Materi pelatihan yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan manfaat yang baik baik peningkatan kompetensi peserta didik. Pemanfaatan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menambah wawasan dan materi yang diberikan kepada peserta pelatihan sehingga terjadi peningkatan kompetensi peserta. Hal ini disampaikan oleh Kabag SDM bahwa:

Pelaksanaan pemberian materi sesuai dengan kurikulum. Penyusunan materi pelatihan pada umumnya telah mengacu pada kebutuhan peserta pelatihan. Hal ini disebabkan karena sebelum menyusun materi, fasilitator melakukan identifikasi terhadap peserta sebelumnya. Penyusunan kurikulum yang telah ditetapkan menjadi acuan bagi fasilitator untuk membuat modul pelatihan. walaupun ada beberapa modul yang masih tidak mengacu pada kurikulum dan perkembangan teknologi.” (W.MP.Pelak . PMP. a.kabag.sdm.NMS)

Modul-modul pelatihan yang sudah disusun berdasarkan keperluan pelatihan masih memiliki keterbatasan. Beberapa modul tidak memiliki petunjuk penggunaan modul, indikator pengguna dan rangkuman setiap materi pokok. Sistematika penyusunan masing-masing modul belum seragam. Kepala LPPM menjelaskan hal senada sebagai berikut:

Sistematika modul masih belum seragam. Ada yang mencantumkan dan tidak mencantumkan Tujuan Instruksional Umum dan Tujuan Instruksional Khusus. Biasanya sistematika penyusunan modul berisi judul, penyusun, Satuan Acara Pelatihan, bab-bab materi mata ajar, ada yang menggunakan dan tidak memiliki petunjuk penggunaan modul, indikator keberhasilan, dan rangkuman setiap materi pokok dan daftar pustaka. (W.MP.Pelak . PMP. a.lppm.NMS)

Materi modul dimulai dengan materi yang paling mudah dilanjutkan ke materi yang lebih sulit. Proses penyusunan modul dilakukan dengan diskusi terlebih dahulu dengan sesama fasilitator kemudian disampaikan kepada bagian SDM. Hal ini senada hasil wawancara dengan Kaprodi TI yang menjelaskan bahwa proses penyusunan modul materi pelatihan sebagai berikut:

Modul disusun oleh fasilitator dengan cara mencari referensi terlebih dahulu kemudian didiskusikan sebelumnya dengan fasilitator lain yang biasa membuat materi pelatihan tersebut. Mekanisme proses belajar mengajar di kelas juga didiskusikan dengan fasilitator lain. Modul yang sudah selesai dibuat kemudian disampaikan kepada bagian SDM untuk diperbanyak kepada peserta pelatihan. (W.MP.Pelak . PMP. a.kapro.ti.NMS)

Berdasarkan proses penyusunan modul, diketahui bahwa materi disesuaikan dan diarahkan dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan para peserta yang dikemas rapi. Pendekatan penetapan materi sebagian besar berdasarkan pendekatan konvensional. Fasilitator MHW menyampaikan pendapat yang hampir sama tentang kesimpulan yang tidak dicantumkan dalam modul pelatihan sebagai berikut:

Fasilitator tidak mencantumkan kesimpulan pada modul pelatihan bukan karena tidak disengaja. Hal ini bertujuan agar di kelas, fasilitator meminta peserta untuk memberikan kesimpulan dari materi yang telah dibahas. kalau pesertanya pasif maka fasilitator memotivasi peserta aktif memberikan kesimpulan. (W.MP.Pelak.PMP. a.tut.mhw.NMS)

Beberapa modul sudah berisi contoh-contoh latihan dan studi kasus serta isi yang menarik perhatian peserta. Hal tersebut senada dengan pendapat seorang alumni peserta AS sebagai berikut:

Setiap orang punya penilaian masing-masing tentang isi modul. Menurut saya beberapa modul sudah berisi contoh-contoh latihan dan studi kasus serta isi yang menarik perhatian peserta. Contoh-contoh soal yang ada di setiap pokok bahasan dan studi kasus membantu peserta memahami materi yang disampaikan agar lebih jelas lagi. (W.MP.Pelak.PMP.a.peser.as.NMS)

Beberapa modul masih terdapat kesalahan editorial. Kesalahan isi maupun sistematika penulisan masih ditemukan dalam modul. Hal ini didukung hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial AS yang menegaskan bahwa: “masih ada beberapa kesalahan editorial dalam penulisan tetapi fasilitator segera mengoreksi pada saat pembelajaran berlangsung.” (W.MP.Pelak.PMP.a.peser.sa.NMS) Modul yang seharusnya disajikan dalam bentuk praktek sudah diberikan dengan metode praktek. Apalagi fasilitator memberikan metode pelatihan nantinya ketika akan menerapkan materi tersebut dalam pekerjaannya sehari-hari. Hal ini didukung hasil wawancara dengan seorang alumni peserta DYU yang berpendapat bahwa:

Sistem pakar dibuat dengan lebih banyak memberikan latihan. Sudah betul itu, hanya tinggal aplikasinya di kelas dan tergantung dari fasilitator dan peserta saja. Kelas harus dipimpin ke arah praktek, peserta jangan pasif untuk berlatih menggunakan metode sistem pakar. materi yang disusun menjadi panduan agar pembahasan tidak melebar kemana-mana” (W.MP.Pelak. PMP. a.peser.dyu. NMS)

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil penelitian diketahui bahwa materi pelatihan sudah disusun dengan mengacu pada kebutuhan peserta pelatihan dan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sistematika penyusunan modul masih memiliki kekurangan, seperti belum mencantumkan manfaat dan tujuan, contoh soal dan studi kasus, kesimpulan dan daftar pustaka. Hal ini menunjukkan bahwa penetapan materi pelatihan dilakukan dengan pendekatan konvensional yaitu suatu pendekatan yang menekankan pada upaya untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan (*cognitive domain*).

Lembaga dapat mengoptimalkan fungsi materi pelatihan untuk pembentukan sikap, dan perilaku peserta pelatihan atau disebut dengan pendekatan



partisipatif. Materi pelatihan mencakup pembelajaran keterampilan, pengetahuan, sikap serta nilai-nilai yang sesuai dengan kebutuhan para peserta pelatihan. Selain teori, dalam materi tersebut ada pembahasan tentang keterkaitan materi dengan kehidupan sehari-hari. Para peserta dapat mempraktekan hasil pelatihan secara langsung dalam menjalankan tugas fungsionalnya. Pada evaluasi pelatihan dengan pendekatan partisipatif dilakukan kegiatan sebagai upaya untuk mengetahui seberapa besar perubahan sikap dan perilaku yang terjadi pada para peserta. Hasil evaluasi akan mempengaruhi bagaimana perbaikan-perbaikan pada kurikulum.

#### **d) Sarana dan Prasarana Pelatihan**

Sarana prasarana memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pelatihan. Sarana prasarana sangat dibutuhkan untuk menghasilkan kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien. Sarana merupakan peralatan dan perlengkapan yang secara khusus langsung dipergunakan dan menunjang proses pelatihan. Sarana penunjang proses belajar mengajar, misalnya peralatan dan media pelatihan. Prasarana merupakan peralatan dan perlengkapan yang tidak langsung menunjang proses pelatihan, seperti: gedung, ruang kelas, meja kursi, halaman dan sebagainya.

Sarana dan media pelatihan seharusnya sudah tersedia di lokasi yang biasanya disediakan di setiap ruang kelas antara lain: *LCD*, *whiteboard*, video, presentasi dan *sound system*. Sarana dan media pelatihan yang dibagikan kepada peserta pelatihan, meliputi satu set modul pelatihan, alat tulis, tas dan tanda peserta. Sarana pelatihan yang secara langsung digunakan untuk proses pembelajaran sudah tersedia dan cukup memadai namun ada kekurangan dalam hal, misalnya beberapa *LCD* fungsinya sudah kurang optimal sehingga perlu diganti, serta peralatan *sound system* yang kurang baik jika digunakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang fasilitator berinisial AW kondisi sarana pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut:

*LCD*, *whiteboard* dan spidol, *sound system* dan komputer sudah ada di dalam kelas. Fasilitator tinggal menggunakan saja. Memang sih masih ada *LCD* yang sudah tidak berfungsi dengan baik, begitupula dengan *sound system*, suara mik yang tidak jernih dan tidak jelas itu sangat mengganggu ketika pembelajaran berlangsung. Kadang ada fasilitator yang mau membawa sendiri laptop dan media pembelajaran ke kelas. Tergantung dari masing-masing. (W.MP.Perenc. SPP.7.b.tut.aw.NMS)

Penentuan sejumlah media pembelajaran dalam pelatihan seperti disampaikan para peserta didasarkan pada upaya untuk memfokuskan perhatian para peserta terhadap pokok bahasan serta membuat bahan ajar menjadi lebih sederhana sehingga tidak menimbulkan rasa jenuh akibat banyaknya jumlah bahan ajar. Pertimbangan lain dalam menyediakan media pembelajaran untuk pelatihan adalah keberagaman penyajian yang ditujukan agar para peserta tidak merasa bosan. Pendapat fasilitator berinisial AW senada dengan apa yang disampaikan fasilitator berinisial YP bahwa:

LCD masih ada yang bermasalah, inipun biasanya memakan waktu yang cukup lama menunggu teknisi datang dan membetulkan LCD. Spidol seringkali habis tintanya. Butuh waktu menunggu tenaga teknisi membetulkan LCD dan mengisi isi spidol atau mengganti spidol dengan yang baru. Ini sangat mengganggu pelaksanaan pembelajaran. (W.MP.Perenc. SPP.7.b.tut.y.p.NMS)

Pada prakteknya penyediaan sarana untuk mempermudah proses fasilitasi, memfokuskan pada perhatian atau membuat peserta agar tidak merasa bosan kurang didukung dengan keberadaan staf penyelenggara untuk memastikan bahwa media yang digunakan ada dalam kondisi layak dan siap pakai Sarana yang baik perlu didukung oleh semua pihak yang terlibat. Panitia penyelenggara pelatihan seharusnya dapat mengkoordinasikan anggotanya untuk membantu kelancaran kegiatan pelatihan. Hal ini seperti yang dikatakan alumni peserta lain yang berinisial AS bahwa:

Pelayanan dari panitia dan petugas absen sudah cukup baik. Kebersihan dan kenyamanan ruang kelas sudah cukup baik juga. Menu makanan cukup bervariasi dan tidak kekurangan walau kadang kurang bergizi menurut saya dan tidak memperhatikan faktor umur. Modul yang disediakan sudah dibagikan kepada semua peserta.” (W.MP.Perenc. SPP.7.c.peser.as.NMS)

Apabila semua sarana yang disediakan sudah sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan maka pelatihan dapat diindikasikan berjalan dengan tertib, terarah dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang diutarakan alumni peserta berinisial DP juga mengemukakan hal yang senada dengan AS bahwa:

*Training kit* diberikan oleh panitia berisi alat tulis menulis, modul pelatihan yang dimasukkan dalam map. Perlengkapan komputer PC lengkap dan berfungsi dengan baik, LCD jernih dan jelas, ada *whiteboard* beserta spidol warna warni, presentasi yang dibuat fasilitator cukup menarik dan tidak

membosankan. Sese kali ada fasilitator yang menayangkan video yang berisi materi pelatihan.”(W.MP.Perenc. SPP.7.c.peser.dp.NMS)

Pelayanan yang prima oleh panitia pelatihan seperti persiapan sarana yang menunjang proses pelatihan yang efektif dan efisien memberikan dampak yang positif bagi semangat peserta pelatihan. Alumni peserta berinisial S juga berpendapat yang positif mengenai sarana prasarana yaitu:

Ruang kelas cukup nyaman. Kebersihan dan keindahan ruang kelas juga terjaga. Pelayanan di kelas cukup bagus. Administrasi daftar hadir sudah diberikan kepada peserta pagi, siang dan sore hari tepat waktu. Makanan tidak kekurangan dan tidak kelebihan. Menu makan dan snack peserta datang tepat waktu dan cukup bervariasi. Bahan pelatihan tersedia dan cukup lengkap. Lembar evaluasi diberikan kepada peserta setiap akhir pokok bahasan. .”(W.MP.Perenc. SPP.7.c.peser.s.NMS)

Berdasarkan hasil temuan pada umumnya sarana pelatihan yang langsung maupun tidak langsung digunakan untuk proses pembelajaran sudah tersedia dan cukup memadai. Namun ada kekurangan dalam hal, misalnya ada LCD fungsinya kurang optimal sehingga perlu diganti, peralatan *sound system* yang tidak berfungsi semestinya dan kabel-kabel belum tertata dengan rapi, sehingga mengganggu kenyamanan belajar. Makanan cukup bervariasi dan datang tepat waktu. Kenyamanan dan kebersihan ruang kelas pun terjaga. Pelayanan panitia penyelenggara cukup baik.

Prasarana pelatihan dikelola oleh bagian BAKU (Biro Administrasi Keuangan dan Umum). Prasarana dapat dibedakan menjadi prasarana utama dan prasarana penunjang. Prasarana utama merupakan infrastruktur dan fasilitas yang diberikan kepada peserta yang masih berkaitan meskipun secara tidak langsung dengan kegiatan pembelajaran. Tanpa fasilitas ini peserta tidak dapat mengikuti kegiatan pembelajaran dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi diperoleh data bahwa prasarana utama yang dimiliki oleh STMIK Nusa Mandiri Sukabumi adalah: Sebidang tanah seluas 800m<sup>2</sup> yang berlokasi di. Jalan Veteran II No. 20A Sukabumi, 1 ruang aula, 3 ruang kelas, 2 ruang Laboratorium komputer dan 1 ruang Perpustakaan berukuran 80 m<sup>2</sup> dengan koleksi 1500 an Buku.



**Gambar 4.2 Kampus STMIK Nusa Mandiri Sukabumi**

Prasarana penunjang merupakan infrastruktur dan fasilitas yang diberikan kepada peserta yang sama sekali tidak berkaitan dengan kegiatan pembelajaran. Namun dengan prasarana ini peserta diharapkan dapat mengikuti pelatihan dengan lebih tenang dan nyaman. Prasarana penunjang yang dimiliki oleh STMIK Nusa Mandiri Sukabumi sebagai berikut: Mushola berukuran 100m<sup>2</sup> berkapasitas 80 orang, 1 ruang kantin berukuran 100m<sup>2</sup>, 1 ruang makan dosen ukuran 50m<sup>2</sup>.

Kursi di ruang kelas disusun ke belakang menghadap *whiteboard* dan meja fasilitator. Kelihatan agak sempit ketika fasilitator bergerak mendekati peserta. Penempatan kursi belum ideal digunakan untuk diskusi kelompok karena harus menggeser-geser meja dan kursi. Hal ini didukung dengan penjelasan seorang fasilitator berinisial YP yang memberikan pernyataan sebagai berikut:

Menurut saya, sebaiknya ruangan pelatihan bukan seperti ini, ini seperti ruang kelas kampus bukan ruang kelas pelatihan, untuk pelatihan bentuk ruangan paling tidak persegi atau melebar ke samping dengan susunan kursi berbentuk huruf U atau V. Fasilitator dapat leluasa berjalan mendekati ke arah peserta. Kalau sekarang jalan ke belakang sulit karena hanya ada gang sempit di antara barisan kursi. "(W.MP.Perenc. SPP.7.c.tut.y.p.NMS)

Media pembelajaran juga merupakan faktor yang berperan bagi peningkatan motivasi belajar peserta pelatihan. hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial RW yang menyatakan bahwa:

Media pembelajaran di kelas dan fasilitas lainnya saya rasa sudah cukup baik. Peralatan dan modul berisi materi yang cukup lengkap. Tata letak ruangan yang cocok untuk metode ceramah. Tetapi kurang efektif dan efisien untuk diskusi kelompok. Fasilitator harus meminta peserta

menggeser kursi kalau ingin mengadakan diskusi kelompok. (W.MP.Perenc. SPP.7.c.peser.rw.NMS)

Alumni peserta pelatihan berinisial S, menjelaskan tentang fasilitas pembelajaran berikut ini: "beberapa ruang kelas dibandingkan dengan peserta sebanyak 25-30 orang sudah cukup luasnya, ada media pembelajaran. Tata letak ruangan masih bisa diganti-ganti tergantung metode dan media yang diberikan fasilitator." Alumni peserta berinisial DYU menyatakan pendapatnya mengenai kenyamanan di ruang kelas bahwa:

Penerangan lampu dan penggunaan pendingin ruangan kelas sudah cukup baik. Kebersihan ruang kelas juga sudah baik. Nyaman untuk belajar. Layout ruangan kelas seperti di kampus pada umumnya dan menghadap ke arah meja fasilitator. Menurut saya sebaiknya peserta dapat berpindah-pindah tempat duduk untuk menghindari kebosanan. (W.MP.Perenc.SPP.7.c.peser.dyu.NMS)

Fasilitas perpustakaan dan laboratorium komputer sudah digunakan secara optimal sebagai sumber belajar bagi peserta pelatihan. Kenyataan ini didasarkan pada hasil wawancara dengan alumni peserta berinisial AS yang menyatakan pendapat bahwa:

Saya sering mampir ke Lab komputer walaupun saya sudah bawa notebook sendiri. Dengan berada di lab komputer lebih mudah mengeksplorasi dan mencari bahan referensi. Karena di sana jaringan internetnya cepat. Saya juga seringkali mengunjungi perpustakaan untuk mencari bahan referensi dan sumber rujukan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan atau untuk menambah materi dan merevisi materi yang akan diajarkan pada mahasiswa saya. (W.MP.Perenc. SPP.7.c.peser.as.NMS)

Hal senada juga disampaikan peserta pelatihan berinisial DP yang berpendapat bahwa: "Buku-buku di perpustakaan cukup lengkap. Koneksi internetnya cepat dan gratis lagi. Jadi kalau *searching e book* dan *e journal* cepat dan lengkap. Fasilitas lab komputer ada dan sering digunakan untuk pelatihan. Hampir semua materi menggunakan komputer dengan aplikasi yang khusus." (W.MP.Perenc. SPP.7.c.peser.dp.NMS).

Dari pendapat tersebut tampak bahwa media difungsikan untuk mengarahkan kunjungan para peserta agar lebih efektif dan efisien serta disesuaikan dengan keinginan peserta. Secara umum berdasarkan hasil temuan dari hasil observasi dan wawancara terhadap prasarana pelatihan sudah cukup

baik terbukti dengan perpustakaan dan lab komputer sudah dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh peserta pelatihan. penerangan, kenyamanan, kebersihan dan keindahan ruangan kelas juga sudah cukup baik.

Pada dasarnya terdapat beberapa fungsi yang perlu diperhatikan oleh penyelenggara. Sebagian fungsi media tersebut telah dioptimalkan hanya kurang dukungan teknis untuk memastikan bahwa media tersebut siap dan layak pakai. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi serta observasi sebelum pelaksanaan pelatihan diketahui bahwa penyediaan media didasarkan pada fungsi media untuk: (1) menyederhanakan bahwan ajar agar mudah dipahami dan tidak menimbulkan rasa bosan, (2) mengarahkan perhatian serta membuat fokus para peserta, (3) penyeragaman penyajian dan (4) menghemat waktu dengan mengunjungi *web site* akan mempermudah waktu pencarian sumber belajar.

## **b. Pelaksanaan Pelatihan**

### **1) Kemampuan Fasilitator Mengelola Kelas**

Pada umumnya proses belajar mengajar diawali dengan perkenalan peserta dan fasilitator lalu dilanjutkan dengan pemberian materi oleh fasilitator. Beberapa fasilitator menggunakan metode tanya jawab dan diskusi kelompok. Kegiatan pembelajaran diakhiri dengan mengisi lembar evaluasi oleh peserta. Fasilitator pada umumnya datang sebelum waktu pelatihan dimulai. Fasilitator menyiapkan presentasi yang akan ditayangkan melalui LCD. Fasilitator memulai kegiatan pembelajaran dengan menyapa peserta dan menjelaskan mata ajar yang akan disampaikan. Fasilitator mengabsen peserta berdasarkan daftar hadir yang dipinjam dari panitia pelatihan. Fasilitator memperkenalkan diri dan menceritakan pengalaman mengajarnya. Hal ini diukung oleh alumni peserta pelatihan DYU sebagai berikut:

Fasilitator umumnya datang sebelum waktu pelatihan dimulai. Fasilitator dibantu panitia penyelenggara mempersiapkan LCD untuk menayangkan presentasi materi. Fasilitator memulai kegiatan memotivasi peserta dengan menanyakan kondisi peserta dan perkenalan kalau waktunya cukup. Tetapi kalau waktunya sempit ya langsung ke materi. Di sela-sela penjelasan, fasilitator meminta para peserta untuk bertanya atau mengkritisi penjelasan fasilitator. (W.MP.Pelak . KFM.1.a..peser. dyu. NMS)

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan pembelajaran tidak ada pembinaan keakraban. Satu sama lain telah saling mengenal. Hal ini

memberikan keuntungan baik pada para peserta maupun fasilitator. Kondisi pembelajaran lebih siap dilakukan tanpa kegiatan pembinaan terlebih dahulu. Suasana akrab dan menyenangkan sebagai prasyarat tumbuh kembangnya sikap terbuka, saling menerima dan saling menghargai di antara peserta pelatihan dan pelatih.

Panitia penyelenggara datang terlebih dahulu dan membantu fasilitator mempersiapkan presentasi power point yang ditayangkan. Hal ini seperti yang disampaikan alumni peserta pelatihan berinisial RW bahwa:

Fasilitator biasanya datang lebih dulu deh. Sekitar setengah sampai satu jam sebelum waktu pelatihan dimulai. Fasilitator dibantu panitia penyelenggara mempersiapkan presentasi power point yang akan ditayangkan. Kalau ada masalah dengan LCD, fasilitator meminta bantuan kepada teknisi. Kegiatan dimulai dengan mengabsen peserta dan menjelaskan materi kalau waktunya sempit. Pemberian materi disampaikan fasilitator dengan metode ceramah, tanya jawab dan pemberian tugas yang dilaksanakan di akhir pokok bahasan. Di akhir acara panitia membagikan lembar evaluasi untuk diisi oleh peserta pelatihan. (W.MP.Pelak . KFM.1.a..peser. rw NMS)

Fasilitator sudah cukup menguasai dan mampu menjelaskan materi secara sistematis dan jelas. Pemberian contoh juga sesuai modul dengan bahasa yang sederhana dan contoh-contoh soal dijelaskan sesuai dengan perkembangan informasi dan kehidupan sehari-hari sehingga mudah dimengerti oleh peserta. Fasilitator memiliki manajemen waktu yang juga cukup baik. Fasilitator dapat mengelola kelas dengan cukup baik. Fasilitator menjawab pertanyaan dengan baik, serta mampu menghubungkan teori atau materi yang disampaikan dengan kondisi di dunia nyata.

Peserta berinisial AS menyatakan bahwa apa yang disampaikan fasilitator pada saat memberikan materi di kelas yaitu sebagai berikut:

Menurut saya, kemampuan fasilitator yang memberikan materi pelatihan di sini sudah cukup baik dan tidak pernah mengecewakan. Fasilitator yang memberikan materi pada umumnya cukup menguasai materi pelatihan. Materi diberikan dengan cara yang luas dan jelas pokoknya sistematis dan mudah dipahami peserta. Contoh-contoh soal diberikan untuk menambah pemahaman peserta pelatihan. Fasilitator pandai meningkatkan motivasi peserta sehingga para peserta antusias dan aktif mengikuti pelatihan. (W.MP.Pelak.KFM.1.a..peser.as NMS)

Fasilitator sudah dapat mengelola kelas dengan baik pada umumnya motivasi dan keterlibatan peserta meningkat, peserta puas dengan jawaban

fasilitator. Peserta diberikan pertanyaan yang menimbulkan pemikiran mendalam dan pendapat kritis peserta. Hal ini disampaikan alumni peserta AS bahwa:

Fasilitator sudah mampu membangkitkan motivasi dan keterlibatan peserta dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Fasilitator juga mampu menjawab pertanyaan peserta dengan baik. Sehingga peserta puas dengan jawaban fasilitator. Fasilitator mampu menghubungkan materi dengan contoh-contoh soal atau kasus yang ada. Fasilitator mempersilahkan peserta yang akan bertanya atau memberi komentar. Fasilitator juga cukup memberikan perhatian kepada peserta yang memerlukan bimbingan dan kurang aktif. (W.MP.Pelak . KFM.1.a.peser. as NMS)

Fasilitator mampu berperan sebagai pengajar dan pendidik yang mampu menyampaikan materi, memotivasi peserta mengemukakan pendapat dan melakukan diskusi, serta berperan sebagai nara sumber yang memberikan solusi atas suatu masalah. Hal tersebut didasarkan pada hasil wawancara dengan seorang alumni peserta berinisial S yang menyatakan pendapat sebagai berikut :

Fasilitator yang bertugas sudah melaksanakan kewajibannya memberikan materi dengan menggunakan metode pembelajaran orang dewasa. Peserta diminta untuk mengkritisi pendapat atau materi yang disampaikan fasilitator. Peserta diminta untuk melakukan diskusi memecahkan masalah sesuai dengan topik yang diberikan peserta. Praktek langsung di lab komputer bagi pelatihan yang mengharuskan menggunakan komputer. Fasilitator sudah berperan baik sebagai pengajar maupun nara sumber. tidak hanya itu beberapa fasilitator juga memberikan motivasi kepada kami. (W.MP.Pelak.KFM.1.a..peser.s.NMS)

Beberapa fasilitator masih belum menunjukkan peran dan tanggung jawabnya yang optimal sebagai pendidik dan pengajar, misalnya beberapa fasilitator kurang antusias dalam mengajar dan hanya bertindak sebagai pemberi materi. Mungkin hal ini disebabkan materi yang disampaikan kurang dikuasai dan bukan kompetensinya. Kondisi tersebut didukung hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial ST yang menyatakan bahwa:

Pernah saya ikut pelatihan yang pengajarnya hanya menyampaikan materi saja. Itupun sangat membosankan. Beberapa teman malah ada yang mengantuk dan ke toilet berkali-kali untuk cuci muka. Dia tidak meminta peserta untuk bertanya atau membangkitkan keaktifan peserta dengan meminta peserta menjawab pertanyaannya. (W.MP.Pelak.KFM.1.e.peser.st. NMS)



Berdasarkan hasil temuan penelitian melalui observasi dan wawancara dengan para peserta pelatihan tersebut di atas, peneliti memperoleh gambaran bahwa secara umum fasilitator sudah memerankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengajar dan pendidik dengan cukup baik. Dosen memulai persiapan mengajar, melakukan pembukaan dan perkenalan, melanjutkan dengan pemberian materi, membimbing peserta dengan menjelaskan contoh-contoh. Namun masih ada fasilitator yang belum menjalankan kewajibannya memberikan materi, memotivasi dan membimbing peserta menjadi lebih paham dan lebih baik lagi.

Hasil ini menunjukkan bahwa proses pelaksanaan pelatihan pembinaan keakraban sebagai prasyarat untuk pelaksanaan proses belajar yang terbuka, saling menerima, menghargai dan membangun kepercayaan telah terpenuhi. Proses kedua yaitu fasilitator mengidentifikasi kebutuhan peserta pelatihan. Pada kegiatan kedua ini pelatih dengan mudah bertanya tentang kebutuhan belajar, mengenali potensi peserta, maupun mengenai harapan peserta terhadap pelatihan ini. Pada tahap identifikasi kebutuhan fasilitator dapat mengenali dan memastikan kegiatan identifikasi kebutuhan lebih cepat. Secara implisit fasilitator maupun penyelenggara melakukan "*kontrak pembelajaran*", yaitu suatu perjanjian untuk mengikuti pembelajaran sampai dengan selesai. Tidak ada perjanjian secara tertulis bahwa peserta akan mengikuti setiap kegiatan atau tahapan pembelajaran.

Pada pembelajaran tidak ada tes awal peserta pelatihan baik dari aspek pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Hal ini seharusnya dilakukan oleh penyelenggara. Beberapa hal yang menjadi alasan adalah keterbatasan sumber daya penyelenggara serta keterbatasan anggaran untuk melakukan tes awal serta ada asumsi bahwa para peserta akan merasa enggan untuk mengikuti tes awal. Penyelenggara tidak melakukan tes awal untuk mengetahui tingkat kompetensi, sikap dan keterampilan. Analisis kemampuan peserta hanya dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan dan analisis semu. Artinya pengetahuan sikap dan keterampilan peserta hanya dinilai berdasarkan asumsi bahwa setiap peserta telah memiliki pengetahuan sikap dan keterampilan yang belum sesuai dengan harapan untuk menjalankan fungsinya baik pada pengajaran, penelitian maupun pengabdian masyarakat.

## 2) Pemilihan Metode Pembelajaran

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pada umumnya metode pembelajaran yang digunakan oleh fasilitator masih belum bervariasi dan pada umumnya menggunakan metode ceramah, latihan soal dan praktek membuat program tertentu. Beberapa ada yang menggunakan metode pengajaran dengan media video untuk menonton cara-cara membuat *web programming*. Namun, variasi metode tersebut hanya dilakukan secara tidak disengaja karena fasilitator melihat peserta sudah mulai mengantuk.

Fasilitator menerapkan metode pembelajaran biasanya langsung saja tanpa melalui persetujuan peserta atau meminta pendapat tentang metode pembelajaran yang sesuai minat peserta. Fasilitator hanya menggunakan metode ceramah, pemberian contoh soal, praktek dan diskusi. Penggunaan metode diskusi belum dilaksanakan dengan baik mengingat berbagai kendala yang dihadapi seperti sempitnya ruang kelas, malasnya peserta menggeser-geser kursi, terbuangnya waktu kalau harus menggeser-geser kursi. Peserta kurang aktif dan hanya bertindak sebagai penonton saja dalam diskusi tersebut. Kondisi tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan ST, seorang alumni peserta pelatihan yang menyatakan bahwa:

Kalau yang pernah saya alami sih, metode yang biasa digunakan oleh fasilitator dalam memberikan pelatihan paling yang itu-itu saja hanya ceramah, contoh soal dan praktek. Dan saya atau teman-teman tidak pernah dimintai saran atau usulan metode apa yang akan diberikan pada pelatihan nanti. Paling yang dimintai saran soal materi. Materi apa yang akan diberikan pada saat pelatihan semester berikutnya. (W.MP.Pelak.PMP.2. a.peser.st.NMS)

Alumni lain berinisial S mengemukakan pendapatnya yang hampir sama dengan ST sebagai berikut:

Fasilitator biasanya menggunakan metode ceramah dan tanya jawab. Sesekali mereka memberikan latihan atau kuis. Praktek juga dilakukan apabila masuk pada materi praktek. Kalau sudah praktek yaa kita masuk ke laboratorium komputer. Ada juga fasilitator yang menggunakan metode diskusi, hanya saja kelihatan peserta yang aktif hanya itu-itu saja. (W.MP.Pelak . PMP.2. a.peser.s.NMS)

Metode sebagai cara untuk mengorganisasikan pembelajaran belum sepenuhnya memperhatikan keterlibatan peserta termasuk dalam penyusunan

metode yang tepat bagi para peserta dewasa. Proses pengorganisasian itu sendiri dalam rangkaian kegiatan dengan peserta dewasa berbeda dibandingkan anak-anak. Aspek penting yang baru menjadi perhatian adalah keterlibatan peserta yang berkaitan dengan pengorganisasian dalam rangka mencapai tujuan. Metode yang dinilai tepat oleh peserta ditentukan bersama peserta akan mempengaruhi keterlibatan dan komitmen peserta untuk menjadikan metode tersebut efektif.

Variasi metode memungkinkan adanya respon positif baik terhadap materi maupun proses belajar itu sendiri. Hal ini dirasakan oleh salah satu peserta. Alumni peserta berinisial AS juga menegaskan bahwa: “fasilitator sudah banyak memberikan paparan melalui power point. Mereka sudah cukup profesional, tidak hanya ceramah yang membosankan.” (W.MP.Pelak . PMP.2. a.peser.as.NMS)

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh alumni peserta lain berinisial DYU yang menyatakan bahwa:

Fasilitator hanya menggunakan metode tatap muka atau ceramah. Selain itu biasanya menggunakan studi kasus menggunakan komputer, dan diskusi kelompok. Apabila peserta diminta mengerjakan soal dan harus diperiksa satu per satu oleh fasilitator, mungkin waktunya tidak cukup. Masalah studi kasus biasanya diberikan fasilitator bukan usulan dari permasalahan peserta. Fasilitator tidak pernah meminta peserta untuk mengungkapkan permasalahan di tempat kerjanya dan kemudian dijadikan studi kasus. Fasilitator tidak pernah bertanya kepada peserta, metode apa yang mereka kehendaki. (W.MP.Pelak . PMP.2. a.peser.dyu.NMS)

Metode pembelajaran, teknik, maupun media merupakan satu kesatuan dan saling menguatkan antara satu dengan yang lain. Pemahaman tersebut tampaknya belum sepenuhnya terbangun di antara para fasilitator maupun penyelenggara. Pemilihan metode didasarkan pada pertimbangan pengalaman fasilitator serta pengetahuan mengenai kesesuaian materi dengan metode. Pada dasarnya metode yang digunakan baik metode individu maupun kelompok dapat menggunakan teknik pembelajaran yang beragam. Hal ini ditujukan agar para peserta tidak merasa bosan.

Beberapa teknik pembelajaran yang digunakan dalam pelatihan tersebut antara lain ceramah dan diskusi. Baik fasilitator maupun peserta pelatihan sebenarnya memiliki pilihan untuk menggunakan beberapa teknik metode pembelajarn kelompok seperti curah pendapat, simulasi, demonstrasi terutama yang terkait dengan penggunaan teknologi informasi. Baik para fasilitator maupun

penyelenggara menyadari pentingnya metode. Variasi metode itu sendiri terbatas dilakukan karena beberapa pertimbangan termasuk dalam hal waktu serta sarana penunjang.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa nara sumber, peneliti memperoleh beberapa temuan berkaitan dengan metode pembelajaran yang digunakan dalam pelatihan yaitu bahwa metode pembelajaran masih kurang variatif yang disebabkan kendala waktu yang terbatas. Penggunaan metode diskusi belum diterapkan dengan baik sehingga mengakibatkan adanya peserta yang kurang aktif. Peserta pelatihan tidak pernah diminta mengusulkan metode pembelajaran yang diinginkan peserta. Peserta juga tidak pernah diminta mengusulkan contoh soal atau bahan studi kasus untuk diskusi kelompok berdasarkan masalah yang terjadi di unit kerjanya.

Beberapa karakteristik metode pembelajaran yang digunakan belum melekat seperti karakteristik luwes, terbuka dan partisipatif. Metode tidak banyak mengalami modifikasi artinya metode digunakan oleh para fasilitator sebagaimana adanya tanpa ada perubahan atau pengembangan sesuai dengan karakteristik peserta dewasa. Metode pembelajaran belum menerima masukan baik dari peserta maupun pimpinan untuk pengembangan maupun perubahan metode. Para peserta tidak diikutsertakan dalam perencanaan metode, pelaksanaan maupun evaluasi efektivitas/ efisiensi metode sebagai penghantar materi pelatihan kepada tujuan pelatihan yang ditetapkan.

### **c. Penilaian Pelatihan**

Hasil wawancara diketahui bahwa penilaian dilaksanakan sebelum pelaksanaan kegiatan, pada saat kegiatan dan setelah melaksanakan kegiatan pelatihan. Akan tetapi pada kenyataannya penilaian dilakukan pada saat akhir kegiatan. Adapun yang dinilai adalah semua aspek yang terdiri dari instrumental input, proses dan outputnya. Evaluasi program pelatihan dilakukan oleh peserta untuk menilai manajemen pelatihan yang terdiri dari: perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pelatihan

Penilaian dalam pelatihan ini terdiri dari penilaian fasilitator, penyusunan materi dan penyelenggaraan pelatihan. Variabel kemampuan fasilitator terdiri dari 7 indikator yang ditanyakan kepada peserta, yaitu: manajemen waktu, kemampuan

penguasaan materi, gaya atau sikap dan perilaku selama mengajar, sistematika penyusunan materi, manajemen kelas, pemberian motivasi dan perhatian kepada peserta dan porsi latihan atau aplikasi dalam pelatihan.

Evaluasi atas penyusunan materi pelatihan terdiri dari enam indikator yang ditanyakan kepada peserta yaitu: kualitas penggandaan bahan ajar atau modul, pemahaman materi pelatihan, relevansi materi dengan pekerjaan, akomodasi materi terhadap perkembangan perubahan dan/atau peraturan yang berlaku, kasus/latihan yang diberikan relevan dengan kenyataan sehari-hari dan efektivitas penerapan materi pelatihan dalam praktek.

Evaluasi atas penyelenggaraan pelatihan terdiri atas 6 indikator yang juga ditanyakan kepada peserta, yaitu: ketepatan waktu dan kejelasan arahan atas program pelatihan, penyediaan ATK untuk peserta, kelengkapan fasilitas pelatihan di kelas, kenyamanan fasilitas di kelas, Pelayanan panitia dan variasi dan pengaturan menu makanan. Peserta pelatihan diminta untuk memberikan skor angka antara 0 sampai dengan 100 yang nantinya dapat dikategorikan 0 – 25 kurang memuaskan, 26 – 50 cukup memuaskan, 51 – 75 memuaskan dan 76 – 100 sangat memuaskan.

Form evaluasi juga menyediakan kolom komentar apabila tidak ada pilihan di kolom angka maka dipersilahkan untuk menulis di kolom komentar. Semua data dalam form evaluasi diinput dalam aplikasi. Aplikasi tersebut mengolah dan menghitung data evaluasi dalam bentuk angka. Hasil aplikasi ini kemudian diberikan dan dibahas oleh Bagian SDM dan Ketua untuk menilai kinerja fasilitator, materi dan panitia. Bagian SDM membuat laporan terpisah untuk evaluasi fasilitator, materi dan panitia. Hasilnya dibuatkan surat pengantar dan disampaikan kepada pihak-pihak terkait yaitu fasilitator dan panitia pelatihan agar yang bersangkutan mengetahui hasil evaluasi dan kometar-komentar dari para peserta sehingga menjadi bahan masukan dan perbaikan bagi pihak-pihak terkait. Berkaitan dengan penilaian terhadap fasilitator, Ketua menjelaskan sebagai berikut:

Panitia membagikan form evaluasi kepada para peserta ketika selesai pelatihan. biasanya sih yang ditanyakan seputar kemampuan fasilitator, kualitas penyelenggaraan pelatihan dan kualitas materi yang diajarkan. Hal-hal lain yang belum diakomodir di dalam format penilaian dapat disampaikan atau ditulis pada kolom komentar. Hasil evaluasi digunakan

pimpinan untuk menilai kinerja fasilitator dan kinerja panitia penyelenggara. Kalau nilai evaluasi seorang fasilitator di bawah 50 maka fasilitator akan dipanggil Ketua dan akan menanyakan mengapa hasil evaluasi seperti ini. Apabila penjelasan masuk akal maka fasilitator tersebut masih bisa mengajar tetapi kalau alasannya tidak masuk akal maka akan digantikan fasilitator lain. (W.MP.EF.Krpp.1.ketua.NMS)

Hasil wawancara dengan alumni berinisial AS menunjukkan bahwa: ”pada umumnya pelatihan berjalan dengan tertib dan lancar, pemateri cukup bagus memberikan materinya.“ Alumni peserta berinisial S menjelaskan bahwa penilaian pelatihan sebagai berikut:

Evaluasi pelatihan biasanya diberikan hanya kepada peserta saja. Tiap peserta disuruh menilai apa saja yang sudah terjadi selama pembelajaran di kelas. Cara penilaian ada yang menggunakan angka dan ada juga yang menggunakan komentar peserta. Saya pernah memberikan komentar tentang peserta yang ngobrol pada saat pelatihan berlangsung. (W.MP.EF.Krpp.1.peser.s.NMS)

Evaluasi terhadap hasil pembelajaran pelatihan tidak dilakukan secara khusus, tetapi hanya dilihat dari nilai yang diperoleh peserta pada saat menjawab soal latihan dan menjawab studi kasus. Fasilitator mempunyai patokan atau standar khusus tentang berapa tingkat kelulusan peserta pelatihan. Hal ini ditegaskan oleh Kaprodi TI dengan mengatakan:

Tidak ada evaluasi terhadap peserta, apa dampak dari hasil evaluasi bagi peserta. Nggak ada yang menanyakan itu. Paling-paling yang ditanyakan kualitas pengajar, kualitas penyelenggaraan pelatihan dan kualitas materi ajar dan penyusunan materi. Pengennya sih ada lembar evaluasi untuk kita-kita peserta. Walau begitu saya kasih komentar saja di lembar evaluasi tentang perlunya evaluasi pelatihan terhadap peserta pelatihan. (W.MP.EF.Krpp.1.kapro.ti.NMS)

Penilaian hanya dilakukan untuk mengukur peningkatan pengetahuan peserta dan terkesan formalitas saja. Berdasarkan hasil wawancara dengan alumni berinisial DYU menyatakan bahwa:

Penilaian hanya terkesan formalitas saja dan tidak menjadi rujukan bagian SDM. Kita disuruh isi lembar penilaian. Tetapi kita juga gak pernah dinilai oleh pengajar atau paniti seberapa berubah kita setelah ikut pelatihan. Hanya pengetahuan saja yang dinilai melalui latihan soal-soal. Itupun menurut saya kurang tajam mengetahui apakah soal-soal itu menjadi perwakilan keterampilan kognitif kita. Sedangkan contoh soal dari tahun ke tahun itu-itulah saja. Tidak ada perubahan. (W.MP.EF.Krpp. 1..peser.dyu.NMS)

Soal-soal latihan tidak bias dijadikan patokan menentukan kualitas peserta. Alumni peserta berinisial RW menyatakan hal yang hampir senada dengan mengatakan bahwa:

Kalau cuma menjawab soal-soal latihan saja, saya pikir bukan patokan menentukan kualitas berpikir kita dong. Yang ada hanya penilaian terhadap fasilitator, materi dan penyelenggaraan pelatihan dan sepertinya hasil evaluasi ini tidak digunakan sebagai rujukan untuk bagian SDM. (W.MP.EF.Krpp. 1..peser.rw.NMS)

Alumni berinisial DP menyatakan hal yang senada dengan mengatakan bahwa: “jadi kalau dipikir-pikir penilaian terhadap keterampilan dan sikap peserta pelatihan belum ada. Yang ada hanya penilaian terhadap proses penyelenggaraan, fasilitator dan materi.” (W.MP.EF.Krpp. 1..peser.dp.NMS). Pernyataan ST berikut ini senada dengan yang disampaikan DP sebagai berikut:

Saya pernah mengisi lembar evaluasi yang diberikan oleh panitia. Hanya itu saja dan saya baca penilaian hanya untuk fasilitator dan proses penyelenggaraan pelatihan, sebenarnya saya malas mengisinya tetapi karena diharuskan mengisi ya terpaksa saya isi juga walaupun isinya asal-asalan.” (W.MP.EF.Krpp. 1.peser.st.NMS)

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan diketahui bahwa penilaian hanya dilakukan terhadap fasilitator, materi dan penyelenggaraan. Semua diisi oleh peserta. Metode ini ditujukan untuk mengetahui respon peserta terhadap pelatihan yaitu seberapa jauh mereka merasa terlibat dalam pelatihan tersebut dan seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kualitas diri mereka. Hasil evaluasi hanya bersifat formalitas saja tidak digunakan sebagai rujukan untuk bagian SDM dan kenaikan pangkat dan jabatan peserta. Efektivitas hasil pelatihan adalah sebagai berikut:

### **1) Efektivitas Pelatihan pada Level Reaksi**

Reaksi peserta pelatihan terhadap fasilitator, para peserta lain, sarana atau materi pelatihan, fasilitas yang disediakan, kenyamanan ruangan, ketersediaan ruang istirahat atau fasilitas umum yang tersedia mempengaruhi bagaimana penilaian efektivitasnya.

Berdasarkan hasil observasi terhadap interaksi dan proses komunikasi dalam proses pembelajaran diketahui bahwa satu sama lain saling mengenai termasuk dengan fasilitator. Para fasilitator bisa berinteraksi dengan peserta dan

mampu memfasilitasi peserta dengan kebutuhannya dalam pembelajaran. Hal ini disampaikan oleh salah satu fasilitator yaitu YP bahwa: “respon peserta terhadap pembelajaran cukup positif, ada perdebatan dalam diskusi tapi saya kira tidak masalah, antar sesama peserta juga saling kena. Saya berusaha untuk memfasilitasi agar interaksi dan diskusi sesuai tujuan.” (W.MP.EF.Krpp. 1.a.tut.y.p.NMS). Hal yang sama dikemukakan oleh ST bahwa: “Fasilitator nya cukup komunikatif dan menguasai materi, kebetulan beberapa sudah kami kenal. Memang ada yang belum sesuai tapi itu hanya masalah canggung saja karena sepertinya belum pengalaman.” (W.MP.EF.Krpp. 1.a.st.NMS).

Hal yang agak berbeda disampaikan oleh rw bahwa: “ada yang interaktif dan punya kemampuan memfasilitasi diskusi dan menjadi mediator pada saat diskusi tetapi ada juga yang belum seperti harapan kami. Ada fasilitator yang kurang komunikatif sehingga terasa hambar diskusinya.” (W.MP.EF.Krpp. 1.a.peser.rw.NMS). Interaksi dengan fasilitator dalam sebuah proses edukatif mempengaruhi bagaimana efektivitas pembelajaran yang berlangsung.

Hasil obserbasi terhadap pembelajaran serta interaksi dengan fasilitator memang ada fasilitator yang kurang komunikatif yang dicirikan dengan kemampuan menyampaikan materi kurang sistematis, terlalu tegang, terlalu cepat menyampaikan materi dan tidak memberikan kesempatan banyak untuk peserta mengajukan pertanyaan. Respon peserta terhadap ketersediaan sarana prasarana seperti ruangan dan ketersediaan kursi serta alat pengeras suara atau fasilitas lainnya cukup positif. Fasilitas diketahui bahwa fasilitas yang digunakan dinilai cukup memadai. Kursi yang digunakan cukup nyaman dan tersedia dengan jumlah yang cukup. Ruangan memiliki penerangan yang cukup dengan pendingin udara.

Pengaturan ruangan di kelas memang agak merepotkan. Hal ini disampaikan oleh YP seorang fasilitator bahwa: “memang pengaturan kursi dan meja perlu ditata ulang apalagi kalo diadakan diskusi kelompok,, agak repot memang “W.MP.EF.Krpp.1.b.Tut.y.p.NMS). Hal yang sama disampaikan oleh akm bahwa: “untuk penataan ruangan kursi maupun meja metode ceramah sudah tepat Cuma untuk diskusi ruangan sepertinya kurang cocok apalagi dengan perlunya pengaturan, memang setting tempat agak sulit karena terbatas luas ruangan.” (W.MP.EF.Krpp. 1.b.Tut.akm.NMS ).



Secara keseluruhan penataan ruangan direspon positif. Hal ini disampaikan dyu bahwa: “Saya kira sudah OK. Rruangan cukup bersih dengan penerangan yang baik, hanya memang untuk kegiatan diskusi kurang cocok.” (W.MP.EF.Krpp.1.b..peser.dyu.NMS). Hal yang sama dikemukakan RW bahwa: “ruang diskusi belum ada dan sepertimnya perlu ada juga ruang istirahat selama pelatihan ya sekedar untuk melepas lelah.” (W.MP.EF.Krpp.1.b.peser.rw.NMS). Hal yang sama dikemukakan oleh AS bahwa “inginnya ada tempat atau ruangan yang lebih besar untuk berdiskusi, ruangan yang ada agak kurang pas. Secara keseluruhan ok. Kalo ada ruang teori dan ruang diskusi yang terpisah kan lebih baik jadi tidak perlu ada pengaturan lagi yang cukup makan waktu.” (W.MP.EF.Krpp.1.d.as.peser.NMS)

Berdasarkan respon peserta terhadap sarana serta hasil dokumentasi dan observasi diketahui bahwa ketersediaan ruang maupun fasilitas belajar cukup memadai beberapa hal yang kurang sesuai dengan keinginan peserta yaitu ada ruang teori dan praktek, ruang istirahat, bahkan ada juga sarana kesehatan yang difungsikan untuk mendukung kegiatan pelatihan

Penggunaan media akan mempengaruhi bagaimana proses belajar. peralatan yang tepat untuk mendukung penjelasan fasilitator sangat diperlukan. menurut peserta rw bahwa: “Media yang digunakan cukup membantu kami dalam mendapatkan sumber,, dikelas juga baik *LCD* maupun *white board* cukup membantu hanya kadang fasilitator kesulitan mencari spidol karena habis. Panitia juga tidak punya ruangan khusus (W.MP.EF.Krpp.1.c.peser.rw.NMS). Hal yang sama disampaikan oleh SRr bahwa:

Menurut saya sudah baik hanya operlu beberapa tambahan saja sesuai dengan materi,, audio visual yang digunakan juga sudah bagus,, untuk perpustakaan banyak buku lama jadi ngga up date juga,, untuk ada internet gratis jadi bisa langsung searching jurnal (W.MP.EF.Krpp.1.c.peser. sr.NMS)

Hal yang sama disampaikan oleh fasilitator bahwa “Cukup baik, banyak media yang digunakan peserta dan itu membantu.” (W.MP.EF.Krpp.1.c.tut.y.p.NMS). Hasil observasi terhadap penggunaan lab, perpustakaan ( meskipun masih lemah) atau penggunaan pengeras suara dalam ruangan tampaknya ada penyesuaian penggunaan. Pengeras suara dalam ruangan ladang digunakan,

kadang tidak sebagian besar tidak digunakan kecuali untuk diskusi. peralatan seperti LCD tampak di depan kelas dan siap digunakan. Peserta menilai penggunaan media perlu disesuaikan dengan kebutuhan. Terkadang para peserta merasa suara yang keluar terlalu besar.

Respon peserta terhadap peserta lain cukup positif. Para peserta saling mengenai. Hal ini disampaikan peserta ST bahwa: “tidak ada masalah dengan peserta, Semuanya interaktif dan komunikasi edukatif sangat terasa diantara peserta meskipun ada juga perdebatan yang menurut saya tidak substansial (W.MP.EF.Krpp.1.d.Peser.st.NMS). Hal yang sama disampaikan oleh RW bahwa: “Peserta saling kenal jadi lebih mudah untuk saling menerima pendapat dalam diskusi dan suasana lebih santai menurut saya (W.MP.EF.Krpp.1.d.Peser.rw.NMS)

Respon positif peserta terkait dengan jenis dan isi materi disampaikan oleh RW terkait dengan jenis dan isi materi. Peserta ST memberikan respon positif dengan beberapa catatan bahwa:

Materi saya kira relevan, meskipun Durasi penyampaian materi yang terlalu pendek dengan jumlah materi yang dianggap cukup banyak memberikan pengetahuan praktis kepada kami dan keterampilan untuk penyelesaian masalah dalam pekerjaan maupun kedepannya (W.MP.EF.Krpp.1.f.peser.rw.NMS).

Materi pelatihan dibahas dan dihubungkan dengan pengalaman fasilitator hal ini dipertegas dengan pendapat DP bahwa:

Teori dan praktis cukup relevan dibahas dan ada pembahasan materi dihubungkan dengan pengalaman sebagai elemen kunci dalam pembelajaran saya kira sudah relevan dan memberikan manfaat. Meskipun tidak semuanya demikian ada beberapa materi yang saya nilai terlalu teoritis (W.MP.EF.Krpp.1.f.peser.dp.NMS)

Secara umum respon peserta baik terhadap fasilitator, peserta, media, jenis dan isi pelatihan cukup positif meskipun ada beberapa hal yang dirasakan kurang misalnya ada beberapa fasilitator yang kurang komunikatif dan alat pengeras suara yang mengalami gangguan teknis. Ketersediaan ruangan masih terbatas. Belum ada ruangan untuk istirahat, ruang kesehatan serta ruang panitia.

Lembaga maupun para fasilitator serta pihak penyelenggara belum menggunakan evaluasi secara terperinci terkait dengan respon peserta. Evaluasi

respon peserta hanya dilakukan dengan observasi dengan analisis semu. Asumsi bahwa fasilitator yang kompeten, materi yang sesuai, sarana prasarana yang menunjang serta metode belajar yang mempermudah mencapai tujuan pelatihan akan mempengaruhi respon positif peserta pelatihan. Respon tersebut terbukti dengan sendirinya.

Lembaga sebenarnya dapat menggunakan teknik evaluasi pada level reaksi dengan melibatkan para peserta pelatihan guna memperoleh informasi respon secara terperinci. Teknik respon terperinci menuntut keterlibatan para peserta maupun fasilitator serta penyelenggara. Pengalaman peserta, fasilitator maupun penyelenggara akan menentukan bagaimana efektivitas teknik tersebut guna mengukur respon peserta terhadap setiap komponen dalam proses pembelajaran.

## **2) Efektivitas Pelatihan pada Level Pembelajaran**

Pada kriteria pembelajaran, efektivitas pelatihan diukur berdasarkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta keahlian. berdasarkan hasil observasi dan studi wawancara diperoleh gambaran bahwa ada peningkatan pengetahuan, termasuk keahlian dalam menjalankan fungsi sebagai tenaga pendidik yang memiliki tanggung jawab menyebarkan ilmu pengetahuan. Hasil-hasil pelatihan dapat dilihat dari kemampuan para dosen mengemukakan argumentasi logisnya dalam diskusi kelas maupun pada saat berdiskusi saat istirahat. Hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa pada kriteria pembelajaran menurut YP ada perubahan seperti disampaikan:

Ada perubahan dari aspek pengetahuan,, pemahaman mengenai konsep juga sepertinya meningkat Materi pembelajaran yang terlalu sulit akan mengurangi efektivitas hasil belajar, meningkatkan stress, mengurangi motivasi dan dapat mengganggu pekerjaan. kita sesuaikan agar bisa dicapai oleh peserta relevan dengan pekerjaan tentunya (W.MP.EF.Kp. 2.a.tut.Yp. NMS)

Hal yang berbeda disampaikan oleh ketua STMIK Nusa Mandiri Sukabumi tentang: perubahan perilaku keseharian para dosen di kampus selama pelatihan, seperti disampaikan bahwa: “belum terlihat signifikan, namun kampus lebih ramai dari sebelumnya. Jumlah kedatangan dosen menurut hasil report juga lebih baik (W.MP.EF.Kp.2.a.ketua.NMS).” Perubahan perilaku dosen menjadi lebih lama di kampus menunjukkan ada kesadaran terhadap fungsi dirinya yang menurut

peraturan tentang dosen bagi pegawai tetap yaitu berada di kampus selama 36 jam per minggu.

Meskipun ada kegiatan di luar skala prioritas adalah melaksanakan tri darma perguruan tinggi. Keberadaan di kampus disebabkan adanya pengetahuan, kesadaran terhadap mengenai fungsi dan tugas dosen terutama dosen tetap. Komitmen dosen untuk meningkatkan pengetahuan juga meningkat. Hal ini dipengaruhi oleh pengetahuannya mengenai tugas dan tanggung jawab dosen yang sering dibahas dalam pelatihan. Dosen memiliki tugas untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan serta menghasilkan karya ilmiah.

Peningkatan pengetahuan dosen dirasakan oleh peserta bernama ST bahwa: “tidak ada tes hasil pembelajaran tapi yang jelas proses pembelajaran memberikan pengalaman berharga untuk kami terutama dari aspek pengetahuan baik secara teoritis maupun praktis.” (W.MP.EF.Kp.2.a.peser.st.NMS). Hal yang sama dikemukakan oleh rw bahwa: “kami lebih mampu mengargumentasikan pendapat-pendapat baik berdasarkan teori maupun praktek di lapangan dan melakukan analisis bagaimana *problem solving* atas pekerjaan yang dihadapi.”(W.MP.EF.Kp.2.a.peser.rw.NMS). Kemampuan peserta meningkat seiring dengan adanya proses pembelajaran yang berlangsung di kampus dalam bentuk pelatihan.

Peningkatan pengetahuan para dosen merupakan hasil dari proses yang teratur dan sistematis. Ketua mengungkapkan bahwa proses dipelatihan dinilai efektif disampaikan bahwa: “hasil pembelajaran tentu dapat mempengaruhi bagaimana tingkat pengetahuan peserta apalagi prosesnya terus berlanjut.” (W.MP.EF.Kp.2.b.ketua.NMS). Hal yang sama disampaikan oleh ada proses yang saat ini berlangsung dalam diri peserta yaitu sebuah proses pengembangan pengetahuan yang berlangsung terus meskipun pelatihan telah selesai. RW mengungkapkan bahwa: “ada konsep *life long learning* yang diajarkan dalam pelatihan itu sangat kami maknai.” (W.MP.EF.Kp.2.b.peser.rw.NMS. sejalan dengan pendapat tersebut DYU memaparkan bahwa: “pada saat dikelas pada saat diskusi, materi lebih kaya dengan berbagi pengalaman dan pengetahuan praktis. Pengalaman tersebut menjadi salah satu sumber belajar yang memperkaya pemahaman peserta mengenai pekerjaannya itu menambah pemahaman kami.” (W.MP.EF.Kp.2.b.peser.dyu.NM).

Proses yang berkembang untuk memperoleh ilmu pengetahuan serta berlangsung terus merupakan dampak dari efektifnya sebuah proses pelatihan. Para peserta yang menyadari bahwa proses tersebut tidak boleh berhenti hanya karena telah selesai pelatihan dianggap memiliki kesadaran kritis terhadap profesinya sebagai tenaga pendidikan, serta menghasilkan karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal ilmiah nasional bahkan internasional.

Proses yang berkembang menuju kemampuan mengemukakan ide-ide kreatif dalam menyelesaikan masalah merupakan indikator keberhasilan pelatihan pada level pembelajaran. Proses tersebut didasarkan pada kesadaran mengenai azas pembelajaran sepanjang hayat. Pada prakteknya, proses tersebut pasca pelatihan di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi belum sepenuhnya berkembang sesuai harapan dan tuntutan terhadap dosen sebagai penyebar informasi dan ilmu pengetahuan terutama melalui penelitian atau karya ilmiah lainnya yang memunculkan kebaruan dan manfaat praktis bagi kehidupan masyarakat.

Perubahan lain sebagai indikator efektivitas pada pembelajaran adalah peningkatan motivasi dan komitmen. Para peserta pelatihan pasca pelatihan lebih termotivasi untuk melaksanakan tridarma perguruan tinggi terutama pada pengajaran sedangkan pada penelitian maupun karya ilmiah. Motivasi dan komitmen tidak terlalu kuat. Menurut ketua bahwa membangun motivasi dan komitmen tidak mudah seperti disampaikan:

Membangun motivasi serta komitmen untuk melaksanakan tri darma perguruan tinggi memang tidak mudah,, oleh karena itu pelatihan tidak hanya bertujuan mengoptimalkan pengetahuan dan keterampilan,, lembaga juga menginginkan para pegawainya lebih termotivasi dan memiliki komitmen organisasi berdasarkan nilai normatif apalagi ini lembaga pendidikan (W.MP.EF.Kp. 2.d.ketua.NMS)

Motivasi yang kuat dan komitmen yang tinggi berperan dalam melaksanakan kegiatan dosen. Hal ini seperti ditegaskan peserta AM bahwa:

Saya merasa memiliki dorongan dan perasaan terikat untuk melaksanakan program kerja sesuai Rencana, dosen juga harus mengarahkan diri menghasilkan penelitian dan karya ilmiah, penulisan buku ajar, maupun memimpin/bertpartisipasi aktif dalam seminar, pertemuan ilmiah. pelatihan ini cukup bermakna. (W.MP.EF.Kp. 2.d.peser.am .NMS)

Motivasi dan komitmen dirasakan dan disadari sebagai suatu kondisi yang dipengaruhi oleh bertambahnya pengetahuan maupun kesadaran diri seorang dosen baik terhadap realita dirinya maupun tuntutan terhadap profesinya. Hal ini disampaikan oleh AS bahwa: “Ada kesadaran dan kebutuhan yang mendorong saya untuk terus belajar. Saya malu juga kalo sebagai dosen harus berhenti belajar.” (W.MP.EF.Kp. 2.d.peser.as.NMS)

Perubahan motivasi dan komitmen memang sulit diukur berdasarkan indikator perilaku. Berdasarkan wawancara dengan salah satu fasilitator menyampaikan bahwa para peserta mengalami peningkatan dorongan, dimensi seperti adanya intensitas, daya tahan menghadapi pekerjaan, serta arah menjadi seorang dosen profesional yang memiliki komitmen berdasarkan kesadaran fungsinya mulai tumbuh meskipun memerlukan dukungan dan dorongan secara eksternal. MHW menyatakan bahwa: “perubahan komitmen dan motivasi kerja pasti,, selain lebih kompeten. Kita juga selalu mendorong agar para peserta berkomitmen dengan profesinya.” (W.MP.EF.Kp.2.d.tut.mhw.NMS) Kesadaran terhadap profesinya mulai tumbuh dan berkembang seperti disampaikan DP bahwa: “kami harus terus berkomitmen untuk menumbuhkembangkan sikap ilmiah melalui penanaman rasa ingin tahu, baik untuk diri sendiri maupun orang lain apalagi tuntutan sekarang cukup tinggi.” (W.MP.EF.Kp. 2.d.peser.dp.NMS)

Motivasi untuk mengoptimalkan fungsi sebagai dosen yang memiliki kesadaran normatif guna mewujudkan masyarakat terdidik memang masih sulit. Perlu ada dorongan baik internal berupa kesadaran juga diperlukan dorongan eksternal seperti pimpinan atau lingkungan kerja yang mendukung terlaksananya tugas fungsional dosen secara efektif. Hasil observasi dan kondisi sudah terbentuk hanya belum kuat dan pada akhirnya menjadi suatu budaya kuat yang mengarahkan para dosen untuk berprestasi. Motivasi berprestasi dapat dilihat dari bagaimana proses pembelajaran berlangsung. Kuatnya motivasi akan mempengaruhi tingkat pengetahuan, sikap dan kompetensi sebagai indikator efektivitas pelatihan pada level reaksi.

Perubahan variabel seperti pengetahuan, sikap dan keterampilan para peserta sebenarnya lebih obyektif dengan menggunakan sejumlah tes pasca pelatihan. Perbandingan antara hasil tes sebelum pelatihan dengan sesudah

pelatihan dapat menjadi indikator efektivitas pada level pembelajaran. Guna mengoptimalkan kegiatan evaluasi para peserta terlibat aktif termasuk dalam memberikan masukan-masukan terhadap pengetahuan, sikap maupun keterampilan yang harus dikembangkan lagi. Lembaga tidak melakukan evaluasi secara obyektif terhadap proses pembelajaran termasuk evaluasi terhadap reaksi pembelajaran secara detail.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa terdapat perubahan pada level pembelajaran meskipun belum sepenuhnya didukung oleh hasil test. Perubahan yang dialami baik pada pengetahuan, sikap dan perilaku peserta pelatihan dapat dilihat dari bagaimana proses dalam pembelajaran berlangsung.

### **3) Efektivitas Pelatihan pada Level Perilaku Kerja**

Perubahan dan peningkatan pengetahuan pada para peserta akan berdampak pada perilaku kerja. Kompetensi yang didalamnya ada dimensi pengetahuan serta keterampilan mempengaruhi kinerja para dosen. Kemampuan dosen seperti mampu menerapkan dan menganalisis teori bidang ilmu yang menjadi penugasannya dalam pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat akan menunjang kinerjanya.

Perubahan perilaku kerja dirasakan oleh kaprodi TI bahwa ada peningkatan produktivitas kerja diantara para dosen meskipun belum secara penuh terlihat seperti disampaikan bahwa perubahan produktivitas menjadi lebih baik belum sepenuhnya terlihat. Dosen merubah tingkat kehadiran kearah lebih baik, lebih mempersiapkan bahan-bahan perkuliahan, memberi perkuliahan tepat waktu serta memberi tugas ujian, evaluasi, penilaian lebih teratur.” (W.MP.EF.Kkp. 3.a.kapro.ti.NMS)

Hal yang sama disampaikan oleh ketua berdasarkan hasil pengamatan serta dokumen yang dimiliki bahwa:

Ada perubahan cuma masih bersifat rutinitas, misalnya datang lebih awal, untuk tugas-tugas seperti keterlibatan rancangan kebijaksanaan dan keseluruhan rencana induk akademis atau erancang kebijaksanaan dalam keseluruhan rencana induk (akademik dan fisik) masih lemah (W.MP.EF.Kkp. 3.a.ketua .NMS)

Hal yang sama disampaikan oleh ketua LPPM bahwa: “ada perubahan hanya belum signifikan, perubahan masih terbatas pada bimbingan penelitian persiapan Penulisan atau pengajaran, perubahan belum menyentuh bidang penelitian hanya beberapa saja.” (W.MP.EF.Kkp. 3.a.lppmNMS).

Salah satu dosen mengakui bahwa kontribusi para dosen terhadap lembaga belum optimal seperti disampaikan:

Ada perubahan dalam mempersiapkan bahan-bahan perkuliahan atau memberikan penilaian, memang tugas utama kami seperti menransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan dengan kebaruan ide melalui penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan teknologi belum terwujud (W.MP.EF.Kkp. 3.a.peser.dyu.NMS)

Hal yang sama diakui oleh salah satu peserta yang mengungkapkan mengenai kinerja dosen, disampaikan bahwa: “kami akui bahwa kontribusi kerja kami belum sepenuhnya memberikan Kepuasan kepada para *stakeholder* Perlu komitmen organisasi dan komitmen profesi yang lebih tinggi.” (W.MP.EF.Kkp. 3.a.peser.rw.NMS).

Perubahan perilaku tidak hanya pada kualitas dan kuantitas hasil kerja dosen yaitu berapa banyak kredit yang bisa dilaksanakan baik pengajaran, penelitian maupun pengabdian masyarakat. Para dosen dituntut kerjasama terutama dalam penelitian yang dinilai masih lemah. hal ini disampaikan oleh ketua LPPM bahwa: “kerjasama dosen masih terbatas pada kegiatan yang telah dicanangkan oleh lembaga, para dosen belum mengoptimalkan fungsinya dalam menghasilkan kebaruan dalam penelitian dan ilmu pengetahuan.” (W.MP.EF.Kkp. 3.b.lppm. NJM)

Lebih lanjut disampaikan Kaprodi TI bahwa: “ada beberapa yang sudah baik tapi secara umum masih rendah.” (W.MP.EF.Kkp. 3.b.kapro.S1 NJM). Lemahnya kerjasama dalam melakukan penelitian diakui oleh peserta DP bahwa “produktivitas kami dalam menghasilkan penelitian dan karya Ilmiah memang masih rendah banyak sekali hambatannya, termasuk penulisan buku ajar. Kita kerjasama juga sepertinya sulit karena beragam kesibukan (W.MP.EF.Kkp. 3.b.peser.dp.NMS)

Hasil pelatihan dapat dilihat dari kebaruan penelitian atau konsep-konsep yang dikembangkan oleh para dosen. Para dosen yang menghasilkan kebaruan



keilmuan melalui penelitian yang dilakukannya masih sedikit dibandingkan dengan harapan. Hal ini disampaikan oleh ketua LPPM bahwa: “ada juga yang bagus tapi secara keseluruhan belum sesuai harapan (W.MP.EF.Kkp.3.c.lppm.NMS). Ketua mengemukakan hal yang sama bahwa: ”ada kemajuan dalam menghasilkan penelitian dan karya ilmiah atau penulisan buku ajar (W.MP.EF.Kkp. 3.c. ketua.NMS)

Hasil wawancara dengan peserta diakui bahwa untuk penelitian masih lemah. DYU menyatakan:

Ada beberapa yang bagus bu. Memang banyak juga kendalanya. Biasanya pada ikut di luar kampus kalo kegiatan seminar yang menampilkan hasil karya tulis kita. Ada beberapa yang bagus, memang banyak juga yang sebenarnya belum memunculkan kebaruan “(W.MP.EF.Kkp. 3.c.peser.dyu.NMS)

Lebih lanjut ditegaskan bahwa baik kualitas maupun produktivitas dosen untuk menghasilkan karya ilmiah masih lemah. salah satu peserta mengemukakan bahwa: hasil kajian/penelitian yang dilakukan dosen baik perorangan atau kelompok, sepertinya masih terbatas.” (W.MP.EF.Kkp.3.d.peser.dp.NMS). Hal yang sama disampaikan: “belum sepertinya. Produktivitas dosen dalam penelitian yang disajikan ke dalam seminar nasional masih lemah.” (W.MP.EF.Kkp. 3.d.peser.rw.NMS)

Tingkat kehadiran dosen di kampus sering menjadi pembicaraan di level pimpinan. Para dosen diharapkan bisa berkumpul lebih lama di kampus, mendukung kegiatan kampus meskipun tidak ada dana insentif. Ketua menjelaskan bahwa: “ada perubahan. Tingkat absensi dosen menurun dan kehadiran dosen lebih lama meskipun hanya beberapa jam dari biasanya.” (W.MP.EF.Kkp.3.f.ketua.NMS). Ada perubahan positif terhadap perilaku kerja. selain itu penyerahan soal UTS, UAS, nilai maupun persyaratan untuk pengajuan kepangkatan lebih cepat dari biasanya namun hanya beberapa dosen.

Dosen di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi memiliki kemampuan untuk menjadi komunikator ilmu pengetahuan bagi mahasiswa. Kemampuan tersebut menurut Kaprodi TI sudah meningkat pasca pelatihan meskipun hanya ada beberapa dosen. Para dosen lebih komunikatif dengan kemampuan interpersonal yang baik. Hasil observasi menunjukkan bahwa para dosen tidak hanya

berkomunikasi dalam suasana pendidikan. Para dosen juga mendorong mahasiswa, lebih terbuka dan percaya. mengenai kemampuan komunikasi salah satu peserta SA mengemukakan bahwa: “sebagai dosen kita harus mampu berkomunikasi baik untuk menyampaikan pikiran melalui interaksi di kelas maupun melalui karya ilmiah agar menjadi menjadi stimulant bagi mahasiswa maupun dunia ilmu pengetahuan.” (W.MP.EF.Kkp. 3.g.peser.sa.NMS). Hal yang sama disampaikan oleh AS bahwa:

Dosen harus mampu mengembangkan kemampuan komunikasinya baik di kelas maupun dalam karya ilmiah. Dosen kan punya peran untuk melakukan kegiatan di bidang pendidikan, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat yang menyangkut aspek pengetahuan, keterampilan dan/atau keahlian yang dimiliki (W.MP.EF.Kkp. 3.g.peser.as.NMS)

Kemampuan komunikasi dengan siswa merupakan aspek penting bagi seorang dosen. Hal ini disadari oleh dosen-dosen muda di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi meskipun belum berpengalaman. Kesadaran tersebut didasarkan pada pemahaman bahwa tugas dan fungsi dosen adalah melaksanakan pengajaran dan membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik serta kemahasiswaan.

Dampak lain yang dirasakan oleh pimpinan adalah menurunnya angka pengajuan pengunduran diri bahkan tidak ada. Beberapa bulan sebelumnya berdasarkan data, terdapat 1 orang dosen yang mengajukan pengunduran diri dan pindah ke kampus lain. Hasil observasi dan wawancara bersama para dosen terungkap bahwa tidak ada keinginan untuk pindah kecuali diangkat menjadi dosen kopertis dengan tetap meminta diperbantukan di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi.

Keberhasilan mengaplikasikan hasil-hasil pelatihan dipengaruhi oleh adanya iklim yang mendukung. Hal ini disampaikan Ketua LPPM bahwa: “dukungan iklim akan mempengaruhi bagaimana aplikasi hasil-hasil pelatihan dalam pekerjaan, pada dasarnya kami membutuhkan para dosen yang mau melakukan perubahan-perubahan untuk kinerja yang layanan yang lebih baik (W.MP.EF.Kkp.3.i.lppm.NMS)

Iklim terhadap dukungan aplikasi pelatihan pada pekerjaan ditegaskan kaprodi bahwa: “kami sebagai unsur pimpinan mendukung aplikasi hasil-hasil pelatihan secara langsung pada pekerjaan agar terjadi perubahan dalam kinerja

(W.MP.EF.Kkp.3.i.Kapro.ti.NMS) Sebelumnya ketua menyatakan bahwa: “memang ada hambatan teknis,, kami mendukung penggunaan hasil-hasil pelatihan dalam pekerjaan.” (W.MP.EF.Kkp. 3.i.ketua.s1.NMS)

Sejalan dengan pernyataan ketua prodi, salah satu peserta menyampaikan bahwa: “kampus sangat mendukung agar hasil-hasil pelatihan dapat difungsikan untuk kegiatan penelitian maupun pengabdian masyarakat.” (W.MP.EF.Kkp. 3.i.peser.rw.NMS). Hal ini dipertegas oleh ST yang menyatakan bahwa: “Kampus dan lingkungan di kampus sangat mendukung adanya penggunaan hasil-hasil pelatihan baik dalam penelitian maupun pengabdian masyarakat serta tugas pengajaran.” (W.MP.EF.Kkp. 3.i.peser.st.NMS)

Iklm yang dibentuk untuk mengarahkan perilaku agar berprestasi belum sepenuhnya diperkuat oleh dukungan struktur secara formal. Hal ini disampaikan DYU bahwa:

Ada dukungan dari lembaga namun belum terstruktur menjadi agenda-agenda kerja yang dapat dilaksanakan dengan dukungan anggaran, Hasil-hasil pelatihan masih terbatas penggunaannya hanya dilingkup pekerjaan seperti mengajar, membimbing (W.MP.EF.Kkp. 3.i.peser.dyu.NMS)

Iklm yang kondusif akan mendorong tumbuhnya minat terhadap prestasi dikalangan para dosen. Pimpinan di kampus sudah memberikan dukungan terhadap aplikasi hasil-hasil pelatihan, namun dukungan tersebut tidak dinyatakan dalam bentuk struktur formal atau melalui anggaran.

Perubahan perilaku kerja tidak berlangsung secara otomatis setelah peserta selesai mengikuti pelatihan. Diperlukan penguatan maupun hambatan terhadap perilaku yang tidak produktif. Contoh penguatan antara lain memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mengimplementasikan hasil pelatihan dalam pekerjaan. Faktor lain yang mempengaruhi penerapan hasil pelatihan ditempat kerja yaitu iklim kerja yang mendukung serta adanya penguatan berupa upaya untuk memenuhi kebutuhan peserta pelatihan pada saat bekerja baik bersifat internal (pertumbuhan, tantangan pekerjaan itu sendiri, pengakuan dan prestasi) maupun eksternal seperti kebijakan lembaga, hubungan dengan atasan atau rekan kerja, kondisi kerja, termasuk insentif.

Kampus belum memberikan perhatian khusus terhadap perilaku kerja pasca pelatihan. Tidak ada pengukuran perilaku kerja baik pada dimensi kualitas,

kuantitas, ketepeatan waktu, counter perilaku yang tidak produktif maupun kerjasama dalam melaksanakan tridarma perguruan tinggi. Kampus seharusnya lebih memahami pentingnya pengukuran efektivitas pelatihan dalam bekerja. Secara umum baik pimpinan, peserta, maupun penyelenggara berasumsi bahwa hasil pelatihan yang efektif akan terbukti dengan sendirinya. Secara perlahan dengan adanya dukungan, iklim kerja maupun penguatan pada motivasi kerja serta tumbuhnya kesadaran dosen terhadap realitas dirinya maka peningkatan hasil kerja dosen akan terlihat.

#### **4) Efektivitas Pelatihan Pada Level Tujuan Unit Kerja/Organisasi**

Efektivitas pada tujuan organisasi dapat dinilai berdasarkan bagaimana relevansi hasil pelatihan dengan tujuan organisasi yaitu memberikan layanan pendidikan bermutu kepada pelanggannya. Tujuan tersebut menurut pimpinan akan terwujud dengan adanya dukungan dari tenaga pendidikan bermutu yang memiliki fungsi sebagai pengembang bahan ajar, penyebar ilmu pengetahuan, membuat rancangan karta teknologi, mengarahkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna yang berkelanjutan untuk mahasiswa. Ketua STMIK Nusa Mandiri Sukabumi menjelaskan bahwa dosen memiliki kontribusi kinerja dosen terhadap tujuan lembaga pasca pelatihan. Pasca pelatihan diakui ketua belum sepenuhnya dapat diukur kontribusi kinerja dosen. Harapan yang sama dikemukakan oleh Kaprodi TI bahwa: "Mudah-mudahan meningkat, seiring dengan meningkatnya kualitas para dosen maka proses belajar di kelas, penelitian maupun pengabdian masyarakat akan lebih optimal." (W.MP.EF.Ptorg.4.a.kapro.ti.NMS)." Pernyataan yang lebih eksplisit disampaikan oleh ketua LPPM mengenai kontribusi kinerja dosen terhadap pencapaian tujuan lembaga bahwa: "sepertinya memang ada peningkatan hanya detailnya berapa saya juga belum pasti, yang jelas dosen-dosen muda sudah banyak yang mengajukan penelitian untuk periode ini." (W.MP.EF.Ptorg.4.a.lppm.NMS)

Kinerja dosen tidak hanya mendampingi mahasiswa dalam penelitian atau mengajar. Dosen berfungsi sebagai pendukung kegiatan strategis lembaga dalam pelayanan pada masyarakat. Rencana-rencana strategis serta pengembangan layanan jasa pendidikan bermutu akan terwujud dengan adanya dosen yang

memiliki kinerja optimal. Pasca pelatihan kinerja tersebut belum sepenuhnya dapat dirasakan.

Berbeda dengan para dosen yang menjadi peserta pelatihan, diakui bahwa ada peningkatan seperti disampaikan DYU bahwa “ada peningkatan termasuk dalam penelitian dan pengabdian masyarakat, angka kredit kumulatif minimal yang harus dipenuhi oleh setiap dosen untuk dapat diangkat dalam jabatan akademik juga meningkat.” (W.MP.EF.Ptorg.4.a.Dyu.NMS). Hal yang sama disampaikan ST bahwa: “ada perubahan. Beberapa dosen sudah mulai melakukan penelitian dan melaksanakan pengabdian masyarakat serta lebih fokus pada kegiatan yang menjadi tugasnya di masyarakat.” (W.MP.EF.Ptorg.4.a.st.NMS). Dilihat dari fungsi dosen bagi lembaga tampak ada perubahan dari perilaku kerja dosen hanya belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Setiap dosen di STMIK Nusa Mandiri Sukabumi memiliki jabatan fungsional dosen yang berbeda. Pada prakteknya perbedaan jabatan fungsional tersebut berdasarkan studi dokumentasi dan observasi perilaku kerja belum sepenuhnya sesuai. Sebagian besar dosen dengan status jabatan fungsional lektor masih fokus pada pengajaran dan belum memiliki keseimbangan kegiatan dengan penelitian. Hanya sebagian kecil dosen pada jabatan lektor melakukan penelitian.

Ditinjau dari efisiensi dan efektivitasnya pada tujuan organisasi, terjadi peningkatan pada kegiatan kerja dosen seperti disampaikan ketua STMIK bahwa: “dari hasil laporan ada peningkatan kegiatan untuk penelitian dan pengabdian masyarakat.” (W.MP.EF.Ptorg.4.b.ketua.NMS) Diakui oleh salah satu peserta bahwa ada peningkatan kontribusi dosen terhadap efektivitas dan efisiensi kegiatan di kampus, dosen lebih terstruktur dalam menjalankan fungsinya dan memiliki tugas-tugas di kampus yang sesuai dengan jabatannya.

Secara keseluruhan terdapat terjadi peningkatan dalam kualitas kinerja lembaga secara keseluruhan dalam memberikan layanan pada pelanggannya seperti masyarakat, mahasiswa, maupun industri terkait dengan adanya pelatihan tersebut. diakui secara singkat oleh ketua bahwa ada peningkatan layanan pendidikan yang dipengaruhi oleh adanya pelatihan. Para dosen mampu memberikan layanan optimal seperti lebih cepat datang dalam mengajar dan melakukan bimbingan penelitian, para dosen juga lebih memperhatikan dengan

kenaikan jabatan fungsionalnya. Ketua Prodi TI menyatakan bahwa: "sekarang pemeriksaan dan penilaian kegiatan, kinerja, integritas, etika dan tata karma serta tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas dosen untuk kelayakan kenaikan jabatan akademik/pangkat juga lebih mudah." (W.MP.EF.Ptorg.4.c.Kapro.ti.NMS).

Terjadinya peningkatan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab juga dirasakan oleh para dosen yang menjadi peserta seperti disampaikan RW bahwa: "banyak juga dosen yang sudah mulai aktif memiliki karya ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah nasional terakreditasi." (W.MP.EF.Ptorg.4.c.peser.rw.NMS) Hal yang sama dikemukakan oleh DP dan ST yang menyatakan: "kami sudah mulai teratur melakukan kegiatan dan mengisi daftar kegiatan kinerja dosen yang telah dilakukan." (W.MP.EF.Ptorg. 4.c. peser.st.NMS).

Setiap dosen memiliki jabatan fungsional dengan tugas tanggung jawab yang berbeda, termasuk dalam proporsi pelaksanaan beban kinerja dosen. Sebagian besar para dosen lebih fokus pada pengajaran dan belum memiliki fokus besar terhadap penelitian yang menghasilkan kebaruan dalam ilmu pengetahuan. Hasil-hasil penelitian dosen berdasarkan dokumen dan studi observasi masih terbatas baik kualitas maupun kuantitasnya. Penelitian menurut para dosen merupakan tantangan sekaligus kegiatan yang memerlukan dukungan tidak hanya dari lembaga tetapi pemerintah.

Tujuan organisasi adalah memberikan layanan jasa pendidikan yang bermutu. Indikasi bermutu dalam fungsi lembaga tinggi dapat dilihat dari kualitas pada pengajaran dan pembelajaran. Kesesuaian tujuan pelatihan dengan tujuan lembaga seharusnya dinyatakan secara eksplisit. Hal ini menunjukkan bahwa kedudukan pengembangan dosen melalui pelatihan berada pada tingkat strategis. Semakin sesuai tujuan pelatihan dengan tujuan organisasi untuk memberikan layanan pendidikan tinggi bermutu maka semakin efektif pelatihan tersebut.

Pengukuran kesesuaian pelatihan belum sepenuhnya dilakukan. Hal ini dapat dilihat dari belum jelasnya strategis pelatihan dosen dalam kedudukannya sebagai mitra strategis apakah bagian dari *concentrate strategy*, *growth strategy*, *internal growth strategy* atau justru hanya sebagai pelengkap kegiatan untuk memenuhi kebutuhan operasional di lembaga tinggi pendidikan tersebut.

Hasil studi dokumentasi, wawancara, serta observasi terhadap pelatihan menunjukkan bahwa kedudukan pelatihan belum ditempatkan sebagai mitra strategis. Kedudukan pelatihan hanya sebagai penunjang untuk mencapai tujuan operasional sehari-hari lembaga. Pelatihan seharusnya dipandang sebagai kegiatan strategis yang akan menghasilkan dosen-dosen yang berperan sebagai konsultan untuk mengembangkan visi, misi dan serta tujuan organisasi, mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap keputusan-keputusan lembaga dalam mengoptimalkan layanan strategis pada pelanggan serta berperan serta dalam Perencanaan pengembangan SDM guna mengantisipasi perubahan maupun tuntutan mutu yang semakin tinggi.

#### **d. Dampak Pelatihan**

##### **1) Peningkatan Kompetensi Individu**

Berbagai upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dosen dalam memenuhi tuntutan kerja yang tinggi, diantaranya dengan melaksanakan pelatihan. Pelatihan bertujuan: a) melakukan kontrol berupa kepada guru untuk melakukan kontrol terhadap keputusan mengenai bagaimana mereka mengerjakan pekerjaannya, b) menentukan strategi dan visi berupa penawaran dan sosialisasi visi misi dan strategi perusahaan kepada guru agar mereka memiliki komitmen dan mau bekerja keras, c) memberikan tantangan kerja kepada guru berupa simulasi kerja untuk mengembangkan keterampilan baru, d) mengadakan kolaborasi dan membentuk *team work* dalam melakukan pekerjaan, e) membangun kultur kerja melalui penciptaan lingkungan dan suasana terbuka, menarik, menyenangkan dan penuh harapan, f) membagi keuntungan kepada karyawan yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, g) melakukan komunikasi dan informasi sesering mungkin dan terbuka; h) memperhatikan kesejahteraan karyawan; 9) melakukan inovasi dengan menerapkan teknologi yang meringankan beban karyawan dan 10) melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan agar memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya.

Pelatihan membawa dampak yang positif maupun negatif, pelatihan yang bernilai positif membawa perubahan peserta ke arah yang positif seperti yang diutarakan Ketua bahwa:

Umumnya pelatihan yang diselenggarakan di sini membawa perubahan ke arah yang positif. Hal ini bisa dilihat dari Sulit mengukur perubahan yang terjadi pada peserta pelatihan terutama dari sisi sikap dan perilakunya. Yang bisa ukur hanya sisi kognitifnya saja. pelatihan akan merubah pola pikir dan pola tindak peserta pelatihan. Bertambah tidaknya pengetahuan yang dimiliki dimiliki peserta tergantung dari berbagai macam faktor. Belum ada format khusus untuk melihat perkembangan sikap dan keterampilan. (W.MP. DAM..Komp. a. ketua.NMS)

Pelatihan yang diselenggarakan fokus pada peningkatan pengetahuan para dosen baik pengetahuan mengenai kompetensi dirinya (self evaluation) maupun pelaksanaan tugasnya serta bagaimana pengetahuan para dosen tentang peran dirinya dalam perguruan tinggi baik dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Pengetahuan tersebut diperoleh dari para fasilitator, peserta lain maupun dari refleksi secara individu terhadap pengalamannya belajar pada saat pelatihan.

Perubahan belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan pada standar mutu perguruan tinggi dalam pelaksanaan tri darma PT misalnya dalam hal penelitian. selain itu para dosen belum sepenuhnya memahami bagaimana aplikasi ilmu pengetahuan yang menjadi fokus perhatiannya dalam dunia kerja. Para dosen jarang berinteraksi dengan para praktisi atau para praktisi juga tidak dihadirkan guna memberikan perpektif baru tentang praktek-praktek ilmu pengetahuan. Salah satu peserta DP menjelaskan peningkatan kompetensi bahwa:

Kemampuan yang dimiliki saat ini belum sepenuhnya mampu mengarahkan dirinya opada tugas-tugas profesional termasuk dalam penelitian. lebih lanjut diakui bahwa sebagai peserta pelatihan, diakui masih memiliki kelemahan terutama dalam menyandingkan dan mengintegrasikan antara bidang pendidikan dan bidang pelatihan kerja.” (W.MP. DST..Komp. a.Peser.dp.NMS)

Secara keseluruhan dirasakan bahwa pelatihan belum mendorong meningkatnya kompetensi. selain hanya beberapa haru di laksanakan, materi lebih banyak berbicara pada sisi teori bukan pada tatanan praktek-praktek keilmuan para dosen terutama di dunia kerja. Hal yang sama diakui oleh AS bahwa:

Apa yang diperolehnya selama pelatihan belum memberikan kepuasan, ternyata apa yang dimilikinya yaitu pengetahuand ankompetensi masih jauh dari standar mutu seorang dosen dengan kualifikasi mampu melakukan penelitian dengan kebaruan atau mampu mengetengahkan karya inovatif yang memiliki manfaat praktis. diakui bahwa kegiatan penelitian yang pernah dilakukannya belum sesuai dengan kaidah dan metode ilmiah.



Metodologi yang dimilikinya masih lemah. (W.MP. DST..Komp. a. peser.AS.NMS).

Upaya sistematis untuk memperoleh informasi, data, dan keterangan yang berkaitan dengan pemahaman dan/atau pengujian suatu cabang pengetahuan dan teknologi belum sepenuhnya tepat, oleh karena itu Af mengharapkan melalui pelatihan ini kemampuannya meningkat. Sayangnya dalam pelatihan materi penelitian tidak dibahas tuntas.

Peserta lain ST mengemukakan bahwa: “sulit bagi diri saya mengukur peningkatan kompetensi dihubungkan dengan pekerjaan setelah melaksanakan pelatihan.”(W.MP.DST.Komp.a.peser.st.NMS). Lembaga tidak mengadakan penilaian terhadap penerapan di tempat kerja oleh unit organisasi pengguna. Setelah pelatihan selesai, diakui ada peningkatan kompetensi. Peserta pelatihan kembali ke dalam unit kerjanya dengan membawa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dipelajari dari pelatihan tersebut.

Para peserta mengakui bahwa apa yang diperolehnya dalam pelatihan cukup membantu dalam melaksanakan pekerjaannya. Salah satu peserta seperti DYU menyampaikan bahwa setelah selesai pelatihan selama ini kita memang belum sepenuhnya sesuai dengan harapan, karena kita juga terbatas dalam keikutsertaannya. Banyak tugas dan pelatihan juga hanya beberapa hari.” (W.MP. DST.Komp.a. peser.St.NMS).

Peningkatan kompetensi dibarengi dengan kesadaran meningkatkan terus kompetensi itu seperti yang disampaikan salah satu fasilitator MHW bahwa: terhadap pentingnya proses pengembangan dan peningkatan kompetensi berhasil diterapkan secara berkelanjutan. Pelatihan hanya berlangsung beberapa hari dengan materi beragam dan memang tidak akan seluruhnya mampu mengakomodasi kebutuhan peserta. ada peningkatan kompetensi para peserta .” W.MP. DST..Komp. a. peser.st.NMS).

Peningkatan kompetensi dibarengi dengan kesadaran meningkatkan terus kompetensi itu seperti yang disampaikan salah satu fasilitator MHW bahwa:

Tujuan pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi tetapi bagaimana kesadaran terhadap pentingnya proses pengembangan dan peningkatan kompetensi berhasil diterapkan secara berkelanjutan. Pelatihan hanya berlangsung beberapa hari dengan materi beragam dan memang tidak akan

seluruhnya mampu mengakomodasi kebutuhan peserta. Ada peningkatan kompetensi para peserta. (W.MP.Dam.Tki.1.a.Ket.NMS)

Proses pembelajaran dalam pelatihan telah meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan mendorong perubahan sikap dosen. terdapat beberapa kekurangan namun hal tersebut masih bisa diperbaiki. Berdasarkan hasil wawancara dengan kabag sdm dikatakan bahwa: “setelah mengikuti pelatihan, para dosen mengalami peningkatan pengetahuan terhadap profesinya dan tuntutan profesi serta mutu.” (W.MP.Dam.Tki.1.a.Kbgsdm.NMS)

Pelatihan memang tidak dapat diharapkan secara penuh sebagai satu-satunya cara untuk meningkatkan kompetensi, apalagi dengan waktu terbatas, kita lebih fokus pada apa yang mereka lakukan setelah ini, apakah ada proses pembelajaran lanjutan dari para peserta, bagaimana kesadaran para dosen terhadap pekerjaan dan pentingnya belajar meningkatkan kompetensi secara berkelanjutan. Lebih lanjut ditegaskan bahwa tugas dosen untuk melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi memang cukup berat. Sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama yaitu mentransformasikan ilmu pengetahuan ke dalam wujud praktis, mengembangkan serta memunculkan kebaruan dalam ilmu pengetahuan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, mengembangkan teknologi melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bukan merupakan hal yang mudah perlu proses berkelanjutan.

Peningkatan kompetensi individu sebagai dampak dari efektifnya pelatihan, tidak hanya disikapi bahwa proses pengembangan dan peningkatan kompetensi berhenti pada saat pelatihan berkenti. Tuntutan terhadap dosen sangat tinggi. Oleh karena itu pengembangan kompetensi serta peningkatannya merupakan sebuah proses yang berkelanjutan. Lembaga seharusnya lebih menekankan pada paradigma pembelajaran dan kinerja untuk mengoptimalkan fungsi pelatihan terhadap kompetensi individu. Para peserta dapat memaknai azas pembelajaran berkelanjutan dan mampu mengimplementasikannya dalam pekerjaan sehingga menjadi ahli dengan pengalaman dan ide inovatif untuk pemecahan masalah-masalah dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan organisasi.

Kesimpulan dari wawancara maupun observasi meskipun tidak dilakukan secara tertulis baik menggunakan teknik analisis kuantitatif dengan bantuan alat

statistika dapat disimpulkan bahwa pelatihan berdampak pada meningkatnya kompetensi, antara lain: lembaga dapat mengoptimalkan fungsi pengukuran dampak pelatihan terhadap kompetensi individu untuk menjamin bahwa pelaksanaan pelatihan dapat lebih baik selain itu lembaga dapat mengevaluasi program apakah diperbaiki, diganti bahkan ditiadakan pada saat dinilai tidak efektif. Evaluasi dapat digunakan untuk membantu keberhasilan program dan memperkuat keputusan terkait dengan program.

## 2) Peningkatan Kompetensi Organisasi

Lembaga pendidikan STMIK Sukabumi adalah penyedia layanan jasa yang menempatkan peran dosen dalam kegiatan utamanya. Ketua mengakui bahwa meningkatnya kompetensi dosen dalam memberikan layanan jasa pendidikan termasuk melakukan pengabdian masyarakat akan menentukan bagaimana masyarakat menilai kinerjanya. Diakui oleh ketua bahwa kinerja organisasi terbantu dengan adanya pelatihan tersebut, kemampuan para dosen meningkat artinya bahwa kegiatan utama akan lebih bermutu, oleh karena itu untuk mengoptimalkan peran dosen, lembaga memerlukan dukungan sistem penjaminan bahwa dosen akan mengoptimalkan fungsinya. (W.MP. DST.Ints.d. ketua.NMS)

Hasil pelatihan menurut Ketua Prodi. TI mempengaruhi bagaimana perilaku dosen dalam penyelenggaraan tugasnya. lebih lanjut diakui bahwa belum dilakukan pengukuran secara obyektif mengenai bagaimana kontribusi dosen pasca pelatihan terhadap kinerja layanan lembaga secara keseluruhan. Hasil pengamatan yang dilakukan Kaprodi TI menunjukkan bahwa ada perubahan meskipun belum besar. Ketua Prodi TI menyatakan bahwa:

Saya kira ada dampak hanya belum sepenuhnya sesuai harapan, perlu proses. Para dosen memiliki kesadaran mengenai pentingnya aspek intelektual dalam meningkatkan kinerja layanan organisasi. Cara pandang dosen terhadap dirinya sebagai aset lembaga mempengaruhi bagaimana perilakunya. Hal ini mendorong kesadaran mengenai makna pelatihan bagi dosen juga bagi organisasi. Peranan modal intelektual (*intellectual capital*) sangat signifikan mendorong kinerja lembaga. Memberikan pelayanan bermutu, meningkatkan hasil penelitian sangat bergantung pada pengetahuan, kompetensi para dosen W.MP. DST..Ints.d.kapro.ti.NMS)

Dosen dapat mengembangkan keterampilan dalam Perguruan Tinggi sehingga meningkatkan profesionalisme, nilai organisasi dan produktivitas Perguruan Tinggi. Pelatihan bertujuan merubah sikap dosen arah lebih baik dan

membantu pegawai bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam organisasi. Pengukuran kinerja organisasi dan bagaimana kontribusi dosen pasca pelatihan memerlukan penghitungan yang tepat, menurut ketua LPPM:

Lembaga tidak melakukan evaluasi terhadap kontribusi dosen pada kinerja lembaga pasca pelatihan. Hal ini disebabkan belum adanya dukungan SDM yang dapat melakukan hal tersebut baik pada variabel pelayanan maupun pada hasil penelitian dan pengabdian masyarakat. Secara keseluruhan belum sepenuhnya signifikan. (W.MP.Dam.Tko.1.b.Ket.NMS)

Pengukuran efektivitas pelatihan terhadap kinerja perlu melibatkan pimpinan. Secara umum terjadi peningkatan kualitas layanan serta menurunnya tingkat keluhan dari mahasiswa terkait perilaku dosen serta adanya peningkatan kepuasan pimpinan terhadap kinerja dosen. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari ketua prodi bahwa turnover dosen juga tidak ada. Hasil observasi terhadap layanan akademik berjalan seperti biasa. Hasil pengamatan terhadap perkembangan kinerja dosen serta data hasil kerja menunjukkan bahwa meningkatnya disiplin kerja, motivasi kerja serta komitmen terhadap pelayanan bagi mahasiswa disimpulkan bahwa pelatihan memberikan dampak positif bagi kualitas kinerja organisasi.

Hal yang sama disampaikan oleh Kabag SDM bahwa: “terdapat dampak yang dirasakan program studi dan institusi ketika para dosen selesai melaksanakan pelatihan, memang masih jauh dari harapan tapi menghadapi tuntutan yang semakin tinggi terhadap peran dosen saya kira ini sebuah kemajuan.” (W.MP. DST.Ints. d.Kabag SDM). Ketua menyampaikan bahwa efektivitas pelatihan terhadap lembaga sesuai cukup baik meskipun belum sepenuhnya sesuai dengan harapan (W.MP. DST.Ints.d.Kabag SDM).

Dalam model ekonomi tentang keberadaan pendidikan keberadaan pendidikan tinggi merupakan fungsi konsumsi oleh masyarakat. Konsumsi terhadap pendidikan akan memenuhi kebutuhan terhadap pendidikan dan mengoptimalkan utilitas nilai yang dimiliki masyarakat. Meningkatnya konsumsi akan mendorong produktivitas baik untuk menyediakan produk dan layanan jasa pendidikan maupun produktivitas dari keberadaan pendidikan sebagai *multiflyer effect*. peningkatan kompetensi organisasi baik sebagai pendorong meningkatnya pendapatan dan pada akhirnya meningkatnya nilai dirinya (*human capital theory*),

mendorong keseimbangan *supply* dan *demand* tenaga kerja terus diupayakan termasuk menghasilkan kebaruan dalam ilmu pengetahuan serta teknologi tanpa melupakan nilai-nilai jati diri bangsa.

Pengukuran terhadap kompetensi masih dilakukan dengan menggunakan deskripsi kualitatif secara semu. Belum ada pengukuran yang dilakukan secara formal untuk menilai bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kompetensi organisasi dalam menyediakan layanan bagi pelanggannya. Pengukuran efektivitas pelatihan terhadap kinerja perlu melibatkan pimpinan, penyelenggaraan maupun para peserta itu sendiri bahkan para mahasiswa.

Secara umum terjadi peningkatan kualitas layanan serta menurunnya tingkat keluhan dari mahasiswa terkait perilaku dosen serta adanya peningkatan kepuasan pimpinan terhadap kinerja dosen. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari ketua prodi bahwa *turnover* dosen juga tidak ada. Hasil observasi terhadap layanan akademik berjalan seperti biasa. Hasil pengamatan terhadap perkembangan kinerja dosen serta data hasil kerja menunjukkan bahwa meningkatnya disiplin kerja, motivasi kerja serta komitmen terhadap pelayanan bagi mahasiswa disimpulkan bahwa pelatihan memberikan dampak positif bagi kualitas kinerja organisasi.

### **3. STIBA Nusa Mandiri Ciputat**

#### **a. Perencanaan Pelatihan**

##### **1) Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Penyelenggaraan pelatihan dalam rangka peningkatan keterampilan dosen memerlukan perencanaan yang matang. Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pelatihan sangat dipengaruhi oleh bagaimana program pelatihan didisain. Oleh karena itu perlu diperhatikan supaya program pelatihan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dosen. Perencanaan program pelatihan yang baik adalah perencanaan yang didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pelatihan.

Pernyataan tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan peserta berinisial (EN) bahwa:

Pelaksanaan pelatihan selama ini dilaksanakan belum didasari pada analisis kebutuhan dosen. Ada saja kekurangan di sana sini pada saat pelaksanaan pelatihan. Kalau hal-hal kecil sih wajar. Tetapi seringkali pelatih yang akan memberikan materi datang terlambat. Jika ditanyakan kepada panitia mereka jawab sudah diinfokan kepada yang bersangkutan untuk datang *on time*.

Tidak ada punishment bagi mereka yang datang terlambat entah itu peserta atau pelatih. Seperti kurang matang persiapannya. (W.MP.Perenc.AK.a. Peser.en.NMC)

Analisis kebutuhan baik pada level peserta maupun level organisasi belum sepenuhnya dilakukan oleh penyelenggara. Penilaian kebutuhan didasarkan pada asumsi yang menyatakan bahwa pelatihan akan memberikan manfaat bagi peserta. Persoalannya adalah apakah pelatihan tersebut memiliki hubungan erat dengan kegiatan praktis yang sedang dilakukan oleh para peserta. Pelatihan yang diselenggarakan seharusnya didasarkan pada analisis kebutuhan para peserta baik untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, maupun keterampilan dalam menghadapi tugas-tugas praktis saat ini atau sebagai kebutuhan antisipatif.

Belum optimalnya kegiatan analisis kebutuhan menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan belum terlalu diperhatikan. Terbukti dengan beberapa masalah yang timbul akibat kurangnya perencanaan yang matang. Penyebabnya adalah belum adanya analisis kebutuhan pelatihan di STIBA Nusa Mandiri yang dilakukan sebelum pelatihan dilaksanakan. Hal ini didukung hasil wawancara dengan Kepala Bagian SDM STIBA Nusa Mandiri Ciputat yang menyatakan bahwa:

Kami menyadari sepenuhnya bahwa pelatihan yang kami laksanakan masih saja mengalami berbagai kendala. Hal ini disebabkan karena kurang koordinasi antara semua pihak. Perencanaan yang belum matang dan tergesa-gesa menjadi faktor lain dalam ketidaksempurnaan kegiatan pelatihan. Oleh karena itu kami akan berusaha di kemudian hari untuk memperbaiki semuanya. Akan kami lakukan perencanaan secara matang, tentunya dengan menganalisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu. Nanti akan kami rapatkan terlebih dahulu apa saja yang akan menjadi bahan pertimbangan untuk melaksanakan suatu pelatihan. (W.MP.Perenc.AK.a. Ketua. NMC)

Pelatihan yang ada di STIBA Nusa Mandiri Ciputat merupakan usulan dari LPPM yang mengajukan proposal kegiatan kepada Pembantu Ketua (Puket) I bidang Akademik, kemudian Puket I menyetujui kegiatan pelatihan dosen setelah itu LPPM membuat laporan kegiatan pelatihan ke Puket I dan BAKU (Biro administrasi Kepegawaian dan Keuangan). Standar Operasional Prosedur (SOP) pelatihan dibuat hanya untuk memenuhi salah satu syarat untuk pengisian borang akreditasi program studi dan institusi. SOP pelatihan dibedakan menjadi SOP

kegiatan pelatihan internal dan eksternal. Bagian Lembaga Penjaminan Mutu Internal (LPMI) membuat SOP ini dengan tujuan agar semua kegiatan yang dilaksanakan oleh internal dan eksternal kampus dapat berjalan dengan efektif dan efisien. SOP diajukan oleh LPMI dikaji ulang oleh Pembantu Ketua I Bidang Akademik dan disetujui tanggal 8 Juni 2011 oleh Ketua STIBA Nusa Mandiri.

Berdasarkan hasil studi dokumentasi SOP yang dibuat LPMI bahwa SOP terdiri dari:

- a) Dasar hukum
- b) Rujukan
- c) Tujuan
- d) Ruang Lingkup
- e) Persyaratan
- f) Definisi
- g) Tanggung jawab
- h) Dokumen
- i) Waktu
- j) Prosedur

Berdasarkan uraian di atas, peneliti memaknai bahwa SOP LPMI yang dibuat LPMI masih memiliki kekurangan yaitu waktu pelatihan yang hanya dilaksanakan 1 kali selama satu semester. Dari hasil SOP itu dapat disimpulkan bahwa perlu dibuatkan kurikulum pelatihan yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat dalam berbagai bidang kehidupan mengharuskan setiap individu dapat lebih meningkatkan kompetensi dan kapasitas dalam diri dosen. Dosen sebagai salah satu tenaga pendidik memiliki kewajiban melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Semua bidang dharma memerlukan keahlian. Peningkatan kapabilitas dalam pendidikan dapat dilaksanakan melalui pelatihan.

Rapat antara LPMI, Ketua dan kepala bagian SDM tanggal 6 November 2014 merupakan tindak lanjut dari dua rapat sebelumnya yang membahas SOP pelatihan internal dan eksternal. Rapat ini juga tidak dihadiri oleh dosen sebagai alumni peserta dan nara sumber sebagai pelatih. Keberadaan rapat ini didukung dengan hasil wawancara dengan ketua program studi menyatakan:

Dosen memerlukan tambahan keterampilan untuk menunjang kompetensinya dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Untuk meningkatkan kompetensi itu kita adakan pelatihan. Kegiatan pelatihan merupakan program yang dikeluarkan oleh pimpinan. Pimpinan melihat bahwa dosen-dosen di STIBA Nusa Mandiri perlu ditingkatkan kemampuan dan keahliannya terkait bidang ilmu yang disampaikan. SOP pelatihan yang dibuat sebisa mungkin sesuai dengan kebutuhan dosen-dosen. Untuk saat ini dosen-dosen tidak kita libatkan untuk menyusun kegiatan pelatihan. semua dilakukan oleh bagian SDM saja. Mungkin ke depan akan kita libatkan mereka. (W.MP.Perenc. AK.a.kapro.Cn.NMC)

Belum terlibatnya dosen dalam menganalisis kebutuhan pelatihan menyebabkan materi yang disampaikan masih belum sesuai dengan perkembangan kebutuhan mahasiswa dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kondisi ini didukung hasil wawancara dengan alumni peserta berinisial AK menjelaskan bahwa:

Mahasiswa sekarang sudah mulai kritis. Mahasiswa akan bertanya seputar materi perkuliahan yang kadang-kadang kita nggak bisa jawab. Akhirnya kita hanya jawab, coba nanti saya cari tau jawabannya dan kalian juga cari tau jawabannya ya? Minggu depan kita diskusikan di kelas. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan kritis mahasiswa menandakan kesiapan kita dalam memahami mata kuliah yang diajarkan. Apabila kita tidak bisa memperkaya diri dengan sumber bacaan yang *up to date* niscaya kita akan terlihat “tidak siap” di mata mahasiswa. Oleh karena itu diperlukan dukungan pelatihan yang dapat memfasilitasi perkembangan diri kita. (W.MP.Perenc.AK.a.peser.Ak.NMC)

Pelatihan yang selama ini dilakukan di STIBA Nusa Mandiri hanya memberikan materi yang terkait dengan kebutuhan minimal dosen. Sebenarnya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dosen ke arah yang lebih baik lagi. Akan tetapi karena proses analisis kebutuhan tidak dilaksanakan dengan baik maka proses perencanaan juga terkesan tidak dilaksanakan dengan baik. Hal tersebut dijelaskan oleh Ketua bahwa:

Seharusnya sebelum pelaksanaan pelatihan, dilakukan analisis terhadap kebutuhan apa saja yang diperlukan untuk mewujudkan suatu pelatihan yang efektif dan efisien. Apa saja yang harus diperhatikan sebelum melaksanakan pelatihan. tetapi memang di sini belum dilakukan upaya ke arah situ. Di sini kita melakukan pelatihan berdasarkan petunjuk pimpinan lalu diwujudkan oleh bagian SDM dalam bentuk pelatihan internal. Materi pelatihan tidak disesuaikan dengan kebutuhan dari para dosen. Pelatihan dilaksanakan asal mencapai target peserta yang banyak dan untuk memanfaatkan waktu luang para dosen di antara waktu setelah selesai Ujian Akhir Semester. (W.MP.Perenc. AK.b.Ketua. NMC).



Pelatihan yang efektif dan efisien dapat meningkatkan kompetensi dosen. Pelatihan ini dapat dilaksanakan apabila sebelumnya dilakukan proses analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan dilakukan oleh kepala bagian SDM & Prodi atas masukan dari pimpinan. Pelatihan langsung dilakukan apabila ada instruksi dari pimpinan.

Sesuai dengan hal tersebut, alumni peserta EN menjelaskan proses analisis kebutuhan sebagai berikut:

Analisis kebutuhan pelatihan dimulai dengan meminta usulan atau masukan dari kaprodi. Usulan ini hanya sebatas materi apa yang akan diberikan pada semester ini. Kemudian usulan didiskusikan bersama ketua. Lalu ketua memutuskan materi mana yang akan diberikan pada pelatihan semester ini. Tidak ada diskusi mengenai siapa pesertanya, kriteria peserta seperti apa atau bahkan kriteria pelatih seperti apa. Itu tidak kita lakukan. (W.MP.Perenc. AK.f.Peser.en.NMC.)

Secara umum kegiatan analisis kebutuhan pelatihan merupakan kegiatan untuk mengumpulkan dan menganalisis data mengenai kebutuhan pelatihan. melalui analisis kebutuhan pelatihan pihak penyelenggara pelatihan maupun lembaga dapat memperkirakan utilitas pelatihan, baik bagi peserta pelatihan sebagai individu maupun bagi lembaga.

Berdasarkan wawancara dan studi dokumentasi yang dicatat di atas bahwa di STIBA Nusa Mandiri Ciputat pada dasarnya sudah melaksanakan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan walaupun ada SOP yang mengatur pelaksanaan kegiatan akan tetapi SOP tersebut bukan hasil analisis. Tidak ada identifikasi terlebih dahulu tentang apa saja yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi dosen di bidang ajarnya. Tidak ditetapkannya kriteria peserta dan pelatih serta tidak membuat panitia khusus untuk melaksanakan suatu pelatihan. Semua dilakukan sesuai perintah pimpinan.

## **2) Perancangan dan Pengembangan Pelatihan**

### **a) Penetapan Tujuan dan Sasaran**

Rancangan dan pengembangan kurikulum dimulai dengan merumuskan tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan memperoleh perubahan dalam tingkah laku. Tujuan yang spesifik, dapat diukur dan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan.

tujuan pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tetapi juga mengembangkan bakat dan potensi dalam diri peserta.

Kegiatan penetapan tujuan dan sasaran pelatihan diawali dengan identifikasi kebutuhan. Pada hakikatnya identifikasi membantu pimpinan membuat keputusan apakah pelatihan merupakan solusi bagi pemecahan masalah yang dihadapi sumber daya manusia atau dalam hal ini dosen terkait dengan kompetensinya. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi dosen seperti yang diungkapkan oleh Kepala bagian SDM bahwa:

Kebutuhan akan pelatihan memang sangat diharapkan oleh para dosen. Pelatihan diindikasikan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap dari para dosen. Melalui pelatihan dosen diharapkan dapat menjadi profesional di bidangnya. Akan tetapi kegiatan pelatihan ini masih saja menemui kendala. Tidak semua pelatihan serta merta meningkatkan kompetensi dosen. Banyak faktor yang membuat dosen tidak bertambah keterampilannya, misalnya disebabkan oleh minimnya motivasi dosen untuk meningkatkan kompetensi dirinya. (W.MP.Perenc. AK.2.kabag.sdm.NMC))  
Pelatihan yang dilaksanakan di STIBA Nusa Mandiri umumnya sudah baik

hanya ada beberapa pelatihan yang belum sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Peserta pelatihan berinisial EN menjelaskan bahwa:

Pelatihan yang puluhan kali dilaksanakan sudah sesuai dengan sasaran, hanya ada beberapa yang tidak sesuai. Pelatihan yang tidak sesuai disebabkan karena kurangnya panitia penyelenggara merencanakan pelatihan dengan matang. Banyak kendala teknis di sana-sini seperti modul yang belum siap dicetak, pelatih yang datang terlambat, peserta yang tidak antusias dan tiba-tiba listrik padam di tengah-tengah acara pelatihan. (W.MP.Perenc.AK.2.Peser.en.NMC)

Peserta lain berinisial AH menyatakan hal yang hampir sama, bahwa sasaran sudah sesuai dengan kebutuhan dosen.

Sasaran pelatihan sudah cukup baik tetapi ada beberapa yang harus diperbaiki dalam hal pelaksanaan pelatihan, seperti materi yang disampaikan disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Materi yang kurang up *to date* menyebabkan kejenuhan bagi peserta pelatihan. Akhirnya sasaran pelatihan tidak dapat dicapai dengan efektif dan efisien.” (W.MP.Perenc.AK.2.Peser.ah.NMC)

Penjelasan uraian tersebut di atas menegaskan bahwa sasaran pelatihan disusun sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta keterampilan. Lebih lanjut kompetensi yang dimiliki dosen menyangkut tiga sasaran yaitu mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional dosen.

Ketiga sasaran ini cukup sesuai dengan tujuan pelatihan dosen yaitu tercapainya efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pelatihan. Hal tersebut didukung dengan seorang alumni dosen bernisial H yang menguraikan ketiga sasaran tersebut sebagai berikut:

Tujuan pelatihan hendaknya mencakup tiga hal penting, yaitu: mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien, mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional dan untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan dan kemampuan bekerjasama dengan orang lain, baik itu pimpinan, teman sejawat maupun orang lain di luar institusi (W.MP.Perenc.AK.2.Peser.h.NMC)

Tujuan pelatihan terdiri dari peningkatan kompetensi pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional peserta pelatihan. Sejalan dengan yang dikemukakan H, alumni peserta pelatihan yang berinisial YUS menyatakan bahwa:

Sasaran pelatihan sebagian sudah sesuai dengan kebutuhan, tetapi beberapa juga belum sesuai dengan sasaran yang ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya materi yang belum disampaikan pada saat pelatihan Syntac kalau ga salah. (W.MP.Perenc. AK.2.peser.yus.NMC)

Alumni peserta lain berinisial AH menyatakan hal yang hampir sama senada yaitu bahwa: “Tujuan dari pelatihan yaitu memberikan manfaat bagi dirinya dan juga bagi organisasi tempatnya bekerja. Pelatihan bagi dosen hendaknya bermanfaat juga bagi mahasiswa peserta didiknya di kelas.” (W.MP.Perenc. AK.2.peser.ah.NMC)

Berdasarkan hasil temuan penelitian di atas bahwa tujuan dan sasaran pelatihan sebagian besar sudah sesuai dengan apa yang digariskan tetapi sebagian lagi belum mampu memenuhi pencapaian yang sudah digariskan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang menjadi kendala bagi pencapaian tujuan dan sasaran pelatihan.

#### **b) Pengembangan Kurikulum**

Pada saat ini upaya revisi kurikulum sedang dilakukan. Penyusunan pengembangan kurikulum baru mengacu pada standar kompetensi dosen yang diharapkan. Berdasarkan hasil rapat di ruang rapat pimpinan tanggal 9 Mei 2011. Selanjutnya standar kompetensi tersebut dijabarkan dalam SOP nomor dokumen 004/SOP-LPMI/STIBA-S1.01.

Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian SDM bahwa:

Implementasi Kurikulum dapat dilihat pada SOP yang sudah ditandatangani tanggal 8 Juni 2011. Hal ini merupakan suatu proses penerapan konsep, ide, program atau tatanan kurikulum dalam praktek pembelajaran atau kegiatan baru. Banyak faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kurikulum misalnya: ide baru, kejelasan bagi pengguna di lapangan, strategi yang digunakan dalam kegiatan, seperti diskusi profesi, seminar, penataran, lokakarya dan penyediaan buku kurikulum. Semua kegiatan dilakukan untuk mendorong penggunaan kurikulum di lapangan dan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap terhadap kurikulum, serta kemampuan untuk merealisasikan kurikulum dalam pembelajaran. (W.MP.Perenc. PPK.3.a.kabag.sdm.NMC)

Kurikulum merupakan suatu proses penerapan konsep, ide, konsep, program dalam praktek pembelajaran atau kegiatan baru. Banyak faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kurikulum. Semua kegiatan dilakukan untuk mendorong penggunaan kurikulum di lapangan. Seperti yang disampaikan Ketua bahwa:

Pengembangan kurikulum sudah seharusnya dilakukan mengingat semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Apalagi lingkup bidang Bahasa Inggris sebagai bahasa internasional yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi MEA 2015.” (W.MP.Perenc.PPK.3.a.Ket.NMC)

Senada dengan yang disampaikan oleh Kabag SDM bahwa: “pengembangan strategi kurikulum mempertimbangkan jadwal pelaksanaan, pelatih, peserta, penyediaan biaya, memilih panitia pelatihan, mengidentifikasi proses pembuatan keputusan dan menentukan otoritas serta tanggung jawab dalam penilaian.” (W.MP.Perenc.PPK.3.a.Kbgsdm.NMC)

Mata ajar Morphology sudah menggunakan pengembangan kurikulum menurut fasilitator yang bernama WT:

Mata ajar Morphology sudah menggunakan pembelajaran orang dewasa, dengan menggunakan latihan dan studi kasus yang dibahas satu per satu sehingga memperjelas mata ajar ini. Awalnya peserta diberikan pemahaman tentang pengertian morfologi, elemen dasar bahasa, derivasi, infleksi, fenomena morfologi. Penjelasan pelatih tentang nara sumber membuat peserta semangat mencari studi kasus tentang fenomena morfologi ini. (W.MP.Perenc.PPK.3.a.Tut.wt.NMC)

EN salah satu alumni peserta menegaskan bahwa “materi pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan dosen menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan seperti *classroom management, syntac, semantic, peotry apreiation dan literacy criticism*. Semua materi memang sesuai dengan peningkatan kompetensi dosen.” (W.MP.Perenc.PPK.3.a.Peser.en.NMC)

Pelatihan yang telah dilaksanakan sebagian masih belum dapat memenuhi kebutuhan peserta pelatihan terutama dalam meningkatkan kemampuan melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dari hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial AK yang menyatakan belum cukupnya kurikulum pelatihan untuk memenuhi kebutuhan peserta bahwa:

*Classroom management* sudah mewakili materi pelatihan yang diperlukan peserta, mengingat latar belakang peserta yang memang kebanyakan bukan berasal dari kependidikan. Hanya saja pelatih kurang dapat membangkitkan motivasi peserta sehingga peserta banyak yang mengantuk dan bosan mendengarkan isi materi.” (W.MP.Perenc.PPK.3.a.Peser.ak.NMC)

Sebagian besar dosen STIBA Nusa Mandiri bukan berasal dari bidang ilmu kependidikan. Mereka berasal dari ilmu murni. Materi ajar yang berkaitan dengan metode belajar dan pembelajaran sangat dibutuhkan. Senada dengan yang dikatakan AH, peserta lain berinisial EN mengemukakan pendapatnya berikut ini:

Perlu ditambahkan materi lain seperti metodologi pembelajaran untuk menambah keterampilan dan kemampuan peserta dalam mengelola kelas. Penggunaan berbagai metode pembelajaran di samping ceramah sangat diperlukan sekali mengingat mahasiswa yang akan diajarkan nantinya adalah orang dewasa yang perlu dan haus akan disuksi dan bertukar pikiran. Metode pembelajaran yang bisa diberikan berupa studi kasus, simulasi, *coaching, role playing, games* dan presentasi video. Dengan menggunakan variasi metode pelatihan diharapkan dapat meningkatkan ketertarikan peserta untuk lebih meningkatkan kompetensinya. (W.MP.Perenc.PPK.3.b.Peser.ah.NMC)

Pelatihan yang efektif dan efisien menunjang kompetensi dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kurikulum dirancang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan sesuai kebutuhan dosen untuk melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Ketua menjelaskan bahwa kurikulum yang ada harus dikembangkan sesuai dengan tuntutan kompetensi dosen sebagai berikut:

Kompetensi dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Ketiga dharma ini harus dilaksanakan secara berkesinambungan tidak boleh berdiri sendiri. Setiap dharma memerlukan keterampilan dan keahlian masing-masing. Oleh karena itu perlu ditunjang dengan pelatihan yang efektif dan efisien. Kurikulum pelatihan STIBA Nusa Mandiri dirancang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan sesuai kebutuhan dosen untuk melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. (W.MP.Perenc.PPK.3.b.Ket.NMC)

Pengembangan kurikulum pelatihan dirancang juga dengan mempertimbangkan media dan metode pembelajaran untuk orang dewasa. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kabag SDM yang menyatakan bahwa:

Materi pelatihan yang diberikan sudah sesuai dengan perkembangan pengetahuan hanya saja pelatihan belum memperhatikan pemilihan media untuk pembelajaran orang dewasa. Metode yang digunakanpun belum mengacu pada metode yang biasa dilaksanakan untuk pembelajaran orang dewasa. Tujuan pelatihan akan tercapai manakala materi, media dan metode pembelajaran disesuaikan dengan karakteristik orang dewasa. (W.MP.Perenc.PPK.3.b.kbg sdm.NMC)

Berdasarkan temuan di atas, dapat diketahui bahwa sudah ada indikasi ke arah pengembangan kurikulum pelatihan di STIBA Nusa Mandiri Ciputat. Beberapa materi pelatihan belum dikategorikan sebagai pengembangan kurikulum karena belum mengidentifikasi kebutuhan yang terus berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, materi belum bersifat khusus dan spesifik, belum ada kontinuitas materi pembelajaran dan perlunya penambahan metode pembelajaran dengan menggunakan teknik pembelajaran andragogi.

### **3) Penyusunan Panduan Pelatihan**

#### **a) Kriteria Fasilitator**

Hasil observasi terhadap penyelenggaraan pelatihan 8-10 Agustus 2014 menunjukkan bahwa fasilitator yang diberikan tugas memberikan materi berdasarkan hasil rapat antara Ketua, Kepala Bagian SDM dan Kepala Bagian Jabatan Fungsional Akademik. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Kepala Bagian SDM sebagai berikut:

Sebulan sebelum penyelenggaraan pelatihan tanggal 8 sampai dengan 10 Agustus 2014 kami rapat dengan Ketua dan Kepala Bagian JFA di ruangan ketua. Dari hasil rapat kami sepakat untuk menyelenggarakan pelatihan dan menetapkan siapa yang akan menjadi fasilitator. Kemudian hasil rapat ini didelegasikan Ketua ke saya sebagai Kepala Bagian SDM untuk menjadi

panitia penyelenggara pelatihan. Saya yang kemudian menyusun proposal pelaksanaan pelatihan. (W.MP.Perenc.KF.4.a.kbg.sdm.NMC)

Pemilihan fasilitator berdasarkan hasil rapat antara Ketua, Kepala Bagian SDM dan Kepala Bagian Jabatan Fungsional Akademik. Mekanisme penetapan fasilitator dijelaskan pula oleh seorang fasilitator berinisial LU sebagai berikut:

Yang saya tau adalah para pimpinan rapat untuk menentukan siapa yang berhak dan bertanggung jawab menjadi fasilitator. Kemudian bagian SDM yang biasanya jadi penyelenggara kegiatan pelatihan melaksanakan tugasnya. Dari mulai membuat proposal kegiatan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan pelatihan. (W.MP.Perenc.KF.4.Tut.lu.NMC)

Apabila ada kasus mata ajar tertentu yang akan diajarkan lebih banyak dibandingkan fasilitator yang telah ditetapkan maka ketua dapat meminta fasilitator lain untuk membantu mengajar mata ajar tersebut. Hal ini didukung oleh pendapat seorang fasilitator berinisial WT yang menjelaskan sebagai berikut:

ketua akan meminta fasilitator lain untuk membantu memberikan materi ajar. Ketika pokok bahasan atau sub pokok bahasan dalam salah satu mata ajar terlalu banyak. Sehingga tidak terjadi kejenuhan dari fasilitator dan peserta pelatihan. Pelatihan dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien. (W.MP.Perenc.KF.4.Tut.wt.NMC)

Alumni peserta pelatihan berinisial AK menjelaskan hal tersebut sebagai berikut: “mungkin para pimpinan sebelum rapat sudah mengecek di database dosen mana saja yang layak menjadi fasilitator dalam pelatihan tertentu kemudian barulah mereka rapat menentukan siapa yang sesungguhnya layak dengan berbagai pertimbangan.” (W.MP.Perenc.KF.4.Peser.ak.NMC). Alumni lain berinisial EN memiliki pendapat yang serupa dengan pendapat SI berikut: “tinggal dicek di database bagian jabatan dan fungsional akademik dosen siapa saja yang layak memberikan materi pelatihan.” (W.MP.Perenc.KF.4.Peser.en.NMC).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil observasi, studi dokumentasi dan wawancara diketahui bahwa seleksi fasilitator sebagai pengajar pada materi pelatihan ditentukan berdasarkan hasil rapat antara Ketua, Kepala Bagian SDM dan Kepala Bagian Jabatan dan Fungsional Akademik Dosen. Sebelum rapat dicek terlebih dahulu ke data base mana saja dosen yang pantas memberikan materi pelatihan

### **b) Seleksi Peserta Pelatihan**

Peserta pelatihan adalah dosen yang mengajar di STIBA Nusa Mandiri Ciputat. Semua dosen selalu diikutsertakan dalam pelatihan internal. Pelatihan eksternal dosen yang dipanggil untuk mengikuti pelatihan biasanya yang memenuhi persyaratan administrasi berupa pendidikan formal, jabatan fungsional akademik dan rekomendasi dari ketua program studi. Hal tersebut didasarkan pada hasil wawancara dengan Ketua, Kepala Bagian SDM dan Kepala Bagian JFA. Peserta pelatihan internal terdiri dari staf akademik, dosen luar biasa dan instruktur. Persyaratan peserta tidak terlalu dipentingkan karena pemilihan peserta tergantung dari materi yang akan diberikan.

Hal tersebut juga didukung hasil wawancara dengan Ketua STIBA Nusa Mandiri Ciputat yang menegaskan sebagai berikut: “pada prinsipnya peserta pelatihan di sini itu bisa oleh siapa saja selama yang bersangkutan adalah staf akademik atau dosen tetap yayasan, dosen luar biasa (dosen tidak tetap) dan instruktur.” (W.MP.Perenc.SP.5.a.Peser.Ket.NMC).

Beberapa kasus juga memperlihatkan bahwa peserta pelatihan dikirim dan diusulkan oleh Ketua Program Studi Sastra Inggris. Ketua program studi berhak mengusulkan dosennya untuk mengikuti pelatihan di tempat lain. Hal ini didasarkan pada hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial EN yang menegaskan bahwa:

Tahun lalu saya pernah diinformasikan oleh Kaprodi saya bahwa ada pelatihan di kampus lain. Saya diminta beliau untuk ikut hadir dan mengikuti pelatihan itu sampai selesai. Saya jawab dengan senang hati saya akan melaksanakan perintah bapak dan ikut pelatihan itu sampai selesai. (W.MP.Perenc.SP.5.a.Peser.en.NMC)

Ketua Program Studi Sastra Inggris juga membenarkan tentang proses seleksi peserta pelatihan yang ada di STIBA Nusa Mandiri sebagai berikut: “betul, saya yang meminta beberapa dari mereka untuk mengikuti pelatihan tertentu di luar kampus. Lebih seringnya saya diminta Ketua untuk menghubungi salah satu dosen untuk ikut pelatihan dan saya segera melaksanakan instruksi itu.” (W.MP.Perenc.SP.5.a.kapro.se.NMC)

Alumni peserta lain berinisial AK menjelaskan tentang pemahaman peserta tentang informasi suatu program pelatihan tertentu dan mekanisme seleksi peserta



pelatihan sebagai berikut: “apabila ada informasi mengenai pelatihan dari web atau dari teman kita tinggal menunggu surat tugas dari pimpinan untuk ikut pelatihan tertentu. Berharap pelatihan itu untuk kita.“ (W.MP.Perenc.KF.4.Peser.ak.NMC). Alumni peserta lain berinisial H sependapat dengan AK yang menyatakan bahwa:

Kita kan punya grup dosen yang sama prodinya, dari situ kita sering dapat info mengenai pelatihan yang diselenggarakan di mana gitu. Pernah saya coba menanyakan kepada pimpinan di sini. Biasanya mereka pun tau akan adanya pelatihan tersebut. Pimpinan akan menjawab dicek dulu dosen mana yang sesuai untuk pelatihan ini. Naah kita tinggal menunggu telepon dari adm kalau memang kita yang diminta jadi peserta. (W.MP.Perenc.SP.5.a.peser.h.NMJ)

Kriteria seleksi peserta pelatihan ada dua yaitu pelatihan internal dan eksternal. Pelatihan internal dapat diikuti oleh semua dosen baik itu yang berstatus dosen tetap, dosen tidak tetap maupun instruktur. Pelatihan eksternal dapat diikuti oleh dosen dengan persetujuan Ketua dan usulan dari Bagian SDM dan tidak dipungut biaya.

### **c) Penyusunan Materi pelatihan**

Penyusunan materi didasarkan pada nalisis kebutuhan dengan mengacu pada panduan. GBPP menuangkan nama mata ajar, waktu pembelajaran, deskripsi singkat modul, tujuan instruksional umum, tujuan instruksional khusus, pokok bahasan, sub pokok bahasan, metode pengajaran, media pengajaran, waktu, daftar pustaka dan evaluasi mata ajar. GBPP secara lebih rinci terdiri dari fasilitator, kegiatan peserta, metode dan media pembelajaran, penyajian dan penutup. GBPP diterjemahkan oleh RPP (Rencana Pembelajaran Pelatihan) dan dipresentasikan melalui slide mata ajar. Fasilitator pelatihan berinisial WT menjelaskan tentang bagaimana proses penyusunan materi yang ada di STIBA Nusa Mandiri sebagai berikut:

Secara periodik materi pelatihan direvisi sesuai dengan perkembangan informasi dan pengetahuan. GBPP dan RPP direvisi secara berkala oleh fasilitator. Tetapi pada prakteknya beberapa fasilitator hanya merubah sedikit materi atau menambahkan materi sedikit saja. Misalnya dengan mencontohkan hal-hal yang sesuai dengan kehidupan sehari dan dapat dipraktikkan sehari-hari. (W.MP.Peren. PMP.a.Tut.wt.NMC)

Revisi yang dilakukan secara periodik sesuai dengan perkembangan informasi dan pengetahuan memberi manfaat yang besar bagi peningkatan kompetensi mengajar dosen. Revisi dilakukan oleh orang yang ahli di bidangnya. Di Kampus ini revisi dilakukan oleh fasilitator atau sesuai dengan permintaan peserta dan panitia penyelenggara. Pernyataan WT senada dengan fasilitator lain berinisial LU bahwa:

Rencana Pembelajaran Pelatihan dibuat sesuai kebutuhan saja. Apabila peserta dan panitia penyelenggara menginginkan adanya perubahan maka fasilitator akan merevisi materi, tetapi jika tidak menginginkan revisi maka fasilitator tidak akan merevisi. (W.MP.Peren. PMP a.Tut.I.NMC)

Penyusunan rencana pembelajaran pelatihan dan perubahan materi dilakukan sebelum mengajar tetapi kalau materinya sudah biasa yang diajarkan ya memakai RPP dan materi yang lama. Berdasarkan beberapa pendapat dari fasilitator di atas diketahui bahwa panduan pelatihan terdiri dari GBPP, RPP dan slide. GBPP, RPP dan presentasi ajar biasanya sudah disusun oleh fasilitator. Penyusunan panduan pelatihan, terutama GBPP dan RPP masih bersifat formalitas karena fasilitator terbiasa mengajar mata ajar tertentu. Apabila mata ajar baru maka akan dibuat GBPP dan RPP nya.

Temuan penelitian menjelaskan bahwa materi pelatihan sudah sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan namun ada beberapa mata ajar yang masih menggunakan kurikulum lama, belum di *update* sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan alumni peserta berinisial EN, bahwa:

Pelatihan yang diselenggarakan di sini pada umumnya telah sesuai dengan kebutuhan dosen dan perkembangan pengetahuan dan teknologi. Hanya saja fasilitator yang kurang dapat mengelola kelas. Peserta pelatihan banyak sehingga masing-masing peserta tidak fokus pada isi materi yang disampaikan fasilitator. Mungkin harus dibenahi sistem seleksi pesertanya ya. (W.MP.Perenc.PMP.6.peser.en.NMC)

Seleksi peserta dilakukan untuk mengetahui kompetensi awal masing-masing peserta. Peserta yang memiliki kesamaan kompetensi awal dikelompokkan sehingga dapat diberikan kesamaan dalam proses belajar mengajar dan evaluasinya. Kabag SDM juga menyampaikan hal sebagai berikut:

Penyusunan materi pelatihan pada umumnya telah mengacu pada kurikulum yang telah ditetapkan. Fasilitator memahami betul hal itu. Hanya terkadang

pada prakteknya masih saja ada fasilitator yang masih belum meng-up date materi pelatihan. tetapi tidak bisa kita salahkan juga dia, karena memang ketika diminta untuk mengisi pelatihan yang terkesan mendadak sehingga fasilitator menggunakan materi yang lama. (W.MP.Perenc. PMP.6.kbgsdm. NMC)

Penyusunan modul pelatihan didasarkan pada keperluan pelatihan. Masih banyak modul yang tidak mencantumkan indikator pengguna dan rangkuman setiap pokok bahasan dan sub pokok bahasan. Sistematika penyusunan masing-masing modul sudah seragam, misalnya ada modul yang sudah mencantumkan GBPP, SAP, Tujuan Instruksional Umum dan Tujuan Instruksional Khusus. Hal ini berdasarkan pada hasil studi dokumentasi yang menunjukkan bahwa sistematika penyusunan modul pada umumnya berisi judul modul, tim penyusun, SAP, bab-bab materi mata ajar dan daftar pustaka.

Pemilihan materi pelatihan didasarkan pada kompetensi awal peserta dan kesiapan fasilitator. Materi dibuat seperti modul. Isi modul umumnya terdiri dari bagian pendahuluan, penjelasan dan ringkasan. Pada bagian pendahuluan, penjelasan dan ringkasan. Hal senada disampaikan Ketua sebagai berikut:

Materi pelatihan sangat penting dalam kesuksesan pelatihan. Materi yang disampaikan harus ditulis dengan baik. Isi modul mengandung bagian pendahuluan, penjelasan dan ringkasan. Pada bagian pendahuluan memotivasi peserta pelatihan untuk siap belajar. Bagian penjelasan: menjelaskan informasi yang dipelajari beserta contoh-contoh soal dan kasus. Bagian ringkasan meninjau ulang informasi yang diajarkan dan membantu peserta mengingat dan menerapkan materi pelatihan. (W.MP.Perenc. PMP.6.Ket.NMC)

Materi dalam modul disusun berdasarkan urutan materi yang paling sederhana dilanjutkan ke materi yang lebih sulit dan rumit. Pada umumnya proses penyusunan modul sudah melalui *review* dari nara sumber sebelum ditetapkan. dan sudah didiskusikan dengan nara sumber dengan pimpinan. Namun, masih banyak modul-modul yang tidak melalui proses *review* ahli. Beberapa tidak dilengkapi dengan tujuan dan manfaat serta kesimpulan materi yang dipelajari.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Kaprodi Sastra Inggris yang menjelaskan proses penyusunan modul materi pelatihan sebagai berikut:

Penyusunan modul dibuat dari yang sederhana ke yang lebih sulit. Materi disusun oleh fasilitator menggunakan *outline*. Modul yang sudah selesai dibuat lalu dibahas oleh ahlinya. Ahlinya diambil dari fasilitator atau

pimpinan atau orang yang biasa memberikan materi tersebut dari dalam atau luar institusi. Materi pelatihan dibuat supaya bermanfaat untuk menambah informasi dan membantu peserta dalam pekerjaannya. (W.MP.Perenc. PMP.6.Kapro.es.NMC)

Penyusunan modul masih memiliki kekurangan, hal ini dijelaskan oleh Fasilitator berinisial WT sebagai berikut:

Di beberapa modul masih terlihat tidak ada kesimpulan. Strategi di kelas yang dilakukan fasilitator memberikan kesimpulan sendiri atau fasilitator meminta peserta untuk memberikan kesimpulan dari materi yang dibahas. Kadang-kadang fasilitator lupa memberikan kesimpulan. Semua tergantung dari keaktifan peserta di kelas. Kalau pesertanya terlalu pasif maka fasilitator yang memberikan kesimpulan. (W.MP.Perenc.PMP.6.Tut.wt. NMC)

Fasilitator berinisial LU menjelaskan bahwa: “kesimpulan belum ada di dalam isi modul yang menguraikan isi materi secara singkat, jelas dan padat walaupun di akhir pelatihan, fasilitator menyimpulkan materi yang disampaikan.” (W.MP.Perenc.PMP.6.Tut.lu. NMC)

Beberapa modul mudah dipahami karena dilengkapi dengan contoh dan studi kasus dan isinya sudah sesuai dengan sistematika penulisan modul. Hal tersebut didukung dengan pernyataan seorang alumni peserta H sebagai berikut:

Setiap orang punya penilaian masing-masing tentang isi modul. Beberapa modul mudah dimengerti. Semua tergantung banyak faktor, misalnya fasilitator piawai mengajar, peserta yang siap belajar dan sarana prasarana yang mendukung. Studi kasus membantu peserta memahami isi materi. Kalau ada yang masih belum mengerti, peserta dapat bertanya kepada fasilitator. Studi kasus dicontohkan dengan harapan peserta lebih mudah memahami isi materi dan dapat langsung dipraktekkan di tempat kerjanya. (W.MP.Perenc. PMP.6.peser.h.NMC)

Beberapa modul masih terdapat kesalahan tulisan. Masih ditemukan kesalahan isi maupun penempatan sistematika penulisan. Hal ini didukung hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial EN yang menjelaskan sebagai berikut: “masih ada beberapa kesalahan ketik dalam penulisan tetapi fasilitator akan langsung mengoreksi di kelas.” (W.MP.Perenc. PMP.6.peser.h. NMC)

Beberapa modul terlalu banyak menyajikan teori, sehingga menyulitkan peserta pelatihan nantinya ketika akan menerapkan materi tersebut dalam

pekerjaannya sehari-hari. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan seorang alumni peserta AK yang berpendapat bahwa: “sebut saja seperti materi *Literacy Criticism, Poetry Appreciation dan Language Testing* masih terlalu banyak menjelaskan teori. Padahal yang diperlukan adalah prakteknya bukan hanya sekedar memberikan kognitif.” (W.MP.Perenc. PMP.6.peser.ak.NMC)

Dari hasil temuan penelitian diketahui bahwa materi pelatihan sudah disusun dengan mengacu pada kurikulum pelatihan yang ada dan kebutuhan peserta pelatihan. Beberapa masih memiliki kekurangan dari segi editorial dan sistematika penyusunan modul seperti tidak mencantumkan petunjuk penggunaan modul, tujuan dan manfaat, kesimpulan dan daftar pustaka

#### **d) Sarana Prasarana Pelatihan**

Sarana dan media pembelajaran yang biasanya disediakan di setiap ruang kelas antara lain: komputer PC, *LCD*, *whiteboard* dan *sound system*. Sarana dan media pelatihan yang diberikan kepada peserta pelatihan, meliputi modul pelatihan, alat tulis, tanda peserta dan tas. Sarana pelatihan yang secara langsung digunakan untuk proses pembelajaran sudah tersedia dan pada umumnya cukup memadai namun ada kekurangan dalam hal, misalnya beberapa *LCD* fungsinya kurang optimal, peralatan *sound system* yang kurang bagus bunyinya sehingga mengganggu kenyamanan belajar mengajar. Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang fasilitator berinisial WT kondisi sarana pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut: “media pembelajaran sudah tersedia di dalam kelas. Ada beberapa fasilitator yang membawa sendiri media pembelajaran sesuai dengan materi ajar.” (W.MP.Perenc.SPP.6.Tut.wt.NMC)

Sependapat dengan fasilitator berinisial WT, fasilitator berinisial LU memberikan pendapat sebagai berikut:

Pernah sih ada peserta yang tidak kebagian alat tulis dan tas peserta tapi itu dulu dan sudah langsung dicarikan gantinya oleh panitia. Sekarang-sekarang ini sudah tidak ada kejadian itu lagi. *LCD* masih ada yang bermasalah, menunggu teknisi datang untuk membetulkan *LCD* biasanya dipakai fasilitator untuk memotivasi peserta untuk lebih fokus belajar dan memberi contoh soal. (W.MP.Perenc.SPP.7.Tut.lu.NMC)

Berkaitan dengan pelayanan dari panitia penyelenggara pelatihan selama pelatihan berlangsung, peserta pelatihan menyatakan pendapat yang hampir sama

bahwa pelayan yang diberikan panitia sudah cukup baik. Hasil wawancara dengan alumni berinisial EN menyatakan bahwa:

Pelayanan dari panitia cukup baik, mereka ramah dan sangat membantu. Di meja depan sebelum acara dimulai ada petugas yang menjaga daftar hadir peserta dan memberikan *training kit* petugas itu mengingatkan peserta dengan sopan untuk absen terlebih dahulu sebelum masuk ke kelas untuk mengikuti pelatihan. (W.MP.Perenc.SPP.7.Peser.en.NMC)

Alumni peserta lain yang berinisial AK juga sependapat dengan alumni berinisial EN tersebut bahwa: “Ruang kelas bersih dan wangi. Menu makanan tidak mewah tetapi cukup bergizi dan tidak kekurangan. Modul yang disediakan sudah cukup lengkap. Pelayanan dari panitia sudah cukup baik.” (W.MP.Perenc.PMP.6.Peser.ak.NMC). Alumni peserta berinisial Yus menyatakan bahwa: “petugas absen memberikan modul pelatihan, alat tulis dan snack pada pagi hari sebelum acara dimulai. LCD jernih dan jelas. *Sound system* baik dan *Whiteboard* putih bersih.” (W.MP.Perenc.SPP.7.Peser.yus.NMC)

Sependapat dengan beberapa rekannya terdahulu, alumni peserta berinisial H menyebutkan bahwa: “ruang kelas dan aula sudah bersih. Menu makan dan snack peserta tersedia tepat waktu. Makanannya bervariasi dan cukup bergizi. Modul pelatihan dibagikan. Pelayanan panitia baik dan bersahabat.” (W.MP.Perenc.SPP.7.Peser.h.NMC)

Berdasarkan hasil temuan diketahui bahwa sarana prasarana pelatihan yang langsung maupun tidak langsung digunakan untuk proses pembelajaran sudah tersedia dan cukup memadai. Namun ada kekurangan dalam hal, misalnya ada LCD fungsinya kurang optimal sehingga perlu diganti, peralatan *sound system* yang tidak berfungsi semestinya diganti dengan yang baru sehingga mengganggu kenyamanan belajar.

Berdasarkan hasil observasi, prasarana utama yang dimiliki oleh STIBA Nusa Mandiri Ciputat adalah: Sebidang tanah seluas 900m<sup>2</sup> yang berlokasi di jalan Juanda No. 39 Ciputat Tangerang Selatan, 3 ruang kelas, 2 ruang Laboratorium komputer dan 1 ruang Perpustakaan berukuran 50 m<sup>2</sup> dengan koleksi 948 Buku. Prasarana penunjang yang dimiliki oleh STIBA Nusa Mandiri Jakarta sebagai berikut: Mushola berukuran 64m<sup>2</sup> berkapasitas 50 orang, 1 ruang kantin berukuran 500m<sup>2</sup>, 1 ruang makan dosen ukuran 25m<sup>2</sup>.



**Gambar 4.3 Kampus STIBA Nusa Mandiri Ciputat**

Kursi ruang kelas disusun ke belakang menghadap ke *whiteboard*. Fasilitator kesulitan bergerak dan mendekati peserta. *Lay out* kursi masih belum ideal untuk diskusi kelompok atau bermain peran karena harus menggeser-geser kursi. Hal ini didukung dengan penjelasan seorang fasilitator berinisial MF yang memberikan pernyataan sebagai berikut: “kursi peserta di dalam ruangan kelas disusun menghadap ke *whiteboard*. Kalau mau merubah ke bentuk diskusi kelompok, kursinya harus digeser-geser dulu.” (W.MP.Perenc.SPP.7.Peser.mf.NMC)

Hasil wawancara dengan alumni peserta pelatihan berinisial AF yang menjelaskan bahwa: ”AC di kelas dan fasilitas lainnya sudah cukup baik. Media pembelajaran dan modul cukup lengkap.”(W.MP.Perenc.SPP.7.Peser.h.NMC) Senada dengan yang disampaikan AF, alumni peserta pelatihan berinisial H, menjelaskan tentang fasilitas pembelajaran sebagai berikut: “AC dan penerangan sudah cukup baik. Sebaiknya fasilitator dapat menyarankan kepada panitia sebelum pelatihan dimulai untuk memindahkan kursinya berbentuk huruf U atau V dan peserta dapat berpindah-pindah tempat duduk agar tidak bosan.” (W.MP.Perenc.SPP.7.Peser.h.NMC)

Fasilitas laboratorium bahasa dan perpustakaan sudah digunakan secara optimal sebagai sumber belajar bagi peserta pelatihan. Fakta ini didasarkan pada hasil wawancara dengan alumni peserta berinisial EN yang menyatakan pendapat bahwa:

Kita sering ke Lab Bahasa untuk memperdalam kemampuan *listening* kita. Fasilitator juga menyarankan untuk mengunjungi perpustakaan mencari sumber referensi lain yang berhubungan dengan pengayaan materi dan tugas-tugas yang diberikan pada saat pelatihan. Peserta bisa mencari dan

membaca buku yang diinginkan sesuai dengan kebutuhannya. (W.MP.Perenc.SPP.7.Peser.en.NMC)

Sependapat dengan alumni berisial EN, Alumni berinisial AK juga menyatakan tentang penggunaan perpustakaan dan laboratorium bahasa sebagai berikut:

Fasilitator seringkali menganjurkan kepada peserta untuk menggunakan lab bahasa sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan *listening*. Buku-buku di perpustakaan dapat dimanfaatkan untuk bahan bacaan atau mencari referensi yang bermanfaat menambah pengetahuan. (W.MP.Perenc. SPP.7. Peser.ak.NMC)

Alumni peserta beinisial YUS juga menegaskan bahwa: “Fasilitas lab bahasa ada dan sering digunakan untuk pelatihan. Perpustakaan juga ada, koleksi bukunya lumayan lengkap.” (W.MP.Perenc.SMP.7.Peser.yus.NMC). Temuan terhadap prasarana pelatihan diketahui antara lain penerangan cukup baik, AC berfungsi dengan semestinya. *Setting* ruang kelas masih belum sesuai dengan pembelajaran orang dewasa. Bentuk kursi peserta masih seperti ruang kelas anak sekolah dan tidak fleksibel sehingga menyulitkan untuk diskusi kelompok. Fasilitas laboratorium bahasa dan buku-buku perpustakaan sudah cukup lengkap dan efektif digunakan sebagai sumber belajar bagi peserta pelatihan. Koneksi jaringan internet di perpustakaan cepat sehingga memudahkan akses mencari *e journal* dan *e book*.

## **b. Pelaksanaan Pelatihan**

### **1) Kemampuan Fasilitator Mengelola Kelas**

Hasil wawancara dengan 2 orang fasilitator dan 4 orang alumni peserta di STIBA Nusa Mandiri menunjukkan bahwa pada umumnya fasilitator sudah terbiasa dengan melakukan tiga hal yaitu persiapan dan pendahuluan, kegiatan inti dan penutup. Kegiatan persiapan dilakukan fasilitator dengan menyiapkan materi dan media pembelajaran kemudian dilanjutkan dengan proses absen atau perkenalan peserta dan fasilitator. Kegiatan dilanjutkan dengan pemberian materidan ditutup dengan memberi kesimpulan atau meminta peserta bertanya. Seperti yang disampaikan oleh peserta pelatihan berinisial EN bahwa:

Berdasarkan ingatan saya, biasanya fasilitator memulai persiapan dan pendahuluan, kegiatan inti dan penutup. Kegiatan persiapan dilakukan fasilitator dengan menyiapkan materi dan media pembelajaran kemudian



dilanjutkan dengan proses absen atau pengenalan peserta dan fasilitator. Kegiatan dilanjutkan dengan pemberian materi dan ditutup dengan memberi kesimpulan atau meminta peserta bertanya (W.MP.Pelak.KFM.1.Peser.en.NMC)

Kemampuan mengelola kelas yang dilakukan fasilitator pada umumnya sudah cukup baik. Fasilitator cukup menguasai materi ajar dengan sistematis dan jelas. Fasilitator mampu memanfaatkan waktu sebaik-baiknya. Fasilitator mampu membangkitkan motivasi dan minat peserta untuk terlibat aktif melalui diskusi yang cukup dinamis. Peserta menanyakan hal-hal yang belum diketahui. Salah seorang fasilitator memantau keaktifan setiap peserta dan meminta peserta yang kurang aktif untuk mengemukakan pendapatnya atau menjawab pertanyaan.

Peserta berinisial AK Menjelaskan apa saja yang dilakukan fasilitator pada saat memberikan materi di kelas yaitu:

Saya senang diajar oleh WT karena beliau enak ngajarnya. Materi dijelaskan dengan cara yang runtut dan mudah dipahami peserta. Apabila ada yang bertanya langsung dijawab. Di sini diketahui kedalaman pengetahuan dari fasilitator. Di akhir sesi pokok bahasan, beliau memberikan kesimpulan dan bertanya pemahaman peserta tentang materi yang diberikan. (W.MP.Pelak.KFM.1.peser.ak.NMC)

Fasilitator mampu membangkitkan keterlibatan peserta dalam diskusi. Fasilitator juga mampu menjawab pertanyaan atau komentar peserta dengan baik dan menghubungkan teori atau materi yang disampaikan dengan kondisi di dunia nyata. Fasilitator juga cukup memberikan perhatian kepada peserta yang memerlukan bimbingan dan arahan. Salah seorang fasilitator memantau keaktifan setiap peserta dan meminta peserta yang kurang aktif untuk mengemukakan pendapatnya atau menjawab pertanyaan.

Secara umum, Fasilitator mampu berperan sebagai pengajar yang menyampaikan materi, mampu memotivasi peserta mengemukakan pendapat dan melakukan diskusi, serta mampu berperan sebagai nara sumber yang memberikan solusi atas suatu masalah. Hal tersebut didasarkan pada hasil wawancara dengan seorang alumni peserta berinisial YUS yang menyatakan pendapat sebagai berikut:

Fasilitator sudah melakukan tugas dengan sebaik-baiknya. Pelatihan dilakukan sesuai dengan karakteristik orang dewasa. Kegiatan yang dilakukan adalah pendahuluan, pemberian materi, membuat diskusi kelompok, Fasilitator dapat memberikan solusi atas suatu masalah yang disampaikan peserta. (W.MP.Pelak.KFM.1.Peser.yus.NMC)

Alumi berinisial H juga memiliki pandangan yang hampir sama tentang fasilitator pelatihan sebagai berikut: “beberapa dari mereka sudah cukup baik melaksanakan tugasnya lainnya, seperti: membuat suasana kelas lebih menarik dan memotivasi peserta lebih aktif.” (W.MP.Pelak.KFM.1.a.Peser.h.NMC) Beberapa fasilitator masih belum menunjukkan kemampuannya secara optimal, misalnya beberapa fasilitator kurang antusias dalam mengajar dan hanya bertindak sebagai penyampai materi. Materi yang disampaikan kurang dikuasai dan bukan kompetensinya.

Kondisi tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan H alumni peserta yang menyatakan bahwa: “ada juga sih fasilitator yang hanya menyampaikan materi saja. Dia tidak bisa membangkitkan motivasi dan keaktifan peserta. Tapi dari sekian banyak fasilitator paling cuma satu atau dua saja yang seperti itu.” (W.MP.Pelak.KFM.7.Peser.h.NMC)

Begitu pula hasil wawancara dengan Ketua yang melihat kondisi fasilitator sebagai berikut:

Fasilitator sudah merlakukan peserta sebagai orang dewasa dengan berbagai pengetahuan dan pengalamannya, sehingga fasilitator tidak hanya memberikan materi secara satu arah tetapi juga memfasilitasi diskusi dengan peserta. Fasilitator bisa menempatkan diri sebagai nara sumber, motivator dan teman diskusi. Memang kalau ada hal-hal baru mereka lebih banyak ke mengajar, apalagi kalau fasilitatornya masih muda. Ada fasilitator yang meminta peserta menceritakan pengalamannya di tempat kerjanya berkaitan dengan materi untuk didiskusikan bersama-sama di kelas. (W.MP.Pelak.KFM.1.Ket.NMC)

Berdasarkan hasil temuan penelitian melalui wawancara, peneliti memperoleh kesimpulan bahwa secara umum peran fasilitator sudah cukup baik, mulai dari persiapan mengajar, pembukaan dan pengenalan, penguasaan materi, fasilitasi diskusi dan perhatian kepada peserta. Namun masih ada fasilitator yang masih kurang antusias dalam mengajar dan hanya bertindak sebagai penyampai materi, kurang bisa menguasai kelas dan memotivasi keaktifan peserta pelatihan.

## **2) Pemilihan Metode Pembelajaran**

Berdasarkan hasil wawancara menjelaskan bahwa fasilitator hanya menggunakan metode ceramah, diskusi sesekali walaupun terlihat bahwa yang aktif hanya satu orang saja sedangkan yang lain hanya menjadi pendengar dan

tanya jawab. Kondisi tersebut didukung hasil wawancara EN, seorang alumni peserta pelatihan yang menyatakan bahwa:

Metode yang biasa digunakan fasilitator adalah metode ceramah dan belajar mandiri seperti diskusi kelompok. Materi yang didiskusikan biasanya kasus. Kasus yang dipilih disesuaikan dengan materi pelatihan dan dapat diaplikasikan ditempat kerjanya. Beberapa juga memberikan pertanyaan untuk dijawab peserta pelatihan. Menurut daya fasilitator dapat menambah metode pembelajaran supaya tidak mengantuk. (W.MP.Pelak.PMP.2.a.Peser.en.NMC)

Alumni peserta berinisial AK menegaskan bahwa: “kebanyakan fasilitator memberikan presentasi dengan menggunakan LCD. Hasil kerjanya cukup baik.” (W.MP.Pelak.PMP.2. a.Peser.ak.NMC). Sependapat dengan yang disampaikan AK, alumni peserta lain berinisial AH menyatakan bahwa:

Fasilitator sudah terbiasa menggunakan metode ceramah. Selain itu biasanya menggunakan contoh-contoh dari video yang ditayangkan di layar LCD. Peserta antusias dan tertarik menyaksikan penayangan video ini. Yang tadinya mengantuk menjadi segar kembali. Yang tadinya tidak fokus menjadi fokus kembali. Fasilitator tidak pernah meminta peserta untuk mengungkapkan permasalahan di tempat kerjanya dan kemudian dijadikan studi kasus. Fasilitator tidak pernah bertanya kepada peserta, metode apa yang mereka kehendaki. (W.MP.Pelak.PMP.2.a.Peser.ah.NMC)

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti memperoleh beberapa temuan berkaitan dengan metode pembelajaran yang digunakan dalam pelatihan yaitu bahwa metode pembelajaran masih kurang variatif yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan fasilitator tentang bermacam-macam metode pembelajaran, kendala waktu yang terbatas. Penggunaan metode diskusi belum diterapkan dengan baik. Peserta juga tidak pernah diminta mengusulkan contoh soal atau bahan studi kasus untuk didiskusikan bersama-sama fasilitator untuk menambah pengetahuan dan pemahaman peserta pelatihan.

### **c. Penilaian Pelatihan**

Penilaian dilakukan dengan menggunakan kegiatan monitoring dan evaluasi (evaluasi). Evaluasi dilaksanakan sebelum pelaksanaan kegiatan, pada saat kegiatan dan setelah melaksanakan kegiatan pelatihan. Evaluasi terdiri dari 3 indikator yang akan dinilai. Indikator pertama kemampuan fasilitator yaitu: manajemen waktu, kemampuan penguasaan materi, gaya/sikap dan perilaku

selama mengajar, sistematika penyusunan materi, manajemen kelas, pemberian motivasi dan perhatian kepada peserta, porsi latihan/aplikasi dalam pelatihan.

Indikator penyusunan materi pelatihan terdiri dari: kualitas penggandaan bahan ajar/modul, pemahaman materi pelatihan, relevansi materi dengan pekerjaan, akomodasi materi terhadap perkembangan perubahan dan/atau peraturan yang berlaku, kasus/latihan yang diberikan relevan dengan kenyataan sehari-hari dan efektivitas penerapan materi pelatihan dalam praktek.

Indikator evaluasi atas penyelenggaraan pelatihan yaitu: ketepatan waktu dan kejelasan arahan atas program pelatihan, penyediaan ATK untuk peserta, kelengkapan fasilitas pelatihan di kelas (LCD, *whiteboard*, AC dan *sound system*), kenyamanan fasilitas di kelas (AC, tata lampu, tata suara, *lay out* ruangan), pelayanan panitia, variasi dan pengaturan menu makanan

Peserta pelatihan diminta untuk memberikan skor angka antara 0 sampai dengan 100 yang terdiri dari nilai kurang memuaskan, cukup memuaskan, memuaskan dan sangat memuaskan. Form evaluasi juga menyediakan untuk kolom komentar. Apabila tidak ada pilihan di kolom angka maka dipersilahkan untuk menulis di kolom komentar. Semua data dalam form evaluasi diinput dalam aplikasi. Aplikasi tersebut mengolah dan menghitung data evaluasi dalam bentuk angka. Hasil aplikasi ini kemudian diberikan dan dibahas oleh Bagian SDM dan Ketua untuk menilai kinerja fasilitator, materi dan panitia. Bagian SDM membuat laporan terpisah untuk evaluasi fasilitator, materi dan panitian kepada Ketua.

Berkaitan dengan monitoring dan evaluasi terhadap fasilitator, Kabag SDM menjelaskan sebagai berikut:

Setelah acara pelatihan usai dan peserta masih berada di dalam kelas, panitia membagikan lembar evaluasi untuk diisi peserta. Yang dipertanyakan adalah kemampuan fasilitator, kualitas penyelenggaraan dan materi pelatihan. Ada juga kolom komentar yang dapat diisi peserta ketika masalah dalam penyelenggaraan pelatihan tidak ada opsinya di lembar penilaian yang diberi angka. (W.MP.EF.Krpp.1.Kbgsdm.NMC)

Hasil wawancara dengan alumni berinisial EN menunjukkan bahwa: "evaluasi sih biasanya dilakukan setelah pelatihan selesai. Panitia memberikan lembar evaluasi kepada peserta dan peserta mengisi lembar itu." (W.MP.EF.Krpp.1.Peser.en.NMC) Sedangkan alumni peserta berinisial AK menjelaskan bahwa monitoring dan evaluasi pelatihan sebagai berikut:

Selama saya mengikuti beberapa kali pelatihan, saya tidak pernah diminta panitia untuk menjelaskan apa yang sudah saya dapat selama pelatihan ini. Evaluasi pelatihan dilakukan hanya untuk menilai manajemen kelas, penyelenggaraan pelatihan, kualitas fasilitator dan kualitas materi pelatihan. Kalau masih ada uneg-uneg tentang ketidaknyamanan ketika pelatihan maka bisa dicantumkan di kolom komentar. (W.MP.EF.Krpp.1.Peser.ak.NMC)

Evaluasi terhadap hasil pembelajaran pelatihan tidak dilakukan secara khusus, tetapi hanya dilihat dari nilai yang diperoleh peserta pada saat menjawab soal latihan dan menjawab studi kasus. Fasilitator mempunyai patokan atau standar khusus tentang berapa tingkat kelulusan peserta pelatihan. Hal ini ditegaskan oleh Ketua dengan mengatakan:

Evaluasi bagi peserta dilakukan hanya untuk aspek pengetahuan saja. Tidak ada evaluasi menyeluruh untuk semua aspek terhadap peserta. Tidak ada evaluasi aspek psikomotorik dan afektif. Mungkin ke depan akan kita buat penilaian terhadap peserta pelatihan juga. Biar peserta yang ikut pelatihan sungguh-sungguh dan dapat berubah pola pikir, pola tindak dan pola perilakunya. (W.MP.EF.Krpp.1.Ket.NMC)

Hasil wawancara dengan alumni berinisial AH menyatakan bahwa: "Setau saya evaluasi sih pernah dilakukan yaa. Hanya kesannya seperti formalitas saja. Kita disuruh isi lembar evaluasi." (W.MP.EF.Krpp.1.Peser.ah.NMC) Alumni peserta berinisial H menyatakan hal yang hampir senada dengan mengatakan bahwa: "saya pikir kalau cuma menjawab soal-soal itu sih bukan untuk mengukur semua kemampuan dan kompetensi kita sebagai dosen. Tapi hanya sebagian kecil saja dari aspek kognitif yang dinilai." (W.MP.EF.Krpp.1.Peser.h.NMC)

Penilaian dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Kaprodi Sastra Inggris menegaskan bahwa:

Tinggal menunggu panitia dan pemimpin membuat juga form penilaian bagi kompetensi peserta setelah mengikuti pelatihan. Kita juga ingin dinilai dan ingin mengetahui sejauh mana kemampuan kita meningkat setelah mengikuti pelatihan. Dan setelah dinilai diharapkan ada *follow up* dari pimpinan terkait dengan dengan kepangkatan dan jabatan kita. (W.MP.EF.Krpp.1.Kapro.es.NMC)

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan diketahui bahwa penelitian hanya dilakukan terhadap fasilitator, materi dan penyelenggaraan. Lembar penilaian diisi oleh peserta. Hasil penilaian hanya bersifat formalitas saja tidak digunakan sebagai rujukan untuk bagian SDM dan kenaikan pangkat dan

jabatan peserta. Penilaian yang sesungguhnya adalah untuk mengetahui reaksi dan respon peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan. Seberapa jauh mereka merasa terlibat dalam pelatihan tersebut dan seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kualitas diri mereka.

Efektivitas hasil pelatihan adalah sebagai terdiri dari empat level berikut:

### **1) Efektivitas Pelatihan pada Level Reaksi**

Reaksi peserta terhadap proses pelatihan dari hasil studi observasi dengan fokus bagaimana reaksi peserta terhadap fasilitator, penggunaan sarana, materi maupun jenis pelatihan cukup beragam. Menurut peserta para fasilitator mereka bisa berinteraksi dengan peserta dan memfasilitasi peserta dengan kebutuhannya meskipun ada beberapa yang belum sesuai. Hal ini seperti disampaikan oleh YUS, bahwa: “ada yang memang agak kaku, tapi cukup lumayan bu. Dari materi juga bagus, kan dengan bantuan komputer kita juga tidak terlalu fokus dengan tutor, interaksi di kelas lebih cair.” (W.MP.EF.Krpp.1.a.Peser.yus.NMC)

Hal yang sama dikemukakan oleh panitian bahwa “ada hambatan komunikasi untuk beberapa dosen. Belum sepenuhnya saling terbuka dengan materi, belum terbangun komunikasi interpersonal dalam kelas yang sesuai harapan. Untuk yang berpengalaman tidak ada masalah (W.MP.EF.Krpp.1.a.pan.mz.NMJ). Senada dengan pernyataan tersebut, salah satu fasilitator mengemukakan bahwa: “tidak mudah memang membangun komunikasi efektif untuk tujuan pendidikan apalagi dengan setting pelatihan dengan peserta yang baru kenal, tapi alhamdulillah kami semuanya saling kenal dan tidak ada masalah (W.MP.EF.Krpp.1.a.Tut.wt.NMJ).

Kaprodi Sastra Inggris menjelaskan bahwa : “tutor saya kira akomodatif. Kita juga pilih mereka yang dinilai dapat direspon positif oleh peserta. Ya kalo ada beberapa yang dinilai kurang. Kita perbaiki kedepannya, tapi itu juga bagus buat fasilitator jadi semacam pengalaman dan refleksi (W.MP.EF.Krpp.1.a.Kapro.es.NMC)

Hasil observasi dan studi dokumentasi terhadap keluhan peserta mengenai tutor diketahui bahwa respon peserta terhadap tutor cukup positif meskipun ada beberapa yang memang 1) belum menguasai materi 2) kurang komunikatif dan interaktif, 3) kurang mampu berinteraksi dengan peserta, 4) terlalu tegang.

Respon peserta terhadap ketersediaan sarana lebih positif. ada beberapa masukan dan kritik terutama ketersediaan ruang teori dan praktek. AK menyampaikan bahwa : perlu ada pengaturan ruangan teori dan praktek jadi tidak terlalu repot jika mau diskusi, seperti aula ada. Perlu juga ruangan kesehatan maklum kadang ada yang mengalami sakit dan perlu istirahat sejenak “(W.MP.EF.Krpp. 1.b..peser.ak.NMC). selain itu perlu ada ruangan panitia untuk membantu peserta dalam menghadapi kendala teknis dalam pelatihan. Hal ini disampaikan: “ fasilitas sudah cukup baik, hanya memang kurang luas, perlu ada pemisahan ruangan antara teori dan praktek. Setting juga sebaiknya seperti diskusi. Ruangan panitia tidak ada jadi kita agak susah kalo ada perlu (W.MP.EF.Krpp.1.b.Peser.yus.NMC). Untuk media belajar sudah dinilai positif oleh peserta meskipun ada gangguan teknis . Penggunaan media belajar dilakukan secara intensif sesuai dengan metode yang digunakan. ada beberapa hambatan dan masalah teknis yang mengurangi efektivitas pembelajaran. hal ini dikemukakan oleh WT bahwa:

Tidak ada ruang panitia sehingga apabila LCD masih ada yang bermasalah kita harus cari orang agak susah , inipun biasanya memakan waktu yang cukup lama menunggu teknisi datang dan membetulkan LCD. (W.MP.EF.Krpp. 1.b.Tut.wt.NMC)

Hasil observasi terhadap menunjukkan bahwa lembaga belum menyediakan ruang khusus panitia, ruang santai atau ruang kesehatan yang difungsikan untuk membantu peserta yang mengalami sakit atau perlu istirahat. respon peserta terhadap penggunaan media pelatihan juga dinilai baik. Pada saat proses pembelajaran tidak ada keluhan yang berarti tentang media pembelajaran dari peserta. ada juga masalah teknis dan itu bisa diselesaikan dalam waktu yang cepat meskipun agak sulit untuk mencari panitia.

Respon terhadap keberadaan internet dan perpustakaan juga dinilai positif meskipun ada kritik terhadap ketersediaan buku-buku yang ada. AH mengungkapkan bahwa: “saya sendiri sering ke perpustakaan untuk membaca atau mencari referensi. Buku-bukunya cukup lengkap hanya belum banyak buku-buku terbita terbaru atau buku-buku pemikiran. Banyaknya buku mata kuliah. (W.MP.EF.Krpp.1.c.Peser.ah.NMC). Lebih lanjut EN mengemukakan bahwa Fasilitas lab komputer dan Perpustakaan sering dikunjungi dan bisa membantu

menyelesaikan tugas jadi saya pikir cukup baik (W.MP.EF.Krpp.1.c.Peser.en.NMC). Hal yang sama dikemukakan yus bahwa:

Ketersediaan sarana sudah memadai fasilitas kesehatan belum ada, Ya semacam ruangan yang diperuntukan untuk istirahat kalo ada peserta yang mengalami gangguan kesehatan meskipun ada poliklinik di sekitar kampus yang cukup dekat tapi lebih baik kan ada ruang sementara (W.MP.EF.Krpp.1.d.Peser.yus.NMC)

Respon terhadap penggunaan media pembelajaran, salah satu fasilitator mengemukakan pendapat bahwa: “ tidak ada keluhan dengan ketersediaan media pembelajaran kampus juga.” (W.MP.EF.Krpp.1.c.Tut.lu.NMC). Hal ini dipertegas oleh jawaban Ketua bahwa: “tidak ada masalah,, respon peserta terhadap dukungan media informasi maupun media yang digunakan seperti media audio visual. (W.MP.EF.Krpp.1.c.Ket.NMC). Secara umum respon terhadap media serta penggunaannya cukup positif meskipun ada beberapa keluhan yang sifatnya memang memerlukan penelahan lebih lanjut misalnya terkait ketersediaan buku-buku yang belum *up to date*.

Ketersediaan sarana sudah memadai fasilitas kesehatan belum ada,, ya semacam ruangan yang diperuntukan untuk istirahat kalo ada peserta yang mengalami gangguan kesehatan .. meskipun ada poliklinik di sekitar kampus yang cukup dekat tapi lebih baik kan ada ruang sementara (W.MP.EF.Krpp.1.d.Peser.yus.NMC).

Sarana prasarana dalam pelatihan yang memiliki kelayakan akan mempengaruhi bagaimana interaksi serta proses pembelajaran berlangsung. Reaksi peserta terhadap peserta lain dalam pelatihan mempengaruhi bagaimana komunikasi bermakna dalam proses edukatif. Tindakan-tindakan bermakna dalam proses pembelajaran turut dipengaruhi oleh proses interaksi dan komunikasi antara peserta, baik melalui berbagi pengalaman maupun pada saat membahas masalah-masalah sesuai dengan materi pelatihan. Salah satu fasilitator menegaskan bahwa: “semuanya saling kenal meskipun tidak secara dekat damn ada juga yang memang dekat. Semua orang berbaur komunikasi saat diksusi juga bagus. Tidak ada perdebatan yang menimbulkan ketegangan.” (W.MP.EF.Krpp.1.d.tut.wt.NMC)

Hal yang sama dikemukakan tutor lainnya yang mengungkapkan: “ kebetulan mereka saling mengenal jadi kami juga tidak perlu memperkenalkan



masing-masing peserta,, responnya juga positif ada interaksi interpersonal di antara peserta.” (W.MP.EF.Krpp. 1.d.tut.lu.NMC). Hal yang sama dinyatakan oleh peserta pelatihan yang menyatakan bahwa: “para peserta umumnya saling mengenal, saling menghargai dan terdapat komunikasi yang interaktif baik dalam kelas maupun pada saat berdiskusi di ruang dosen.” (W.MP.EF.Krpp.1.Peser.h.NMC)

Interaksi yang cukup dekat satu sama lain membuat proses pembelajaran maupun diskusi.hal ini dirasakan oleh salah satu peserta yang menyatakan bahwa: “kami saling kenal satu sama lain jadi tidak ada masalah. Proses pelatihan juga tidak terlalu kaku dengan interaksi di antara kami.” (W.MP.EF.Krpp. 1.d.Peser.ah.NMC). Hal yang sama ditegaskan oleh peserta lainnya bahwa: “kebetulan fasilitator mengenal diri. Jadi kami juga memperkenalkan diri masing. Responnya juga positif ada interaksi interpersonal di antara peserta.” (W.MP.EF.Krpp. 1.d.Peser.en.NMC). Respon peserta terhadap jenis pelatihan juga positif. Hal ini disampaikan oleh YUS bahwa:

Jenis pelatihan sangat direspon positif, pelatihan itu sendirikan disusun berdasarkan hasil analisis penilaian kebutuhan peserta melalui pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para peserta untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri. (W.MP.EF.Krpp.1.d.Peser.yus.NMC).

Hal yang sama disampaikan oleh peserta lain yang menyatakan bahwa pelatihan jenis ini yang diselenggarakan sekolah cukup familiar dengan kegiatan praktis baik dalam pengajaran, penelitian maupun pengabdian masyarakat. Rangkaian manajemen pelatihan merupakan rangkaian system kegiatan yang didalamnya terjadi interaksi beragam variable termasuk antara pelatihan dengan peserta.

Respon peserta terhadap isi materi pelatihan juga menunjukkan hal yang positif. Kesesuaian antara materi dan kebutuhan peserta adalah indicator efektivitas pelatihan. Menurut salah satu peserta EN, bahwa: “materinya sesuai dengan kebutuhan kami dan memberikan pemahaman lebih lengkap mengenai apa yang ada dalam pekerjaan sebagai dosen.” (W.MP.EF.Krpp.1.f.Peser.en.NMJ). Hal yang sama disampaikan oleh panitia bahwa: “kami pastikan bahwa materi sesuai kebutuhan peserta. Biasanya kalo peserta butuh mereka akan aktif dan

memiliki antusiasme untuk membahas materi tersebut.” (W.MP.EF.Krpp.1.f.pan.mz.NMJ)

Hal yang berbeda disampaikan oleh peserta lain bahwa materi perlu pengayaan pada aspek praktis, seperti disampaikan bahwa: “ada beberapa yang belum pas mungkin hanya perlu pengayaan praktis saja. Beberapa materi terlalu teoritis dan belum menyentuh aspek praktis (W.MP.EF.Krpp.1. f.peser.en.NMC). Hal yang sama disampaikan oleh yus bahwa : “ada beberapa materi yang saya pikir kurang pas dengan kebutuhan kami mungkin yang lain memerlukannya (W.MP.EF.Krpp.1. f.peser.yus.NMJ).

Secara keseluruhan materi sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan para peserta. Hal ini dipertegas oleh AH seorang peserta pelatihan, menegaskan bahwa: “materinya cukup membantu meningkatkan pemahaman terhadap tugas dan fungsi dosen termasuk saya yang belum memiliki kepangkatan (W.MP.EF.Krpp.1. f.peser.ah.NMC). Tanpa adanya respon positif terhadap materi pelatihan maka manajemen pelatihan dianggap efektif. Secara keseluruhan pada aspek reaksi peserta terhadap pelatihan disimpulkan bahwa pelatihan efektif.

## **2) Efektivitas Pelatihan pada Level Pembelajaran**

Efektivitas pada aspek pembelajaran sebagai indikator keberhasilan dari sebuah pelatihan adalah peningkatan pengetahuan dan keahlian dalam menjalankan fungsinya untuk organisasi masyarakat maupun dunia ilmu pendidikan, menurut ketua bahwa:

Ada perubahan terhadap pengetahuan keterampilan dan keahlian dosen sebagai tenaga fungsional. Mereka, kami harapkan memiliki pengetahuan terhadap kinerja, nilai integritas, pemahaman pelaksanaan tugas, pengetahuan kehidupan seharusnya kampus. (W.MP.EF.Kp.2.a.Ket.NMC)

Hal yang sama disampaikan oleh Kaprodi Sastra Inggris bahwa: “mereka lebih berbaur dan lebih argumentatif berbicara meskipun hanya beberapa. Kalo dilihat dari keseharian memang belum kelihatan bobot pengetahuan hasil pelatihan.” (W.MP.EF.Kp.2.a.Kapro.es.NMC). Perbedaan tingkat pengetahuan dosen, keahlian maupun keterampilan dalam menjalankan fungsinya untuk pengembangan ilmu pengetahuan sesuai dengan mata kuliah yang menjadi penugasannya dirasakan oleh ketua LPPM, secara praktek hal tersebut belum

sepenuhnya sesuai dengan harapan. Ketua LPPM menyatakan ada perubahan dalam interaksi keseharian baik dalam diskusi maupun tingkat pengetahuan para dosen terhadap realitas dirinya maupun pekerjaannya. Ketua LPPM menyatakan bahwa: “para peserta lebih komunikatif dan memiliki tanggung jawab terhadap keberadaan dirinya. Minimal mereka tahu harus bagaimana seorang dosen dalam menjalankan fungsinya.”(W.MP.EF.Kp.2.a.lppm.NMC)

Hal yang sama dirasakan oleh para peserta bahwa ada kesadaran terhadap realitas dirinya dan pekerjaannya. YUS menyatakan bahwa:

Saya merasa harus lebih banyak baca buku lagi masing banyak yang kurang ternyata. Mau tidak mau saya harus memanfaatkan keseharian saya di kampus untuk menambah pengetahuan baik melalui penelitian maupun interaksi dengan sesama dosen. (W.MP.EF.Kp.2.a.Peser.yus.NMC)

Tumbuhnya kesadaran para dosen terhadap realitas pengetahuan yang dimiliki, maupun proses pembelajaran yang ada dalam dirinya mendorong arah perilaku yang lebih positif. Hal ini dipertegas oleh H bahwa: sepertinya ada perubahan Cuma belum sesuai dengan harapan saja. Kita inginnya dalam keseharian ada komunitas pembelajaran yang terbentuk berdasarkan budaya belajar yang tumbuh berdasarkan kesadaran kita.” (W.MP.EF.Kp.2.a. Peser.h.NMC)

Proses berkembangnya pengetahuan dalam diri para peserta diakui ketua bahwa ada proses yang berkembang dalam diri peserta, seperti dinyatakan: “Ada proses ke arah sana. Mudah-mudahan terbentuk budaya orientasi pada pengetahuan yang lebih kuat. Ada perkembangan peningkatan pengetahuan para peserta selama pelatihan.” (W.MP.EF.Kp.2.b. Kapro.es.NMC). Hal yang sama diakui oleh peserta EN bahwa: “saya pikir demikian, ada proses yang kami sadari harus terus berlangsung agar tetap bisa mengoptimalkan fungsi kami sebagai tenaga pendidik yang harus bertanggung jawab terhadap pengembangan ilmu pengetahuan yang berguna.” (W.MP.EF.Kp. 2.b.Peser.en.NMC)

Proses pengembangan ilmu pengetahuan yang dimiliki para dosen terjadi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan meskipun tidak terlalu signifikan. Hal ini disadari oleh ketua LPPM bahwa: “belum banyak juga riset yang memunculkan *state of the art* yang bagus. *Novelity* juga banyak yang tidak muncul. Gagasannya masih banyak gagasan lama.” (W.MP.EF.Kp.2.c.

lppm.NMC). Hal yang sama disampaikan oleh Ketua bahwa: “saya yakin ada peningkatan hanya untuk saat ini belum banyak,, kita harus dorong agar peningkatan keahlian dosen dalam pengajaran bisa lebih komunikatif tapi kembali kepada dosennya masing-masing mau lebih baik atau tidak (W.MP.EF.Kp.2.c.Kbgsdm.NMC).

Proses untuk meningkatkan pengetahuan di antara para dosen berlangsung sebagai praktek konstruktif yang berlangsung dalam suasana ilmiah. Hal ini diharapkan oleh civitas akademik terutama ketua. Pada prakteknya kondisi tersebut belum sepenuhnya terbangun, artinya bahwa proses peningkatan pengetahuan seharusnya lebih baik atau lebih tinggi keberlangsungannya.

Perubahan motivasi dan komitmen para peserta akan mempengaruhi bagaimana para peserta bekerja menjalankan fungsinya maupun mempengaruhi perilakunya di kampus. Mengenai komitmen dan motivasi, Ketua mengungkapkan bahwa: “saya pikir, rendahnya komitmen dosen untuk terlibat aktif dalam pengembangan perguruan tinggi strategis yang telah membesarkannya merupakan gejala umum di lingkungan perguruan tinggi swasta.” (W.MP.EF.Kp.2.d.Ket.NMC). Hal yang sama disampaikan oleh WA seorang penyelenggara bahwa:

Saya kira ada perubahan signifikan para peserta selama pelatihan. Motivasi dan komitmen bersifat dinamis, komitmen dosen menjadi sangat penting sehingga pengelolaan dan aspek-aspek yang terkait dengan perilaku dosen pasca pelatihan dengan sistem pengelolaan yang tepat.” (W.MP.EF.Kp.2.d.pan.wa.NMC)

Hal yang sama diungkapkan oleh peserta bahwa ada peningkatan untuk mengoptimalkan fungsi dosen sebagai penyebar informasi, maupun sebagai pengembang teori-teori yang terkait dengan mata kuliah yang diampunya. Salah satu peserta mengungkapkan bahwa:

Ada juga yang meningkat motivasinya maupun komitmen Pengelolaan pelatihan harus memastikan bahwa baik motivasi maupun komitmen dosen meningkat dalam pelaksanaan tugas fungsionalnya. Kedua variabel tersebut kunci keberhasilan dosen selain kompetensi. (W.MP.EF.Kp.2.d.Peser.ak.NMC)

Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi bahwa motivasi yang diindikasikan dengan adanya nilai seperti terarah pada tujuan kerja, punya daya

tahan, bersemangat (energi) memiliki daya tahan dalam menghadapi beban kerja. Faktor internal seperti kebutuhan dan faktor eksternal seperti desain dukungan struktur akan mempengaruhi termasuk komitmen peserta. Terdapat peningkatan motivasi dan komitmen para dosen untuk menjalankan profesinya. Motivasi tersebut didasarkan pada kebutuhan untuk berprestasi maupun menunjukkan diri sebagai tenaga fungsional yang bermutu. Hasil observasi dan wawancara mengenai komitmen para peserta pasca pelatihan disimpulkan bahwa komitmen masih didasarkan pada pertukaran atau *continuance commitment*. Komitmen yang didasarkan pada nilai-nilai normatif tampaknya masih perlu ditingkatkan.

### 3) Efektivitas Pelatihan pada Level Perilaku Kerja

Perubahan perilaku kerja yang ada saat ini dirasakan oleh para peserta maupun para fasilitator sebagai hasil dari pelatihan. Adanya peningkatan pengetahuan, kesadaran, motivasi serta komitmen mempengaruhi bagaimana perilaku kerja. Dimensi dalam pekerjaan seperti kualitas, jumlah, kerjasama maupun ketepatan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan belum sepenuhnya terbangun dalam hasil kerja para dosen terutama penelitian. Ketua LPPM menyatakan bahwa:

Ada perubahan terhadap perilaku kerja termasuk komitmen terhadap organisasi atau lembaga pendidikan akan menunjang keberhasilan pengembangan kualitas *output* pendidikan hanya perlu stimulus baik dari kompensasi maupun dukungan budaya (W.MP.EF.Kkp.3.a.lppm.NMC)

Lebih lanjut ditegaskan oleh ketua bahwa: “ada perubahan yang cukup positif dari produktivitas kerja para dosen taopi masih pada pengajaran dan pembelajaran. Belum pada semua fungsi dosen terutama dalam produktivitasnya dalam penelitian ilmiah yang inovatif.” (W.MP.EF.Kkp.3.a.Ket.NMC). Perubahan yang cukup positif dari produktivitas kerja para dosen menurut Ketua. Perubahan perilaku kerja dipengaruhi juga oleh komitmen dan motivasi. Hal ini disampaikan YUS bahwa: “keterikatan atau komitmen terhadap pekerjaan semakin meningkat. Kalo produktivitas sepertinya masih seperti dulu belum banyak yang berubah.” (W.MP.EF.Kkp.3.a.Peser.yus.NMC).

Kerjasama dosen dalam penelitian dan pengabdian masyarakat dinilai belum sepenuhnya sesuai harapan, seperti disampaikan Ketua LPPM bahwa: “kerjasama

perlu pendekatan dan pemahaman lebih pas terutama dalam cara berpikir kolaborasi antar dosen bisa mempermudah tujuan penelitian.” (W.MP.EF.Kkp.3.a.lppm.NMC). Lebih lanjut bahwa menurut peserta pelatihan kerjasama dalam melakukan penelitian cukup sulit:

Penelitian dalam prakteknya tidak mudah. Kami akui perlu motivasi, komitmen dan kompetensi keahlian dalam melakukan penelitian, selain itu ada dukungan struktur berupa anggaran yang memadai. Dalam kerangka penelitian kepemimpinan harus menumbuhkan motivasi dan komitmen bagi para dosen untuk mengabdikan diri melalui lembaga tersebut dalam wujud penelitian inovatif” (W.MP.EF.Kkp. 3.b.Peser.sa.NMC)

Hal yang sama dikemukakan bahwa kerjasama di antara para dosen, bahwa kerjasama penelitian masih terbatas, disampaikan Ketua Prodi Sastra Inggris bahwa:

Masih terbatas. Kami juga mengalami kendala soal anggaran serta sistem penjaminan mutu dalam penelitian yang belum sepenuhnya efektif dan menjadi acuan norma penelitian. Kita pengennya yang inovatif dan memunculkan kebaruan. (W.MP.EF.Kkp.3.b.Kapro.es.NMC)

Para dosen belum sepenuhnya menghasilkan kebaruan keilmuan melalui penelitian yang dilakukannya, seperti disampaikan ketua bahwa: “untuk saat ini sepertinya belum banyak para dosen menghasilkan kebaruan keilmuan melalui penelitian yang dilakukannya (W.MP.EF.Kkp.3.c.Ket.NMC). Lebih lanjut dijelaskan peserta bahwa ada kesulitan dalam melakukan penelitian yang mengandung kebaruan, seperti ditegaskan peserta yus, bahwa:

Sulit juga, maklum selain keterbatasan keahlian. Kita akui terbatas juga pemahaman kita tentang perkembangan penelitian-penelitian terbaru. Bahasa menjadi kendala, selain itu kebaruan belum menjadi fokus utama dalam penelitian kita masih jumlah.” (W.MP.EF.Kkp.3.c.yus.NMC)

Hal ini dapat dilihat dari produktivitas dosen dalam kegiatan seminar nasional sebagai pemakalah pasca pelatihan. Peserta H lebih lanjut menyatakan bahwa: “belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pimpinan. Kalo ada tuntutan kepangkatan baru biasanya diurus.” (W.MP.EF.Kkp.3.d.Peser.h.NMC). Hal yang sama disampaikan oleh bahwa: “ada beberapa dosen yang ikut seminar tapi banyaknya jadi partisipan dan pemakalah tidak tampil, sepertinya belum banyak bu.” (W.MP.EF.Kkp.3.d.peser.ak.NMC). Hal yang sama disampaikan oleh peserta lain bahwa: “ada tapi saya yakin jumlahnya hanya beberapa dosen tidak lebih dari

10, saya akui kelemahan kita memunculkan kebaruan adalah referensi dan bahasa.” (W.MP.EF.Kkp.3.d.peser.en.NMC).

Lebih lanjut, ketepatan waktu dalam mengajar sudah menjadi budaya yang kuat dan norma di kampus. Ketua menyatakan bahwa: “untuk mengajar tidak ada masalah. Kita memang sudah memberlakukan sistem bahwa dosen harus hadir 15 sebelum pengajaran berlangsung meskipun ada beberapa dosen yang belum.” (W.MP.EF.Kkp. 3.e.Ket.NMC). Lebih lanjut peserta pelatihan menyatakan hal yang sama bahwa:

Ada peningkatan tapi belum banyak. Biasanya dosen-dosen yang tidak punya ruangan atau hanya di ruang dosen lebih memilih datang tepat waktu dan kembali pada saat pengajaran usai. Hanya beberapa saat di kampus terus pergi lagi. (W.MP.EF.Kkp.3.e.Peser.ah.NMC)

Tingkat kehadiran dosen di kampus setelah pelatihan agak berbeda dengan sebelum pelatihan. Hal ini dirasakan oleh peserta seperti AK, “kita memang hadir sesuai jadwal dan kegiatan di kampus selebihnya kegiatan di luar kampus kecuali ada pemberitahuan untuk ke kampus dari pihak lembaga.” (W.MP.EF.Kkp. 3.f.Peser.ak NMC).

Komunikasi dan fasilitasi dosen pada saat mengajar terhadap mahasiswa untuk memperoleh sumber belajar merupakan bagian penting yang belum sepenuhnya: “ada perubahan dari peserta latihan dalam pelaksanaan tugasnya termasuk dalam proses pembelajaran. Mereka menjadi lebih komunikatif tetapi memang masih agak perlu waktu lagi untuk peningkatannya. Pelatihannya perlu ditingkatkan.” (W.MP.EF.Kkp.3.g.Tut.wt.NMC).

Mengoptimalkan kinerja dosen baik dalam penelitian, pengajaran atau pengabdian masyarakat, diperlukan dukungan iklim prestasi kerja. Hal ini dirasakan oleh para peserta bahwa dukungan tersebut akan mengoptimalkan fokus dosen dalam kegiatannya tetap berorientasi mutu. Peserta pelatihan yang bernama EN, bahwa tidak mudah:

Tidak mudah untuk mengaplikasikan apa yang diperoleh dalam pelatihan,, semakin tinggi dukungan iklim terhadap implementasi hasil pelatihan maka Semakin tinggi motivasi untuk mengaplikasikannya dan tentu berlaku sebaliknya meskipun tidak secara mutlak, tentu dengan dukungan struktur (W.MP.EF.Kkp.3.i.peser.en.NMC)

Pada dasarnya baik pimpinan maupun peserta memiliki pandangan yang sama tentang perlunya dukungan iklim prestasi dalam mendorong penggunaan hasil-hasil pelatihan dalam pekerjaan. Hal ini ditegaskan kembali oleh ketua LPPM bahwa: “Kami mendukung optimalisasi fungsi dosen baik dalam menerapkan proses pembelajaran dan pembimbingan secara mandiri, menerapkan teori bidang ilmu yang menjadi penugasannya ke dalam kegiatan praktis di masyarakat.” (W.MP.EFKkp.3.i.lppm.s1.NMC).

Suasana yang mendukung terciptanya pelatihan digambarkan oleh pernyataan panitia penyelenggara bahwa :

Iklim yang ada, saya pikir sudah kondusif sepanjang prosedur dan pengalamannya berinteraksi di dalam hubungannya aplikasi hasil latihan positif. Saya kira akan mempengaruhi penggunaan hasil-hasil pelatihan, sebagai sebuah sistem maka manajemen pelatihan harus memastikan terjadinya dukungan itu. (W.MP.EF.Kkp.3.i.pan.ah.NMC)

Pimpinan lembaga mendukung terbentuknya iklim yang kondusif untuk kinerja tinggi yang dilakukan dengan mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan seperti dinyatakan:

Kami berupaya agar terbentuk suatu iklim yang sehat untuk perwujudan pelaksanaan tridarma pendidikan tinggi yang efektif. Salah satunya ya implementasi hasil pelatihan untuk melaksanakan pengajaran bermutu maupun karya inovatif. Saya sangat mendukung itu. (W.MP.EF.Kkp. 3.i.Ket.NMC)

Berdasarkan wawancara dan studi observasi terhadap iklim dukungan penggunaan hasil-hasil pelatihan dalam pekerjaan baik pada pengajaran, penelitian maupun pengabdian masyarakat baik di level pimpinan maupun di level fungsional cukup mendukung. Terdapat orientasi pada prestasi yang tumbuh diantara para pimpinan. Terdapat beberapa hal yang menghambat pelaksanaan peralihan penggunaan keterampilan pada tugas fungsional dosen antara lain struktur yang kurang mendukung termasuk didalamnya dukungan anggaran.

#### **4) Efektivitas Pelatihan pada Level Tujuan Unit Kerja/Organsiasi**

Efektivitas pelatihan pada level organisasi adalah kesesuaiannya dengan tujuan organisasi yaitu melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Tujuan lembaga memberikan layanan jasa pendidikan bermutu akan termujud dengan adanya dosen-dosen yang memiliki kemampuan menjalankan fungsinya secara efektif. Hal ini dirasakan oleh peserta pelatihan maupun pada level pimpinan.



ketua menyatakan bahwa: “kinerja dosen menentukan kinerja organisasi tentu saja harus ada peningkatan meskipun belum sepenuhnya sesuai.” (W.MP.EF.Ptorg. 4.a.Ket.NMC). Lebih lanjut disampaikan oleh Ketua LPPM bahwa:

Dosen harus terus meningkatkan kotribusinya pada upaya mewujudkan Tri Dharma Perguruan Tinggi termasuk dalam penelitian bahwa harus terus sampai menulis karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional bereputasi. (W.MP.EF.Ptorg.4.a.lppm.NMC)

Pernyataan ketua maupun ketua LPPM mengenai kedudukan dosen menunjukkan bahwa kedudukan dosen dalam konteks pencapaian tujuan lembaga sangat strategis. Para dosen tidak hanya menjadi pendukung kegiatan operasional sebagai administratif expert. Dosen adalah change agent dan menjadi mityra bagi pimpinan dalam mengoptimalkan pencapaian tujuan lembaga.

Peserta mengakui bahwa kontribusi dosen dinilai belum optimal seperti dinyatakan, “ada dan cukup besar namun harus terus ditingkatkan secara berkelanjutan.” (W.MP.EF.Ptorg. 4.a.Peser.h.NMC). Hal yang sama disampaikan oleh EN: “Ada peningkatan tentunya namun perlu dukungan sistem dan kesempatan berkontribusi. Kampus juga harus memberdayakan dosen agar lebih produktif.” (W.MP.EF.Ptorg.4.a.en.NMC). Kedua pernyataan tersebut menunjukkan masih ada kesenjangan antara kinerja harapan dengan kinerja yang dimiliki dosen baik pada pengajaran maupun penelitian serta pengabdian masyarakat. Peningkatan kinerja memerlukan dukungan sistem atau struktur yang ada. Lembaga yang memberikan kesempatan kepada dosen untuk mengoptimalkan tugas fungsional dosen terutama penelitian dinilai masih lemah. Sekolah belum sepenuhnya mendorong optimalnya sistem pendukung tugas fungsional dosen.

Peningkatan kualitas, kuantitas maupun pelaksanaan tugas-tugas dosen dari aspek ketepatan waktu merupakan sebuah proses yang memerlukan dukungan baik dari individu berupa kompetensi, motivasi, komitmen atau dari aspek di luar diri para dosen baik iklim, struktur seperti pemberdayaan atau pemberian tugas lain diluar tugas fungsionalnya. Hal ini disampaikan oleh saklah satu peserta AK bahwa:

Harus ada peningkatan. Sejauh ini saya menilai banyak dosen yang memberikan kontribusi dan lembaga harus memperhatikan bagaimana struktur yang ada dapat memastikan proses perwujudan kinerja dosen menjadi lebih optimal. (W.MP.EF.Ptorg.4.a.ak.NMC)

Wujud dari efektivitas pelatihan dihubungkan dengan pencapaian tujuan organisasi adalah meningkatnya kontribusi strategis dosen terhadap pencapaian tujuan. Hasil dokumentasi, studi observasi terhadap kegiatan dosen di kampus maupun dokumen-dokumen yang terkait dengan penetapan tujuan organisasi dan kinerja dosen pasca pelatihan menunjukkan perlunya dukungan struktur dalam pelaksanaan kinerja dosen agar lebih sesuai dengan tujuan organisasi.

#### **d. Dampak Pelatihan**

##### **1) Peningkatan Kompetensi Individu**

Pada tingkat praktik, sarana yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan program-program pengembangan tersebut adalah: penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan menambah wawasan dan pengetahuan para dosen, baik yang terkait dengan disiplin ilmu yang ditekuninya maupun keahlian pedagogi dan kependidikan secara umum. Pendirian lembaga atau pusat-pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan profesi akademis, termasuk profesi dosen, yang prioritas kegiatannya terkait dengan pelaksanaan riset-riset ilmiah dan pelatihan peningkatan kompetensi akademis. Kerjasama ilmiah dengan perguruan tinggi lain, baik berupa pertukaran dosen, riset bersama (*join research*), maupun program *double degree*. Kerjasama ilmiah ini juga bisa dilakukan antara perguruan tinggi dengan pusat-pusat penelitian, atau perusahaan-perusahaan, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Usaha yang sungguh-sungguh dari perguruan tinggi untuk mengembangkan profesionalisme para dosennya, diharapkan akan tercipta para dosen yang mampu menjalankan tugasnya secara profesional, yaitu mencetak para ilmuwan dan tenaga ahli di berbagai bidang, mencerdaskan kehidupan bangsa dalam arti yang seluas-luasnya, serta mengembangkan pribadi-pribadi manusia Indonesia seutuhnya. Dengan demikian kita bisa berharap dari rahim perguruan tinggi akan lahir para pemimpin dan generasi bangsa yang mampu membawa Indonesia menjadi bangsa yang maju dan bermartabat.

Berbagai upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dosen dalam memenuhi tuntutan kerja yang tinggi, diantaranya dengan melaksanakan pelatihan. Pelatihan bertujuan: (a) melakukan kontrol terhadap keputusan mengenai bagaimana mereka mengerjakan pekerjaannya, (b)

menentukan strategi dan visi berupa penawaran dan sosialisasi visi misi dan strategi perusahaan kepada dosen agar mereka memiliki komitmen dan mau bekerja keras, (c) memberikan tantangan kerja kepada dosen berupa simulasi kerja untuk mengembangkan keterampilan baru, (d) mengadakan kolaborasi dan membentuk *team work* dalam melakukan pekerjaan, (e) membangun kultur kerja melalui penciptaan lingkungan dan suasana terbuka, menarik, menyenangkan dan penuh harapan, (f) membagi keuntungan kepada karyawan yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, (g) melakukan komunikasi dan informasi sesering mungkin dan terbuka, (h) memperhatikan kesejahteraan karyawan, (i) melakukan inovasi dengan menerapkan teknologi yang meringankan beban karyawan dan (j) melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan agar memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya.

Pengembangan profesionalisme dosen dapat diartikan usaha yang luas untuk meningkatkan kompetensi, kualitas pembelajaran dan peran akademis tenaga pengajar di perguruan tinggi. seperti yang dikemukakan oleh Ketua bahwa:

Hasil pelatihan tidak serta merta langsung merubah *Knowledge, Skill dan Attitude* peserta. Tergantung dari masing-masing peserta. Apabila ketika melakukan pelatihan yang bersangkutan semangat, memiliki motivasi yang tinggi dan fokus terhadap pelatihan maka perubahan itu akan terlihat satu atau dua bulan setelah selesai pelatihan Tetapi apabila ketika pelatihan berlangsung yang bersangkutan tidak antusias dan malas maka jangan harap pelatihan akan merubah pola pikir dan pola tindak peserta pelatihan. (W.MP.Dam.Tki.1.a.Ket.NMC)

Pada intinya penyelenggara pelatihan belum pernah meminta atau memfasilitasi peserta pelatihan untuk menyusun rancangan transfer selama pelatihan berlangsung. Pelatihan juga belum pernah menyusun rencana penilaian terhadap penerapan di tempat kerja oleh unit organisasi pengguna. Setelah pelatihan selesai, para peserta kembali ke unit kerja masing-masing dengan membawa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dipelajari dari pelatihan tersebut. Jika peserta berhasil menggunakan hasil pelatihan tersebut secara berkelanjutan ke dalam pekerjaannya dikatakan bahwa telah terjadi transfer pembelajaran. Hal ini seperti yang dikemukakan alumni peserta berinisial EN bahwa: “kita nggak pernah diminta untuk melaporkan hasil pelatihan kita selama

ini. Setelah selesai tugas kita hanya mengaplikasikan materi pelatihan di kehidupan kerja sehari-hari.” (W.MP.Dam.Tki.1.a.Peser.en.NMC)

Dampak yang dihasilkan oleh pelatihan adalah agar dosen mampu mengembangkan keahliannya. Dukungan dari pimpinan diharapkan supaya peserta yang mengikuti pelatihan temotivasi. Seperti yang disampaikan alumni peserta berinisial AK bahwa: “Pimpinan sih selama ini mendukung apabila ada diantara kita yang diminta ikut pelatihan, hanya saja terkadang mereka lupa minta laporan kepada kita setelah selesai pelatihan. kita sih sering kasih laporan via stafnya.” (W.MP.Dam.Tki.1.a.Peser.ak.NMC)

Tidak hanya pengetahuan saja yang diperoleh peserta ketika mengikuti pelatihan, keterampilan dan sikap juga harus mampu berkembang. Tetapi tidak bisa diharapkan keterampilan dan sikap akan segera berubah, seperti yang disampaikan AH alumni peserta pelatihan bahwa: “setelah ikut pelatihan saya lihat teman-teman tetep mengajar dengan menggunakan metode mengajar hanya cermah saja. Tidak ada yang menggunakan metode lain.” (W.MP.Dam.Tki.1.a.Peser.ah.NMC)

STIBA Nusa Mandiri belum memiliki ukuran indikator untuk menilai kinerja dosen. Hanya saja kampus ini mengacu pada Pedoman yang dikeluarkan Pendidikan Tinggi tentang beban kerja dosen. Seperti yang dikemukakan oleh Kabag SDM berikut ini: “STIBA Nusa Mandiri hanya mengacu pada Beban Kerja Dosen (BKD). BKD yang dikeluarkan DIKTI. Kita hanya dsiminta isi tiap semester. Ya sudah seperti itu saja.” (W.MP.Dam.Tki.1.a.Kbg sdm.NMC)

Indikator yang ada dalam beban kerja dosen memberi arahan bagi dosen untuk selalu meningkatkan kompetensi dirinya. Pelatihan yang baik akan dapat membantu pengembangan sumber daya dosen.

## **2) Peningkatan Kompetensi Organisasi**

Organisasi sebagai satu kesatuan entitas yang terdiri dari berbagai sumber daya yang bekerjasama satu sama lain. Organisasi yang baik dapat memberdayakan seluruh potensi sumber daya yang ada mulai dari sumber daya manusia, sarana prasarana, pembiayaan dan sumber daya yang lainnya. Pelatihan diharapkan dapat memberdayakan semua entitas yang ada dalam organisasi peningkatan kompetensi individu diharapkan juga dapat meningkatkan

kompetensi organisasi. Hasil pelatihan juga memberikan dasar bagi pimpinan untuk menentukan promosi, penghargaan, kompensasi, dan fasilitas kerja lainnya kepada sumber daya manusia.

Dosen sebagai sumber daya potensial bagi sebuah perguruan tinggi. Dosen dituntut untuk selalu meningkatkan potensi dan kompetensinya. Kegiatan pelatihan membantu pimpinan dalam meregenerasi kepemimpinan, meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kompetensi dosen. Apabila sumber daya potensial ini dapat meningkat dengan pesat maka kampus juga akan membaik kondisinya. Kondisi kampus yang baik tidak hanya memiliki sarana prasarana yang baik tetapi juga memiliki potensi sumberdaya manusia yang produktif. Kampus akan mendapatkan kredibilitas yang baik apabila semua entitas dapat berkerja sama, bahu membahu mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kemajuan organisasi akan meningkat akibat dampak positif dari peningkatan kompetensi individu. Hal ini disampaikan oleh alumni peserta berinisial H bahwa: “pelatihan yang efektif dan efisien dapat memberikan dampak yang positif dari terhadap kemajuan organisasi. Organisasi dapat bersaing dengan organisasi lain.” (W.MP.Dam.Tko.1.b.Peser.h.NMC). Terdapat beberapa indikator yang dapat meningkatkan mutu organisasi. Indikator ini terdiri dari berbagai aspek yang menilai semua sumber daya yang ada di kampus dari mulai orang-orangnya, fasilitas, keuangan dan administrasi.

Pelatihan memudahkan para pegawai mengembangkan keterampilan dalam organisasi dan dengan demikian secara alamiah membantu meningkatkan profesionalisme, nilai organisasi, daya produktivitas dan keamanan kerja pegawai. Pelatihan bertujuan merubah sikap pegawai ke arah lebih baik dan membantu pegawai bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam organisasi. Kegiatan pelatihan memperbaiki produktivitas kerja dengan menciptakan iklim tempat kerja yang kondusif bagi pegawai. Fasilitator WT menjelaskan bahwa: “kegiatan pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kompetensi organisasi. Semua pihak bahu-membahu memanfaatkan pelatihan sebagai tempat untuk pengembangan diri personil dan menjadikan meningkatkan kinerja organisasi.” (W.MP.Dam.Tko.1.b. Tut.wt. NMC)

Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialisik, meningkatkan tekad menapai sasaran yang telah ditapkankan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh,

Pendelegasian wewenang mewujudkan hubungan harmonis antara atasan dan bawahan. Hubungan kerja yang berdasarkan pada sikap dewasa baik secara teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif, hal ini didukung oleh pernyataan Ketua bahwa:

Berhasil tidaknya sebuah organisasi tergantung dari kerjasama semua pihak terutama pimpinan dan rekan kerja. Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan hubungan antara sumber daya manusia. Kegiatan pelatihan dilakukan untuk memberikan solusi bagi kesenjangan antara karyawan dan pimpinan. Organisasi yang efektif dan efisien dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kompetensi organisasi. (W.MP.Dam.Tko.1.b.Ket. NMC)

Program-program pengembangan komepetensi individu menjadi dasar bagi pengembangan kompetensi organisasi. Organisasi sebagai sekumpulan sistem yang saling berhubungan satu sama lain mencapai tujuan yang diaharapkan. Profesionalisme kerja dosen memerlukan peningkatan terus menerus seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga diperlukan pengetahuan tambahan untuk bidang-bidang yang dikuasai namun hal ini bisa diatasi dengan cara pembelajaran mandiri sambil bertugas. Hal ini bisa dilakukan karena motivasi dosen masih cukup bagus. Pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu, namun mengenai hasil dan kualitas pekerjaan masih dipertanyakan karena belum pernah dinilai dan belum pernah dilakukan survei tingkat kepuasan dari para pengguna jasa.

Kesimpulan dari temuan dapat dilihat pada matriks berikut.

**Tabel 4.1**  
**Temuan Penelitian**

Kategori	Sub Kategori	Tema	Temuan Penelitian			Kesimpulan
			STMIK NMJ	STMIK NMS	STIBA NMC	
Perencanaan	Analisis Kebutuhan Pelatihan	Analisis kebutuhan pelatihan	Analisis Kebutuhan belum dilakukan berdasarkan kebutuhan pada tingkat organisasi secara eksplisit. Kebutuhan fokus pada kemampuan individu	Analisis kebutuhan terbatas pada kompetensi individu dan pelaksanaan tugas	Fokus pada kompetensi individu	Fokus analisis kebutuhan pada kompetensi individu dan pelaksanaan tugas dalam pengajaran, analisis kebutuhan organisasi belum dinyatakan secara eksplisit
		Pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan	Analisis kebutuhan pada deskripsi yang terbatas, belum ada tes awal peserta dan dukungan untuk analisis kebutuhan lemah	Keterbatasan pelaksanaan analisis dengan beragam metode. deskripsi semu sebagai analisis kebutuhan	Penggunaan alat analisis kebutuhan terbatas	Belum sepenuhnya menggunakan alat-alat analisis yang memadai dengan beragam pendekatan
		Cakupan pelatihan	Ringan dengan fokus pada pekerjaan saat ini yang dihadapi para dosen	Fokus pada kegiatan saat ini yaitu pada pengajaran	Fokus pada kegiatan utama sekolah dalam layanan jasa pendidikan	Cakupan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan serta kemampuan dalam penyelenggaraan pembelajaran
	Perancangan dan Pengembangan Kurikulum	Tujuan pelatihan - <i>goal oriented</i>	Memenuhi sebagian besar kebutuhan peserta, pelaksanaan tugas dan kebutuhan lembaga terhadap ketersediaan dosen yang mampu menjalankan tridarma PT secara optimal	Telah memenuhi kebutuhan peserta Dinyatakan secara eksplisit untuk tujuan individu, secara organisasi masih implisit	Telah memenuhi kriteria penetapan tujuan berdasarkan kebutuhan peserta tetapi secara organisasi belum sepenuhnya dipenuhi	Telah memenuhi sebagian besar kebutuhan pada level individu dan organisasi (meskipun tidak dinyatakan secara jelas bagi peserta)

		Pemutakhiran kurikulum	Sebagian besar telah disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan lembaga	Masih diperlukan penambahan-penambahan materi sesuai dengan dinamika kebutuhan peserta	Diperlukan pemutakhiran kurikulum sesuai dengan kebutuhan	Perlu ada pemutakhiran kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas dan tuntutan yang semakin kompleks
		Kesinambungan antar materi kurikulum	Terdapat kesinambungan materi sesuai dengan pelaksanaan tugas fungsional dosen	Ada kesinambungan meskipun perlu beberapa perbaikan	Ada kesinambungan materi	Kesinambungan materi menjadi salah satu indikator kesesuaiannya dengan kebutuhan peserta yang telah menjadi perhatian penyelenggara
		Kurikulum sesuai dengan kebutuhan dosen	Kurikulum sesuai dengan tugas dosen saat ini	Kurikulum disesuaikan dengan kebutuhan peserta	Perlu perbaikan beberapa bagian	Kurikulum sesuai dengan kebutuhan dosen untuk pelaksanaan kebutuhan saat ini, belum berorientasi pada pelaksanaan kerja di masa depan secara optimal
		Waktu pembelajaran	Memadai meskipun belum optimal karena memanfaatkan jam kerja	Dilaksanakan setelah jam kerja, memadai namun tidak optimal	Sesuai dengan kondisi peserta, diselenggarakan setelah jam kerja padat	Disesuaikan dengan jam kerja
		Revisi kurikulum	Belum sepenuhnya signifikan ditunjang dengan pengayaan berdasarkan pengalaman praktis	Ada keterbatasan waktu untuk perbaikan kurikulum,	Ditunjang dengan berbagi pengalaman	Revisi dilakukan melalui pengayaan materi berdasarkan kegiatan praktis
	Penyusunan Panduan	Kesesuaian materi dengan	Materi relevan dengan kurikulum	Materi sesuai dengan kurikulum	Materi disesuaikan dengan	Sesuai dengan kurikulum ditambah



		kurikulum			kurikulum dan ditambah pengayaan	pengayaan
		Sistematika penyusunan modul	Perlu ada beberapa perbaikan terutama pada penjelasan modul disertai referensi terkait	Perlu ada perbaikan dalam penyusunan modul agar memenuhi kebutuhan peserta	Perlu ada perbaikan penyusunan	Disesuaikan dengan sistematika yang mengacu pada ketentuan
		Penyusunan panduan pelatihan	Panduan pelatihan cukup memadai dan tertulis	Panduan pelatihan tersedia dengan jelas	Panduan pelatihan dinyatakan dalam bentuk tertulis	Panduan jelas dan dinyatakan secara eksplisit
	Sarana Prasarana pelatihan	Ketersediaan sarana prasarana pelatihan	Sarana memadai	Sarana sesuai dengan kebutuhan dan ada beberapa kendala teknis	Sarana sesuai dengan kebutuhan	Sarana perlu ada dukungan teknis yang <i>stand by</i> setiap diperlukan
		Kelengkapan sarana prasarana pelatihan	Memadai	Memadai sesuai dengan kebutuhan	Memadai sesuai kebutuhan	Memadai sesuai dengan kebutuhan
		Pemanfaatan perpustakaan dan laboratorium komputer	Pemanfaatan sumber belajar optimal	Pemanfaatan disesuaikan dengan kebutuhan	Pemanfaatan sesuai dengan kebutuhan	Pemanfaatan sarana sesuai dengan kebutuhan
		Ketersediaan fasilitas pendukung lain	Ketersediaan fasilitas memadai	Ketersediaan fasilitas memadai	Ketersediaan fasilitas memadai	Ketersediaan memadai dan perlu dukungan teknis terutama untuk media
	Kriteria Fasilitator	Sesuai bidang ilmu	Sesuai dengan bidang ilmu, meskipun ada beberapa yang minim	Sesuai dengan mata kuliah yang diampu dan ada yang	Sesuai dengan kompetensi dan bidang garapan	Kemampuan komunikatif, pengalaman dan kompetensi sebagian besar

			pengalaman	kurang komunikatif	yang menjadi fokus dan ada yang belum berpengalaman	sesuai dengan kebutuhan
		Kesiapan fisik .psikis	Memadai tidak ada persiapan fisik, pengaturan jadwal kegiatan	Memadai, persiapan psikis bagi yang belum berpengalaman, pengaturan jadwal tugas /kegiatan	Cukup memadai	Kesiapan fisik dan psikis tidak dilakukan, kegiatan telah menjadi rutinitas dan hanya pengaturan jadwal
		Pengalaman	Memadai ada beberapa yang kurang berpengalaman	Cukup memadai ada beberapa yang kurang berpengalaman	Cukup ada beberapa yang kurang berpengalaman	Pengalaman menjadi salah satu pelengkap bagi dosen yang menjadi perhatian peserta.
	Seleksi Peserta	Sesuai dengan kebutuhan	Tidak ada seleksi pengetahuan, disesuaikan dengan pelaksanaan tugas, bersifat administratif	Seleksi administratif, disesuaikan dengan kebutuhan peserta	Seleksi administratif, sesuai kebutuhan dalam pelaksanaan tugas	Mengacu pada kebutuhan peserta dan pelaksanaan tugas
		Sesuai dengan Bidang ilmu	Relevan dengan bidang ilmu meskipun bersifat umum	Relevan dengan kebutuhan pengembangan kemampuan dosen dalam memahami ilmu yang menjadi fokus perhatian	Disesuaikan dengan kebutuhan umum dan kemampuan penyelenggaraan dengan acuan tridarma perguruan tinggi	Disesuaikan dengan kebutuhan secara umum para dosen dalam pelaksanaan tugas fungsional
Pelaksanaan	Peran Fasilitator	Persiapan mengajar	Cukup memadai	Cukup memadai	Cukup memadai	Cukup memadai dengan beberapa persiapan tambahan
		Penguasaan	Cukup memadai	Cukup	Cukup	Penguasaan materi,

		n materi	meskipun ada beberapa Fasilitator yang belum berpengalaman	memadai dengan pengayaan praktis dan berbagi pengalaman	memadai ada beberapa Fasilitator yang terlalu teoritis	pengalaman praktis, pengalaman peserta sebagai satu kesatuan
		Fasilitator diskusi	Memadai	Mampu memfasilitasi berfungsi	Mampu memfasilitasi dan perlu pemahaman mengenai peserta orang dewasa	Perlu penambahan pemahaman mengenai peserta orang dewasa yang belum berpengalaman
	Metode pembelajaran	Pemilihan metode	Sesuai dengan karakteristik peserta	Disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik peserta dewasa	Disesuaikan dengan proses dinamis dan karakter peserta	Disesuaikan dengan karakteristik peserta dewasa serta tujuan pelatihan dan kondisi dinamis di dalam proses
Penilaian	Reaksi	Evaluasi terhadap widyaiswara, materi, dan penyelenggaraan pelatihan	Reaksi positif Belum secara detail dilakukan analisis semu	Reaksi positif Belum detail, deskripsi kualitatif	Reaksi positif, evaluasi Belum menjadi perhatian penyelenggara	Ada respon positif meskipun evaluasi pada level reaksi belum menjadi perhatian
	Pembelajaran	Evaluasi terhadap hasil pembelajaran peserta	Tidak ada tes pengetahuan, Meningkatkan pengetahuan serta kesadaran terhadap makna pembelajaran	Tidak ada tes, Meningkatkan kompetensi dan kesadaran atas tugasnya sebagai dosen	Tidak ada tes, Ada peningkatan pengetahuan	Ada peningkatan pengetahuan, kesadaran terhadap tugas sebagai pendidik, evaluasi dilakukan dengan analisis semu (terbukti dengan sendirinya)
	Perilaku Kerja	Evaluasi terhadap perilaku kerja	Mempengaruhi motivasi dan komitmen	Mendorong komitmen	Mempengaruhi kesadaran atas pekerjaan	Mempengaruhi perilaku kerja, cukup signifikan baik dari aspek motivasi, kesadaran maupun komitmen,
	Tujuan Organisasi	Kesesuaian dengan	Sesuai dengan tujuan meskipun	Sesuai namun belum sesuai	Belum sesuai	Kesesuaian dengan tujuan akan

	si	tujuan organisasi	belum dilakukan pengukuran secara objektif	harapan	harapan namun mengarah pada perbaikan	terbukti dengan sendirinya, belum sepenuhnya sesuai dengan harapan
	Penerapan	Hambatan Penerapan	Ada dukungan penerapan hasil pelatihan dari pimpinan	Ada dukungan dengan iklim yang netral, belum sepenuhnya berorientasi pada prestasi	Ada dukungan dan perlu iklim prestasi	Keberhasilan penerapan dipengaruhi oleh dukungan pimpinan dan iklim. Belum sepenuhnya sesuai harapan
		Indikator Penerapan	Relevan dengan pekerjaan, memerlukan waktu dalam penerapannya	Cukup relevan, perlu ada beberapa penyesuaian	Relevan dengan pekerjaan perlu ada dukungan motivasi individu	Relevan dengan pekerjaan, motivasi dan kesadaran terhadap profesi sangat penting.
Dampak	Peningkatan	Peningkatan Kompetensi Individu	Belum sepenuhnya sesuai, perlu penyesuaian	Perlu penyesuaian dan proses berkelanjutan	Perlu penyesuaian	Perlu waktu dan proses untuk mengaplikasikan dalam bentuk kinerja
		Peningkatan Kompetensi Organisasi	Memiliki kontribusi yang masih rendah	Belum signifikan sesuai harapan, perlu waktu.	Belum memberikan hasil yang berarti, perlu waktu	Mengarah pada perbaikan menuju perbaikan berkelanjutan, perbaikan pada layanan pendidikan

## B. Pembahasan Penelitian

### 1. Perencanaan Pelatihan

#### a. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi kebutuhan sebagai proses menganalisis sumber yang menimbulkan dorongan untuk mengadakan pelatihan. Hasil identifikasi kebutuhan akan memberikan data dan informasi yang berhubungan dengan pengetahuan, pengetahuan, sikap dan keterampilan. Yang dibutuhkan oleh organisasi, jabatan dan pekerjaan para pegawai dalam suatu organisasi. Pentingnya proses identifikasi kebutuhan karena dengan adanya proses ini akan diperoleh data dan informasi

yang dijadikan dasar atau pedoman bagi penentuan tujuan penyelenggaraan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan anggotanya.

Analisis Kebutuhan pelatihan bertujuan untuk mengidentifikasi kemampuan yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi atau institusi. Tahap ini pada umumnya mencakup 3 jenis analisis (Notoatmodjo: 2003:33-34). Tahapan ini yaitu: analisis organisasi, analisis pekerjaan dan analisis pribadi.

- 1) Analisis organisasi, pada hakekatnya menyangkut pertanyaan: berapa banyak personel yang akan dilatih, di bagian mana ada personel yang membutuhkan pelatihan, lalu pertimbangkan biaya, alat-alat dan perlengkapan yang dibutuhkan. Kemudian dilakukan analisis iklim organisasi karena akan berpengaruh terhadap keberhasilan program pelatihan sebagai hasil dari analisis iklim organisasi dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan pelatihan.
- 2) Analisis pekerjaan antara lain menjawab pertanyaan: apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam pelatihan agar para personel yang bersangkutan mampu melakukan pekerjaan secara efektif. tujuan utama analisis tugas ialah untuk memperoleh informasi tentang tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan, tugas yang dilakukan saat ini, tugas yang seharusnya dilakukan tetapi belum atau tidak dilakukan karyawan serta sikap, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sebagainya.
- 3) Analisis pribadi, yang menjawab pertanyaan: siapa yang membutuhkan pelatihan macam apa. Untuk hal ini diperlukan waktu untuk mendiagnosis tentang kemampuan masing-masing personel.

Praktek pengambilan sumber data untuk melakukan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh lembaga masih bersifat umum. Sumber data yang digunakan untuk analisis kebutuhan organisasi, pekerjaan dan pribadi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

## Sumber Data untuk Analisis Kebutuhan Organisasi, Pekerjaan dan Pribadi

ANALISIS KEBUTUHAN ORGANISASI	ANALISIS KEBUTUHAN PEKERJAAN	ANALISIS KEBUTUHAN PRIBADI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sasaran dan tujuan Organisasi</li> <li>- Inventaris personalia</li> <li>- Inventaris keterampilan</li> <li>- Indeks iklim Organisasi</li> <li>- Indeks efisiensi</li> <li>- Perubahan dalam sistem</li> <li>- Permintaan manajemen</li> <li>- Wawancara keluar kerja</li> <li>- Management By Objectives</li> <li>- Survei pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskripsi Pekerjaan</li> <li>- Standar kinerja</li> <li>- Pelaksanaan pekerjaan</li> <li>- Sampling pekerjaan</li> <li>- Tinjauan literatur tentang pekerjaan</li> <li>- Pertanyaan tentang pekerjaan</li> <li>- Komite pelatihan</li> <li>- Analisis masalah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data atau penilaian kinerja</li> <li>- Sampling pekerjaan</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Angket</li> <li>- Tes (pengetahuan, keterampilan)</li> <li>- Sikap pelanggan/karyawan</li> <li>- Kemajuan pelatihan</li> <li>- Skala peringkat</li> <li>- Buku harian</li> </ul>

Sumber: Bernardin dan Russel dalam Kaswan (2011)

Kebutuhan pelatihan berawal dari masalah yang muncul saat ini diidentifikasi, disimpulkan bahwa masalah tersebut dapat diselesaikan dengan pelatihan. Untuk memastikan bahwa semua langkah-langkah penting dilakukan, Davies memperkenalkan model enam langkah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sebagai berikut:

1) Organisasikan dan perencanaan

Penyusunan kerangka acuan perlu untuk menetapkan ruang lingkup studi identifikasi kebutuhan pelatihan, membuat rencana proyek penelitian analisis kebutuhan pelatihan, termasuk daftar tindakan, lama pengerjaan dan perkembangan yang diharapkan untuk setiap tahapan utama.

2) Pengumpulan informasi

Pengumpulan informasi dengan menggunakan, misalnya metode wawancara, angket, observasi, analisis prosedur, dokumen survey. Wawancara dilakukan jika diperlukan penjelasan mendalam dari personil kunci tentang kebutuhan yang diperlukan personil. Metode penyebaran angket memiliki sedikit waktu dan biaya. Observasi dilakukan jika dibutuhkan gambaran kuantitatif seperti volume dan waktu. Analisis prosedur

digunakan untuk menjelaskan aliran dokumen yang mengganggu atau menyebabkan masalah (Fauzi, 2011).

3) Penentuan masalah dan prioritas

Pengidentifikasian masalah dibuat dengan cara mendaftar, mengkategorisasi dan menentukan prioritasnya. Penentuan prioritas dapat dilakukan berdasarkan tingkat signifikansi dan dampaknya dengan melibatkan pimpinan terkait. Kebutuhan pelatihan ditetapkan berdasarkan segi kebutuhan organisasi maupun kebutuhan karyawan sebagai individu.

4) Pengembangan garis besar solusi

Panitia penyelenggara pelatihan meminta kebutuhan pelatihan yang sudah diprioritaskan dan mementingkan kendala operasional lalu membuat kerangka sederhana berupa solusi secara tertulis. Kerangka tersebut didiskusikan dengan ketua. Peninjauan kembali diskusi sehingga disepakati prioritas dan koordinasi dengan pimpinan lainnya.

5) Penyerahan laporan kepada ketua sebagai analisis kebutuhan pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan dosen diawali dengan menyusun rencana proyek penelitian analisis kebutuhan pelatihan dan pengumpulan informasi dari personil kunci dan manajemen organisasi sebagai pengguna akhir, tetapi langsung: a) mengidentifikasi masalah kebutuhan pelatihan dari peraturan, b) perkembangan keilmuan dan c) standar audit serta hasil *assessment* dari kapabilitas dosen yang dilakukan secara sampling.

Hasil penelitian belum sepenuhnya sesuai dengan apa yang dikonsepsikan oleh Towsend dan Donovan (2004) bahwa analisis kebutuhan dilakukan guna mengidentifikasi pengetahuan, keahlian dan perilaku baru yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pengembangan organisasi dan pegawainya. Identifikasi dalam praktek pelatihan yang diselenggarakan belum sepenuhnya menghasilkan pengetahuan yang secara spesifik menggambarkan bagaimana tingkat pengetahuan peserta dalam konteks pekerjaan sekarang maupun untuk pengembangan kariernya. Fokus utama identifikasi lebih banyak dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari atau administratif ekspert. Analisia kebutuhan belum menggambarkan penempatak kedudukan SDM dalam organisasi sebagai

mitra strategis lembaga seperti dikonsepsikan oleh Noe et al (2011) tentang MSDM sebagai mitra strategis.

Konsep pelatihan yang dikemukakan oleh Barzette (2006) dengan kata kunci bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan terkait dengan kegiatan *information, analyze it, and create a training plan*. Praktek di STMIK fosku pada pengumpulan informasi, belum melakukan analisis mendalam terutama pada aspek pengembangan strategis. beberapa kegiatan telah sesuai misalnya hasil analisis kebutuhan digunakan untuk menciptakan perencanaan pelatihan.

Secara umum kegiatan analisis kebutuhan sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Gintings (2011, hlm.25) bahwa analisis kebutuhan terkait dengan apa, mengapa, untuk dan oleh siapa, di mana, bilamana dan bagaimana pelatihan itu diselenggarakan. Hanya hasil analisis terbut belum dituangkan dalam bentuk hasil analisis kebutuhan yang secara detail memuat gambaran hasil analisis yang detail dan mendalam. Hal ini disebabkan oleh kurangnya SDM untuk kegiatan analisis dan kedudukan pengembangan SDM belum ditempatkan sebagai mitra strategis seperti disampaikan oleh Shah dan Gopal (2012) bahwa analisis kebutuhan pelatihan merupakan konsep yang berada pada level strategic. Artinya isi dari kajian analisis kebutuhan adlaah analisis strategis.

Alat-alat analisis di dalam analisis kebutuhan seperti disampaikan oleh Skica dan Rodzinka (2012) antara lain interview langsung, kuesioner, sociometric, , test, analisis sumber data sekunder, observasi dan simulasi, studi kasus, kertas diagnostik belum digunakan. Lembaga hanya menggunakan job desk untuk menganalisis kebutuhan terhadap pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan tidak mempertimbangkan kebutuhan pelatihan tingkat organisasi atau lembaga seperti yang diungkapkan penelitian Kulkarni (2014, hlm. 142), analisis kebutuhan seharusnya diawali dengan mengideintifikasi adanya defisiensi pegawai yang diperoleh dengan membandingkan kinerja organisasi saat ini dengan kinerja standarnya, yaitu memenuhi formula: kebutuhan pelatihan = kinerja standar – kinerja aktual.

Berdasarkan uraian di atas, pelatihan dosen yang dilakukan di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri



Ciputat masih belum sesuai dengan tahapan maupun yang dikonsepsikan sebagai kegiatan analisis kebutuhan menurut para ahli.

Di kampus Yayasan Indonesia Nusa Mandiri, kebutuhan akan pelatihan didasarkan hanya pada kebutuhan mengisi waktu luang pergantian semester, kepangkatan dan keputusan pimpinan. Hal ini digambarkan dari hasil wawancara bahwa pelatihan diberikan apabila dosen akan mengikuti jabatan fungsional akademik atau sertifikasi dosen.

Belum ada analisis secara mendalam mengenai kebutuhan prioritas adalah kebutuhan pelatihan ditinjau dari sisi organisasi. Belum adanya pengumpulan informasi berdasarkan identifikasi masalah kebutuhan pelatihan yang dilakukan dengan metode berupa diskusi oleh dosen-dosen sebagai peserta maupun sebagai fasilitator. Pengumpulan informasi belum menggali permasalahan dan kebutuhan yang sebenarnya dari organisasi tersebut. Para dosen tidak dimintai keterangan secara langsung tentang permasalahan yang sebenarnya ada di lapangan.

Analisis kebutuhan juga belum melibatkan pihak yang berkepentingan untuk ikut mengidentifikasi kebutuhan sehingga mengetahui bagaimana proses pembelajaran berlangsung. Selain itu, identifikasi kebutuhan tidak dilakukan secara kontinyu namun dilakukan hanya pada saat akan dilakukan pelaksanaan pelatihan. Penentuan kebutuhan pelatihan dilakukan berdasarkan hasil kesepakatan pembuat kebijakan dalam hal ini pimpinan STMIK Nusa Mandiri Jakarta.

## **b. Perancangan dan Pengembangan Kurikulum**

### **1) Penetapan Tujuan dan Sasaran Pelatihan**

Kegiatan yang dilakukan setelah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan adalah menentukan tujuan dan sasaran pelatihan. Pelatihan harus memiliki tujuan dan sasaran yang jelas supaya bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu. Tujuan pelatihan adalah perubahan perilaku (behavior objectives) (Notoatmodjo:2003, 35). Sasaran mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar pengukuran prestasi kerja individual dan efektivitas program. Tujuan dan sasaran yang ditetapkan dengan baik akan sangat bermanfaat sebagai landasan untuk pengembangan kurikulum dan materi pelatihan. Penetapan

tujuan bermanfaat bagi penyelenggara pelatihan. Penetapan sasaran berguna bagi peserta untuk mengarahkan perhatian mereka kepada hasil-hasil pembelajaran dan perilaku yang diharapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi, sasaran pelatihan sudah dirasakan cukup baik akan tetapi masih belum cukup relevan, spesifik, sulit diukur dan rendahnya intensitas keberlangsungan. Sasaran pelatihan yang dicapai mengandung makna bahwa sasaran tidak terlalu besar, sederhana sehingga mudah dipahami dan lebih realistis. Sasaran yang lebih realistis akan mendorong perencana pelatihan untuk berfikir tahap demi tahap dalam pelatihan dan dapat mengidentifikasi berbagai permasalahan yang mungkin timbul dalam proses pelatihan. Sasaran yang realistis akan membantu mereka dalam mencapai kemajuan secara logis dan realistis dari sudut pandang peserta,. Sasaran pelatihan cukup relevan dengan kebutuhan dosen dan manfaat yang diharapkan oleh unit organisasi yang menggunakannya.

Sasaran pelatihan belum dinyatakan secara spesifik yaitu uraian dalam sasaran pelatihan yang menyatakan bahwa pelatihan ingin mewujudkan dosen yang memiliki, menerapkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional, masih terlalu global dan belum memiliki kejelasan sasaran secara spesifik. Uraian yang terlalu global memungkinkan setiap orang untuk menafsirkan secara berbeda dari maksud sasaran tersebut. Hal ini akan menyulitkan apakah sasaran tersebut sudah tercapai atau belum. Sebaliknya sasaran yang dinyatakan secara spesifik akan memudahkan mengalokasikan sumber daya efektif dan dapat mengidentifikasi kelemahan dan permasalahan secara cepat dan akurat.

Sasaran yang kurang spesifik, biasanya sulit diukur secara obyektif, oleh karena itu ditetapkan standar yang dapat diidentifikasi dan dapat diukur saat perencanaan. Standar kuantitatif lebih mudah diidentifikasi dan diukur dibandingkan kualitatif. Standar kuantitatif memudahkan perencana untuk memantau kemajuan perencanaan menentukan arah materi yang diinginkan sudah masuk dalam perencanaan dan memudahkan evaluasi hasil akhir. Standar ini juga

harus memudahkan perencana melakukan perubahan terhadap sistem pengukuran yang akan menimbulkan masalah.

Sasaran pelatihan belum memiliki jangka waktu. Walaupun jangka waktu dalam perencanaan sulit dilakukan terutama dengan materi pelatihan baru sehingga waktu yang diperlukan juga tidak bisa diprediksi. Batasan waktu harus diusahakan, terutama untuk sejumlah sasaran merupakan dorongan untuk mengerjakan pelatihan sesuai dengan rencana dan memastikan segala yang dianggap penting sudah masuk dalam rencana program. jangka waktu juga akan membantu perencana menyelesaikan tugas mereka secara tepat waktu akan membantu menerapkan aktivitas pelatihan dengan pekerjaan mereka dengan pemanfaatan waktu secara efektif dan efisien.

## **2) Pengembangan Kurikulum**

Dari tujuan-tujuan pelatihan yang telah dirumuskan akan dapat diketahui kemampuan-kemampuan apa yang harus diberikan dalam pelatihan. Tahapan selanjutnya adalah mengidentifikasi materi atau bahan pelajaran yang akan diberikan dalam pelatihan. selanjutnya dilakukan identifikasi waktu yang diperlukan untuk tiap materi atau topik yang lebih rinci, setelah itu menentukan metode belajar mengajar serta lat bantu belajar mengajar yang diperlukan dalam pelatihan tersebut. Proses ini disebut pengembangan kurikulum (*curriculum development*) (Notoatmodjo:2003, 35).

Berdasarkan hasil wawancara dan survei dokumen, kurikulum yang digunakan sampai saat ini memiliki kelemahan seperti:

- a) Belum mencakup berbagai tujuan berupa pengetahuan, sikap dan keterampilan.
- b) Belum disesuaikan dengan kemampuan peserta dan dapat dihubungkan dengan pengalamannya.
- a) Belum sesuai dengan minat dosen.

Hamalik (2000:48) menjelaskan bahwa ciri-ciri kurikulum pelatihan adalah:

- a) Individualisasi, pelatihan berdasarkan perbedaan individual para peserta pelatihan

- b) Umpan balik, pengalaman belajar peserta diarahkan oleh informasi tentang tindakan atau perbuatan telah dilaksanakannya
- c) Program sistemik, suatu sistem yang mempertimbangkan komponen-komponen masukan, proses dan keluaran yang terarah pada pencapaian tujuan.
- d) Syarat kelulusan, pelatihan menitikberatkan pada syarat kelulusan bukan pada syarat masukan.
- e) Modularisasi, dilakukan dalam paket kegiatan belajar modular untuk memudahkan peserta menguasai dan melaksanakan hasil pelatihan sesuai dengan peranan profesinya.
- f) Suasana lapangan, perbuatan dan penilaian terhadap lulusan dilaksanakan dalam situasi nyata di lapangan
- g) Pembuatan keputusan, para peserta pelatihan dan lulusan diberi kesempatan yang luas untuk membuat keputusan
- h) Bahan-bahan pelatihan, bahan pelatihan dan pengalaman belajar berpusat pada pengetahuan, keterampilan dan sikap yang disusun dalam bentuk paket pembelajaran
- i) Perbaikan, program pelatihan perlu diperbaiki dan ditingkatkan efisiensinya terus-menerus berdasarkan informasi dan penelitian.
- j) Pembinaan karir, pelatihan tidak hanya sebagai persiapan tetapi juga sebagai upaya pembinaan karir profesional dalam pekerjaan.
- k) Kesenambungan, pelatihan dilaksanakan secara bertahap, bergilir dan berkesinambungan mulai dari keterampilan teknis sampai pada keterampilan profesional.

Menurut Kurikulum tidak hanya pada pelaksanaan tetapi pada keluasan cakupannya, terutama pada isi, metode dan tujuannya. Terutama tujuan jangka panjang, karena justru kurikulum terletak pada tujuannya yang umum dan jangka panjang, sedangkan implementasinya yang sempit termasuk pengajaran yang harus kontinyu. Kurikulum merupakan pernyataan tentang tujuan pendidikan yang bersifat umum dan khusus dan materinya dipilih dan diorganisasikan berdasarkan suatu pola tertentu untuk kepentingan belajar dan mengajar. Hilda Taba

berpendapat bahwa pada hakikatnya tiap kurikulum merupakan suatu cara untuk mempersiapkan peserta agar berpartisipasi sebagai anggota yang produktif dalam komunitasnya.

Agar kurikulum sesuai dengan kriteria-kriteria tersebut, Taba menguraikan langkah-langkah penyusunan kurikulum sebagai berikut:

a) Mendiagnosa kebutuhan

Penyusunan kurikulum dimulai dengan menentukan kebutuhan peserta melalui diagnosis tentang berbagai kekurangan (*deficiencies*) dan perbedaan latar belakang peserta. Pengajar mengidentifikasi masalah, kondisi, kesulitan serta kebutuhan peserta dalam suatu proses pembelajaran. Lingkup diagnosis tergantung pada latar belakang program yang akan direvisi, termasuk di dalamnya tujuan konteks fungsi program.

b) Merumuskan tujuan khusus

Setelah kebutuhan peserta didiagnosis, selanjutnya tim penyusun kurikulum merumuskan tujuan. Rumusan tujuan akan meliputi:

- a) konsep atau gagasan yang akan dipelajari,
- b) Sikap, kepekaan dan perasaan yang akan dikembangkan
- c) Cara berpikir untuk memperkuat
- d) Kebiasaan dan keterampilan yang akan dikuasai
- c) Memilih isi

Langkah berikutnya adalah memilih isi kurikulum sesuai dengan tujuan merupakan Pemilihan isi bukan saja didasarkan pada tujuan yang harus dicapai sesuai dengan langkah kedua, tetapi juga harus mempertimbangkan segi validitas dan kebermaknaan peserta.

a) Mengorganisasi isi

Isi kurikulum yang telah ditentukan itu disusun urutannya, sehingga tampak pada tingkat atau jenjang pelatihan bagaimana kurikulum itu diberikan.

b) Memilih pengalaman belajar

Pada tahap ini ditentukan pengalaman-pengalaman belajar yang harus dimiliki oleh peserta untuk mencapai tujuan kurikulum

c) Mengorganisasi pengalaman belajar.

Pengajar selanjutnya menentukan bagaimana mengemas pengalaman-pengalaman belajar yang telah ditentukan itu ke dalam paket-paket kegiatan itu, peserta sebaiknya diajak serta, agar mereka memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan belajar.

d) Menentukan alat evaluasi dan prosedur yang harus dilakukan siswa

Pada penentuan alat evaluasi, fasilitator dapat memilih berbagai teknik yang dapat dilakukan untuk menilai prestasi peserta, apakah peserta sudah mencapai tujuan atau belum.

e) Menguji keseimbangan isi kurikulum

Pengujian ini perlu dilakukan untuk melihat kesesuaian antara isi, pengalaman belajar dan tipe-tipe belajar peserta.

Berbeda dengan model pengembangan kurikulum Taba, penyusunan pelatihan dalam penelitian dilakukan secara deduktif yang dimulai dari langkah penentuan prinsip-prinsip dan kebijakan dasar, mengembangkan rumusan kesepakatan dengan stakeholder, merumuskan rancangan kurikulum, menyusun unit-unit kurikulum dan mengimplementasikan kurikulum di dalam kelas.

Menurut Taba, pengembangan kurikulum secara deduktif tidak dapat menciptakan pembaharuan kurikulum. Proses deduktif ini cenderung untuk mengurangi kemungkinan-kemungkinan inovasi kreatif, sebab membatasi kemungkinan mengeksperimenkan konsep-konsep baru kurikulum. Oleh karena itu, kurikulum sebaiknya dikembangkan secara terbalik (*inverted*) yaitu dengan pendekatan induktif. Selain itu, model Taba lebih menitikberatkan kepada bagaimana mengembangkan kurikulum sebagai suatu proses perbaikan dan penyempurnaan. Penyempurnaan tersebut terutama penekanannya pada pemusatan perhatian pengajar sebagai faktor utama dalam pengembangan kurikulum dan memposisikan pengajar sebagai inovator dalam pengembangan kurikulum. Langkah awal dimulai dari perencanaan unit-unit belajar mengajar yang spesifik oleh para pengajar, bukan diawali dengan disain kerangka (*framework*) yang umum. Unit-unit tersebut diuji/dilaksanakan dalam kelas, yang nantinya akan digunakan sebagai dasar empirik untuk menentukan desain yang menyeluruh (*overall design*).

Keuntungan digunakannya *inverted sequence* ini adalah:

- a) Membantu untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktek karena produksi unit-unit tadi mengkombinasikan kemampuan teoritik dan pengalaman praktis.
- b) Kurikulum yang terdiri dari unit-unit belajar mengajar yang disiapkan oleh para pengajar lebih mudah diperkenalkan ke peserta, berarti lebih mudah dimengerti dibandingkan dengan kurikulum yang umum dan abstrak yang dihasilkan oleh urutan tradisional.
- c) Kurikulum yang terdiri dari kerangka umum dan unit-unit belajar mengajar lebih berpengaruh terhadap praktek kelas.

Kelemahan kurikulum pelatihan yang belum sesuai dengan tuntutan perubahan dan belum mampu mendukung tugas pokok fungsi dosen akan bisa diatasi dengan mengikuti langkah-langkah tersebut,

Perlu dilakukan analisis hubungan logis dan urutan antar topik dengan cara menganalisis hubungan sebab akibat dan urutan berdasarkan antar bidang topik dan antar sub bidang dalam satu topik. Selanjutnya, komponen-komponen tersebut disusun dalam urutan materi yang paling efektif, misalnya dari materi yang mudah dipahami atau dasar yang sederhana sampai pada materi yang lebih rumit. Cara-cara seperti ini dapat menghindari dari susunan materi yang sama untuk beberapa mata ajar dan tetap menjaga kesinambungan antara materi ajar satu dengan lainnya dalam suatu hubungan hirarki ataupun sebab akibat.

Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan Diker dll (2012, hlm. 504) yang mengkombinasikan teori dan penilaian formatif dalam mengembangkan kurikulum, sebelum kurikulum tersebut dilaksanakan. Dengan menggunakan teori saja, tanpa informasi yang diperoleh dari wawancara dan survei penilaian formatif, pelatihan cenderung kurang efektif dalam mencapai hasil. Meskipun diharapkan pelatihan akan meningkatkan pengetahuan peserta tentang kurikulum baru dan memiliki keyakinan untuk menggunakannya, penelitian ini juga mengungkapkan perbaikan signifikan dalam motivasi untuk menggunakan kurikulum tersebut. Motivasi yang meningkat dapat diatribusikan dalam penggunaan hasil-hasil *pilot study* dan membuat pendidik berbagi

pengalaman *pilot study* mereka selama pelatihan. Program atau kurikulum baru sebaliknya diujicobakan dengan sampel kecil dari peserta sasaran sebelum pelatihan yang sesungguhnya dilaksanakan, umpan balik yang diperoleh dari peserta dapat disertakan selama pelatihan berlangsung.

Hasil penelitian, terutama yang berkaitan dengan desain kurikulum, sesuai dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Duguay dan Corbut (2007: hlm. 223) yang menyatakan bahwa desain dan pelaksanaan program pelatihan yang baik akan meminimalkan waktu karyawan baru dalam belajar, sehingga pelaksanaan pelatihan lebih efektif dan efisien selain itu juga akan mempermudah pelaksanaan evaluasi. Hasil penelitian ini tidak berbeda dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan Chuenpraphanusorn, Chombuathong dan Moonlapat (2014, hlm. 447-454) yang menyatakan bahwa pengembangan kurikulum diawali dengan mempelajari dan meneliti kebutuhan peserta untuk pengembangan kurikulum. Selanjutnya kurikulum dikembangkan, meliputi nama kurikulum, tujuan kurikulum, mata ajar, deskripsi pelajaran, kegiatan pelatihan atau metode pelatihan, materi, proses penilaian dan evaluasi serta kriteria naik dan lulus program pelatihan. Akhirnya kurikulum perlu dievaluasi melalui penilaian peserta baik sebelum maupun sesudah pelatihan.

Dosen sebagai agen perubahan harus mampu melakukan adaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Terdapat dua syarat yang harus melekat pada agen perubahan:

- a) Seorang agen perubahan harus mempunyai tujuan yang jelas. Dosen harus mampu merumuskan dengan jelas mau dibawa kemana organisasi yang sedang ditangani. Kejelasan tujuan akan dapat membimbing organisasi dan personal yang ada di dalamnya menuju arah yang pasti. Kejelasan tujuan juga akan diikuti dengan kejelasan area perubahan apa yang akan menjadi obyek dari perubahan tersebut.
- b) Syarat kedua sebagai agen perubahan adalah kemampuan mempengaruhi. Hal ini penting, mengingat terhadap perubahan yang akan direkomendasikan oleh seorang dosen.



Sikap yang akan diterima bisa dua kemungkinan. Pertama, setuju dengan perubahan dan menentanginya. Kepada pihak yang setuju dan mendukung, mudah baginya untuk mengarahkan dan memobilisasi. Menjadi tantangan bagi pemimpin perubahan menghadapi kelompok atau pihak yang kuat sehingga kelompok penentang ini kemudian berubah dari menentang menjadi mendukungnya.

Dosen yang mampu menjadi agen perubahan sangat penting dalam sektor pendidikan. Pertama, adanya tantangan internal di dalam negeri yaitu belum baiknya pelayanan publik yang diberikan pemerintah dan banyaknya masalah di dalam negeri seperti tingginya tingkat kemiskinan, banyaknya pengangguran, rendahnya tingkat kecerdasan masyarakat, masalah korupsi dan lain-lain. Kedua, tantangan eksternal atau dari luar negeri yaitu globalisasi dan pasar bebas. Menghadapi globalisasi dan pasar bebas tentunya pemerintah kita harus mempunyai daya saing yang tinggi. Jangan sampai kita hanya menjadi pasar bagi negara lain, hal tersebut kalau tidak diantisipasi maka yang terjadi kita kalah saing dengan negara-negara lain. Untuk itu diperlukan, komitmen yang kuat, kemampuan SDM yang mumpuni dan sistem pengendalian yang terintegrasi dari segenap jajaran di pendidikan.

Penerapan kurikulum yang baru perlu pembenahan yang serius, mengingat pola baru ini memiliki perubahan teknis yang cukup signifikan dibandingkan dengan pola lama sehingga menuntut perubahan dalam aspek perencanaan, anggaran, sarana dan prasarana serta kesiapan peserta oleh masing-masing lembaga pelatihan. Beberapa perubahan yang dapat dikatakan radikal adalah dalam hal persyaratan, pembiayaan, proses pembelajaran dan aktualisasi dan pola pengajaran. Dari sisi persyaratan, keharusan calon peserta untuk memiliki kemampuan Bahasa Inggris yang dibuktikan dengan sertifikat kemahiran berbahasa baik misalnya TOEFL atau IELTS, mengharuskan calon peserta mempersiapkan sejak dini kemampuan Bahasa Inggrisnya.

Pola baru proses pembelajaran mengalami kenaikan anggaran yang cukup besar terjadi pada implementasi *on-off* campus, yaitu peserta harus melakukan perjalanan pulang dari tempat asal ke lokasi pelatihan sebanyak tiga kali perjalanan bolak-balik, sementara dalam pola lama perjalanan ini cukup dilakukan

satu kali bolak-balik. Proses aktualisasi yang mengharuskan peserta untuk menyusun rancangan perubahan mensyaratkan agar para fasilitator juga memiliki perubahan pikiran sehingga dapat menghindari terjadinya gap selama masa proses pelatihan berlangsung memerlukan tambahan kompetensi fasilitator, misalnya dengan tidak langsung pulang selesai mengajar.

Dalam metode baru saat ini para fasilitator berkewajiban mendampingi, memonitor dan membimbing peserta ketika proses pembelajaran berlangsung. Pola baru ini tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang cukup akan kualitas dan kuantitasnya. Kecukupan anggaran dan sarana prasarana dapat menjamin terlaksananya metode baru ini sehingga dapat berjalan efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran, fasilitas atau sarana dan prasarana serta informasi yang sesuai dan cukup terkait bagaimana mengimplementasikan kebijakan baru.

### **c. Penyusunan Panduan Pelatihan**

Panduan pelatihan terdiri dari GBPP, RPP dan slide. GBPP adalah program pengajaran yang meliputi satu mata pelajaran yang diajarkan selama satu semester. RPP (Rencana Pembelajaran Perkuliahan) adalah pokok pengajaran yang meliputi satu atau beberapa pokok bahasan untuk diajarkan selama satu kali atau beberapa kali pertemuan. GBPP dan RPP sangat bermanfaat sebagai pedoman bagi pengajar. GBPP memberikan petunjuk secara keseluruhan mengenai tujuan dan ruang lingkup materi yang harus diajarkan, sedangkan RPP memberikan petunjuk secara rinci, pertemuan demi pertemuan, tujuan, ruang lingkup materi yang harus diajarkan oleh fasilitator, kegiatan belajar mengajar, media dan evaluasi yang harus digunakan.

Rancang Bangun Pembelajaran Mata Ajar (RBPMA) adalah program pengajaran yang meliputi satu mata pelajaran untuk diajarkan selama satu semester. Rencana Pembelajaran (RP) adalah pokok pengajaran yang meliputi satu atau beberapa pokok bahasan untuk diajarkan selama satu kali atau beberapa kali pertemuan. RBPMA atau RP sangat bermanfaat sebagai pedoman bagi fasilitator. RBPMA memberikan petunjuk secara keseluruhan mengenai tujuan dan lingkup materi yang harus diajarkan. RP sangat memberikan petunjuk secara

rinci, pertemuan demi pertemuan, mengenai tujuan, ruang lingkup, materi yang harus diajarkan oleh para pengajar, kegiatan belajar mengajar, media dan evaluasi yang harus digunakan.

Prawiradilaga (2008), RPP atau silabus merupakan rumusan tujuan dan pokok isi mata ajar yang terdiri dari tujuan instruksional umum, tujuan instruksional khusus, pokok bahasan, sub pokok bahasan, deskripsi singkat, estimasi waktu, dan sumber yang disarankan. Format RPP sebagai berikut:

Nama Mata Kuliah :  
 Kode Mata Kuliah :  
 Jam Pelatihan :  
 Deskripsi Singkat :  
 Tujuan Instruksional Umum :

**Tabel 4.3**

**Format RPP menurut Prawiradilaga (2008)**

No.	TIK	Pokok Bahasan	Sub Pokok Bahasan	Daftar Kepustakaan

Tujuan Instruksional Umum (TIU) berisi kompetensi-kompetensi umum yang diharapkan dikuasai, didemosntrasikan setelah menyelesaikan suatu mata ajar. Tujuan Instruksional Khusus (TIK) disebut juga sasaran belajar atau tujuan pembelajaran. Kompetensi-kompetensi khusus merupakan uraian atau jabaran dari kompetensi umum (TIU). Topik atau pokok bahasan merupakan judul yang mencerminkan rincian materi pembelajaran yang konsisten dengan pokok bahasan. Deskripsi singkat merupakan suatu paragraf pernyataan yang mengandung keseluruhan isi mata kuliah. Pernyataan ini merupakan rangkuman dari pokok bahasan dan sub pokok bahasan dalam mata kuliah.

Dalam RPP ditetapkan estimasi waktu yang dibutuhkan dalam memberikan pembelajaran yang relevan sesuai sub pokok bahasan. Perkiraan waktu adalah perkiraan waktu dalam satuan menit setiap kali mengajar untuki setiap sub pokok bahasan. Perkiraan ini dibutuhkan fasilitator dalam memberikan seluruh materi

perkuliahan. RPP juga dilengkapi dengan sumber pustaka. Format yang digunakan dalam penyusunan RPP sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

**Format Penyusunan GBPP Pelatihan**

No.	TIK	Pokok Bahasan	Sub Pokok Bahasan	Estimasi Waktu	Dftar pustaka

Format RPP yang disusun oleh fasilitator pelatihan masih belum sesuai dengan apa yang dijelaskan Prawiradilaga. Selain GBPP, perlu disusun RPP sebagai rincian dari GBPP yang berisi rencana kegiatan pembelajaran yang digunakan untuk setiap pertemuan. Bagi fasilitator, rencana pembelajaran memberikan petunjuk secara rinci pertemuan demi pertemuan mengenai tujuan, ruang lingkup, materi yang harus diajarkan, kegiatan belajar mengajar, media dan evaluasi yang digunakan.

Suparman (2006) menjelaskan RPP mengandung komponen yang lebih lengkap dari GBPP di samping menggunakan komponen yang sama seperti pada GBPP, RPP mengandung komponen kegiatan belajar mengajar, media, dan alat pengajaran serta evaluasi. Komponen RPP yang sebagian sudah dijelaskan dan sama dengan GBPP. Komponen kegiatan belajar mengajar diterjemahkan dalam tahapan kegiatan yang dilakukan fasilitator dan peserta dalam menyelesaikan pokok bahasan yang ada dalam RPP. Tahap kegiatan ini terdiri dari pendahuluan, penyajian dan penutup.

Tahap pendahuluan adalah tahap persiapan atau tahap awal sebelum memasuki penyajian materi yang akan diajarkan. Fasilitator secara singkat memberikan deskripsi tentang materi yang akan diajarkan dalam pertemuan tersebut, kegunaan materi dalam kehidupan sehari-hari, hubungan materi dengan pengetahuan yang telah diketahui peserta. Tahap ini dimaksudkan untuk mempersiapkan mental para peserta agar memperhatikan dalam belajar selama penyajina. Pendahuluan hanya membutuhkan 5 – 10 menit atau sekitar 5% dari total waktu pengajaran.

Tahap penyajian merupakan proses belajar mengajar yang utama dalam suatu pengajaran, mencakup: uraian (*explanation*) baik dalam bentuk verbal maupun non verbal seperti grafik, gambar, model, demonstrasi, contoh yang praktis dan konkrit dari uraian konsep yang bersifat abstrak, latihan yang merupakan praktek bagi peserta untuk menerapkan konsep yang abstrak yang dipelajari dalam bentuk fisik, misalnya kegiatan studi kasus untuk memecahkan masalah, berhitung dengan angka untuk pemecahan masalah soal dan dalam kegiatan praktikum.

Tahap penutup merupakan tahap akhir dalam pengajaran. Tahap ini terdiri dari kegiatan tes hasil belajar, umpan balik yang berupa informasi atau hasil tes serta tindak lanjut berupa petunjuk apa yang harus dilakukan atau dipelajari peserta selanjutnya. Hal ini bertujuan untuk memperdalam materi yang sudah dipelajari dan dalam pelatihan sebelumnya maupun untuk mempersiapkan diri mengikuti pertemuan pelatihan berikutnya. Tahap penutup ini biasanya membutuhkan 10-15 menit atau sekitar 5% dari pengajaran.

Dari uraian tentang kegiatan pembelajaran terlihat bahwa didalamnya tercakup komponen metode pengajaran yang bertujuan menjelaskan konsep abstrak pengajar dengan menggunakan ceramah sedangkan untuk memberikan contoh dalam bentuk fisik melalui demonstrasi. Media adalah alat yang digunakan untuk menyalurkan isi pelajaran agar dapat dilihat, dibaca atau didengar oleh peserta. Jenis media yang sering digunakan dalam pengajaran adalah buku atau bahan cetak, papan tulis, foto atau power point. Media ini berfungsi mengantarkan isi pelajaran kepada peserta sehingga memungkinkan terjadinya proses pembelajaran.

Evaluasi adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur hasil belajar. Alat ukur yang biasa digunakan adalah tes essay atau obyektif yang bertujuan mengukur penguasaan materi yang telah diterima oleh peserta, baik dalam kawasan kognitif, afektif dan psikomotor. Referensi adalah bahan lain yang dijadikan acuan dalam menyajikan materi dalam Rencana Pembelajaran. Format yang digunakan dalam penyusunan RPP oleh fasilitator pelatihan sebagai berikut:

Mata ajar:

Kode Mata Ajar:

Judul Modul:

Waktu Pertemuan:

Pertemuan ke:

Tujuan Instruksional Umum:

Tujuan Instruksional Khusus:

Pokok Bahasan:

Sub Pokok Bahasan:

Kegiatan Belajar Mengajar

**Tabel 4.5**

**Format Penyusunan Rencana Pembelajaran Pelatihan**

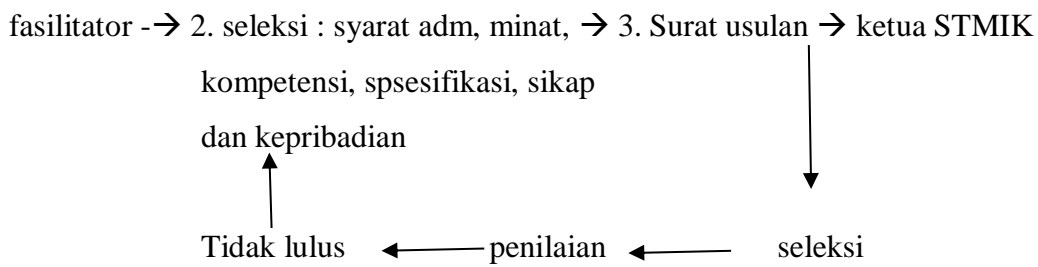
No	Tahapan	Kegiatan Fasilitator	Kegiatan Peserta	Metode	Alat Bantu

Evaluasi:

Format RPP yang disusun oleh fasilitator sudah cukup memadai. Sarana terdiri dari media, peralatan dan perlengkapan yang digunakan untuk kegiatan pelatihan. Prasarana terdiri dari prasarana utama dan penunjang.

**1) Kriteria Fasilitator**

Pemilihan fasilitator ada dua macam, yang pertama fasilitator ditunjuk oleh pimpinan dan yang kedua berdasarkan usulan bagan SDM. Fasilitator dicalonkan secara internal dan diangkat oleh ketua yang berwenang menempatkan institusi dari pejabat yang mengangkat melalui surat rekomendasi yang diterbitkan Ketua. Mekanisme usulan fasilitator seperti berikut:



Gambar 4.4 Alur permohonan fasilitator

Persyaratan administrasi yang harus dipenuhi oleh seorang calon fasilitator adalah:

- a) Surat usulan mengikuti pelatihan dan seleksi fasilitator dari ketua dan kepala bagian SDM
- b) Lulus dan mempunyai sertifikasi dosen dan minimal jenjang kepangkatan Lektor
- c) Mengisi lembar biodata dari Yayasan
- d) Berijazah serendah-rendahnya S2
- e) Melengkapi daftar riwayat hidup
- f) Surat keterangan menjadi fasilitator minimal 2 tahun
- g) Buku dan Karya tulis ilmiah yang pernah diterbitkan minimal 1 buku
- h) Membuat GBPP, RRP dan RP

Setelah memenuhi syarat administrasi, calon fasilitator harus melalui evaluasi kompetensi calon fasilitator, evaluasi meliputi:

- a) Penguasaan materi
- b) Relevansi materi dengan tujuan pembelajaran
- c) Sistematika penyajian
- d) Penggunaan metode dan alat bantu
- e) Keterampilan menjawab pertanyaan
- f) Daya simpatik, gaya dan sikap dalam penyajian
- g) Penggunaan Bahasa Indonesia yang baik dan benar
- h) Kualitas bahan ajar
- i) Ketepatan waktu dalam penyajian
- j) Keterampilan Bahasa Inggris

Hasil penelitian menunjukkan bahwa selama ini yang bertindak sebagai pengajar pelatihan. Para fasilitator secara formal telah memiliki jenjang kepangkatan dan pengalaman minimal 2 tahun sebagai fasilitator serta memiliki sertifikasi dosen. Secara umum, sudah memiliki kemampuan yang memadai dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Walaupun para fasilitator telah memiliki kemampuan mengajar yang memadai dan telah memenuhi syarat baik administrasi maupun uji kompetensi mata ajar tertentu namun belum melalui uji kompetensi sebagai spesialisasi mata ajar. Hal ini diungkapkan oleh fasilitator bernama DAK.

Sampai saat ini belum ada kriteria terstandar mengenai persyaratan fasilitator. Penilaian fasilitator belum dilakukan melalui *assessment*, masing-masing fasilitator menilai dirinya sendiri tanpa ada penilaian dari pakar atau dari teman sejawat dan dari peserta. Semua dosen dapat menjadi fasilitator yang penting dia punya rasa percaya diri yang tinggi walaupun pemahaman pengetahuan masih rendah.

Berdasarkan hasil penelitian, fasilitator yang mengajar ditetapkan sebagai dosen pengampu yang diangkat oleh Ketua. Ketua memberikan surat tugas kepada para dosen pengampu untuk mengajar. Surat tugas tersebut menyebutkan nama lengkap, gelar, NIDN dan NIP, nama mata ajar, hari dan jam mengajar serta tempat mengajar. Daftar pengampu disusun berdasarkan usulan dan minat dari fasilitator. Hal ini disebabkan fasilitator tidak memiliki homebase yang memadai tentang kompetensi dan pengalaman para fasilitator. Kompetensi ini harus berhubungan dengan pelatihan, seminar dan sertifikasi yang pernah dilakukan. Pengalaman berkaitan dengan jam mengajar. Penyusunan daftar pengampu didasarkan pada minat dan usulan fasilitator sehingga banyak terjadi fasilitator yang mengajar mata ajar yang diinginkannya saja bukan yang dikuasainya. Fasilitator memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a) Menata acara belajar, menyiapkan materi dan menyajikan materi sesuai dengan bidangnya.
- b) Menata situasi proses belajar
- c) Mengintensifkan kerjasama dan komunikasi antar anggota kelompok
- d) Mengarahkan acara belajar dan menilai bahan belajar sesuai dengan modul.



- e) Mengadakan bimbingan pada diskusi kelompok
- f) Menjadi mediatir untuk mengembalikan topik diskusi ke jalur yang benar
- g) Merumuskan hasil kegiatan peserta
- h) Mengadakan evaluasi terhadap peserat dan proses pelatihan (Fauzi, 2011, hlm. 107)

Tugas dan wewenang tersebut sangat sesuai dengan tugas-tugas yang saat ini dilaksanakan oleh fasilitator.

Kualitas pelatihan tidak terlepas dari kualitas fasilitator. Hasibuan (2005, hlm. 84) menyebutkan pentingnya pengajar yang memenuhi persyaratan sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengajar yang memenuhi persyaratan sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengajar yang baik adalah yang memiliki *technical skill, communication skill, personality authority, social skill, technical component dan Emotional Stability*. Jika ditinjau dari persyaratan sebagai pengajar yang baik, menurut Hasibuan para fasilitator telah dievaluasi oelh peserta pelatihan melalui sembilan indikator penilaian dengan nilai rata-rata cukup. Jadi kriteria pengajar menurut Hasibuan telah dipenuhi oleh indikator evaluasi fasilitator sebagai berikut:

**Tabel 4.7**

**Perbandingan Indikator Evaluasi Fasilitator**

No	Kriteria	Indikator Evaluasi Fasilitator	Penilaian Peserta
1	<i>Technical Skill</i>	Sistematika dan kemampuan menyajikan materi	Cukup baik
		Porsi latihan/aplikasi dalam pelatihan	Cukup baik
2	<i>Communication Skill</i>	Kemampuan komunikasi dan menjawab pertanyaan peserta	Cukup baik
3	<i>Personality authority</i>	Disiplin kehadiran	Cukup baik
		Manajemen Waktu	Cukup baik
4	<i>Social Skill</i>	Pemberian motivasi dan perhatian kepada peserta	Cukup baik
		Memberikan kecukupan waktu dan kesempatan peserta partisipasi dalam diskusi	Cukup baik
5	<i>Technical</i>	Penguasaan materi pelatihan	Cukup baik

No	Kriteria	Indikator Evaluasi Fasilitator	Penilaian Peserta
	<i>component</i>		
6	<i>Emotional Stability</i>	Gaya/sikap perilaku selama mengajar	Cukup baik

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa peserta pelatihan umumnya telah menilai fasilitator memenuhi kriteria sebagai pengajar yang baik. Penguasaan materi dalam *technical competency* belum cukup menggambarkan bahwa pengajar tersebut memiliki *technical competency* tetapi harus melalui uji kompetensi yang dibuktikan dengan bukti formal berupa sertifikasi *Training on Trainers (TOT)* dalam mata ajar tertentu.

Bagi fasilitator yang sudah terlanjur menjadi pengampu mata ajar tertentu namun sebenarnya belum berkompeten maka perlu dilakukan pembinaan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kemampuan profesional mereka. Menurut Hamalik (2007, hlm. 135) bentuk-bentuk pembinaan fasilitator meliputi: a). Latihan belajar mengajar yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional agar lebih mampu melaksanakan tugas dan kegiatan pembelajaran. b). Pengembangan kurikulum dan teknologi pendidikan, c) Kegiatan penelitian dan pengembangan, d) Membantu kegiatan operasional dan e) Mengikuti pelatihan manajemen pelatihan.

## 2) Seleksi Peserta Pelatihan

Peserta merupakan syarat untuk mempersiapkan tenaga lulusan dengan kemampuan kelembagaan dan dilaksanakan oleh tenaga kepelatihan yang berpengalaman. Seleksi peserta sebaiknya mencakup berbagai aspek seperti: kemampuan akademik, tingkat kecerdasan, kematangan, kesehatan, sosial, keterampilan berkomunikasi dan minat serta motivasi belajar (Hamalik, 2007, hlm. 127).

Kriteria calon peserta yang diperbolehkan mengikuti pelatihan yang dilaksanakan selama ini masih karena alasan sesuai dengan keinginan dan minat dosen bukan didasarkan karena kompetensi dan kebutuhan mahasiswa. Proses seleksi calon peserta pelatihan tidak pernah dilakukan oleh pimpinan unit organisasi. Kepala bagian SDM tidak melakukan pemantauan terhadap proses

seleksi calon peserta yang dilakukan oleh ketua program studi selain hanya menguji kelengkapan peserta saja. Hasil penelitian ini, terutama berkaitan dengan penetapan peserta pelatihan sesuai dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Nikandrou, Brinia dan bereri (2009, hlm.266) yang menyatakan bahwa motivasi belajar dan tujuan peserta pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap proses pelatihan. Temuan lainnya juga menunjukkan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan atas kemauan sendiri juga lebih aktif di pelaksanaan program pelatihan.

Fauzi (2011) menjelaskan bahwa penetapan kriteria peserta sebaiknya sudah diawali pada saat identifikasi dan analisis kebutuhan pelatihan, peserta perlu diikutsertakan sebagai sumber informasi tentang permasalahan yang dialami organisasi maupun individu sebagai pelaksana, pimpinan maupun mitra kerja organisasi. Adanya penegasan dari pihak manajemen organisasi tentang unit atau kegiatan yang persoonilnya memiliki kompetensi di bawah standar. Berdasarkan langkah-langkah ini dapat ditetapkan kriteria yang jelas tentang calon peserta yang diinginkan melalui Kerangka Acuan Pelatihan jauh sebelum pelatihan dilaksanakan.

Kebijakan calon peserta tidak dilibatkan secara langsung sebagai sumber informasi tentang permasalahan yang dialami organisasi tetapi biasanya diwakili oleh pimpinan unitnya. Usulan dari pimpinan direkap tanpa melakukan pemetaan untuk menetapkan skala prioritas berdasarkan tingkat dalam konteks pelatihan di Yayasan Indonesia Nusa Mandiri, calon peerta tidak dilibatkan secara langsung sebagai sumber informasi tentang permasalahan yang dialami organisasi, tetapi biasanya diawali oleh pimpinan unitnya. Selanjutnya, Kaprodi mengajukan usulan calon peserta pelatihan kepada Ketua. Usulan dari pimpinan organisasi direkapitulasi berdasarkan tingkat kebutuhan organanisasi terhadap jumlah dosen dan jenjang kompetensi yang diharapkan. pusbin hanya melakukan verifikasi calon peserta yang diusulkan berdasarkan kesesuaiannya dengan kriteria normatif yang telah ditetapkan.

Davies (2005) menyatakan bahwa manajer pelatihan atau penyelenggara harus memahami karakter kelompok sasaran dan mengidentifikasi kesenjangan

antara pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki para peserta pelatihan saat ini dengan keterampilan dan pengetahuan yang diinginkan untuk dikuasai oleh mereka setelah mengikuti pelatihan. Semakin tepat manajer mengidentifikasi kesenjangan tersebut, semakin tepat pula rancangan pelatihan untuk menutup kesenjangan tersebut.

Identifikasi kesenjangan pengetahuan dosen dan identifikasi kebutuhan organisasi akan tenaga dosen menjadi kewenangan para pimpinan unit organisasi untuk melakukannya. Usulan calon peserta yang disampaikan oleh pimpinan unit ke Pusbin diasumsikan telah melalui proses ini, sehingga pusbin langsung menerima usulan ini sepanjang calon peserta sudah memenuhi kriteria dari pendidikan dan angka kreditnya. Di luar itu, belum ada pihak manapun yang melakukan pemetaan dan prioritas kebutuhan tenaga dosen di yaaysan Indonesia Nusa mandiri.

Kebutuhan organisasi terhadap jumlah dosen dan jenajng kompetensi yang diharapkan. Kepala SDM melakukan verifikasi calon peserta yang diusulkan berdasarkan kesesuaian dengan kriteria normatif yang telah ditetapkan. Identifikasi kesenjangan pengetahuan para dosen dan identifikasi kebutuhan organisasi akan tenaga dosen menjadi kewenangan ketua program studi yang diasumsikan telah melalui proses ini. Di luar institusi ini belum ada pihak manapun yang melakukan pemetaan dan prioritas kebutuhan tenaga dosen di kampus BSI group. Dalam hal jumlah peserta pelatihan dalam satu kelas, Fauzi (2011) menyatakan bahwa jumlah yang besar dianggap kurang efektif bagi proses pelatihan yang ingin dilakukan secara interaktif antar peserta dengan fasilitator maupun peserta pelatihan. Jumlah yang ideal berkisar 20 sampai 30 peserta. Jumlah peserta dalam kelas selama ini belum memenuhi kelas yang efektif.

### **3) Penyusunan Materi Pelatihan**

Penyusunan materi pelatihan mengacu pada kurikulum yang telah ditetapkan. Materi pelatihan untuk setiap mata ajar terdiri dari tiga bagian yaitu mdul, buku kerja dan panduan instruktur. Modul berisi materi pelajaran yang harus diberikan oleh fasilitator. Buku kerja merupakan buku latihan bagi peserta dalam menyelesaikan soal-soal atau contoh-contoh kasus yang berkaitan dengan materi

modul. Sedangkan panduan instruktur terdiri dari GBPP (Garis Besar Program Pembelajaran), SAP (Satuan Acara Pembelajaran), slide bahan ajar dari modul dan kunci jawaban soal di buku kerja.

Beberapa kekurangan dan kelemahan isi materi pelatihan:

- a) Materi pelatihan belum memenuhi seluruh kebutuhan peserta terhadap kompetensi tertentu.
- b) Penyusunan modul belum ada keseragaman, diantaranya tidak mencantumkan TPU, TPK dan daftar pustaka.
- c) Tidak semua modul dilengkapi dengan buku kerja.
- d) Beberapa mata ajar masih menguraikan dan menjelaskan materi yang lebih cocok untuk manajemen, belum secara spesifik mengarah pada materi yang sesuai untuk peningkatan kompetensi dosen.
- e) Dalam modul pada umumnya tidak menguraikan manfaat dalam modul penerapan di tempat kerja.
- f) Modul kurang memuat contoh-contoh kasus.

Kekurangan dan kelemahan materi pelatihan dan modul pembelajaran yang diidentifikasi dalam penelitian ini pada umumnya disebabkan modul yang disusun kurang mengikuti kaidah-kaidah penyusunan modul yang baik. Peraturan..... tentang pedoman penulisan modul..... menguraikan prinsip-prinsip penulisan modul sebagai berikut:

- a) Modul yang disusun harus mengacu pada kurikulum pelatihan dan digunakan dalam suatu program pelatihan.
- b) Disusun secara rasional atas dasar analisis, sesuai dengan tingkat kompetensi yang harus dicapai oleh peserta pelatihan setelah menguasai modul.
- c) Memuat indikator keberhasilan agar peserta pelatihan dapat mengetahui secara jelas hasil belajar yang menjadi tujuan pembelajaran.
- d) Isi modul harus merupakan bahan yang terkini (*update*) sesuai dengan tuntutan perkembangan.
- e) Memuat contoh-contoh dan latihan-latihan yang relevan sehingga peserta pelatihan dapat menerapkan di lingkungan kerjanya.
- f) Sumber pustaka yang digunakan minimal 5 (lima) referensi baik dalam bentuk buku atau karya tulis ilmiah yang tahun terbitannya tidak lebih dari 10 tahun.
- g) Acuan dalam bentuk peraturan dan perundangan harus merujuk pada peraturan dan perundangan yang berlaku.

- h) Ditulis oleh perorangan atau tim yang ditugaskan oleh pimpinan instansi dengan anggota tidak lebih dari dua orang yang kompeten dalam bidang yang ditulis.
- i) Penulisan modul harus mengacu pada kaidah penulisan karya tulis ilmiah.

Penulisan modul yang tidak memenuhi standar serta kaidah penulisan yang baik tidak hanya menyulitkan peserta pelatihan dalam memahami dan mengaplikasikan materi yang disampaikan akan tetapi juga menyebabkan tidak tercapainya tujuan program pelatihan secara umum. Faktor lain yang mempengaruhi kualitas modul adalah kompetensi penulis terkait dengan substansi materi modul.

Materi pembelajaran berupa modul harus disusun secara sistematis sehingga siap dipelajari oleh peserta pelatihan untuk mencapai kompetensi atau sub kompetensi, penyusunan modul belajar mengacu pada kompetensi yang terdapat di dalam tujuan yang ditetapkan.

Analisis kebutuhan modul merupakan kegiatan menganalisis kompetensi atau tujuam untuk menentukan jumlah dan judul modul yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kompetensi. Penerapan judul modul didasarkan pada kompetensi yang terdapat pada garis-garis program yang ditetapkan. Analisis kebutuhan modul bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan jumlah dan judul modul yang harus dikembangkan. Analisis kebutuhan modul dapat dilakukan pertamata-tama dengan menetapkan kompetensi yang terdapat di dalam Garis-garis Besar Program Pembelajaran yang akan disusun modulnya. Proses selanjutnya adalah mengidentifikasi dan menentukan ruang lingkup unit kompetensi, pengetahuan, kompetensi dan sikap yang menjadi prasyarat. Langkah berikutnya menentukan judul modul. Kegiatan ni dilakukan pada periode awal pengembangan modul.

Penyusunan draft modul merupakan proses penyusunan dan pengorganisasian materi pembelajaran dari satu kompetensi atau sub kompetensi yang telah ditetapkan. Setelah judul modul ditetapkan pada langkah analsiis kebutuhan, penulisan draft dapat dawali dengan menetapkan tujuan akhir yaitu kemampuan yang harus dicapai oleh peserta didik setelah selesai mempelajari satu modul dan tujuan antara yaitu kemampuan spesifik yang menunjang tujuan akhir.

Langkah kedua adalah menetapkan garis-garis besar atau outline modul serta garis-garis besar yang akan dikembangkan, akhirnya lakukan pemeriksaan ulang draft yang telah dihasilkan. Indikator draft yang baik adalah mencakup: a) judul modul, b) kompetensi atau sub kompetensi yang akan dicapai setelah menyelesaikan modul, c) tujuan, yang terdiri atas tujuan akhir dan tujuan antara yang akan dicapai peserta setelah mempelajari modul, d) materi pelatihan yang berisi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dipelajari oleh peserta didik untuk mempelajari modul, e) prosedur atau kegiatan pelatihan yang harus diikuti oleh peserta untuk mempelajari modul. f) soal-soal, latihan dan atau tugas yang harus dikerjakan atau diselesaikan oleh peserta didik, g) evaluasi atau penilaian yang berfungsi mengukur kemampuan peserta dalam menguasai modul; serta h) kunci jawaban dari soal, latihan dan atau pengujian.

Uji coba draft modul adalah kegiatan penggunaan modul pada peserta terbatas untuk mengetahui keterlaksanaan dan manfaat modul dalam pembelajaran sebelum modul tersebut digunakan secara umum. Uji coba draft modul bertujuan untuk mengetahui kemampuan dan kemudahan peserta dalam memahami dan menggunakan modul, mengetahui efisiensi waktu belajar dengan menggunakan modul dan mengetahui efektivitas modul dalam membantu peserta mempelajari dan menguasai materi pembelajaran. Uji coba draft modul dimulai dengan menyiapkan dan mengandakan draft modul yang akan diuji coba ke peserta yang akan mengikuti ujicoba. Langkah selanjutnya menyusun instrumen pendukung uji coba. Draft modul dan instrumen pendukung uji coba didistribusikan kepada peserta yang melakukan ujicoba. Setelah selesai draft modul dan instrumen ujicoba dikumpulkan. Dari hasil ujicoba diharapkan memberikan masukan dalam penyempurnaan draft modul. Uji coba ini dilakukan dalam dua tahap yaitu uji coba dalam kelompok kecil yang diberikan kepada 2 sampai 4 peserta dan uji coba kelompok besar dilakukan kepada peserta berjumlah 20 sampai 30 peserta.

Validasi modul bertujuan memperoleh pengakuan atau pengesahan kesesuaian modul dengan kebutuhan sehingga modul layak dan cocok digunakan. Validasi yang dilakukan dengan cara meminta persetujuan dan pengesahan

terhadap kesesuaian modul dengan kebutuhan. Validasi dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak praktisi yang ahli sesuai dengan bidang-bidang terkait dengan modul. Validasi modul meliputi: isi materi, penggunaan bahasa, penggunaan metode pembelajaran. Validasi dapat dimintakan dari berbagai pihak sesuai dengan keahlian masing-masing. Misalnya ahli substansi dari praktisi atau pakar ilmu komputer, ahli bahasa untuk penggunaan bahasa, dan ahli metode instruksional untuk penggunaan instruksional agar mendapatkan masukan yang komprehensif dan obyektif. Langkah pelaksanaan validasi draft modul dengan:

- a) menyiapkan dan menggandakan draft modul yang akan divalidasi sesuai dengan banyaknya validator yang terlibat.
- b) menyusun instrumen pendukung validasi lalu draft modul
- c) instrumen validasi didistribusikan kepada para validator yang terlibat, sambil menginformasikan kepada validator tentang tujuan validasi dan kegiatan yang harus dilakukan oleh validator.
- d) Pengumpulan kembali draft modul dan instrumen validasi dilakukan setelah validasi selesai. Kesimpulan dari masukan yang dijarah melalui instrumen validasi merupakan tahapan akhir.

Dari kegiatan validasi draft modul akan dihasilkan draft modul yang mendapat masukan dan persetujuan dari para validator sesuai dengan bidangnya. Masukan tersebut digunakan sebagai bahan penyempurnaan modul.

Revisi atau perbaikan merupakan proses penyempurnaan modul setelah memperoleh masukan dari kegiatan uji coba dan validasi. Kegiatan revisi draft modul bertujuan melakukan penyempurnaan akhir yang komprehensif terhadap modul sehingga modul siap digunakan sesuai dengan masukan-masukan yang diperoleh dari kegiatan sebelumnya. Perbaikan modul harus mencakup aspek-aspek penting penyusunan modul antara lain:

- a) pengorganisasi materi pembelajaran,
- b) penggunaan metode pembelajaran,
- c) penggunaan bahasa dan pengorganisasian tata tulis dan perwajahan.

Judul modul biasanya diisi dengan topik pembelajaran. Deskripsi meguraikan dengan singkat pengantar materi pembelajaran yang akan



disampaikan. Tujuan pembelajaran ditulis dan terdiri dari tujuan pembelajaran umum dan khusus. Pokok bahasan dan sub pokok bahasan. Jumlah pokok bahasan sama dengan jumlah item pada tujuan pembelajaran khusus. Bahan belajar merupakan bahan-bahan yang digunakan untuk mempelajari materi. Bahan belajar berupa: buku teks, modul, peraturan, standar, pedoman dan bahan lain berisi informasi terkait dengan materi.

Langkah-langkah kegiatan pembelajaran berisi penjabaran langkah-langkah kegiatan yang akan dilaksanakan dalam proses pembelajaran dengan menguraikan prosedur dan metode yang digunakan dalam menyampaikan materi setiap pokok dan sub pokok bahasan. Metode yang digunakan harus sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Metode pembelajaran sebaiknya berganti pada setiap pokok bahasan sehingga tidak membuat bosan peserta dan memotivasi peserta untuk giat belajar. Media dan alat bantu yang tepat diperlukan dalam pembelajaran. Tugas-tugas atau latihan yang harus diselesaikan oleh peserta pelatihan termasuk cara mempersiapkan bahan penugasan dan lampiran lembar kerja secara terperinci. Rencana evaluasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif sangat diperlukan untuk mengukur kemampuan awal peserta dan mengukur pencapaian kompetensi sesuai tujuan pembelajaran serta format evaluasi yang digunakan. Tahap akhir adalah dengan memperhitungkan alokasi waktu yang digunakan setiap sesi sehingga tujuan kompetensi dapat dicapai.

Uraian materi berisi penjelasan secara spesifik materi dari masing-masing pokok bahasan dan atau sub pokok bahasan. Referensi memuat buku-buku atau sumber lainnya yang digunakan dalam menyusun materi pelajari dan yang digunakan sebagai rujukan dalam mempelajari materi pembelajaran. Biasanya modul dilengkapi dengan lampiran yang terdiri dari lembar kerja dan informasi pendukung lain. Lembar kerja memuat kegiatan fasilitator dan peserta pelatihan secara rinci berikut bahan tayangan, diskusi, simulasi, studi kasus dan sebagainya. Bahan-bahan pembelajaran juga dapat berupa kasus, skenario, soal dan tanya jawab.

#### 4) Sarana dan Prasarana Pelatihan

##### a) Sarana pelatihan

Media pelatihan adalah alat yang digunakan dalam menetapkan metode pembelajaran dalam pelatihan, fungsinya adalah menyalurkan bahan pembelajaran sehingga mampu merangsang perhatian, minat, pikiran dan perasaan peserta pelatihan dalam kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuannya. Media dianggap sebagai salah satu penentu keberhasilan pelatihan karena membantu kelancaran proses pembelajaran agar lebih efektif dan efisien serta dapat mempengaruhi tingkat pencapaian para peserta pelatihan. Informasi yang disampaikan secara lisan kurang dipahami sepenuhnya oleh peserta pelatihan apalagi fasilitator tidak ahli memberikan penjelasan. Peran media sangat dibutuhkan untuk membantu menjelaskan materi pembelajaran.

Penggunaan media pelatihan secara optimal bisa sangat produktif menurut Rae (2005, hlm. 22), seperti media visual, sebagai komunikasi non verbal. Apabila alat bantu tersebut diimbangi dengan komunikasi verbal yang positif maka hasilnya akan sangat besar dalam proses pembelajaran. Media yang digunakan *handsout*, video interaktif dan para instruktur sendiri.

Media pembelajaran umumnya disediakan dalam ruang kelas dan digunakan oleh fasilitator seperti komputer, LCD, *whiteboard*, flipchart dan satu set modul mata ajar. Menurut Fauzi (2011, hlm. 101), kegunaan komputer dalam membantu kelancaran pelatihan antara lain mempermudah proses pengetikan bahan ajar, pembuatan presentasi dan tampilan menggunakan animasi. Materi dalam bentuk *power point* ditayangkan dalam bentuk tampilan di layar dengan menggunakan *Liquid Chrystal Display (LCD)*. Jika dihubungkan dengan tujuan pembelajaran seperti dikatakan Allend dalam Sudrajat (200), media komputer dan LCD memiliki pencapaian yang tinggi dalam aspek belajar pengenalan visual, namun rendah dalam aspek penyampaian keterampilan persepsi motorik dan aspek pengembangan sikap, opini dan motivasi. Penggunaan media ini harus disertai komunikasi verbal yang positif.

Media lain yang sering digunakan adalah *whiteboard*. *Whiteboard* biasanya digunakan untuk menuliskan pesan, materi, diagram, pokok bahasan dan

sebagainya. Tulisan tersebut dapat ditambah dan dihapus dengan mudah. Penggunaan media ini menggunakan cukup banyak waktu baik bagi fasilitator maupun peserta. Penggunaan flipchart sebagai media cetakan yang sangat sederhana namun cukup efektif dan pembuatannyapun relatif mudah.

#### **b) Prasarana pelatihan**

Prasarana utama merupakan infrastruktur dan fasilitas yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran. Prasarana yang dimiliki ketiga kampus Yayasan Indonesia Nusa Mandiri cukup lengkap dari mulai luas tanah ukuran 800 sd 1000m<sup>2</sup>, tempat ibadah, ruang kelas, aula, laboratorium komputer, laboratorium bahsan, perpustakaan dengan 3000 jenis buku. Prasarana penjunang dimiliki kampus Yayasan Indonesia Nusa Mandiri. Ruang kelas yang ada sudah menggunakan pendingin udara (AC) yang berfungsi dengan baik, tata letak pengaturan kursi dan meja.

Mengenai sarana prasarana pelatihan, seorang fasilitator beinisial .... memberikan pendapatnya sebagai berikut: Media yang sudah ada disesuaikan dengan metode yang digunakan, misalnya fasilitator memutar film yang akan diajarkan. Fasilitas perlu diperbaiki sedikit misalnya penempatan LCD, komputer dan kabel-kabel yang terkesan berantakan.

Fasilitator lain memberikan komentar, ruangan yang masih ada terlalu kecil untuk kapasitas 40 orang. Peralatannyapun kurang memadai, LCD masih ditempatkan semrawut dengan kabel-kabel ke komputer. Perlu upgrade sistem komputer.

Rae (2005, hl. 22) menjelaskan bahwa selain media pembelajaran untuk membangun suasana yang menyenangkan perlu adanya ruang kelas yang berkualitas. Ruang ini biasanya dilengkapi dengan:

- a) *Layout* ruang yang secara fleksibel dapat disusun sesuai dengan kebutuhan kapasitas kelas.
- b) Penerangan listrik yang mencukupi dan merata ke semua bagian kelas.
- c) Pendingin udara yang sangat membantu kenyamanan ruang karena kesejukannya yang mudah diatur.

- d) Sirkulasi udara yang cukup ideal misalnya, dengan ketinggian atap yang mencukupi.
- e) Jenis kursi peserta dan instruktur yang memiliki mobilitas yang fleksibel sehingga memberi peluang untuk gerakan tubuh yang leluasa saat diduduki peserta.
- f) Pewarnaan ruangan yang mendukung proses pembelajaran

Berkaitan dengan *layout* pelatihan menurut Silberman (2010, hlm. 8) menyatakan tidak ada tata letak yang ideal untuk semua jenis pelatihan tetapi terdapat banyak pilihan untuk digunakan. Ia menguraikan 10 jenis *lay out* pengaturan kelas pelatihan, yaitu: bentuk U, gaya tim, meja konferensi, lingkaran, kelompok dalam kelompok, *work station* (lokasi kerja), *breaking grouping* (memisah kelompok), *chevron* (bentuk V) dan auditorium (aula).

*Lay out* ruang kelas yang digunakan dalam pelatihan adalah bentuk ruang kelas tradisional dengan meja kursi lurus. Fasilitator ... (...) menjelaskan::

Ruangan masih seperti ruang kelas di kampus bukan ruang kelas pelatihan dosen. Bentuk ruangan memanjang dengan susunan kursi dan bangku memanjang ke belakang. Sebaiknya kalau untuk pelatihan dibentuk kursi yang melingkar atau persegi panjang sehingga setiap orang dapat saling bertatap. Kalau sekarang jalan ke belakang sulit karena hanya ada gang sempit di antara kursi kanan dan kirinya.

*Lay out* ruang kelas tradisional dengan jajaran kursi dan meja lurus sebaiknya dipilih apabila tidak ada pilihan lain menurut Silberman (2010, hlm. 13). Hal terbaik yang dilakukan dengan *lay out* ini adalah dengan cara mengelompokkan kursi dan deretan berjumlah genap agar dapat digunakan untuk bekerjasama dalam belajar dan ada ruang yang cukup diantara kelompok sehingga peserta dapat memutar kursi-kursi mereka untuk berdiskusi dengan peserta yang duduk di belakang.

Dari 10 bentuk *layout* pengaturan kelas, *layout* bentuk U dan bentuk gaya tim yang menurut penulis paling sesuai diterapkan dalam pelatihan. Kegunaan dari *lay out* U ini adalah:

- a) Peserta dapat melihat presentasi dan fasilitator dengan jelas.
- b) Peserta dapat bergerak leluasa ketika berdiskusi.

- c) Fasilitator juga dapat bergerak leluasa menghampiri peserta.
- d) Memudahkan interaksi peserta satu dengan lainnya.
- e) Fasilitator dapat masuk ke dalam bentuk apabila diperlukan, misalnya untuk membagikan lembaran-lembaran berisi materi atau studi kasus.

*Layout* gaya tim disusun dengan menempatkan meja di seluruh ruangan dengan masing-masing meja diisi kursi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan interaksi tim. Sarana prasarana penunjang lain, seperti perpustakaan, kantin, tempat ibadah dan ruang makan menurut sebagian besar peserta sudah cukup memadai.

## **2. Pelaksanaan Pelatihan**

### **e. Kemampuan Fasilitator dalam Mengelola Kelas**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa pada umumnya kegiatan pembelajaran dibuka dengan pengenalan peserta dan fasilitator kemudian dilanjutkan dengan penyajian materi, tanya jawab, dan diskusi kelompok. Akhirnya pembelajaran ditutup dengan pengisian lembar evaluasi peserta.

Fasilitator pada umumnya datang sebelum pembelajaran dimulai, sambil menunggu peserta yang belum datang, fasilitator menyiapkan slide presentasi yang akan ditayangkan melalui LCD. Fasilitator memulai kegiatan dengan pembelajaran dengan menyapa peserta dan menjelaskan mata ajar yang akan disampaikan lalu fasilitator meminta para peserta memperkenalkan diri dengan menyebutkan asal program studi tempat mengajar. Fasilitator memperkenalkan diri setelah beberapa peserta memperkenalkan diri dan menceritakan pengalaman kerja yang dikaitkan dengan mata ajar yang akan diberikan. Tujuan pengenalan diri ini adalah untuk memperoleh kepercayaan dari peserta bahwa fasilitator cukup kompeten untuk membawakan materi yang akan diajarkan.

Fauzi (2011, hlm. 125) menjelaskan yang harus dilakukan oleh fasilitator terhadap peserta adalah memperoleh kepercayaan serta membangun motivasi peserta. Beberapa cara yang dilakukan oleh fasilitator, antara lain:

- 1) Mencari dan menyatakan kesamaan antara fasilitator dengan peserta.

- 2) Menunjukkan materi pelatihan yang akan disampaikan, kepada siapa dan bagaimana hasilnya dengan tujuan untuk membangun kepercayaan peserta pada isi materi.
- 3) Menjelaskan keuntungan mengikuti pelatihan ini dan bila memungkinkan menunjukkan video kesaksian peserta sebelumnya tentang manfaat pelatihan ini.
- 4) Hindarkan pembukaan pelatihan dengan menyatakan ketidaksiapan
- 5) Melakukan pencairan suasana (*ice breaking*) melalui permainan menyenangkan
- 6) Menyusun dan merumuskan harapan peserta pelatihan.
- 7) Membangun kesepakatan-kesepakatan penting antara fasilitator dengan peserta.

Sedangkan menurut Davies (2005), pada awal sesi pelatihan, peserta secara individual maupun kelompok perlu mengidentifikasi masalah konkrit yang mereka hadapi di tempat kerjanya yang relevan dengan materi pelatihan. Kemudian pada akhir sesi, para peserta pelatihan perlu membuat rencana tindak (*action plan*) yang realistis untuk diterapkan di tempat kerjanya dan bisa berdiskusi dengan para kaprodinya untuk menerapkan hasil pembelajaran yang telah diperolehnya.

Pada umumnya fasilitator cukup menguasai materi pelatihan dan mampu menjelaskan materi secara sistematis sesuai modul dengan bahasa yang sederhana dan contoh-contoh penerapan dalam kehidupan sehari-hari sehingga mudah dipahami oleh peserta serta manajemen waktu oleh fasilitator juga cukup baik. Menurut Fauzi, dalam menjelaskan materi, terlebih dahulu fasilitator perlu merencanakan isi materi yang akan dijelaskan sesuai dengan silabus dan pengalaman peserta agar mudah dipahami oleh peserta kemudian dalam menjelaskan materi pelatihan, fasilitator hendaknya tidak menggurui, namun lebih banyak mengajak peserta untuk bersama-sama membahas isi materi, bahkan fasilitator perlu menggunakan contoh dari pengalaman peserta.

Dalam beberapa sesi pelatihan, diobservasi pada umumnya fasilitator mampu mengajak sebagian peserta terlibat dalam diskusi yang cukup dinamis,

baik berupa pertanyaan, menceritakan pengalaman di tempat bekerja, implementasi teori di tempat kerja. Fasilitator mampu menjawab pertanyaan yang disampaikan dengan kondisi di dunia nyata. Fasilitator juga cukup memberikan perhatian kepada peserta. Dalam pelatihan orang dewasa, Fauzi berpendapat bahwa tugas fasilitator tidak hanya menjelaskan materi pelatihan, tetapi memiliki tugas yang lebih beragam meliputi mengajukan pertanyaan-pertanyaan pemicu, memberi penguatan, melakukan variasi, mengelola proses pelatihan dan menutup pelatihan.

Mengajukan pertanyaan-pertanyaan pemicu biasanya merangsang peserta untuk berpikir dan mulai berdialog/berdiskusi, ketika sudah terjadi dialog dan diskusi, fasilitator perlu memberi pengakuan untuk merespon terhadap tingkah laku positif yang dilakukan peserta tersebut seperti mengacungkan jempol sambil berkata “bagus” atau “tepat sekali” untuk membangkitkan motivasi dan meningkatkan perhatian peserta. Fasilitator sudah cukup baik dalam mengajukan pertanyaan-pertanyaan pemicu dan memberi penguatan terhadap perilaku peserta yang positif.

Melakukan variasi dalam pelatihan juga dapat meningkatkan minat peserta dan membuat pelatihan lebih menyenangkan. Menurut Fauzi (2011, hlm. 132) ada empat hal yang memerlukan sentuhan variasi, yaitu gaya mengajar, penggunaan media, pola interaksi dan sarana pembelajaran. Variasi gaya mengajar dapat dilakukan antara lain dengan cara mengatur intonasi suara dengan kalimat yang disampaikan, melakukan kontak mata dengan peserta, berhenti sejenak pada saat akan mengatakan sesuatu yang penting atau mengajukan pertanyaan, ekspresi muka, serta gerakan tangan dan badan. Variasi penggunaan media pembelajaran perlu memperhatikan kesesuaian dengan tujuan pembelajaran, melakukan penyesuaian apabila melakukan pergantian dari media satu ke media lainnya serta fasilitator cukup tampil dalam mengoperasikan media. Variasi pola interaksi diperlukan agar semua peserta dapat terlibat secara aktif dalam proses pelatihan. Sedangkan variasi sarana belajar dapat dilakukan dengan mengatur ulang kursi peserta dan ruang belajar, fasilitator cukup melakukan variasi gaya mengajar dan variasi sarana belajar. Hal ini disebabkan karena fasilitas yang kurang memadai.

Kemampuan dalam mengelola proses pelatihan berkaitan dengan kepiawaian fasilitator untuk memelihara kondisi pembelajaran yang kondusif. Fasilitator sudah cukup baik, dalam kemampuan mengelola proses pelatihan yaitu dengan menunjukkan sikap antusias saat berhadapan dengan peserta, memberikan tantangan kepada peserta agar mau terlibat dalam proses pembelajaran, luwes dalam menghadapi peserta, namun tetap fokus pada tujuan pelatihan serta mampu memanfaatkan waktu seefisien mungkin.

Ketika menutup pelatihan, Fauzi menjelaskan bahwa fasilitator perlu memastikan peserta pelatihan memahami gambaran utuh tentang pokok-pokok materi pelatihan yang telah dipelajari dan memberikan dorongan kepada peserta untuk mencoba menerapkan materi pelatihannya. Fasilitator berbeda-beda dalam menutup sesi pembelajarannya. Namun dengan sedikit waktu yang tersisa, pada umumnya fasilitator lebih banyak melakukan latihan soal-soal sebagai pembekalan bagi peserta untuk mengikuti ujian dibandingkan dengan menyimpulkan materi pelatihan dan memberikan kiat-kiat penerapan materi di tempat kerja.

Hasil penelitian Towler dan Dipboye (2006, hlm. 549-564) menunjukkan temuan yang berbeda, yaitu bahwa responden dengan tingkat kebutuhan pemahaman yang rendah dipengaruhi oleh reputasi pelatih sedangkan responden dengan kebutuhan pemahaman yang tinggi tidak terpengaruh. Sehingga dapat disimpulkan bahwa efikasi diri menjadi perantara hubungan antara interaksi reputasi pelatih dan kebutuhan pemahaman.

#### **b. Pemilihan Metode Pembelajaran**

Berdasarkan hasil penelitian, metode pembelajaran yang sering digunakan oleh fasilitator adalah presentasi materi, tanya jawab, diskusi kelompok, studi kasus dan latihan soal. Materi presentasi materi atau ceramah menjadi metode yang paling dominan dipilih dan digunakan oleh fasilitator disebabkan:

- 1) Waktu yang digunakan untuk menyampaikan materi lebih cepat
- 2) Menyesuaikan diri dengan fasilitas pelatihan yang tersedia, dalam hal ini adalah ruang kelas yang kecil dengan tipe kelas tradisional dengan jajaran meja dan kursi yang lurus serta



3) Tidak memerlukan keterampilan yang rumit dari pengajar

Hal ini sesuai dengan pendapat Davies (2005, hlm. 123) bahwa pemilihan metode pembelajaran sangat dipengaruhi berbagai faktor, seperti: fasilitas pelatihan yang tersedia, waktu yang tersedia, jenis pelatihan, budaya organisasi, sasaran pembelajaran, keterampilan pelatih, prinsip-prinsip pembelajaran, besarnya kelompok, dan besarnya anggaran.

Walaupun metode presentasi / ceramah paling mudah dilaksanakan dan menjadi pilihan utama dalam pelatihan, namun metode ini memiliki kelemahan karena cenderung membuat peserta menjadi pasif dan kurang berpartisipasi. Kelemahan metode ini dapat dikurangi dengan menyediakan waktu yang cukup untuk tanya jawab dengan peserta dan diskusi kelompok untuk membahas kasus. Hal ini sesuai dengan pendapat silberman (2010, hlm. 19), bahwa metode diskusi terbuka dan diskusi kelompok merupakan metode yang penting untuk mendapatkan partisipasi setiap orang. Diskusi kelompok dapat digunakan secara efektif jika waktu yang tersedia cukup untuk memproses pertanyaan dan masalah. Peran pengajar dalam diskusi kelompok adalah memfasilitasi alur pendapat dari para peserta. Silberman (2010, hlm. 38) memberikan beberapa tips untuk memfasilitasi diskusi sebagai berikut:

- 1) Melakukan parafrase tentang hal yang dikatakan oleh peserta sehingga dia merasa dimengerti dan peserta lain dapat mendengar rangkuman dari perkataan tersebut.
- 2) Memeriksa pemahaman pengajar tentang pernyataan peserta dengan meminta peserta untuk mengklarifikasi apa yang telah dikatakannya
- 3) Memberikan pujian untuk komentarnya yang menarik atau mendalam
- 4) Menguraikan kontribusi peserta pada diskusi dengan contoh-contoh atau menyarankan cara baru dalam melihat masalah.
- 5) Menghidupkan diskusi dengan mempercepat laju, menggunakan humor atau jika perlu mendorong agar kelompok lebih berkontribusi
- 6) Membantah (secara halus) komentar peserta untuk merangsang diskusi lebih lanjut.

- 7) Menengahi perbedaan pendapat diantara peserta dan meredakan ketegangan yang mungkin muncul.
- 8) Mengumpulkan semua ide, menunjukkan hubungan satu sama lainnya.
- 9) Ubahlah proses dalam kelompok dengan mengubah metode untuk menapatkan partisipasi atau dengan meminta kelompok mengevaluasi ide yang baru saja dipresentasikan.
- 10) Rangkum (dan rekam, jika perlu) pandnagan utama dari kelompok.

Untuk mata ajar yang waktunya lebih dari 10 jam pelatihan biasanya fasilitator memberikan studi kasus untuk dibahas dengan para peserta pelatihan, di samping ceramah dan tanya jawab. Dengan studi kasus ini diharapkanpeserta mampu menemukan berbagai alternatif pemecahan masalah dengan berdasarkan pada sumber bacaan atau dari pengalaman langsung di lapangan. Studi kasus ini biasanya berisi gambaran masalah, pihak-pihak yang terlibat, lokasi kejadian, waktu, penyebab timbulnya masalah serat kemungkinan pemecahan masalah tersebut.

Menurut Fauzi (2011, hlm. 88) metode studi kasus digunakan apabila kegiatan pembelajaran bertujuan untuk menghubungkan topik yang dipelajari dengan situasi kehidupan nyata. Metode studi kasus ini lebih efektif apabila dikombinasikan dengan metode diskusi kelompok, dimana peserta pelatihan dapat merumuskan hasil diskusi kelompok tentang suatu kasus dan melaporkan di depan peserta di luar kelompoknya. Meskipun hampir semua fasilitator pelatihan menggunakan metode ceramah dan diskusi, beberapa fasilitator mampu menggunakan metode yang berbeda. Seorang fasilitator beinisial S mampu menayangkan film pendek yang berkaitan dengan materi kemuiian dibahas dan didiskusikan dengan peserta.

Fasilitator cukup memberikan kesempatan peserta untuk menyampaikan pertanyaan yang meyakinkan bahwa materi sudah dipahami. Penayangan film pendek merupakan salah sau metode pembelajaran yang dinamis karena menyajikan urutan kejadian secara dinamis. Menurut Kaswan (2011, hlm. 186), penggunaan metode ini memiliki keuntungan sebagai berikut:

- 1) Trainer dapat mengulang, memperlambat atau mempercepat pelajaran yang memberikan kefleksibelan dalam menyelesaikan sesi tergantung pada keahlian peserta pelatihan
- 2) Peserta dapat memberikan paparan mengenai peralatan masalah, kejadian yang dengan mudah dapat didemonstrasikan seperti kesalahan fungsi peralatan, pelanggan yang marah atau darurat
- 3) Peserta pelatihan disediakan instruksi yang konsisten sehingga isi program tidak dipengaruhi oleh kepentingan dan tujuan trainer tertentu.
- 4) Memvideokan peserta pelatihan memberikan kesempatan kepada mereka untuk melihat dan mendengar kinerjanya sendiri tanpa interupsi dari trainer.

Pemutaran film pendek merupakan salah satu dari banyak metode audiovisual yang ada. Metode audio visual antara lain: bahan cetak, slide, compact disc (CD), DVD, videotape, audiocassette, telekonferensi, videokonferensi dan satelit. Karena banyaknya pilihan metode audiovisual, fasilitator harus memilih metode yang paling cocok untuk program pelatihan.

Fasilitator lain menyampaikan materi dengan menggunakan metode permainan (games) di samping penyampaian materi dan tanya jawab. Menurut fasilitator tersebut metode permainan cocok untuk diterapkan dalam materi ini karena hasil yang diharapkan dari materi adalah meningkatkan kemampuan peserta dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain di sekitarnya. Jadi yang ingin dicapai adalah keterampilan yang lebih cenderung bersifat praktis dibandingkan teoritis sehingga penggunaan metode permainan sangat tepat untuk memperlihatkan situasi nyata kepada peserta. Fauzi (2011, hlm. 81) menyatakan bahwa games memiliki beberapa fungsi diantaranya:

- 1) Mendorong perilaku kompetitif yang ditandai dengan pemain yang menang dan kalah.
- 2) Menguji kemampuan peserta.
- 3) Memperlihatkan situasi atau masalah peserta. Di sini peserta diminta untuk menggambarkan dan menemukan strategi untuk memahami situasi dan memecahkan masalah.

Penyajian teknik permainan yang baik akan menarik perhatian peserta sehingga menimbulkan suasana belajar yang menyenangkan tanpa menimbulkan kelelahan sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan suasana gembira dan kompetitif.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Martin, Kolomitro dan Lam (2014, hlm. 11-35) mereviu 13 metode pelatihan yaitu studi kasus, pelatihan berbasis permainan, magang, rotasi pekerjaan, job shadowing, kuliah, mentoring and apprenticeship, instruksi terprogram, role-modelling, bermain peran, simulasi, pelatihan berbasis stimulus serta pelatihan tim. Hasil dari reviu yang mendalam ini menyatakan bahwa mayoritas metode pelatihan tidak interaktif, melibatkan *doing* dan *oof the job*. Hasil ini menyimpulkan bahwa kemajuan teknologi telah memperluas model penyampaian untuk pilihan jarak yang berbeda. Profil untuk 13 metode pelatihan yang teridentifikasi dari penelitian ini seharusnya membantu para praktisi dalam memilih metode pelatihan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan lingkungan mereka serta melayani sebagai landasan riset dan pengembangan masa yang akan datang.

### **3. Penilaian Pelatihan**

Ada banyak definisi dari pelatihan, dan secara sederhana pelatihan dapat didefinisikan sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan (*Knowledge*), ketrampilan (*Skills*) dan sikap (*Attitude*) atau disingkat dengan istilah KSA atau sering juga disebut kompetensi. Dari definisi tersebut maka tujuan dari diselenggarakannya program Pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi (KSA) dari peserta Pelatihan, yang pada akhirnya dapat dipergunakan oleh peserta pelatihan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari, dengan harapan pelaksanaan tugas dari instansi tempat peserta Pelatihan tersebut dapat lebih meningkat dan optimal.

Ada pendapat lain yang mengatakan bahwa tujuan program Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi, untuk mencapai tingkat kompetensi tertentu yang dipersyaratkan, atau untuk menutup kesenjangan (*gap*) kompetensi antara yang dimiliki saat ini dengan kompetensi yang dituntut untuk mampu melaksanakan tugas pekerjaan secara efektif. Dari pemahaman terhadap pendidikan dan

pelatihan serta tujuan dari pendidikan dan pelatihan, maka menjadi penting untuk mengetahui apakah tujuan program pelatihan telah tercapai? Bagaimana dampak atau pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kompetensi pegawai setelah mengikuti program pelatihan.

Kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan pelatihan telah tercapai atau bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap perubahan KSA peserta pelatihan dikenal istilah evaluasi pelatihan. Proses evaluasi pelatihan dapat dilakukan sejak awal perencanaan program pelatihan, pada saat pelaksanaan pelatihan berlangsung, setelah selesai seluruh program pelatihan, atau setelah jangka waktu tertentu sejak peserta kembali ketempat tugas masing-masing. Proses evaluasi program pelatihan tidak dapat berdiri sendiri, proses evaluasi pelatihan merupakan sebuah proses yang berkesinambungan mulai dari perencanaan pelatihan (penyusunan kurikulum).

Persiapan pelatihan; menetapkan peserta, jadwal fasilitas, fasilitator serta alat bantu pembelajaran lainnya, pada saat pelaksanaan dan penyelenggaraan pelatihan, sampai kepada kegiatan evaluasi pelatihan baru akan berhasil, jika proses pelatihan secara keseluruhan berjalan dengan baik, mulai dari tahap awal sampai dengan berakhitnya proses kegiatan belajar mengajar, dan terdapat lingkungan yang kondusif untuk mengimplementasikan hasil kegiatan pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.

Kirkpatrick mengatakan bahwa proses evaluasi pelatihan adalah satu kesatuan proses mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaan program pelatihan yang terdiri dari 10 (Sepuluh) tahapan proses: menentukan kebutuhan, menetapkan tujuan, menentukan isi materi, memilih peserta pelatihan, menentukan jadwal pelatihan, memilih fasilitas/sarana pelatihan yang paling sesuai, memilih pelatih yang paling sesuai, memilih dan menyiapkan alat bantu audio visual, koordinasi program pelatihan, evaluasi program pelatihan.

Walaupun Kirkpatrick menempatkan evaluasi program pelatihan dimulai akhir dari 10 tahapan proses pelatihan, evaluasi keberhasilan program pelatihan dimulai dari tahapan yang paling awal sekali, Bahkan proses evaluasi pelatihan sangat ditentukan oleh keberhasilan dari keseluruhan 9 tahapan yang terdahulu.

Prinsip dari evaluasi pelatihan adalah melakukan evaluasi terhadap keseluruhan proses kegiatan pelatihan dari awal sampai pada akhirnya, Sebagai contoh pada tahapan 1 menentukan kebutuhan. Maka evaluasi pelatihan untuk melakukan evaluasi tahapan pertama ini adalah mengevaluasi kembali apakah kebutuhan dari peserta pelatihan sudah sesuai dengan program pelatihan yang diberikan? Apakah kompetensi yang diajarkan dalam pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari?

Demikian juga pada tahapan kedua – menetapkan tujuan pelatihan, evaluasi pelatihan termasuk evaluasi purna pelatihan harus mampu untuk mengevaluasi apakah penetapan tujuan pelatihan telah sesuai? Apakah tujuan pelatihan telah memperhatikan aspek kompetensi yang ingin dicapai? Apakah penetapan tujuan pelatihan telah memperhatikan evaluasi itu sendiri. Misalnya adalah apakah proses evaluasi selama pelaksanaan pelatihan telah mengukur kompetensi yang hendak dicapai? Apakah materi pelatihan telah dievaluasi secara memadai? Bagaimana mengenai evaluasi peserta pelatihan? Mulai dari penetapan peserta sampai pada pencapaian pelaksanaan pelatihan?

Kirkpatrick memperkenalkan model “ *The four levels*” dalam melakukan evaluasi pelatihan yaitu:

- a. Level 1; Reaksi: mengukur bagaimana peserta pelatihan bereaksi terhadap program pelatihan
- b. Level 2; Pembelajaran: mengukur bagaimana peserta pelatihan menerima kegiatan pembelajaran, apakah peserta telah berubah pengetahuan, ketrampilan dan perilakunya
- c. Level 3; Perilaku: mengukur bagaimana peserta pelatihan telah berubah perilakunya akibat dari program pelatihan yang diikutinya
- d. Level 4; Hasil: mengukur apa hasil yang diperoleh, karena peserta pelatihan mengikuti program pelatihan, misalnya meningkatnya produktifitas dan lainnya

Kirkpatrick meningkatkan bahwa melakukan evaluasi level 3 dan level 4 tanpa melakukan evaluasi level 1 dan level 2 adalah sebuah kesalahan yang sangat

serius, dan dapat menghasilkan kesimpulan yang salah. Sebagai contoh: jika pada evaluasi level 3 tidak diperoleh adanya perubahan perilaku dari peserta pelatihan, sehingga disimpulkan program pelatihan secara keseluruhan tidak efektif.

Kesimpulan ini bisa saja akurat atau bisa jadi sebaliknya sama sekali tidak akurat. Ada banyak factor yang dapat menyebabkan seseorang berubah perilakunya, dan bukan hanya semata-mata karena factor mengikuti program pelatihan. Bisa jadi program pelatihannya sangat baik, namun tidak ada keinginan untuk berubah dari diri peserta pelatihan, atau bisa jadi ada keinginan namun tidak tahu bagaimana caranya untuk berubah, atau factor lain diluar diri peserta pelatihan misalnya tidak ada suasana kondusif untuk melakukan perubahan, atau tidak ada keuntungannya dengan melakukan perubahan.

Pada dasarnya perubahan dari hasil pelatihan yang efektif tidak hanya dapat dilihat dari bagaimana perubahan pada perilaku maupun kinerja aorganisasi secara keseluruhan. Praktek-praktek penilaian efektivitas pelatihan dengan menggunakan model kirk patrick belum sepenuhnya dilaksanakan oleh lembaga maupun oleh penyelenggaran. Hal ini menujukkan bahwa konsep- penilaian mengenai efektivitas pelatihan baik di STMIK Jakarta, Sukabumi maupun Ciputas masih terbatas pada pelksanaan tuhas maupun p-eningkatannya pada organisasi. Efektivitas belum dinilai secara keseluruhan mulai dari respon peserta terhadap keseluruhan komponen-komponen yang ada dalam pelatihan, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, kinerja serta perilakuny maupun dampaknya pada organisasi sebagai satu kesatuan penilaian efektivitas pelatihan. Praktek penilain efektivitas pelatihan belum sepenuhnya sesuai dengan model penilaian efektivitas pelatihan seperti disampaikan oleh Kirkpatrick (1998).

Artinya secara keseluruhan fungsi dari manajemen pelatihan belum sepenuhnya sesuai dengan konsep manajemen pelatihan seperti disampaikan oleh Drucker (2012) bahwa manajemen terkait dengan efisiensi dan efektivitas tindakan untuk mencapai tujuan termasuk dalam pelatihan yang diselenggarakan untuk para dosen. Efisiensi dan efektivitas pelatihan dapat dicapai dengan adanya dukungan struktur penyelenggaraan pelatihan yang memiliki tugas dan wewenang yang jelas termasukd alam melakukan penilaian terhadap efektivitas pelatihan

dengan menggunakan alat-alat analisis yang menyeluruh serta obyektif. Ketiadaan pembagian kerja untuk melakukan penilaian terhadap efektivitas pelatihan baik pada level reaksi, pembelajaran, perilaku kerja maupun kaitannya dengan tujuan lembaga mempengaruhi bagaimana sebuah sistem manajemen pelatihan bekerja. Penilaian efektivitas pelatihan pada setiap aspek seperti disampaikan oleh Kirkpatrick (1998) merupakan bagian penting dari kegiatan manajemen pelatihan.

Praktek-praktek penilaian pelatihan yang diselenggarakan merupakan kegiatan yang cukup kompleks termasuk masalah anggaran dan dukungan SDM yang mampu menguasai bagaimana mengelola pelatihan sampai dengan melakukan analisis efektivitas pelatihan secara menyeluruh. Lemahnya penilaian efektivitas pelatihan yang diselenggarakan merupakan wujud suatu realitas tentang pelatihan seperti disampaikan oleh White dan Poster (2005, hlm 211) bahwa untuk menilai efektivitas pengelolaan pelatihan cukup kompleks. Penilaian efektivitas di STMIK tidak dilakukan secara menyeluruh karena persoalan yang cukup kompleks terutama dari anggaran, sdm termasuk bagaimana persepsi para peserta pelatihan mengenai penilaian efektivitas pelatihan.

Praktek-praktek efektivitas pelatihan tidak hanya menjadi monopoli kegiatan penyelenggaraan maupun para fasilitator. Penilaian efektivitas pelatihan merupakan hasil kerjabersama baik diantara para peserta ( dengan melakukan self evaluation), para fasilitator, penyelenggaraan serta pihak manajemen. Praktek penilaian efektivitas pelatihan belum sesuai dengan apa yang dikonsepsikan oleh Gibson et al (2006) tentang penilaian efektivitas sebagai kegiatan yang dilaksanakan bersama. Kebersamaan dalam melakukan penilaian terhadap efektivitas pelatihan belum terjalin baik antar penyelenggara dengan peserta maupun dengan pihak manajemen. Selama ini tugas penilaian efektivitas pelatihan dibebankan kepada penyelenggaraan pelatihan.

Hasil penilaian pada level organisasi yaitu bagaimana pelatihan memberikan dampak positif bagi perilaku kerja dan lembaga memerlukan penghitungan yang lebih mendalam. Salah satu hambatan dalam mengaplikasikan apa yang diperoleh dalam pelatihan adalah dukungan iklim kerja yang ada dalam organisasi. Pada masa peralihan tersebut diperlukan iklim yang positif dan



diorasakan para peserta. Iklim tersebut tumbuh dan berkembang dalam organisasi. Penilaian seseorang terhadap efektivitas pelatihan dapat berbeda dari kenyataan dan fakta empirik yang berhasil dikumpulkan.

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Kettner et al (2008, hlm.9) bahwa efektivitas pelatihan dampaknya pada pelanggan. dalam lembaga pendidikan pelanggan kampus terdiri dari pelanggan internal dan eksternal seperti disampaikan Sallis (2005) pelanggan internal pelatihan adalah dosen sebagai peserta maupun pimpinan (dampak perubahan kemampuan kerja dan pengetahuan berdampak pada kinerja termasuk menjalankan instruksi dari pimpinan) sedangkan pelanggan eksternal yang dapat dijadikan sebagai indikator untuk meniklai efektivitas pelatihan adalah para mahasiswa. Meningkatnya kualitas layanan pada mahasiswa baik pada pengembangan materi pembelajaran, metode, pengembangan kurikulum yang dilakukan para dosen akan mempengaruhi bagaimana kualitas layanan jasa pendidikan. Selama ini hasil hasil pelatihan dapat dirasakan baik oleh pimpinan maupun para mahasiswa artinya bahwa ada dampak pelatihan terhadap pelanggan kampus.

Meskipun pelatihan yang diselenggarakan belum menggunakan pengukuran secara obyektif dengan alat-alat analisis, pelatihan yang diselenggarakan fokus pada kompetensi dosen sebagai kebutuhan utama yang harus dipenuhi. Hasil penelitian sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Ganieva, et.al (2015, hlm 32) bahwa peningkatan kompetensi merupakan sebuah kebutuhan utama pelatihan

Hasil pelatihan diukur berdasarkan evaluasi semu yaitu suatu pengukuran manfaat yang melihat efektivitas pelatihan berdasarkan bukti yang terlihat dengan sendirinya, artinya efektivitas pelatihan terbukti dengan sendirinya. Bentuk pengukuran antara lain dengan melakukan pemeriksaan sosial terhadap setiap proses pelaksanaan kinerja dosen baik untuk pembelajaran, penelitian maupun pengabdian masyarakat. Lembaga hanya menggunakan metode deskriptif melalui teknik observasi untuk menghasilkan informasi mengenai efektivitas pelatihan yang valid dan terpercaya tanpa berusaha untuk bertanya kepada individu (mahasiswa), kelompok dosen, atau masyarakat dimana pengabdian dilakukan.

Hasil penelitian sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Kettner (2006) meskipun pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan atas kegiatan lembaga belum menjadi alat ukur yang digunakan oleh kampus. Kampus hanya menggunakan analisis semu untuk menilai dampak dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dampak pelatihan terhadap dosen akan terbukti dengan sendirinya. Lembaga seharusnya menggunakan survey, wawancara atau pengukuran melalui kuesioner untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan kampus baik internal maupun eksternal sebagai indikator efektivitas pelatihan.

Kedudukan dosen sangat strategis dalam lembaga pendidikan. Pengembangan kemampuan dosen dalam melaksanakan tugas fungsionalnya tidak hanya menjadi fokus perhatian para dosen. Lembaga memiliki kepentingan agar dosen melaksanakan tridarma perguruan tinggi. Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Scika dan Rodinzka (2012, hlm .88) bahwa efektivitas pelatihan terkait dengan bagaimana pelatihan memiliki keterkaitan dengan pencapaian tujuan lembaga, pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga dinilai efektif karena memiliki keterkaitan dengan tujuan lembaga. meskipun keterkaitan tersebut belum dibuktikan dengan hasil pengukuran dengan menggunakan regresi atau alat statistika lainnya, namun pada dasarnya lembaga memiliki pemahaman dan kesadaran bahwa keberhasilan pelatihan dapat diukur berdasarkan keterkaitannya dengan tujuan lembaga yang terbukti dengan sendirinya. Semakin kuat hubungan antara tujuan lembaga maka semakin efektif sebuah pelatihan. Hasil pelatihan mendukung pencapaian tujuan lembaga untuk memberikan layanan jasa pendidikan bermutu pada pelanggannya.

Kampus tinggi penyelenggaraan pelatihan maupun para penyelenggara secara umum belum melakukan penilaian secara menyeluruh terhadap setiap input, proses maupun output pelatihan berdasarkan level reaksi seperti disampaikan oleh Kirk patrik (1998). Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Rajasekar dan Khan (2013, hlm 40) bahwa pengukuran penilaian pelatihan sering diabaikan baik pada proses penilaian maupun penggunaan alat-alat untuk melakukan penilaian. Kondisi tersebut tidak berbeda

dengan apa yang terjadi berdasarkan hasil penelitian di STMIK baik di Jakarta, Sukabumi maupun Ciputat 1) belum ada pengukuran pada setiap input peserta baik pada aspek psikologis maupun kemampuan, kampus tidak mengadakan tes untuk peserta 2) pada proses pembelajaran, belum dilakukan pengukuran bagaimana interaksi secara detail, kampus hanya melakukan pengukuran secara deskriptif atau evaluasi semu 3) pada tahap output kampus belum melakukan pengukuran efektivitas hasil berdasarkan kriteria pada setiap level dengan menggunakan alat-alat penilaian seperti kuliatif dengan observasi yang mendalam atau menggunakan alat statistik. Efektivitas pelatihan hanya diukur melalui evaluasi semu dengan menggunakan teknik observasi yang kemudian dipaparkan secara deskriptif dengan asumsi bahwa manfaat pelatihan akan terbukti dengan sendirinya baik pada pengajaran, penelitian maupun pengabdian masyarakat.

Pada dasarnya pelatihan merupakan kegiatan yang dikembangkan dan diselenggarakan berdasarkan paradigma pemikiran yang menempatkan fungsi-fungsi pengembangan SDM sebagai mitra strategis lembaga. Pada prakteknya pemikiran tersebut belum terwujud. Pengembangan SDM lebih banyak didasarkan pada paradigma yang menempatkan dosen hanya sebagai pelaksana pada kegiatan operasional (administratif ekspert). Praktek-praktek penyelenggaraan pelatihan belum menempatkan output pelatihan sebagai mitra strategis. Dosen lebih banyak digunakan untuk pengambilan keputusan pada level operasional. Hanya sebagian kecil dosen peserta pelatihan yang ditempatkan dalam jabatan struktur. Dosen ditempatkan sebagai pelaksana kebijakan strategis dalam mewujudkan fungsi lembaga pendidikan tinggi seperti disampaikan oleh Furlong dan Cartmel (2009) bahwa lembaga pendidikan tinggi memiliki fungsi sosial. Hanya sebagian kecil dosen peserta pelatihan ditempatkan sebagai mitra strategis lembaga yang turut serta mengambil keputusan strategis dalam mengoptimalkan fungsi lembaga pendidikan tinggi sebagai

Berdasarkan hasil penelitian maka disimpulkan terdapat beberapa pembahasan yang menjadi fokus dalam penilaian efektivitas pelatihan yaitu 1) Penilaian efektivitas pelatihan masih terbatas baik pada level reaksi, pembelajaran, perilaku kerja maupun terhadap tujuan organisasi, hal ini dapat

dilihat dari lemahnya penggunaan alat-alat analisis yang dapat memberikan hasil akurat baik berupa survey, wawancara, observasi 2) analisis penilaian yang digunakan adalah analisis evaluasi semu yaitu analisis yang didasarkan pada asumsi bahwa ukuran manfaat pelatihan baik untuk dosen atau lembaga akan terbukti dengan sendirinya 3) Kedudukan pelatihan yang diselenggarakan belum ditempatkan sebagai kegiatan SDM dalam kedudukannya sebagai mitra strategis. Kegiatan pelatihan ditempatkan sebagai pendukung pelaksanaan kinerja pada level operasional atau masih ditempatkan sebagai administratif expert. 4) paradigma pelatihan menggunakan paradigma pengembangan SDM pembelajaran dan kinerja. Dosen tidak hanya diarahkan untuk belajar meningkatkan kompetensinya, dosen dituntut melakukan refleksi terhadap perannya sebagai pendidik yang terus melakukan pembelajaran sepanjang hayat. 5) kegiatan penilaian masih terbatas dan belum dilakukan penetapan standar yang bersifat baku baik pada peserta, proses yang ketat sesuai kaidah pembelajaran yang menempatkan peserta sebagai subyek yang memiliki motivasi dan karakter beragam, dan standar pada output pelatihan..

#### **4. Dampak Pelatihan**

##### **a. Peningkatan Kompetensi Individu**

Sebagai salah satu upaya mengembangkan pengetahuan, keterampilan serta sikap profesionalisme dosen dengan melakukan kegiatan pelatihan. Akan tetapi hasil pelatihan tidak serta merta langsung merubah *Knowledge, Skill dan Attitude* peserta. Tergantung dari masing-masing peserta. Apabila ketika melakukan pelatihan yang bersangkutan semangat, memiliki motivasi yang tinggi dan fokus terhadap pelatihan maka perubahan itu akan terlihat satu atau dua bulan setelah selesai pelatihan Tetapi apabila ketika pelatihan berlangsung yang bersangkutan tidak antusias dan malas maka jangan harap pelatihan akan merubah pola pikir dan pola tindak peserta pelatihan seperti yang disampaikan oleh Ketua STMIK Nusa Mandiri Jakarta.

Hal ini tergantung dari tujuan akhir dari setiap program pelatihan bahwa belajar terjadi selama pelatihan ditransfer kembali ke dalam pekerjaan. Transfer pelatihan (*Transfer of learning*) adalah penerapan pengetahuan, keahlian dan

perilaku lainnya yang dipelajari dalam pelatihan dapat digunakan dan diterapkan dalam pekerjaan. Menurut Kaswan (2011, hlm. 137) transfer pembelajaran terjadi apabila peserta berhasil melakukan generalisasi pelatihan terhadap pekerjaan dan pemeliharaan materi yang dipelajari. Generalisasi adalah kemampuan peserta menerapkan kemampuan yang telah dipelajari berupa pengetahuan verbal, keterampilan motorik dan sikap terhadap masalah pekerjaan dan situasi kerja yang mirip. Tetapi tidak identik sepenuhnya dengan masalah dan situasi yang dijumpai dalam lingkungan pembelajaran. Sedangkan pemeliharaan merupakan proses melanjutkan penggunaan kemampuan yang baru diperoleh selama mungkin.

Pada kenyataannya beberapa materi pembelajaran sampai saat ini belum dapat diterapkan oleh peserta karena pekerjaan yang dilaksanakan lebih banyak mata ajar komputer sedangkan materi pembelajaran lebih cenderung kepada bidang ilmu yang diajarkan di kelas selain itu kurangnya waktu praktek dalam pembelajaran dan peserta tidak diberikan referensi tambahan, menyebabkan peserta kesulitan menerapkan teori dalam pekerjaan.

Temuan ini hampir sama dengan temuan penelitian yang dilakukan Ford (2009, hlm. 92) yang menyatakan bahwa untuk kebanyakan pelatihan profesional, pembelajaran di ruang kelas tidak memiliki hubungan langsung dengan perilaku di tempat kerja, artinya hasil penelitian tidak semata-mata dapat diterapkan di tempat kerja langsung di tempat kerja, tetapi diperlukan perencanaan, aktivitas pra dan pasca pembelajaran, perhatian yang tekun, pengalaman pelatihan aktif dan terobosan tindak lanjut. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hariyatie (2005, hlm. 22-24) menyimpulkan bahwa karakteristik peserta dalam pelatihan dan lingkungan kerja secara signifikan menentukan keberhasilan suatu generalisasi. Peserta pelatihan yang mempunyai keinginan untuk berprestasi, akan cenderung untuk mengaplikasi apa yang ia peroleh dari suatu pelatihan. Demikian halnya dengan kecakapan atau kemampuan dan kemauan atau kepribadian menunjukkan adanya hubungan dan pengaruh yang cukup signifikan dengan masalah transfer pelatihan. pelatihan yang didesain dengan baik akan berdampak langsung kepada keberhasilan peserta dalam pembelajaran dan dari hasil pembelajaran ini akan membawa pengaruh pula pada proses transfer pelatihan itu

sendiri. Dengan kata lain, disain pelatihan merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi variabel pembelajaran dan secara tidak langsung mempengaruhi variabel generalisasi. Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi keberhasilan transfer pengetahuan dan keahlian yang didapat di pelatihan ke tempat kerja/usaha masing-masing peserta pelatihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Subedi (2008, hlm. 57-59) yang membahas tentang transfer pelatihan di Nepal menemukan bahwa luasnya transfer pelatihan sektor koperasi lebih tinggi daripada sektor pemerintahan di nepa. Faktor-faktor terkait dengan peserta pelatihan, seperti motivasi sebelum pelatihan, efikasi diri, komitmen untuk menerapkan dan kemampuan personal diidentifikasi sebagai faktor-faktor yang paling kritis dalam mempengaruhi transfer pelatihan.

Kembali kepada kondisi pada pelatihan, alumni belum sepenuhnya berhasil dalam melakukan generalisasi yang disebutkan situasi pekerjaan yang tidak mirip dengan materi pelatihan yang diperoleh selama pelatihan, misalnya saat ini BPKP lebih banyak melakukan penugasan non audit seperti konsultasi dan asistensi sedangkan materi pelatihan masih cenderung ke arah audit. Hal tersebut berakibat alumni kesulitan dalam mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh. Setidaknya alumni tidak bisa langsung mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan tersebut tetapi terlebih dahulu harus melakukan memodifikasi hasil pelatihannya. Hal ini tentu saja bisa terlaksana apabila peserta dipersipakan untuk melakukan perencanaan dan pengelolaan mandiri serta memiliki motivasi yang kuat. Jika tidak maka generalisasi akan mengalami kegagalan. Ini artinya tranfer pelatihan tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Meskipun ada pejabat struktural yang optimis bahwa ke depan akan bisa diterapkan karena tupoksi dosen tidak lagi hanya menerapkan Tri Dharma Perguruan tinggi. Tetapi hal tersebut masih memerlukan penyesuaian dalam sistem penugasan di kampus dan pada kenyataannya sampai saat ini belum ada permintaan penugasan yang menggunakan materi ajar tersebut. Dengan demikian, jika tidak ada penggunaan hasil pelatihan dalam pekerjaan sama sekali dan berlangsung dalam waktu yang lama, maka dikhawatirkan pemeliharaan materi yang telah dipelajari untuk melanjutkan penggunaan kemampuan yang baru

diperoleh selama mungkin akan gagal. Hal ini disebabkan alumni tidak segera menerapkan hasil pelatihan dalam kurun waktu yang cukup lama sehingga pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan, perlahan-lahan mulai dilupakan dan kemudian hilang. Akhirnya alumni mengalami keadaan yang disebut *lapse*, yaitu kondisi dimana alumni cenderung kembali menggunakan kemampuan yang lama yang kurang efektif daripada berusaha menerapkan kemampuan baru yang dipelajari dari pelatihan. ini juga berarti transfer pelatihan tidak akan terjadi.

Kurangnya waktu praktek dalam pembelajaran dan peserta tidak diberikan referensi tambahan untuk menambah pengetahuan secara mandiri juga menjadi catatan dalam penelitian ini. Hal ini merupakan kelemahan dalam desain pelatihan yang kurang mempertimbangkan kecukupan waktu pembelajaran dalam penyampaian materi ajar kepada para peserta pelatihan sehingga pembelajaran dalam penyampaian teori dibandingkan pembahasan kasus atau praktek yang lebih mendekati kondisi nyata dalam pekerjaannya. Kondisi ini akan mempengaruhi kemampuan alumni dalam menerapkan pengetahuan, bahkan untuk hal-hal tertentu alumni mungkin sama sekali tidak bisa menerapkan karena bingung. Padahal dengan waktu pembahasan kasus dan praktek yang lebih banyak, masalah dalam pekerjaan dapat diatasi. Bahkan jika penugasan yang dilakukan tidak persis sama dengan pembelajaran praktek dalam pelatihan mungkin alumni masih bisa berimprovisasi.

Pelatihan akan membawa dampak yang positif maupun negatif tergantung dari proses yang dilalui oleh semua pihak. Pelatihan yang bernilai positif membawa perubahan peserta ke arah yang positif seperti yang diutarakan Ketua STMIK Nusa Mandiri Sukabumi bahwa:

Umumnya pelatihan yang diselenggarakan di sini membawa perubahan ke arah yang positif. Hal ini bisa dilihat dari sulit mengukur perubahan yang terjadi pada peserta pelatihan terutama dari sisi sikap dan perilakunya. Yang bisa diukur hanya sisi kognitifnya saja. Peserta akan merubah pola pikir dan pola tindak peserta pelatihan. Bertambah tidaknya pengetahuan yang dimiliki peserta tergantung dari berbagai macam faktor. Belum ada format khusus untuk melihat perkembangan sikap dan keterampilan.

Proses pembelajaran pelatihan seharusnya dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dosen selaku agen pembaharu untuk mendorong peningkatan kinerja yang mencakup kemampuan dan profesionalisme dalam pengelolaan seluruh proses kegiatan. Kinerja yang dimaksud dapat diartikan sebagai hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap akan mendorong tercapainya tujuan suatu kegiatan pelatihan seperti yang disampaikan NA alumni peserta pelatihan di STIBA Nusa Mandiri bahwa: “setelah ikut pelatihan saya lihat teman-teman tetap mengajar dengan menggunakan metode mengajar hanya ceramah saja. Tidak ada yang menggunakan metode lain.”

Harus ada indikator menjadi patokan bagi individu dosen untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap profesionalisme. Beban Kerja Dosen menjadi salah satu acuan dosen meningkatkan kompetensi dirinya. Pelatihan yang baik akan dapat membantu pengembangan sumber daya dosen.

#### **b.Peningkatan Kompetensi Organisasi**

Peningkatan produktivitas kerja organisasi dapat dicapai antara lain melalui: tidak terjadinya pembaruan, kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berada dan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan yang bulat dan utuh. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan yang dirincikan dengan: penyelesaian wewenang, interaksi didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, perasaan juga saling menghargai dan kesempatan bagi karyawan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

Terjadinya pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, yang dirincikan dengan: melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab, menyelenggarakan kegiatan operasional dan tidak hanya diperintah manajer.



Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi, yang dirincikan dengan: meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi, adanya komitmen organisasional yang lebih tinggi, mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.

Kegiatan pelatihan berperan penting dalam suatu organisasi. Kegiatan ini bertujuan memperbaiki kinerja pegawai di tempat kerja, menambah pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta membantu meningkatkan profesionalisme kerja. Dengan menggunakan kegiatan ini, lebih mudah bagi pimpinan mengevaluasi kinerja pegawai. Hasil dari pelatihan menjadi dasar dalam mengambil keputusan seperti promosi, penghargaan, kompensasi, dan fasilitas kerja lainnya. Kegiatan pelatihan membantu pimpinan dalam merencanakan regenerasi kepemimpinan, pengurangan jumlah pegawai dan meningkatkan motivasi kerja. Kegiatan pelatihan menciptakan kinerja pegawai yang efektif dan efisien dalam organisasi.

Apabila kompetensi individu sudah baik dan meningkat, maka diharapkan akan berdampak positif bagi kemajuan organisasi. Seperti yang disampaikan oleh alumni peserta berinisial CBA bahwa: “pelatihan yang efektif dan efisien dapat memberikan dampak yang positif dari terhadap kemajuan organisasi. Organisasi dapat bersaing dengan organisasi lain.” Peserta dengan inisial SA menjelaskan bahwa: “harus ada indikator untuk peningkatan mutu organisasi”.

Pelatihan memudahkan para pegawai mengembangkan keterampilan dalam organisasi dan dengan demikian secara alamiah membantu meningkatkan profesionalisme, nilai organisasi, daya produktivitas dan keamanan kerja pegawai. Pelatihan bertujuan merubah sikap pegawai ke arah lebih baik dan membantu pegawai bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam organisasi.

Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialisik, meningkatkan tekad menapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh,

Dukungan manajemen dalam bentuk menilai kinerja pegawai atas dasar penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dilakukan oleh pegawai dalam pekerjaannya sangat diperlukan dalam meningkatkan kompetensi organisasi. Hasil penilaian ini diharapkan dapat memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sedang dikembangkan. Umpan balik yang positif dapat menumbuhkan motivasi bagi pegawai sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan lebih baik lagi dari sebelumnya. sebaliknya, tidak adanya alat untuk menilai keberhasilan pegawai dalam menerapkan pelatihan akan menjadi penyebab kurangnya motivasi bagi dosen untuk menerapkan hasil pelatihan.

Temuan-temuan dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Van der Klink dan Streumer (2006. hlm. 196) yang menyatakan bahwa metode *on-the-job training* hanya sebagian yang berhasil dalam mencapai tujuan pelatihan yang disebabkan kekurangan dalam efikasi diri, dukungan manajerial dan beban kerja. Bagi organisasi, sangat jelas kerugiannya bahwa organisasi tidak memperoleh manfaat apapun dari pegawai yang telah diberikan pelatihan dengan biaya yang cukup tinggi. Oleh sebab itu organisasi harus dapat merancang, menyelenggarakan dan mengevaluasi kegiatan dengan efektif dan efisien.

### **C. Model Hipotetik Pengembangan Manajemen Pelatihan Dosen PTS**

Peneliti mencoba merumuskan Model Hipotetik Pengembangan Manajemen Pelatihan Dosen PTS dengan melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi serta mampu menjawab tantangan dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang cukup pesat. Model Hipotetik Pelatihan Dosen diajukan oleh peneliti dikembangkan dengan alasan pertimbangan sebagai berikut :

#### **1. Rasionalitas Model**

Kajian deskriptif dan induktif yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan, sampai dengan dampak pelatihan yang diselenggarakan untuk dosen, serta fakta-fakta dan data yang diperoleh di lapangan berdasarkan pemikiran dan pertimbangan yang logis. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pelatihan masih kurang efektif. Pelatihan dikatakan efektif, apabila direncanakan

dengan matang, sasaran pelatihan dapat dicapai oleh peserta setelah selesai mengikuti pelatihan. Sasaran pelatihan masih perlu disempurnakan lagi, mengingat perencanaan pelatihan tidak diawali dengan analisis kebutuhan pelatihan yang komprehensif.

Pelatihan yang efektif merupakan hasil interaksi dan interelasi di antara komponen-komponen pelatihan yang terintegrasi saling mempengaruhi, saling tergantung satu sama lain, dan saling menentukan untuk mencapai suatu sasaran pelatihan yang telah ditetapkan. Komponen-komponen tersebut terdiri dari analisis kebutuhan pelatihan, dan penerapan hasil pelatihan.

Hasil kajian teoritis dan empiris menunjukkan bahwa kompetensi dosen sangat ditentukan oleh kompetensi yang terbentuk sebagai hasil pembelajaran selama pelatihan. Pelatihan dilakukan sebagai upaya mengembangkan kompetensi. Secara akademis, peneliti meyakini bahwa model tersebut apabila diimplementasikan diharapkan akan berjalan efektif.

Peneliti menyadari bahwa model hipotetik ini diterapkan hasilnya belum tentu benar dan berjalan dengan baik, karena belum dibuktikan kebenarannya. Sebaiknya model Hipotetik ini diujicobakan terlebih dahulu dalam beberapa program pelatihan teknis substantive maupun pelatihan fungsional, melalui kegiatan research and development. Jika terbukti berhasil dengan baik, maka model ini dapat diaplikasikan secara penuh.

## **2. Tujuan Model**

Model bertujuan untuk menyederhanakan upaya-upaya praktis dalam penyelenggaraan pelatihan yang efektif dan efisien. Model dibangun berdasarkan atas sekumpulan dalil-dalil yang diperoleh dalam penelitian baik tentang perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta dampak pelatihan. Model sebagai sebuah sistem akan mereduksi kompleksitas persoalan dalam melaksanakan pelatihan yang efektif dan efisien.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi dosen di suatu Perguruan Tinggi, bergantung pada tujuan yang ingin dicapai. Manajemen pelatihan meliputi: tujuan pelatihan adalah membantu mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kesempatan kepada dosen untuk memperoleh pengetahuan, keahlian,

kecakapan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan. Langkah pertama dalam pelatihan adalah menetapkan analisis kebutuhan pelatihan salah satunya dengan menetapkan tujuan yang ingin dicapai atas penyelenggaraan pelatihan. Tujuan dan ruang lingkup rencana pelatihan harus ditentukan sebelum pengembangannya dimulai guna memberikan landasan. Teknik dan mekanisme program pelatihan, harus dihubungkan secara langsung dengan tujuan yang ingin dicapai. Pelatihan seharusnya menjadi tanggung jawab seluruh manajemen pada semua tingkatan dalam organisasi yang memiliki tujuan yang ingin dicapai. Panitia pelaksana pelatihan membantu manajemen dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai dan dalam pengembangan administrasi, kelakuan, dan kelanjutan rencana pendidikan dan pelatihan. Pelatihan harus menggunakan prinsip belajar agar mencapai sasaran yang diharapkan. Pelatihan sebaiknya diselenggarakan dalam lingkungan pekerjaan yang sesungguhnya, sekaligus perbandingan antara teori dengan praktek.

### **3. Asumsi**

Model hipotetik yang dikembangkan menggambarkan hubungan-hubungan langsung, tidak langsung, timbal balik, dan sebab akibat antara komponen-komponen pelatihan. Salah satu tujuan utama dari pengembangan model hipotetik penyelenggaraan pelatihan ini adalah menemukan komponen-komponen yang tepat dan relevan. Tujuan pengembangan model hipotetik di masa yang akan datang adalah tercapainya sasaran-sasaran pelatihan yang telah ditetapkan dan menghasilkan hasil pembelajaran yang diharapkan.

Asumsi menjadi landasan atau titik tolak pemikiran yang digunakan dalam menyusun model hipotetik. Dalam penelitian ini, ada beberapa asumsi yang mendasari diajukannya model hipotetik ini dalam rangka meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi melalui penyelenggaraan pelatihan. Logika secara teoritis, regulasi, dan empiris menekankan bahwa hasil akhir efektivitas penyelenggaraan pelatihan adalah peningkatan kinerja merupakan suatu keniscayaan sebagai konsep dasar untuk menjawab tuntutan dinamika pembangunan. Beberapa asumsi yang mendasarinya dapat diuraikan sebagai berikut: model tersebut menggunakan pendekatan model pendekatan sistem.

Sistem terdiri dari komponen-komponen dan sub-sub komponen yang saling berhubungan, saling tergantung, dan saling mempengaruhi satu sama lain, dalam rangka mencapai suatu tujuan.

Tujuan umum program latihan dan pengembangan dalam suatu organisasi adalah menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan dan meningkatkan efisiensi dan aktivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang ditetapkan.

Carrel *at al.* (1995) menjelaskan bahwa tujuan program pelatihan dan pengembangan, yaitu: memperbaiki kinerja; meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial; memecahkan permasalahan; orientasi karyawan baru; persiapan promosi; keberhasilan manajerial dan member kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.

#### **4. Visualisasi Model**

Gambar model bertujuan untuk memvisualisasikan cara berfikir untuk melakukan kristalisasi dan fenomena yang abstrak, agar dapat diamati dan dicermati hubungan antar komponen baik secara langsung ataupun tidak langsung. Model Hipotetik efektivitas manajemen pelatihan dosen yang terinteragrasi dapat dijabarkan ke dalam empat komponen, yaitu perencanaan sebelum Pelatihan, pelaksanaan Pelatihan, evaluasi program Pelatihan, dan dampak hasil Pelatihan. Keempat komponen saling berkaitan satu sama lain.

Model tersebut divisualisasikan dalam Gambar 4.5



## **5. Strategi Implementasi Model**

Eefektivitas manajemen pelatihan dosen memerlukan strategi. Strategi merupakan langkah-langkah berjangka panjang. Strategi perlu dirumuskan bersama baik pada pimpinan maupun tingkat peserta pelatihan. Pada tingkat pimpinan, ketua dapat mengembangkan strategi kemitraan dengan stakeholder diluar kampus, orang tua dan masyarakat guna mendorong bekerjanya sistem serta terpenuhinya kebutuhan sumber daya.

Strategi bersifat dinamis. Strategi dapat berubah seiring dengan adanya perubahan lingkungan baik internal dan eksternal. Strategi tidak hanya dikembangkan di tingkat kampus. Pimpinan perlu memastikan bahwa strategi untuk tingkat operasional atau tingkat kegiatan dalam pelaksanaan pendidikan sesuai dengan tujuan. Penetapan strategi dapat dilakukan bersama dosen, fasilitator dan peserta pelatihan.

Strategi yang dikembangkan untuk mendukung pelaksanaan efektivitas manajemen pelatihan adalah penetapan perencanaan yang baik dan terarah, pelaksanaan pelatihan dengan efektif dan efisien, penilaian pelatihan yang valid dan reliabel serta memberikan dampak yang positif bagi peningkatan kinerja individu dan organisasi. Strategi sumber daya fokus pada peningkatan kualitas sumber daya SDM dosen sebagai peserta, fasilitator dan sebagai panitia penyelenggara.

## **6. Keterbatasan Model**

Model memiliki keterbatasan untuk diterapkan perguruan tinggi yang kekurangan sumber daya dosen yang berkualitas. Kebijakan pimpinan sangat diperlukan untuk membuat kurikulum yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pimpinan dapat merencanakan pelatihan yang efektif dan efisien dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Perkembangan teknologi komputer dapat dimanfaatkan untuk membuat rancangan program pelatihan yang efektif dan efisien misalnya dengan membuat e-training.

## **7. Indikator Keberhasilan**

Indikator merupakan variabel yang digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau status, dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap perubahan-

perubahan yang terjadi. Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan, namun seringkali hanya memberikan petunjuk atau perkiraan tentang keadaan secara keseluruhan. Dengan demikian indikator bukanlah ukuran pasti, tetapi hanya indikasi dari kondisi yang disepakati bersama sebagai alat ukur oleh anggota organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut, bisa dikatakan indikator implementasi merupakan segala sesuatu yang dijadikan alat ukur kinerja atau hasil implementasi Model Hipotetik. Indikator implementasi bisa berupa ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat capaian sasaran yang telah ditetapkan. Indikator implementasi memberikan penjelasan baik secara kuantitatif maupun kualitatif tentang apa yang diukur untuk menentukan apakah tujuan sudah tercapai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui keberhasilan, maka diperlukan indikator untuk mengetahui sejauh mana implementasi efektivitas Model Hipotetik yang diajukan oleh peneliti, misalnya apakah ada perubahan kompetensi dosen dan kompetensi organisasi setelah dosen melakukan pelatihan.

Penyusunan evaluasi beserta indikator kerjanya, agar dapat diketahui seberapa besar peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap profesionalisme dosen dengan mengimplementasikan Model Hipotetik yang ditawarkan. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat cepat. Oleh karena itu, model penyelenggaraan pelatihan perlu dilakukan evaluasi secara berkala, terutama terhadap komponen-komponen pelatihan agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan yang sedang dan diperkirakan akan terjadi.

Berdasarkan asumsi tersebut. Model Pelatihan Dosen yang berorientasi peningkatan kompetensi individu dan organisasi mengangkat beberapa hal yang dipandang penting dan aktual untuk dilakukan evaluasi. Hal hal penting dan aktual tersebut adalah standar kompetensi dan profesionalisme dosen serta evaluasi kinerja dosen. Keberhasilan model dapat dilihat pada setiap tahapan baik input, proses, *output* dan *outcome*. Keberhasilan model dapat memprediksi output



dan memberikan informasi dengan kualitas yang tinggi. Model dianggap berhasil apabila kompleksitas masalah dalam penyelenggaraan pelatihan dapat dikurangi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian mengkaji tentang efektivitas penyelenggaraan pelatihan di tiga lokasi yaitu di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat. Secara umum dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan pelatihan masih belum efektif, yang diukur dengan indikator-indikator dalam manajemen penyelenggaraan pelatihan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan dampak pelatihan berupa peningkatan kompetensi individu dan organisasi. Berdasarkan pengukuran tersebut, peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

##### **1. STMIK Nusa Mandiri Jakarta**

Analisis Kebutuhan belum dilakukan berdasarkan kebutuhan pada tingkat organisasi secara eksplisit. Kebutuhan fokus pada kemampuan individu. Pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan bersifat semu. Analisis kebutuhan pada deskripsi yang terbatas, belum ada tes awal peserta dan dukungan untuk analisis kebutuhan lemah. Cakupan pelatihan fokus pada pekerjaan saat ini yang dihadapi para dosen. Tujuan pelatihan - *goal oriented untuk* memenuhi sebagian besar kebutuhan peserta, pelaksanaan tugas dan kebutuhan lembaga terhadap ketersediaan dosen yang mampu menjalankan tridarma PT secara optimal. sebagian besar kurikulum telah disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan lembaga. Terdapat kesinambungan materi sesuai dengan pelaksanaan tugas fungsional dosen. Kurikulum sesuai dengan tugas dosen saat ini. Waktu pembelajaran belum optimal karena memanfaatkan jam kerja. sarana serta turot berasal dari lingkungan kampus dengan seleksi peserta berdasarkan pertimbangan pimpinan.

Pada proses pelaksanaan persiapan mengajar cukup memadai dengan fasilitator yang berpengalaman meskipun ada beberapa Fasilitator yang belum berpengalaman dan kaku. Pemilihan metode belum sepenuhnya sesuai dengan keinginan dan karakteristik peserta. peserta pelatihan memiliki respon positif

meskipun belum ada pengukuran secara detail dilakukan analisis hanya analisis semu. Lembaga tidak mengadakan tes pengetahuan, sikap atau kompetensi. Pelatihan mempengaruhi motivasi dan komitmen terhadap profesi. pelatihan dianggap sesuai dengan tujuan meskipun belum dilakukan pengukuran secara objektif. Ada dukungan penerapan hasil pelatihan dari pimpinan meskipun dampak dari pelatihan belum sepenuhnya sesuai, perlu penyesuaian. Perlu dilakukan beberapa tindak lanjut misalnya dukungan iklim atau budaya kerja.

## 2. STMIK Nusa mandiri Sukabumi

Analisis kebutuhan terbatas pada kompetensi individu dan pelaksanaan tugas. ada keterbatasan pelaksanaan analisis dengan beragam metode. deskripsi analisis bersifat semu sebagai analisis kebutuhan. Fokus pada kegiatan saat ini yaitu pada pengajaran. Tujuan telah memenuhi kebutuhan peserta Dinyatakan secara eksplisit untuk tujuan individu, secara organisasi masih implisit. kurikulum perlu ditambahkan materi sesuai dengan dinamika kebutuhan peserta. Ada kesinambungan meskipun perlu beberapa perbaikan. Kurikulum disesuaikan dengan kebutuhan peserta. waktu pembelajaran dilaksanakan setelah jam kerja, memadai namun tidak optimal. Belum ada seleksi peserta dan ketersediaan fasilitator terbatas di lingkungan internal.

Pada pelaksanaan proses interaksi edukatif cukup memadai dengan pengayaan praktis dan berbagi pengalaman. Fasilitator dinilai mampu memfasilitasi peserta untuk berinteraksi dengan pengalaman dan sumber belajar. Pemilihan metode disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik peserta dewasa. Kegiatan pelatihan membantu pimpinan dalam merencanakan regenerasi kepemimpinan, pengurangan jumlah pegawai dan meningkatkan motivasi kerja. Kegiatan pelatihan menciptakan kinerja pegawai yang efektif dan efisien dalam organisasi. Pelatihan memudahkan para pegawai mengembangkan keterampilan dalam organisasi dan dengan demikian secara alamiah membantu meningkatkan profesionalisme, nilai organisasi, daya produktivitas dan keamanan kerja pegawai.

Pelatihan berhasil merubah beberapa sikap pegawai ke arah lebih baik dan membantu pegawai bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam organisasi. Kegiatan pelatihan memperbaiki produktivitas kerja dengan menciptakan iklim

tempat kerja yang kondusif bagi pegawai. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialisik, meningkatkan tekad menapai sasaran yang telah diltapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasai bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh.

Peserta menunjukkan reaksi psositif terhadap komponen pelatihan. belum ada pengukuran detail mengenai kegioatan evaluasi.. Peserta mampu Meningkatkan kompetensi dan kesadaran atas tugasnya sebagai dosen. Tujuan pelatihan dianggap esuai namun belum sepenuhnya sesuai harapan. Terdapat a dukungan dengan iklim yang netral, belum sepenuhnya berorientasi pada prestasi. Pebnerapan materi cukup relevan, perlu ada beberapa penyesuaian.Perlu penyesuaian dan hasil program berkelanjutan untuk mengoptimalkan peran dosen bagi perguruan tinggi

### 3. STIBA Nusa Mandiri Ciputat

STIBA Nusa Mandiri Ciputat lebih fokus pada kompetensi individu. Penggunaan alat analisis kebutuhan terbatas. Fokus pada kegiatan utama sekolah dalam layanan jasa pendidikan. perancangan dan pengembangan kurikulum telah memenuhi kriteria penetapan tujuan berdasarkan kebutuhan peserta tetapi secara organisasi belum sepenuhnya dipenuhi Diperlukan pemutahiran kurikulum sesuai dengan kebutuhan. Ada kesinambungan materi serta beberapa perbaikan pada kurikulum dan materi. jam pembelajaran dipilih sesuai dengan kondisi peserta, diselenggara-kan setelah jam kerja padat. Ketersediaan sarana cukup dan perbaikan teknis pada saat penggunaan. Pemilihan peserta berdasarkan otoritas pimpinan.

Peran fasilitator dalam pelaksanaan pelatihan secara umum cukup baik mulai dari adanya persiapan mengajar, pembukaan dan pengenalan, penguasaan materi, fasilitasi diskusi dan perhatian kepada peserta. Penyelenggaraan pelatihan belum direncanakan dengan baik mengakibatkan pelaksanaan pelatihan kurang

efektif pula. Beberapa aspek yang akan mengganggu tercapainya penyelenggaraan pelatihan yang berkualitas, yaitu: masih ada fasilitator yang kurang memotivasi keaktifan peserta dan membangkitkan antusiasme peserta untuk menarik minat peserta.

Kegiatan evaluasi terhadap program pelatihan belum dilaksanakan secara menyeluruh. Empat tingkatan evaluasi yang seharusnya dilakukan, baru mampu dilakukan evaluasi tingkat pertama, yaitu evaluasi terhadap reaksi peserta terhadap penyelenggaraan program pelatihan. tindakan penilaian masih terbatas pada pelaksanaan pelatihan yang berhasil menyerap anggaran. Evaluasi yang bertujuan untuk menilai sejauh mana pelatihan mencapai tujuan dan sasaran sebagai cara untuk pengembangan sumber daya manusia sebagai mitra strategis belum sepenuhnya terwujud.

Evaluasi pembelajaran peserta belum dilakukan secara khusus seperti tes pengetahuan, keterampilan atau kompetensi. Evaluasi pada tahap perilaku sudah didukung oleh hasil kerja dan observasi meskipun terbatas.

Pada intinya penyelenggara pelatihan belum pernah meminta atau memfasilitasi peserta pelatihan untuk menyusun rancangan transfer selama pelatihan berlangsung. Proses pembelajaran pelatihan belum sepenuhnya meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dosen selaku agen pembaharu untuk mendorong peningkatan kinerja yang mencakup kemampuan dan profesionalisme dalam pengelolaan seluruh proses kegiatan. Selain itu, belum ada media untuk mengukur kinerja dosen secara formal dan obyektif hal ini menyebabkan dosen kurang termotivasi dalam melakukan tugasnya. Mereka tidak tahu apakah pekerjaan yang mereka lakukan sudah cukup baik. Atasan tidak memiliki standar yang dapat dijadikan pedoman untuk menilai pekerjaan dosen dan memberikan umpan balik kepada dosen untuk memperbaiki kinerja dosen yang kurang

Program-program tersebut lebih banyak menekankan pada upaya pribadi dosen, karena sejatinya program pengembangan integritas personal dosen tidak harus selalu mengacu pada program yang disiapkan perguruan tinggi, tapi juga membutuhkan inisiatif internal dan usaha keras dari dalam diri masing-masing

dosen. Efektivitas perencanaan, pelaksanaan, Penilaian Pelatihan serta dampak pelaksanaan pelatihan dosen

Secara umum dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan pelatihan masih belum efektif, hal ini dilihat dari pelatihan belum direncanakan secara efektif, cukup relevan, namun belum ditetapkan secara spesifik, sulit diukur dan belum ada kurun waktunya.

### **B. Implikasi**

Untuk mengoptimalkan efektivitas pelatihan penyelenggaraan pelatihan maka harus menggunakan sistem penjaminan mutu. Kondisi yang menjadi prasyarat efektifnya sistem penjaminan mutu yaitu adanya aktivitas yang mentransformasikan sumber daya (input) menjadi output yang dikehendaki yaitu adanya sistem penjaminan mutu yang efektif menjamin manajemen pelatihan. Proses transformasi tersebut harus didukung oleh komitmen baik peserta, penyelenggara maupun pihak manajemen kampus. Sistem yang terorganisir dan sistematis dapat diwujudkan dengan adanya jaminan sumber daya. Oleh karena itu harus tersedia sumberdaya yang diperlukan guna menciptakan sistem penjaminan mutu.

Pihak manajemen harus mendorong anggota organisasi berkomitmen terhadap pelatihan. Sistem manajemen mutu harus disesuaikan disesuaikan dengan karakteristik sekolah dan diterapkan secara bertahap guna meminimalisir adanya penolakan. Sistem manajemen mutu harus mendapatkan dukungan komitmen untuk digunakan. Sistem manajemen mutu harus terintegrasi dengan struktur sekolah

Keberhasilan pelatihan dalam pekerjaan maupun pada proses pembelajaran dipengaruhi oleh adanya iklim kerja yang mendorong pada performance. Oleh karena itu pihak sekolah harus membangun iklim kerja yang berorientasi pada prestasi dan mempermudah implementasi hasil pelatihan pada pekerjaan.

### **C. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi praktis penelitian maka saran penelitian ini adalah:

1. Perlunya ditingkatkan keberadaan sistem penjaminan ketersediaan sumber daya dan komitmen guna mendukung tersedianya persyaratan untuk pelaksanaan penjaminan mutu manajemen pelatihan.
2. Bagi pihak penyelenggaran, sebauiknya melaksanakan analisis kebutuhan, pelaksanaan, dan penilaian efektivitas pelatihan dilakukan dengan beragam pendekatan untuk menghasilkan objektivitas.
3. Perlunya dilakukan penelitian dengan fokus penelitian yang tidak jauh berbeda namun tetap memunculkan kebaruan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aderibigbe, S.A. dan Ajasa, F.A. (2013). Peer Coaching as an Institutionalized Tool for Professional Development. The Perceptions of Tutors in a Nigerian *College Journal of Workplace Learning* Vol. 25 No. 2, 2013 pp. 125-140.
- Aziz, Fakhra. Mahar, Muhammad Saeed. (2014) Impact of Training on Teachers Competencies at Higher Education Level in Pakistan. *Researcher World* 5.1 hlm. 121-128.
- Arikunto, Suharsimi (2000). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya
- Arwildayanto (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Balkaran, N.D(2011) Role of Student Ratings of Lecturers in Enhancing Teaching at Higher Education Institutions: A Case Study of the Durban University of Technology. *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 5, No. 5, pp. 268-281.
- Basharat, T et.al. (2012). The Confucius Philosophy and Islamic Teachings of Lifelong Learning: Implications for Professional Development of Teachers *Bulletin of Education and Research* June 2011, Vol. 33, No. 1 pp. 31-46
- Basri, Hasan dan Rusdiana (2015) *Manajemen Pendidikan & Pelatihan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Barbazette (2006). *Training Needs Assessment. Methods, Tools and Techniques*. San Fransisco.Preiffer.
- Bates, R. (2004).A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning* 27. 341–347. tersedia <http://www.elsevier.com/locate/evalprogplan>.
- Berge, Zane L (2008). *Why It Is So Hard to Evaluate Training in The Workplace*. Industrial and Commercial Training Vo. 40 No. 7, 390-395.
- Beauchamp, G.A (1986) *Curriculum Theory In Curriculum Development*.
- Bigbee, A., J (2011) *Personal Values, Professional Codes of Ethic and ethics and Ethical Dilemmas in Special Education Leadership*. George Mason University: Disertassition.
- Blanchard, P. Nick & Thacker, James W. (2013). *Effective Training. System, Strategies and Practices*. 5th edition. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education. Inc.
- Bowering, Margaret. A cross-cultural Teacher Training Program for Singaporean Muslim Students. *Australian Journal of Teacher Education*. Volume 32. Issue 3. Article 2. August 2007.
- Brankovic, J et al. (penyunting). (2014). *Global Challenges, Local Responses in Higher Education*. Rhoterdam: Sense Publishers.
- Brown, R (2004) *Quality Assurance in Higher Education*. NY: Routledge Falmer.
- Buckley, R. dan Caple, J (2007) *Theory and Practice of Training*. fifth edition. London: Kogan Page.
- Cambell J. et.al (2006) *Assessing Teacher Effectiveness*. London: Routledge Palmer.
- Chiaburu, dkk (2013). Trainees' Perceived Knowledge Gain Unrelated to The Training Domain; the Joint Action of Impression Management and Motives. *International Journal of Training and Development*, 18:1,doi:10.1111/ijtd.12021.



- Chuenpraphanusorn, Teeradet, Sarawut Chombuathong dan Kanchulee Moonlapat. (2014). The Training Curriculum Development in the Title of "Genius Youth: The Tourist Helper Volunteer under Kalasin Municipality, Kalasin Province. *Mediterranean Journal of Social Sciences* Vol. 5 No. 2, January 2014.
- Cleek et.al. (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior? *Journal of Business Ethics*, 17.(6) 619-630.
- Craswell, John W. (2008). *Education Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Cruse, Kevin (2012). *Evaluating e-learning: Introduction to The Kickpatrick Model*. [http://www.e-learningguru.com/articles/art2\\_8htm](http://www.e-learningguru.com/articles/art2_8htm).
- Danim, Sudarwan. (2002). *Pengembangan Profesi Guru: Dari Induksi Ke Profesional Madani*. Jakarta: Media Prehalindo.
- Davies, Eddie (2005). *The Training Manager's Handbook*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Deem, R, et.al. (2007). *Knowledge, Higher Education, and The New Managerialism: The Changing Management of UK Universities*. Oxford : Oxford University Press.
- Dessler, Gerry. (2000). *Human Resources Management*. 10th edition. New Jersey: Prentice Hall, inc.
- Diker, Ann, Leslie Cunningham-Sabo, Kari Bachman, Jane E. Stacey, Lynn M. Walters and Linda Wells. (2012). Effective Training Design: Use of Theory and Formative Assessment. *Sage Publications: Health Promotion Practice*, vol. 13, No. 4, 496-505.
- Drucker, P.,F (2012) *Management Challenges for the 21st Century*. California: Perfectbound.
- Doherty, G.,D (2005) *Developing Quality Systems In Educations*. Editor. NY: Routledge.
- Dora.,M.T., et al (2012) Impacts of Training on Knowledge Dissemination and Application among Academics in Malaysian Institutions of Higher Education. *Asian Social Science*. Vol. 8, No. 1 hlm 146-155
- Duguay, Scott M and Keith A. Corbut. (2007). Designing A Training Program Which Delivering Results Quickly. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 34 No. 6, 223-228.
- Edens,S.,P and Bell, S (2003). *Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features*. Journal of Applied Psychology Copyright 2003 by the American Psychological Association, Inc. 2003, 88, (2) , 234-245.
- Emzir, (2008). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: PT. Rajagrafindo.
- Fauzi, Ika Kartika A. (2011). *Mengelola Pelatihan Partisipatif*. Bandung: Alfabeta.
- Ford, Laura. (2009). *Improving Training Transfer*. Industrial and Commercial Training Vo. 41. No. 2, 92-96.
- Furlong, A. dan Cartmel,F. (2009). *Higher Education and Social Justice*. NY: McGrawHill.

- Ganieva, Y.,N et.al. (2015) Structure and Content of Higher Professional School Lecturer Education Competence. *Review of European Studies*; Vol. 7, No. 4 hlm 32-38.
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia.
- Ghamrawi, N.(2013). *Teachers Helping Teachers: A Professional Development Model that Promotes Teacher Leadership*. *International Education Studies*; Vol. 6, No. 4 hlm 171-182.
- Gibb, S. (2006). *Aesthetics and Human Resource Development*. NY: Routledge
- Gibson, J et.al. (2006). *Organization Behavior, Structure, Process*, Dallas: Business Pub.
- Ginting, A. (2011). *Pelatihan dan Pendidikan*. Jakarta: Grafindo.
- Gough, S. and Scott.,W. (2007). *Higher Education and Sustainable Development. Paradox and Possibility*. NY: Routledge.
- Griffin, R.W dan More head. (2013). *Organizational Behavior.Manging People and Organization*. South Western: Cengage Learning.
- Griffith S, A.(2008). *A Proposed Model For Assessing Quality Of Education* *International Review of Education* (2008) 54:99–112.
- Guner.M, dan Tanriverd. K. (2014). In-service Teacher Training from International and National Perspectives: the Retention and Loss of Institutional and Academic Memories. *Education and Science* Vol 39 (175) hlm 73-94
- Guruz, K (2008). *Higher Education And International Student Mobility In The Global Knowledge Economy*. NY: State University of New York Press.
- Handoko, T.Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta:BPFE.
- Hamalik, Oemar. (2000). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. (2007). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan: Pendekatan Terpadu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. (2010). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT. Remadja Rosdakarya.
- Hariyatie, Nira (2005). *Analisis Pengaruh Input Pelatihan terhadap Pembelajaran dan Generalisasi: Studi Kasus Pelatihan Manajemen Keuangan Pengusaha Kecil*. INASEA, Vol. 6 No. 1, April 2005:11-26.
- Hill R. & Stewart, J. (2007). *Management Development*. Lancaster: Routledge.
- Hoy, Jardine. et al (2005). *Improving Quality in Education*. London :New Fetter Lane.
- <http://www.ristek.go.id/index.php/module/News+News/id/14879/print> Sambutan Menteri Riset dan Teknologi, Pengukuhan Gelar Perakayasa Utama Kehormatan 2014, 20 Agustus 2014.
- Hudson dan Hudson. (2013). Re-Structuring Preservice Teacher Education: Introducing theSchool-Community Integrated Learning (SCIL) Pathway. *Journal of Education and Learning*; Vol. 2, No. 1 hlm 9
- Huet, et.al. (2011). Linking a Research Dimension to an Internal Quality Assurance System to Enhance Teaching and Learning in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (29) 947 – 956.
- Huijts, P.M et al (2010) *Revealing Personal Professional Theories An Explorative Methodological Study*.*Qual Quant* (2011) 45:783–800.

- Johnstone, D.,B et al (2010). *Higher Education in a Global Society*. London: MPGmixed group.
- Kamil, Mustofa. (2010). *Model Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Alfabeta
- Kambey, Fendy Levy (2013). Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi* Vol. 10, No. 2, juli Thn. 2013.
- Kaswan (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Kealey, Kathleen A.. Arthur V. Peter, Jr. Maria A. Gaul and Khanh T. Dinh. *Teaching Training as a Behavior Change Process: Principles and Results from a Longitudinal Study*. *Health Education & Behavior*. <http://heb.sagepub.com/content/27/1/64> Oklahoma State University, September 25, 2014.
- Keengwe, J (2010) Fostering Cross Cultural Competence in Preservice Teachers Through Multicultural Education Experiences. *Early Childhood Educ J* (2010) 38: hlm 197 -203
- Kennedy, Perri Estes, Seung Youn Chyung, Dinald J. Winiecki and Robert O. Brinkerhoff (2013). *Training Professionals' Usage and Understanding of Kirkpatrick's Level 3 and level 4 Evaluations*. *International Journal of Training and Development* 18:1. Washington: John Wiley & Sons Ltd.
- Kettner, P et al (2008) *Designing and managing programs: an effectiveness-based approach*. London: Sage Publications.
- Khairutdinova, Rezeda R. *Review of European Studies*; vol. 7, no. 4: 2015 ISSN 1918-7173. E ISSN 1918-7181. Published by Canadian Center of Science and Education. DOI: 10.5539/re.v7n4p77.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluation Training Program*. Second Edition. San Fransisco: Koehler.
- Knowles et al (2005). *The Adult Learner*. London: Elsevier Inc.
- Ko Ksal, H (2012) *SQCs in Turkey as "Imece Circles"*. *AI & Soc* (2012) 27:377–386.
- Kulkarni, Pallavi P. (2013). *A Literature Review on Training & Development and Quality of Work life*. *International Refereed Research Journal*, 4, 136-143.
- Larkin, S. (2010). Spiritually Sensitive Professional Development of Self: A Curricular Module for Field Education. *Journal of the North American Association of Christians in Social Work*. Vol. 37, No. 4 (2010), 446-466.
- Law, D.C.S. (2010). Quality Assurance in Post-secondary Education: The Student Experience. *Quality Assurance in Education*. 18 (4) hlm. 250-270
- Leatherman, Dick.W.(2007). *The Training Trilogy: Conducting Needs Assessment, Designing Program, Training Skills*, 3rd edition. Massachusetts: HRD Press.
- Leigh, et.al. (2005). The Role of The Lecturer Practitioner: An Exploration of The Stakeholders and Practitioners Perspective. *Nurse Education in Practice* (2005) 5, 258–265.
- Lincoln Yvona, S and Guba, Egon, G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publication.
- M. Huijts, Pauline. de Bruijn, Elly & Schaap, Harmen. *Revealing Personal Professional Theories. An Explorative Methodological Study*. *Qual Quant*

- (2011) 45:783-800. DOI 10. 1007/s11135-010-9322-z Published online : 2 April 2010 @ Springer Science+Business Media B.V 2010.
- Maarif, M. Syamsul (2014) *Manajemen Pelatihan: Upaya Mewujudkan Kinerja Unggul dan Pemahaman Employee Engagement*. Bogor: Penerbit PT. IPB Press.
- Marlow, M. (2007). Supporting Teacher Professional Identity Through Mentoring Activities. *Research in Higher Education Journal – Volume 2*.
- Maslow, A.H (1987) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, hlm 370-396.
- Marsh, Colin. (2008). *Becoming a Teacher: Knowledge, Skills and Issues*. 4<sup>th</sup> edition, Australia: Frechs Forrest Pearson Education.
- Martin, Barbara Ostrowski, Klodiana Komolitro and Tony C.M Lam. (2014). *Training Methods: A review And Analysis*. Human Resource Development Review 2014, Vo. 13 (1) 11-35.
- Materu, P.N.(2007). *Status, Challenges, Opportunities, and Promising Practices*. Washinton DC:World Bank Working Paper no . 1 2 4.
- McMillan, James H and Schumacher, Sally. (2001). *Research in Education. A Conceptual Introduction*. New York: Longman.
- McMillan, James H. (2008). *Educational Research: Fundamentals for The Customer*. Boston: Pearson.
- Meifert. M.T . penyunting (2010) *Strategic Human Resource Development With a Foreword by Dave Ulrich. s A Journey in Eight Stages*. Berlin:Springer
- Miles, Matthew B dan Huberman, A. Michael (2007). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Moleong L (2010) *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung :RosdaKarya.
- Mujiman, Haris. (2011). *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mulder, Martin (2006). Customer Satifaction with Training Program's. *Journal of European Industrial Training*, Vo. 25 No. 6, 321-331.
- Mustaq, Muhammad, Dr. Muhammad Munir Kayani. The Change and Challenges of Secondary level Teacher Education in Pakistan: A Training Perspective. *International Journal of Academic Research and Social Sciences*. December 2013, vol. 3 No. 12 ISSN: 222-6990.
- Nasution. (2010). *Kurikulum dan Pengajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ng. P.T (2007) Quality assurance in the Singapore education system in an era of diversity and innovation. *Educ Res Policy Prac* (6) hlm. 235–247.
- Nidjam, Achmad (2014). *Diklatpim Pola Baru: Impelemntasi dan Tantangannya*. Diakses dari [pta.kemenag.go.id/assests/images/upload/news/Diklatkepe-mimpinan\\_pola\\_baru.doc](http://pta.kemenag.go.id/assests/images/upload/news/Diklatkepe-mimpinan_pola_baru.doc).
- Notoatmodjo, Soekidjo (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- OECD (2014) Education at a Glance 2014. *Education at a Glance 2014: OECD Indicators*, OECD Publishing. diakses <http://dx.doi.org/101787/eag-2-14-1n>.
- OECD (2014) Education at a Glance 2014. *Education at a Glance 2014: OECD Indicators*, OECD Publishing. diakses <http://dx.doi.org/101787/eag-2-14-1n>.

- Oyewole, B.K.(2013). Repositioning Secondary School Administration for Quality Assurance in Ekiti State. *Nigeria Journal of Management and Sustainability*. Vol. 3 (3) hlm 173-179.
- Omotoso, F (2013) *Public-Service Ethics and Accountability for Effective Service Delivery in Nigeria*. *Africa Today* 60(3). 120-138.
- Pakhalian, Victor E. Freedom and Constraints of a Specialist's Training at the Modern Stage of Higher Professional Education Development in Russia. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Sciences*.1 (2015 8) 40-51.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 92 tahun 2014 *Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen*.
- Prawiladilaga, Dewi Salma. (2008). *Prinsip Desain Pembelajaran*. Jakarta: Kencana.www.stiab.net.
- Petozs et.al. (2012). Exploring Peer Learning: Student to Student, Lecturer to Lecturer. *Asian Social Science*. Vol. 8, No. 14.
- Pont, Anthony Michael (1990). *Developing Effective Training Skills*. England; McGraww-Hill.
- Pour Hasomi, M.H. et.al. (2012). Integrating Kano's Model into Quality Function Deployment (QFD) to Optimally Identify and Prioritize the Needs of Higher Education )case study: Engineering Faculty of Tarbiat Moallem University. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*.4.(4) hlm 233-246
- Rad, A.M.M (2006) The Impact Of Organizational Culture On The Successful Implementation Of Total Quality Management. *The TQM Magazine*.Vol. 18 No. 6, 2006 pp. 606-625.
- Rafi,I. (2010). *Teknik Evaluasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rae, Leslie. (2005). *Using Training Aids in Training and Development: A Practical Guide for Trainers and Presenters*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Rahardjo, H et.al. (2010). *Dynamic Benchmarking Methodology for Quality Function Deployment*. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 17 No. 1, 2010 pp. 27-43.
- Rahmati M.H. et al (2014) Investigating Effectiveness of In-Service Training in the Public Sector. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* 7 (2) hlm 291- 313
- Rajasekar,J dan Khan, S.(2013). Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation. *Journal of Applied Business and Economics* vol. 14(2) hlm 37-52.
- Rencana Strategis (Renstra) Kementrian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) 2015-2019.
- Robbins, S dan Coulter.W.(2012).*Organizational Behaviour*. London: Routledge
- Robinson, Terrel E. Warren C. Hope. (2000). Teaching in Higher Education: Is There a Need for Training in Pedagogy in Graduate Degree Programs. - *Research in Higher Education Journal*.
- Rochana. (2014). *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Fasilitas Belajar, Dan Partisipasi Dunia Usaha/ Dunia Industri (Dudi )*

- Terhadap Mutu Sekolah Menengah Kejuruan (SMK Negeri) Di Jawa Barat.* UPI: Disertasi. tidak dipublikasikan.
- Rustiana, Ade. (2010). Efektivitas Pelatihan bagi Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 1, No. 2, 2010, pp. 137-143.
- Sagala, Syaiful. (2009). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. (2010). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Saks, Alan M., Penny tamkin and Paul Lewis (2011). Management Training and Development. *International Journal of Training and Development* 15 (3) Toronto: Blackwell Publishing Ltd.
- Sallis, E (2006) *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Schdimt, M (2010) Learning From Teaching Experience: Dewey's Theory and Preservice Teachers' Learning. *Journal of Research in Music Education* 58 (2) hlm 131-146
- Schrier, M (2010) Developing Teacher Capacity and Best Practices: Achieving Balance with Inservice Teacher Development. *Foreign Language Annuals*\_ vol. 43, No. 2 hlm 182-185
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah.(2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti.(1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Aditama: Bandung
- Shah, H.dan Gopal, R.(2012). Training Needs Analysis for Bus Depot Managers at GSRTC European. *Journal of Training and Development*. 36 (5) hlm 527-543.
- Silberman, Mel (2010). *Manajemen Sumber daya Manusia dan produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sing, R. et al (2012) Comparative Analysis of Quality Function Deployment Methodologies: A Case Study Analysis The Quality. *Management Journal*.19 (7) hlm 7-23.
- Skica, T. dan Rodzinka, J (2012) the analysis of training needs In public institutions operating In health care sector in the Podkarpacie province. *Financial Internet Quarterly „e-Finanse”*, 8 (1) hlm 85-101.
- Slameto. (2014). Elementary School Teacher Professional Development through 'Training and Development Personnel' Model and Their Determinants of Success. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 4 (3). hlm .238-242.
- Sörlin S dan Vessuri.,H.(2007). *Knowledge Society VS Knowledge Economy*. NY: Palgrave McMillan.
- Subedi, Bhawani Shankar (2008). Transfer of Training: Improving The Effectiveness of Employee Training in Nepal. *Journal of Education and Research* Vol. 1 No. 1, 2008.
- Sudjana, D.( 2010). *Pendidikan NonFormal*. Bandung: Falah.
- Suseno, F. (2002). *Etika Dasar*. Yogyakarta: Kanisus.
- Sudjana. D.(2007). *Sistem dan Manajemen Pelatihan*. Bandung: Falah.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sukmadinata.(1997). *Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Alfabeta.
- Syah, M. (2010). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Swanson, R.A dan Holton, E.F.(2008).*Foundations of Human Resource Development*. Texas: Berrett-Koehler Publishers.
- Towler, Annette and Robert L. Dipboye (2006). *Effects of Trainer reputation and Trainees' Need for Cognition on Training Outcomes*. The Journal of Psychology, 2006, 140-96).
- Towsend, T dan Donovan. (2004). *Effective Training*. NY : Routledge.
- Tupmahu, Stefan dan Budi W. Soetjipto (2005). *Pengukuran Return on Training Investment (ROTI)*. Jakarta: lembaga Manajemen FE-UI.
- Tyler, Ralph, W. (2006). *Basic Principles of Curriculum an Instruction*. 2nd. Chicago: The university of Chicago Press.
- Ucgun, Duygu. Assessment of The Turkish Teacher Training Process Through Academicians' Views. Proquest Research Library. Education; 2011;132,1; 128-129.
- Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003.
- Vince, R.(2004). *Rethinking Strategic Learning*. NY. Routledge
- Wether Jr, W.B.E, Davis, Keith. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, 4th edition. Europe: Mc Graw Hill.
- White, P. dan Poster, C.(2005).*The Self-Monitoring Primary School*. NY: Routledge.
- Wipassilapa, Sirirat. The Development of an E-training Program for an English Language Training Course under A Collaborative Project between STOU, Thailand and Massey University, New Zealand. *International Journal of Arts & Science* 5.3 (2012): 307-315.
- Yolder.(1994). *Personel Principles and Polices*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zinni.(2011) *The Realtionship between A Teacher Mentor Induction Program and New Teachers. Peceptions of their Professional Self-Concept*. Northern Illinois University.
- Zong, L.Y. dan Wen, F. J. (2010). *Experimental Designing about R&D Risk Based Quality Function Deployment*. *Management Science and Engineering*. Vol. 4, No. 1, 2010, pp. 51-55.

## PROFIL

### Pribadi

Nama : Erna Kusumawati  
TTL : Bogor, 19 Maret 1976  
Nama Suami : Drs. Suprpto, M.Si  
Nama Anak : Brilliant Prapna Hasbiyallah (11 tahun)  
Naurah Prapna Habibillah (8 tahun)  
Kaisar Prapna Mardhotillah (4 tahun)  
Alamat : Jl. Kenanga No. 8 Kalisari 2 Cijantung Jakarta Timur  
No. HP : 081290042228/0817745305  
Email : [ernakusumawati19@gmail.com](mailto:ernakusumawati19@gmail.com)



### Pendidikan

1995 – 1999 S1 Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta  
2004 – 2006 S2 Administrasi Pendidikan UHAMKA Jakarta  
2013 – 2015 Mahasiswa Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Bandung

### Pengajaran

1999 – 2000 Dosen Akademi Farmasi Hang Tuah TNI AL Jakarta  
1999 – 2005 Dosen luar biasa Universitas Negeri Jakarta  
2000 – 2001 Dosen STT YPLN Jakarta  
2001 – 2010 Dosen Universitas Az-Zahra Jakarta  
2010 – 2013 Dosen STKIP Arrahmaniyah Depok  
2010 – 2013 Dosen tidak tetap S2 Universitas BSI Bandung  
2013 – sekarang Dosen PNS DPK S2 STMIK Nusa Mandiri Jakarta

### Jabatan Struktural

1999 – 2000 Kepala BAAK Akademi Farmasi Hang Tuah Jakarta  
2005 – 2010 Koordinator Penulisan Karya Tulis Ilmiah Universitas Az-Zahra Jakarta  
2010 – 2013 Koordinator P2M STKIP Arrahmaniyah Depok  
2013 – sekarang Ketua LPPM STMIK Nusa Mandiri

### Nara Sumber dan Instruktur

2009 Pelatihan Penulisan PTK guru-guru SD se Jakarta Timur  
2010 Pelatihan Penulisan PTK guru-guru SD se Jakarta Pusat  
2011 Pelatihan Penulisan PTK dan PTS bagi guru dan Kepsek SD dan SMP se- DKI Jakarta  
2015 Pelatihan Penulisan PTK dan PTS bagi guru dan Kepsek SD dan SMP se-Jakarta Barat dan Jakarta Selatan

### Penelitian dan Tulisan

2006

1. Pemberdayaan SDM Perpustakaan UNJ untuk peningkatan Layanan Pengguna, Lembaga Penelitian, UNJ (dibiayai dana PNBPN UNJ)
2. Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai UNJ melalui Pemberian Reward (dibiayai dana PNBPN UNJ)
3. Upaya Meningkatkan Sumber Daya Kader PKK Kelurahan Pasar Baru Jakarta Pusat (koran suara karya)

2007

1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Berprestasi (Pasca



- Penggunaan Absensi Elektronik) dibiayai dana PNBPN UNJ
- 2008
2. Pelaksanaan Program Bina Keluarga Balita dan PAUD di Kelurahan Pasar Baru Jakarta Pusat
  1. Kajian Pengaruh Lingkungan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Universitas Negeri Jakarta (dibiayai dana PNBPN UNJ)
  2. Peranan Taman Bacaan dalam Meningkatkan Minat Baca Masyarakat di Kelurahan Pasar Baru Kecamatan Sawah Besar Jakarta Pusat
- 2009
1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru: Studi Deskriptif Di SDN Harapan Mulia 01 Pagi Jakarta Pusat
  2. Pembinaan Kader PKK di Kelurahan Harapan Mulia dalam rangka partisipasi perempuan sebagai mitra kerja pemerintah
- 2010
1. Analisis Produktivitas Dosen UNJ (dibiayai dana PNBPN UNJ)
- 2011
1. Pemetaan Kelompok Dasawisma di wilayah Kelurahan Harapan Mulia Jakarta Pusat
  2. Pengaruh Kesungguhan terhadap Komitmen Karyawan Universitas Negeri Jakarta (dibiayai dana PNBPN UNJ)
- 2012
- Peningkatan sumber daya dosen di STKIP Ar-rahmaniyah melalui Pelatihan
- 2013
- Faktor yang mempengaruhi kompetensi meneliti dosen di STMIK Nusa Mandiri Jakarta
- 2014
- Pengabdian pada masyarakat sebagai perwujudan kompetensi sosial dosen di STMIK Nusa Mandiri Jakarta
- 2015
- Efektivitas Pengelolaan Pelatihan di Yayasan Indonesia Nusa Mandiri Jakarta

### **Buku**

- 2008
- Manajemen Sumber Daya Manusia penerbit UBSI Press
- 2009
- Pengantar Manajemen penerbit Universitas BSI Press
- 2010
- Pengantar Penelitian penerbit Universitas BSI Press

### **Kepanitian**

- 2007
- Panitia Hibah DP2M Dikti Penyelenggaraan Pelatihan PTK bagi guru-guru TK, SD dan SMP se DKI Jakarta
- 2009
- Panitia Penyusunan anggaran kegiatan PMPTK Balitbang Kemendikbud
- 2010
- Panitia Penyusunan borang instrumen TIK kerjasama dengan Pustekom Kemendikbud
- 2009 – 2012
- Panitia Penyusunan Tes Ujian dan Pengawas Ujian CPNS BPK RI
- 2010
- Panitia Penyusunan Soal Tes CPNSD Kabupaten Kediri, Jombang dan Tulungagung Jawa Timur
- 2011
- Panitia Cabang Olahraga Golf 26th Sea Games di Jakarta
- 2014
- Panitia Workshop Pengelolaan Jurnal Terakreditasi di STMIK Nusa Mandiri Jakarta
- 2015
- Panitia Konferensi Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi di BSI Kali Abang Bekasi

## **Pelatihan, Seminar dan Workshop**

31 Juli 2010	Seminar Internasional Peran Manajemen Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia, UNJ
23 Oktober 2010	International Seminar of Information Technology UBSI Bandung
25 – 28 April 2012	24th SSEAYP International General Assembly Tokyo-Japan
4 Juni – 3 Desember 2012	Pre Departure English Course DP2M Dikti Kemdikbud di Universitas Negeri Malang
3 – 4 September 2013	Pelatihan & Workshop Penyusunan Proposal Penelitian AMIK BSI Jakarta
24 – 25 September 2013	Pelatihan penyusunan proposal Pengabdian pada Masyarakat program Stimulus Ditlitabmas Dikti Kemendikbud di UNISMA Bekasi
11 Oktober 2013	Pelatihan Aplikasi Simlitabmas DP2M Dikti Kemdikbud di Palu
12 Oktober 2013	Pelatihan Penggunaan Aplikasi Program OJS Dilitabmas DP2M Dikti Kemdikbud di Palu
21 November 2013	Workshop Penilaian Prestasi Kerja bagi Dosen PNS di Kampus Universitas Bunda Mulia Jakarta Barat
15 -16 April 2014	Workshop Penyusunan Proposal Hibah Penelitian & pengabdian pada Masyarakat di Kampus Universitas Indonesia Esa Unggul Jakarta Barat
14 Oktober 2014	Workshop Pembinaan Dosen & Kode Etik Dosen DPK PTS Wilayah 3 Angkatan I di STIE Indonesia Banking School Jakarta Selatan

## **Organisasi**

2004 – 2005	Waket II TP PKK Kelurahan Kwitang Jakarta Pusat
2005 – 2009	Waket I TP PKK Kelurahan Pasar Baru Jakarta Pusat
2007 – sekarang	Anggota IOTA SSEAYP ( <i>Ship for SouthEast Asian and Japanesse Youth Programme</i> )
2009 – 2013	Ketua TP PKK Kelurahan Harapan Mulia Jakarta Pusat
2010 – 2015	Bidang P2M ISMAPI (Ikatan Sarjana Manajemen/Administrasi pendidikan Indonesia) Provinsi DKI Jakarta
2013 – 2014	Ketua TP PKK Kelurahan Kebon Kosong Jakarta Pusat
Jan 2015 – Agustus 2015	Ketua TP PKK Kelurahan Cideng Jakarta Pusat
September 2015 - 2019	Sekretaris Bidang Informasi DWP Provinsi DKI Jakarta
September 2015 – 2019	Bidang Ekonomi DWP Setda Provinsi DKI Jakarta
2015 – sekarang	Bidang Penelitian RPI ( <i>Resourcefull Parenting Indonesia</i> )
2015 – 2020	Bendahara IPPAPI (Ikatan Pemerhati, Praktisi dan Ahli Parenting Indonesia)