### **BAB V**

### **TEMUAN PENELITIAN**

#### 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 insidentil 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 sistematik 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 insidentil 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 dilakuakan sebulum 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. Rangakaian 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 kepangkatan 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 fakor 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 menunjukan 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 menunjukan 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 penyelenggaran diklat untuk mengump[ulkan 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 menunjukan 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, mereflkesikan 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 dimasukan 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 dikelompokan berdasarkan kebutuhan normatif (kesenjangan kompetensi yang diperlukan dengan kompetensi reaslitas), 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 explisit.

Pada dasarnya baik pimpinan, penyelenggara maupun para fasilitator dan peserta memahami kebutuhan pelatihan mucul 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 ditunjukan 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 prinsipprinsip 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 Kepal 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 pelaksanaa kerja baik meallui sejumlah wawancara, kuesioner belum dilakukan. analisis hanya dilakukan berdasarkan fenomena umum serta tuntutan kebijakan mutu. Realitas kebutuhan lembaga maupun individu belum digambarkan secara untuh dan menyeluruh. Analisis menggunakan deskripsi kulitatif secara terbatas.

Informasi tentang kesenjangan maupun penyebabnya seharusnya diperoleh dari beragam pihak terkait dengan pelaksanaan tugas maupun proyeksi tugastugas 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 pelaksanaa 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 tugasmya.

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 tingat pimpinan serta data administratif dari kepegawaian, sampai dengan kegiatan 4) pemecahan masalah melalui pelatihan atau pembahasan alternatif solusi melalui cara lain. Kegiatan untuk menentuan 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 sstem, 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 sejelas 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 di*update* 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 diimpelementasikan, 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 menunjukan pemahaman bahwa pelatihan diperlukan baik pada level individu serta pemenuhan jabatan fungsional dosen terkait dengan masalah profesionlisme 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 dikemukan 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 yerkait 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, penyelenggaran maupun berdasarkan informasi yang dipeoleh 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 ttdak 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 yaa saya buatkan 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 yunior 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, namum 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 menysun 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 diperhartikan 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 karakteritik 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 explisit dinyatakan dalam bentuk praktek maupun melalui komunikasi fasilitator dengan para peserta. Salah sati aspek penting dalam proses pembelajaran adalah mengenai "hiden curriculum" yaitu kurikulum implisit yang seharusnya dinyatakan secara eskplisit 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 organsiasi.

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

Daftar dosen yang menjadi fasilitator pelatihan dapat dilihat di bagian kepangkatan 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 kepangkatan 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 menunjukan 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 dimanadosen mampu mewujudkan kebermaknaan dirinya dalam pekerjaan sebagi 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 menunjukan 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 perserta 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 SDMpun 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. Disisi 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 pelatihanyaitu 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 di*crosscheck* 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 realiras 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). Modulmodul 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, babbab 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 degan 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 ditetapka. 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. Disisi 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. Kadangkadang 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 pendaat 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 didalam 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 Aplication 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 prakter. (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. Setiappeserta 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 menunjukan 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. Adminsitrasi 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. Adminsitrasi 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 kenyamanann 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 1000m2 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 m2 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 200m² berkapsitas 200 orang, 1 ruang kantin berukuran 100m² dan 1 ruang makan dosen ukuran 50m².

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 atara 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 digantiganti. 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-pimdah 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 mengekplorasi ketika menggunakan komputer PC. Fasilitator juga menyarankan untuk mengunjungi pepustakaan 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 berisial 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 bekajar 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 beinisial 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 internetnyapun 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 itupun 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 disadarai 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 fasilitatior 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 laboratoium 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 perkenalan 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, penelahan 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 menunjukan 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 oprimal, 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 positifdan kesetaraanbelum menjadi perhatian fasilitor 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 perserta 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 dikelas 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 dikalangan peserta, mengarahkan pada proses memahamai 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 perkenalan, 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 menunjukan 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 i*tu 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 bosen 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 sepenuinhya 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 menunjukan 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 adaya 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 penyelanggaraan 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 fasiliator, 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. 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 pelatijan 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 kedalam *summative* evaluation (diselenggarakan diakhir program).

Alumni peserta berinisial SR menjelaskan bahwa penilaianpelatihan 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 khsusus. 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 sejumlha 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 mengumpulkaninformasi 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 mengunakan 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 kelemaham pada kemampuan komunikatiof. 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 menunjukan bahwa fasilitator merupakan hal penting dalam proses pembelajaran. Hal ini menunjukan 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 menunjukan bahwa peran fasilitatordalam proses pembelajaran menentukan bagaimana respon peserta. Suasana yang dihadirkan oleh para fasilitatorpada 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 fasilitatorlebih 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, seperi disampaikan alumni peserta HZ bahwa:

Lumayan juga bu utuk sarana yang disediakan cuma kalo untuk proses pembelajaran kelompok sepertinya makan waktu juga untuk persiapannya. Ruangannya 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 ruangannya,,, (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 perpus 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 memeproleh informasi damn 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 tugastugas, 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 bekajar 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 penyamapaian 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 disisi lain bisa menimbulkan bias karena adanya anggapan negatif baik terkait dengan kompetensi, pengalaman maupun perilaku peserta olehfasilitatoratausebaliknya. 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 masalahsebelum 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 diksusi 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 diksusi 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 diksusi 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 jenispelatihan 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 unbtuk turut serta secara aktif pada proses pembelajaran.

Materi yang diberikan kepada peserta atauadalah 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 disampaikanbahwa: "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 menunjukan 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 menunjukan 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 menunjukan 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 fasilitor pemula untuk belajar menjadi fasilitor 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 masalahmasalah program atau penelitian yang menunjukan 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 bahwapara 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 diantara 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 mengkomuni-kasikan gagsannya 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 dlihat dari hasil evaluasi sebelum dan sesudah dan beberapa pengamatan terbatas pada proses pelaksanaan pembelajaran. Saya pikir ada perubahan pada kemampuan meneliti dan mengajar (W.MP.EF.Kp.2.c.pan.ad.NMJ).Hal yang jadi lebih komunikatif." 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 bagimana 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 dosesn. Beberapa dosen yang belum sepenuhnya memiliki komitmen kerja seperti yang diharapkan namun para dosen relatif lebihtermotivasi dan berkomitmenmeningkatnya 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 pengalamnnya berinteraksi dan berada dalam komunitas para dosen, seperti disampaikan bahwa: "saya kira ada perubahan signifikan para peserta selamapelatihan 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 menunjukan 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 tridarma 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 fasilitatorberdasarkan 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 hasilhasil penelitian yang didalamnya ada kebaruan dalam ilm,u 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 kerjasama 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 tridarma 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 akanmenghasilkan kebaruan ide maupun kuantitas. Hal yang sama turut disampaikan oleh salah satu fasilitator bahwa kerjasama diantara 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 menunjukan bahwa pada fungsi dosen untuk menghasilkan penelitian dengan *novelity* 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 tanggungjawab 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 *novelity* 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-hasilpenelitian 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 suidah 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 diluar kecuali ada kepentingan di kampus." (W.MP.EF.Kkp.3.f.peser.hzNMJ). Hal yang sama disampaikan peserta lainbahwa: "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 praktekkan 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 parapeserta. 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 dimana 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 sangksi 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 sesuaui 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 kinerjaorganisasi 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 seperi 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 organsiasi mereka menjadi lebih kompeten menyelenggarakan belajar lebih untuk proses 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 doseen 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 berdasarlan 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 ideide 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 rekruitmen. 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 meningkatkanperan 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 pengalamnnya. 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 mayarakat, 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 akrediatsi 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 penyelenggaran 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 pekerjaanya 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 pekerjaannyan 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 bajkan 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 cermah 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 indiaktor 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 (ongoing-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 disesuikan 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/yunior 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 memperbiaki 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 organanisasi. 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 organisai". (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 personil 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 suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialistik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkankan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasai 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 kesepatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif, hal ini didukung oleh pernyataan Kepala Bagian SDM menjelaskan bahwa:

Salah satu indikator kerhasilan di suatu organiasi adalah: pengambilan keputusan pimpinan berjalan lebih cepat dan tepat karena melibatkan seluruh pegawai yang bertanggungjawabterhadap 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 programprogram 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 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 didalamnya 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 ditetuntukan 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 diselenggrakannya 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 masng-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 organsiasi), 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.

Analisiskebutuhan pelatihan pada level organsiasi seharusnya dilakukan guna mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pada level tersebutdan 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 organsiasi melalui profil lembaga (gambaran mengenai perilaku, budaya, struktur, proses tata kelola organisiasi 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 ditetakpan berdasarkan hasil evaluasi semu (pemeriksaan sosial) terhadap tuntutan kebutuhan dosen profesional dan belum didukung oleh data-data akurat tentang profesionalitas dosen sebelum pelatihan. Hal iniseperti 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 menunjukan 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 menunjukan 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 pengabdi 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 sebaikbaiknya. .(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 masuyarakat.

Tujuan-tujuan yang bersifat spesifik yang menggambarkan bagaimana seharusnya perilaku dosen dalam konteks pelaksanaan tugas fungsional melekat pada tujuan pelatihan meskipun dinyatakan secara explisit. 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 stratgeis 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 organsiasi, (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 explisit 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 organsiasi, (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, frkeuensi belum menjadi fokus tujuan yang dinyatakan secara tertulis atau eksplisit, (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 fasilitatior 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 menayakan 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.yp. NMS)

Kurikulum disusun berdasarkan kebutuhan peserta pelatihan dengan mempertimbangkan berbagai macam faktor seperti: tujuan pembelajaran, materi, alokasi waktu, sumber belajar dan evaluasi. ada bebera fasilitator yang menayakan 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 yaa 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.yp. 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 diselenggarkan 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 pengetahaun 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 dijelakan 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 pemanfaatkan 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 karakteristikpeserta pelatihan termasuk minat, motivasi,keyakinan diri, komitmen maupun pengalaman dan 3) Dasar organisastoris 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 isntruksional maupun tujuan belajar secara jelas dan explisit 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 bagimana 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 administrtif dengan kebutuhan termasuk latar belakang dan pengalaman. Lembaga memiliki kepentingan untuk menentukan siapa dan bagaimana kompetensi para fasuilitator berdasarkan pertimbangan organsiasi. Meskipun kampus tidak memiliki kualifikasi yang ketat mengenai fasilitator, namun baik pimpinan penyelenggaran 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.yp.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 desen 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 perserta 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 pserta . 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 menunjukan 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 penggunaaan 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 degan 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 mecantumkan manfaat dan tujuan, contoh soal dan studi kasus, kesimpulan dan daftar pustaka. Hal ini menunjukan 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 niklai-nilai yang sesuai dengan kburuhan 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 Prasana 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, whitheboard dan spidol, soundsystem dan komputer sudah ada di dalam kelas. Fasilitator tinggal menggunakan saja. Memang sih masih ada LCD yang sudah tidak berfungsi dengan baik, begitupula dengan soun 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.yp.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 dimasukan 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. Sesekali 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 npelatihan yang efektif dan efisien memberikan dampak yang positif bagi semangat peserta pelatihan. Alumni peserta berinisial S juga berpendapat yang yang positif mengenai sarana prasarana yaitu:

Ruang kelas cukup nyaman. Kebersihan dan keindahan ruang kelas juga terjaga. Pelayanan di kelas cukup bagus. Adminsitrasi daftar hadir sudah diberikan kepada peserta pagi, siang dam sore hari tepat waktu. Makanan tidak kekuranga 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 kenyamanann belajar. Makanan cukup bervariasi dan datang tepat waktu. Kenyamanan dan kebersihan ruang kelaspun 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 800m2 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 m2 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 berkaiatan 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 100m2 berkapsitas 80 orang, 1 ruang kantin berukuran 100m2, 1 ruang makan dosen ukuran 50m2.

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 mendekat ke arah peserta. Kalau sekarang jalan ke belakang sulit karena hanya ada gang sempit di atara barisan kursi. "(W.MP.Perenc. SPP.7.c.tut.yp.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 untu belajar. Layout ruangan kelas seperti di kampus pada umunya dan menghadap ke arah meja fasilitator. Menurut saya sebaiknya peserta dapat berpindah-pimdah 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 mengekplorasi dan mencari bahan refernsi. Karena di sana jaringan internetnya cepat. Saya juga seringkali mengunjungi pepustakaan 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 *searchinge 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 teknisi 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 mengunjugi 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 menunjukan 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 terlebuih dahulu. Suasana akrab dan menyenangkan sebagai prasyarat tumbuh kembangnyasikap terbuka, saling menerima dan saling menghargai diantara 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 menunjukan bahwa proses pelaksanaan pelatihan pembinaan keakraban sebagai prasayarat 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 dimintain saran atau usulan metode apa yang akan diberikan pada pelatihan nanti. Paling yang dimintain 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 anakanak. 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 diantara 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 fasilitor 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 dipenilaian adalah semua aspek yang terdiri dari instrumental input, proses dan outputnya. Evaluasi program pelatihan diakukan 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. Halhal 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 yng 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 kuliatas 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 penhetahuan 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 atai 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-itu 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 untk 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 yaa 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 pelatiha, 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.yp.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 komuniktif yang dicirikan dengan kemampuan menyampaikan materi kurang sistematis, terlalu tegang, terlalu cepat menampaikan 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.yp.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 perpus bukunya 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.yp. 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 da nisi materi disampaikan oleh RW terkadi 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 dibhas 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 pelatuhan. Respon tersebut terbuktui 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 mauopun fasiulitator 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. Hasilhasil pelatihan dapat dilihat dari kemampuan para dosen mengemukakan argumentasi logisnya dalam diskusi kelas maupun pada saat berdiskusi saat istirahat. Hasil wawancara yang dilakukan menunjukan 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 diosen menjadi lebih lama di kampus menunjukan ada kesadaran terhadap fungsi dirinya yang menurut peraturan tentng dosen bagi pegawai tetap yaitu berada di kampus selam 36 jam perminggu.

Meskipun ada kegiatan di luar skala prioritas adalah melaksanakan tridarma perguruan tinggi. Keberadaan dikampus disebabakan adanya pengetahuan, kesadaran terhadap mengenai fungsi dan tugas dosenterutama dosen tetap. Komitmen dosen untuk meningkatkan pentehauan juga meningkat. Hal ini dipengaruhi oleh pengetahuannya mengenai tugas dan tanggungjawab 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. Ketuamengungkapkan 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 teklah 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 pekerjaannyaitu menambah pemahaman kami." (W.MP.EF.Kp. 2.b. peser.dyu.NM.

Proses yang berkembang untuk memperoleh ilmu pengetahuan serta berlangsung terus merupakan damapak 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 internasuional.

Proses yang berkembang menuju kemampuan mengemukakan ide-ide kreatif dalam menyelesaikan masalah merupakan indikator keberhasilan pelatihan pada level pembelajaran. Proses tersebut didasarkan pada kesadarabn mengenhai 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 komuitmen tidak mudah seperti disampaikan:

Membangun motivasi serta komitmen untuk melaksanakan tridarma perguruamn 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 organsiasi 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/berpartisipasi aktif lam seminar, pertemuan ilmiah. pel;atihan 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 trealita 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 dirisendiri maupun orang lainapalagi 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 hasi 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 menunjukan 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 kea rah 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 sepertiketerlibatan 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 ktua 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 seperti kami menstransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan 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 doisen 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-konsepyang 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 diluar 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 kedalam 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 klomunikatif dengan kemampuan interpersonal yang baik. Hasil observasi menunjukan bahwa poara 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 dikelas 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)

Kemamuan 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 diosen 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 doisen 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 hasiul-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 bauik dalam pebnelitian maupun pengabdian masyarakat serta tugas pengajaran." (W.MP.EF.Kkp. 3.i.peser.st.NMS)

Iklim yang dibentuk untuk mengarahklan perilaku agar berprestasi belum sepenuhnya diperkuat oleh dukungan struktur secara formal. Hal ini disampaikan DYU bahwa:

Ada dukungan dari lembaga namun belum terstruktur menjadi agendaagenda kerja yang dapat dilaksanakan dengan dukungan anggaran, Hasilhasil pelatihan masih terbatas penggunaannya hanya dilingkup pekerjaan seperti mengajar, membimbing (W.MP.EF.Kkp. 3.i.peser.dyu.NMS)

Iklim 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 pelatuihan 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 operilaku 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 dpat dinilai berdasarkan bagaimana relevansi hasil pelatihan dengan tujuan organsiasi yaitu memberikan layanan pendidikan bermutu kepada pelanggannya. Tujuan tersebut menurut pimpinan akan terwujud dengan adanya dukungan dari tenaga opendidikan 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 kontibusi 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 dalampenelitian 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 penlitian 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 masyaraka." (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 diosen 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 secar 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 pelaksanan 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 tangungjawab 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. Hasilhasil 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 menunjukan 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 mengembangakan 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 tuntukan 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 suimulasi 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 diselenggrakan 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 pengalamnnya belajar pada saat pelatihan.

Perubahan belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan pada standar mutu perguruan tinggi dalam pelaksanaan tridarma PT misalnya dalam hal penelitian. selain itu para dosen belum sepenuhnyamemahami bagaimana aplikasi ilmu pengetahuan yang menjadi fokus perhatiannya dalam dunia kerja. Para dosen jarang berinteraksi dengan para praktisi atau para praktisi juga tidak dihadirkan gubna memberikan perpektif baru tentang praktek-prakltek ilmu pengetahuan. Salah satu peserta DPmenjelaskan 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 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 sepenuhnyasesuai 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 kompetensio, 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 kedalam wujud praktis, mengembangkan serta memunculkan kebaruan dalam ilmu pengatahuan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, mengembangkan teknologi melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bukan merupakan hal yang mnudah perlu proses berkelanjutan.

Peningkatan kompetesi 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 kuantitaif 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 mngakui 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 diosen 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 menunjukan 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 menunjukan 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 speenuhnya 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 organsiasi baik sebagai pendorong meningkatnya pendapatan dan pada akhirnya meningkatnya nilai dirinya (*human capital theory*), mendorong keseimbangan *supply* dan *demand* tenaga kerja terus diupayakan termasuk menghasuilkan 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, penyelenggaran 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 menunjukan 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. Efektitivitas 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 organsiasi 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 atausebagai kebutuhan antisipatif.

Belum optimalnya kegiatan analisis kebutuhan menunjukan 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 kurang efektifnya 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 Lingku, e) Persyaratan, f) Definisi, g) Tanggung jawab, h) Dokumen, h) Waktu., i) 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 dosendosen 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

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.

# a) 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 mencaru 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 apreciation dan literacy criticsm.* 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.kbgsdm.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 mengindetifikasi 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 dalapat 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 dasarkan 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 laksanakan 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 perserta lain berinisial AK menjelaskan tentang pemaham 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 kepda 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

Penyusnan 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 diprensentasikan

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 dipraktekkan 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.l.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 diketahi 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 masingmasing 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 paham itu, kadang 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 masingmasing 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 *Lietracy Criticsm, Poetry Apreciation 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 bervasriasi 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 900m2 yang berlokasi di jalan Juanda No. 39 Ciputat Tangerang Selatan, 3 ruang kelas, 2 ruang Laboratorium komputer dan 1 ruang Perpustakaan berukuran 50 m2 dengan koleksi 948 Buku. Prasarana penunjang yang dimiliki oleh STIBA Nusa Mandiri Jakarta sebagai berikut: Mushola berukuran 64m2 berkapsitas 50 orang, 1 ruang kantin berukuran 500m2, 1 ruang makan dosen ukuran 25m2.



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 pepustakaan 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*. Bukubuku 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 dialnjutkan 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 perkenalan peserta dan fasilitator. Kegiatan dilanjutkan dengan pemberian materidan 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 berinisil 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 perkenalan, 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 menuasai 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 oirang 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 diaplikaskan 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 penayanagn 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). Evaluasidilaksanakan 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 penyelenggaran 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 makaan

Peserta pelatihan diminta untuk memberikan skor angka antara 0 sampai dengan 100 yang terdiri dari nilaikurang 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 panitiankepada 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 pengtehuan, keteramplian 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 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 terbuika 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 mengemuka-kan 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, seperi 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 menunjukan bahwa lembaga belum menyediakan ruang khusu 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 ceoat 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 tervbaru 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 ganguan 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 pembelajarankampus 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 bukubuku 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 ganguan 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 kelayakanakan 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 perlumemperkenalkan masing-masing peserta,, responnya juga positif ada interaksi interpersonal diantara 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 diantara 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 interaksiinterpersonal diantara 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 menunjukan 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 pmbelajaran 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 tanggungjawab 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 kearah 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 bertanggungjawab 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 sugnifikan . Hal ini disadari oleh ketuan 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 diantara 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 fungsionalnnya. 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 menunjukan 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 kulitas, 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 yanginovatif." (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 penlitian 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 diantara 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 berlangsungmeskipun 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 diruang 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 hasuil 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 penggunan 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 kedalam 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 kondusifsepanjang 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 pelatihanuntuk pelaksanakan pengajaran bermutu maupun karya inovatif. Sayasangat 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 sepenuihnya 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 bahwaharus 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 menunjukan 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 kulitas, 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 menunjukan 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 tuntukan kerja yang tinggi, diantaranya dengan melaksanakan pelatihan. Pelatihan bertujuan: (a) melakukan kontrol terhadap keputusan mengenai bagaimana mereka mengerjakan pekerjaannya, 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 yangtelah dipelajari dari pelatihan tersebut. Jika peserta berhasil menggunakan hasil pelatihan tersebut secara

berkelanjutan ke dalam pekerjaanya 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 suapaya 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.Kbgsdm.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 organsasi. 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 prassarana yang baik tetapi juga memiliki potensi sumberdaya manusia yang produktif. Kampus akan mendapatkan kareditasi yang baik apabila semua entitas dapat berkerja sama, bahu membahu mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kemajuan organisasi akan meningkat akibat dampak positif daei peningkatan kompetensi individu. Hal ini disampaikan oleh alumni peserta berinisial H bahwa: "pelatihan yang efektif dan efisien dapat memberikan dampak yanng 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. Smua 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 spesialistik, meningkatkan tekad menapai sasaran yang telah dittapkankan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasai 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 kesepatan 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 pengetahun 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.

# 0.1 **Temuan Penelitian**

Kategori	Sub	Tema	Tem	Temuan Penelitian			
	Kategori		STMIK NMJ	STMIK NMS	STIBA NMC		
Perencan	Analisis	Analisis	Analisis	Analisis	Fokus pada	Fokus analisis	
aan	Kebutuh	kebutuhan	Kebutuhan belum	kebutuhan	kompetensi	kebutuhan pada	
	an	pelatihan	dilakukan	terbatas pada	individu	kompetensi	
	Pelatihan		berdasarkan	kompetensi		individu dan	
			kebutuhan pada	individu dan		pelaksanaan tugas	
			tingkat organisasi	pelaksanaan		dalam pengajaran,	
			secara eksplisit.	tugas		analisis kebutuhan	
			Kebutuhan fokus			organisasi belum	
			pada kemampuan			dinyatakan secara	
			individu			eksplisit	
		Pelaksana	Analisis	Keterbatasan	Penggunaan	Belum sepenuhnya	
		an analisis	kebutuhan pada	pelaksanaan	alat analisis	menggunakan alat-	
		kebutuhan	deskripsi yang	analisis	kebutuhan	alat analisis yang	
		pelatihan	terbatas, belum	dengan	terbatas	memadai dengan	
			ada tes awal	beragam		beragam	
			peserta dan	metode.		pendekatan	
			dukungan untuk	deskripsi			
			analisis	semu sebagai			
			kebutuhan lemah	analisis			
				kebutuhan			
		Cakupan	Ringan dengan	Fokus pada	Fokus pada	Cakupan pelatihan	
		pelatihan	fokus pada	kegiatan saat	kegiatan	disesuaikan dengan	
			pekerjaan saat ini	ini yaitu pada	utama	kebutuhan serta	
			yang dihadapi	pengajaran	sekolah	kemampuan dalam	
			para dosen		dalam	penyelenggaraan	
					layanan jasa	pembelajaran	
	_				pendidikan		
	Perancang		Memenuhi	Telah	Telah	Telah memenuhi	
	an dan	pelatihan -	sebagian besar	memenuihi	memenuhi	sebagian besar	
	Pengemba	O	kebutuhan	kebutuhan	kriteria	kebutuhan pada	
	ngan	oriented	peserta,	peserta	penetapan	level individu dan	
	Kurikulum		pelaksanaan tugas	Dinyatakan	tujuan	organisasi	
			dan kebutuhan	secara	berdasarkan	(meskipun tidak	

Kategori	Sub	Tema	Tem	Temuan Penelitian				
	Kategori		STMIK NMJ	STMIK NMS	STIBA NMC			
		Pemutakhi ran kurikulum	lembaga terhadap ketersediaan dosen yang mampu menjalankan tridarma PT secara optimal Sebagian besar telah disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan lembaga	expilsit untuk tujuan individu, secara organisasi masih implisit Masih diperlukan penambahan penambahan materi sesuai dengan dinamika kebutuhan peserta	kebutuhan peserta tetapi secara organisasi belum sepenuhnya dipenuhi Diperlukan pemutahiran kurikulum sesuai dengan kebutuhan	dinyatakan secara jelas bagi peserta)  Perlu ada pemutakhiran kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas dan tuntutan yang semakin kompleks		
		Kesinam bungan antar materi kurikulum	Terdapat kesinambungan materi sesuai dengan pelaksanaan tugas fungsional dosen	Ada kesinambung an meskipun perlu beberapa perbaikan	Ada kesinambun gan 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		

Kategori	Sub	Tema	Tem	Kesimpulan		
	Kategori		STMIK NMJ	STMIK NMS	STIBA NMC	
						optimal
		Waktu pembelaja ran	Memadai meskipun belum optimal karena memanfaatkan jam kerja	Dilaksanakan setelah jam kerja, memadai namun tidak optimal	Sesuai dengan kondisi peserta, diselenggar a-kan setelah jam kerja padat	Disesuaikan dengan jam kerja
		Revisi kurikulum	Belum sepenuhnya signi-fkan ditunjang dengan pengayaan berdasarkan pengalaman praktis	Ada keterbatasan waktu untuk perbaikan kurikulum,	Ditunjang dengan berbagi pengalaman	Revisi dilakukan melalui pengayaan materi berdasarkan kegiatan praktis
	Penyusu nan Panduan	Kesesuaian materi dengan kurikulum	Materi relevan dengan kurikulum	Materi sesuai dengan kurikulum	Materi disesuaikan dengan kurikulum dan ditambah pengayaan	Sesuai dengan kurikulum ditambah pengayaan
		Sistematika penyusuna n modul	Perlu ada beberapa perbaikan terutama pada penjelasan modul disertai referensi terkait	Perlu ada perbaikan dalam penyu- sunan modul sesuai kebu- tuhan peserta	Perlu ada perbaikan penyusunan	Disesuaikan dengan sitematika yang mengacu pada ketentuan
		Penyusuna n panduan pelatihan	Panduan pelatihan cukup memadai dan tertulis	Panduan pelatihan tersedia	Panduan pelatihan dinyatakan	Panduan jelas dan dinyataka secara

Kategori	Sub	Tema	Tem	nuan Penelitian	ian Kesimpulan			
	Kategori		STMIK NMJ	STMIK NMS	STIBA NMC			
				dengan jelas	dalam bentuk tertulis	explisit		
	Sarana Prasarana pelatihan	Ketersedia an sarana prasarana pelatihan	Sarana memadai	Sarana sesuaidengan kebutuhan dan ada beberapa kendala teknis	Sarana sesuai dengan kebutuhan	Sarana perlu ada dukungan teknisi yang <i>stand by</i> setiap diperlukan		
		Kelengkap an sarana pras-arana pelatihan	Memadai	Memadai sesuai dengan kebutuhan	Memadai sesuai kebutuhan	Memadai sesuai dengan kebutuhan		
		Pemanfaat an perpustaka an dan laboratory um komputer	Pemanfaatan sumber belajar optimal	Pemanfaatan disesuaikan dengan kebutuhan	Pemanfaatan sesuai dengan kebutuhan	Pemanfaatan saran sesuai dengan kebutuhan		
		Ketersedia an fasilitas pendu kung lain	Ketersediaan fasilitas memadai	Ketersediaan fasilitas memadai	Ketersediaa n fasilitas memadai	Ketersediaan memadai dan perlu dukungan teknisi terutama untuk media		
	Kriteria Fasilitator	Sesuai bidang ilmu	Sesuai dengan bidang ilmu, meskipun ada beberapa yang minim pengalaman	Sesuai dengan mata kuliah yang diampu dan ada yang kurang komunikatif	Sesuai dengan kompetensi dan bidang garapan yang menjadi fokus dan ada yang	Kemampuan komunikatif, pengalaman dan kompetensi sebagian besar sesuai dengan kebutuhan		

Kategori	Sub	Tema	Tem	Temuan Penelitian		
	Kategori		STMIK NMJ	STMIK NMS	STIBA NMC	
					belum berpengala man	
		Kesiapan fisik .psikis	Memadai tidak ada persiapan fisik, pengaturan jadwal kegiatan	Memadai, persiapan psikis bagi yang belum berpengalam an, 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 berpengalam an	Cukup ada beberapa yang kurang berpengala man	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 pengemba ngan kemampuan dosen dalam memahami ilmu yang	Disesuaikan dengan kebutuhan umum dan kemampuan penyelengg araan dengan acuan	Disesuaikan dengan kebutuhan secara umum para dosen dalam pelaksanaan tugas fungsional

Kategori	Sub	Sub Tema Kategori	Ten	Temuan Penelitian			
	Kategori		STMIK NMJ	STMIK NMS	STIBA NMC		
				menjadi fokus perhatian	tridarma perguruan tinggi		
Pelaksana an	Peran Fasilita tor	Persiapan mengajar	Cukup memadai	Cukup memadai	Cukup memadai	Cukup memadai dengan beberapa persiapan tambahan	
		Penguasaa n materi	Cukup memadai meskipun ada beberapa Fasilitator yang belum berpengalaman	Cukup memadai dengan pengayaan praktis dan berbagi pengalaman	Cukup memadau ada beberapa Fasilitator yang terlalu teoritis	Penguasaan materi, pengalaman praktis, pengalaman peserta sebagai satu kesatuan	
		Fasilitator diskusi	Memadai	Mampu memfasilitasi berfungsi	Mampu memfasilita si dan perlu pemahaman mengenai peserta orang dewasa	Perlu penambahan pemahaman mengenai peserta orang dewasa bagi dosen yang belum berpengalaman	
	Metode pembelaj aran	Pemilihan metode	Sesuai dengan kartakteristik peserta	Disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik peserta dewasa	Disesuaikan dengan proses dinamis dan karakter peserta	Disesuaikan dengan karakteristik perta dewasa serta tujuan pelatihan dan kondisi dinamis di dalam proses	
Penilai an	Reaksi	Evaluasi terhadap widyaiswa	Reaksi positif Belum secara detail dilakukan	Reaksi positif Belum detail, deskripsi	Reaksi positif, evaluasi	Ada respon positif meskipun evaluasi pada level reaksi	

Kategori	Sub	Tema	Tem	Temuan Penelitian				
	Kategori		STMIK NMJ	STMIK NMS	STIBA NMC			
		ra, materi, dan penyeleng garaan pelatihan	analisis semu	kualitatif	Belum menjadi perhatian penyelengg aran	belum menjadi perhatian		
	Pembela jaran	Evaluasi terhadap hasil pembelaja ran 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 pengetahu an	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	Mempengar uhi kesadaran atas pekerjaan	Mempengaruhi perilaku kerja , cukup signifikan baik dari aspek motivasi, kesadaran maupun komitmen,		
	Tujuan Organisasi	Kesesuaia n dengan tujuan organisasi	Sesuai dengan tujuan meskipun belum dilakukan pengukuran secara objektif	Sesuai namun belum sesuai harapan	Belum sesuai harapan namun mengarah pada perbaikan	Kesesuaian dengan tujuan akan terbukti dengan sendirinya, belum sepenuhnya sesuai dengan harapan		
	Penerapan  Frag Kusuma	Penerapan	Ada dukungan penerapan hasil pelatihan dari pimpinan	Ada dukungan dengan iklim yang netral, belum sepenuhnya berorientasi	Ada dukungan dan perlu iklim prestasi	Keberhasilan penerapan dipengaruhi oleh dukungan pimpinan dan iklim. Belum sepenuhnya sesuai		

Erna Kusumawati, 2016

EFEKTIVITAS MANAJEMEN PELATIHAN DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Kategori	Sub	Tema	Temuan Penelitian			Kesimpulan
	Kategori		STMIK NMJ	STMIK NMS	STIBA NMC	
				pada prestasi		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, motiovasi dan kesadaran terhadap profesi sangat penting.
Dampak	Peningka tan	Peningka tan Kompeten si Individu	Belum sepenuhnya sesuai, perlu penyesuaian	Perlu penyesuaian dan proses berkelanjutan	Perlu penyesuaian	Perlu waktu dan proses untuk mengaplikasikan dalam bentuk kinerja
		Peningka tan Kompeten si Organisasi	Memiliki kontribusi yang masih rendah	Belum signifikan sesuai harapan, perlu waktu.	Belum memberikan hasil yang berarti, perlu waktu	Mengarah pada perbaikan berkelanjutan, perbaikan pada layanan pendidikan