

PELAKSANAAN PROGRAM PELATIHAN PENINGKATAN KUALITAS DOSEN MUDA IKIP BUDI UTOMO MALANG DI TINJAU DARI CEM LEONARD NADLER

Sudari¹, Iskandar Zulkarnaen²

¹IKIP Budi Utomo-Jl.Simpang Arjuno 14B Malang

² IKIP Budi Utomo-Jl.Simpang Arjuno 14B Malang
sudarielyusufi@gmail.com. No.HP.081334902615

ABSTRAK

Dalam upaya memperbaiki performance kinerja dosen perguruan tinggi maka pelatihan menjadi penting untuk dilaksanakan. Penelitian ini untuk mendeskripsikan pelaksanaan program pelatihan penulisan modul/bahan ajar sebagai upaya peningkatan kualitas dosen muda yang dilaksanakan di IKIP Budi Utomo Malang ditinjau dari *Critical Events Model (CEM)* Leonard Nadler, untuk mengetahui dampak pelaksanaan program pelatihan penulisan modul/ bahan ajar terhadap kualitas dosen muda IKIP Budi Utomo Malang. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Prosedur pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan penulisan modul/bahan ajar untuk peningkatan kualitas dosen muda yang dilaksanakan di IKIP Budi Utomo Malang sesuai dengan langkah-langkah model pelatihan Critical Event Model (CEM) yang dikembangkan oleh Leonard Nadler. Pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar untuk peningkatan kualitas dosen muda yang dilaksanakan di lingkungan IKIP Budi Utomo Malang hasilnya berdampak positif dan produktif baik terhadap dosen muda yang menjadi peserta pelatihan maupun terhadap IKIP Budi Utomo Malang.

Kata kunci_1; Pelaksanaan 2; Program pelatihan, 3; Critical Event Model

1. PENDAHULUAN

Komponen terpenting dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi adalah tenaga dosen. Dosen dituntut untuk melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat yang kita kenal dengan sebutan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Melalui kewajiban melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dapat diharapkan dan dihasilkan lulusan yang berkualitas tinggi, yakni sumber daya manusia (SDM) berkarakter sesuai dengan tujuan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa peran sentral dan strategis suatu perguruan tinggi terletak pada dosennya. Hal tersebut diperkuat oleh undang-undang nomor 14 tahun 2015 tentang guru dan dosen, dalam pasal 1 ayat 2 dan 4; bahwa “Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan itu” [1].

Dosen adalah salah satu bagian dari sekian banyak suatu profesi. Keahlian tentang teknis

keprofesionalan menjadi esensi pokok bagi suatu profesi. Dosen di perguruan tinggi yang memiliki kompetensi unggul sangat dibutuhkan kehadirannya dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Dengan demikian, menjadi tuntutan bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas dosennya, etos kerja dan produktifitas dosen, keterampilan dan kreativitas dosen, profesionalitas dosen, kedisiplinan dosen, serta mampu menguasai teknologi pendidikan. Tawaran solutif untuk meningkatkan kualitas dosen perguruan tinggi salah satunya melalui pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan.

Dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) khususnya bagi dosen muda di IKIP Budi Utomo Malang ditempuh melalui berbagai jenis program pelatihan. Pelatihan yang telah dilaksanakan diantaranya pelatihan PEKERTI, SPMI internal, penulisan proposal penelitian hibah, pelatihan E-learning, kewirausahaan, keparawisataan, penulisan jurnal ilmiah, pelatihan keolahragaan, pelatihan penyusunan bahan ajar khusus untuk dosen muda.

Dalam upaya memperbaiki performance kinerja dosen perguruan tinggi maka pelatihan menjadi penting untuk dilaksanakan. Pelatihan penulisan modul/bahan ajar di IKIP Budi Utomo menjadi prioritas utama untuk peningkatan kualitas dosen muda setelah dilaksanakannya program PEKERTI. Terdapat beberapa keunggulan dari bahan ajar diantaranya adalah berfokus pada kemampuan individual peserta didik, adanya kontrol terhadap hasil belajar, relevansi kurikulum ditunjukkan dengan adanya tujuan dan cara pencapaiannya (Mulayasa: 2006; 46-47) [2].

Agar supaya mencapai tujuan dan sasaran pelatihan secara efektif dan efisien, maka pelaksanaan pelatihan harus

disusun sesuai dengan prosedur atau langkah-langkah yang ada dalam pelatihan itu sendiri. Menurut Hadari (2005:210) langkah-langkah yang ditempuh dalam pelaksanaan pelatihan diantaranya adalah (1) mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan organisasi, (2) menentukan sasaran pelatihan, dan menentukan materi program pelatihan, (3) menentukan metode dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan dalam pelatihan, (4) melakukan evaluasi program [3].

Prosedur atau langkah-langkah penting dalam pelaksanaan pelatihan juga diungkap oleh Leonard Nadler dalam mendesain pelatihan yang dinamakan *Critical Events Model (CEM)*. Adapun prosedur atau langkah-langkah yang ditetapkan oleh Leonard Nadler dalam *Critical Events Model (CEM) tersebut* secara sistematis, sebagai berikut: (1) mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan organisasi (*Identify the needs of the organization*), (2) spesifikasi pelaksanaan tugas (*Specify job performance*), (3) mengidentifikasi kebutuhan pembelajar (*Identify leaner needs*), (4) menetapkan tujuan pelatihan (*Determine objective*), (5) menyusun kurikulum (*Build curriculum*), (6) memilih strategi pembelajaran (*Select instructional strategies*), (7) mendapatkan sumber daya pelatihan (*Obtain instructional resources*), dan (8) melaksanakan pelatihan (*Conduct training*) [4]. Nadler (1982:208) menjelaskan bahwa pada setiap tahapan disisipkan kegiatan *evaluation* dan *feedback*. *Evaluation* dan *feedback* tersebut sangat penting dalam *Critical Events Model (CEM)* sehingga satu tahap pelatihan tidak dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya jika *evaluation* dan *feedback* belum dilaksanakan [4].

Dari paparan di atas dapat mengambil suatu gagasan untuk

mengangkat suatu permasalahan penelitian yang di fokuskan di IKIP Budi Utomo Malang, dengan rumusan masalah penelitian sebagai berikut: bagaimana pelaksanaan program pelatihan penulisan modul/bahan ajar untuk peningkatan kualitas dosen muda yang dilaksanakan di IKIP Budi Utomo Malang ditinjau dari *Critical Events Model (CEM)* Leonard Nadler ?, bagaimana dampak pelaksanaan program pelatihan penulisan modul/ bahan ajar terhadap kualitas dosen muda IKIP Budi Utomo Malang?. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan program pelatihan penulisan modul/bahan ajar untuk peningkatan kualitas dosen muda yang dilaksanakan di IKIP Budi Utomo Malang ditinjau dari *Critical Events Model (CEM)* Leonard Nadler, untuk mengetahui dampak pelaksanaan program pelatihan penulisan modul/ bahan ajar terhadap kualitas dosen muda IKIP Budi Utomo Malang. Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan desain pelatihan *Critical Events Model (CEM)* bagi lembaga pendidikan dan pelatihan. Secara praktis bermanfaat bagi pimpinan perguruan tinggi sebagai bahan mendesain pelatihan yang lebih baik, bagi widyaiswara sebagai deskripsi awal dalam meningkatkan kualitas pembelajaran pelatihan, bagi tenaga pendidik dan kependidikan sebagai masukan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu suatu prosedur penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan perilaku orang, peristiwa, atau tempat tertentu secara rinci dan mendalam (Bogdan & Biklen , 1982) [5]. Penelitian ini, mendeskripsikan langkah-langkah

pelaksanaan program pelatihan pembuatan modul atau bahan ajar sebagai upaya meningkatkan kualitas dosen muda yang dirancang oleh unit P2SDM IKIP Budi Utomo Malang dengan menggunakan tahapan-tahapan yang ada dalam teori *Critical Events Model (CEM)* yang dikembangkan oleh Leonard Nadler, mengetahui dampak pelaksanaan program pelatihan penulisan modul/ bahan ajar terhadap kualitas dosen muda IKIP Budi Utomo Malang. Lokasi penelitian di IKIP Budi Utomo Malang.

Data dalam penelitian kualitatif ini adalah berupa kata-kata yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara, intisari dokumen dan rekaman (Miles & Huberman, 1992) [6]. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh berasal dari pimpinan unit P2SDM sebagai perancang dan penanggungjawab pelaksanaan program pelatihan, panitia pelatihan, dosen muda yang berpartisipasi sebagai peserta. Data sekunder diperoleh dari TU dan staf yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, pengumpulan data juga melalui data dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik utama yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi, sementara teknik observasi peneliti gunakan sebagai teknik pendukung. Bentuk wawancara yang peneliti gunakan berbentuk wawancara terbuka (*open-ended*) yang tidak sepenuhnya menuntut keteraturan (Denzin dan Lincoln, 2009: 504) [7]. Panduan wawancara terbuka yang dijadikan pedoman berupa garis-garis besar dan dilakukan dengan cara *face to face*. Wawancara dilakukan terhadap kepala unit P2SDM bersama staf memperoleh data tentang prosedur atau

langkah-langkah pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar yang meliputi antara lain: identifikasi kebutuhan organisasi, spesifikasi performa pekerjaan, identifikasi kebutuhan pembelajar, penetapan tujuan pelatihan, penyusunan kurikulum, dan penetapan strategi pembelajaran. Adapun wawancara untuk memperoleh data tentang kebutuhan sumber-sumber pelatihan dan persiapan pelaksanaan pelatihan dilakukan terhadap tim perancang pelatihan dan panitia pelaksana.

Tahapan desain program pelatihan yang diamati oleh peneliti hanya pada tahapan penetapan sumber-sumber pelatihan dan tahapan persiapan pelaksanaan pelatihan. Program pelatihan yang diamati oleh peneliti adalah pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar sebagai upaya peningkatan kualitas dosen.

Penelitian ini juga memanfaatkan data-data dokumen untuk mengumpulkan data. Data dokumentasi diperoleh dari pimpinan unit P2SDM dan staf P2SDM serta tim perancang pelatihan dan panitia pelaksana, pimpinan unit penjaminan mutu fakultas. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian antara lain berupa laporan pelatihan tahun sebelumnya, catatan, dan materi atau kurikulum.

Dalam penelitian ini peneliti menganalisis data berpedoman pada model *Miles dan Huberman* yang disunting oleh Denzin dan Lincoln (2009: 592) yakni menggunakan tiga tahapan analisis data atau yang lebih dikenal dengan model analisis interaktif, diantaranya melalui reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi [5]. Pertama, data dikumpulkan dari hasil wawancara, pengamatan, maupun analisis dokumen yang berkaitan dengan kegiatan merancang pelaksanaan program

pelatihan penulisan modul atau bahan ajar bagi dosen muda di lingkungan IKIP Budi Utomo Malang melalui unit P2SDM. Kemudian data-data tersebut direduksi dengan menggunakan indikator langkah-langkah pelaksanaan program pelatihan berdasarkan teori *Critical Events Model (CEM)* yang dikembangkan oleh Leonard Nadler. Data yang telah terkumpul diklasifikasi berdasarkan prosedur atau langkah-langkah yang ada dalam *Critical Events Model (CEM)* yang dikembangkan oleh Leonard Nadler, apakah termasuk tahapan identifikasi kebutuhan organisasi, spesifikasi performa pekerjaan, identifikasi kebutuhan pembelajar, penetapan tujuan pelatihan, penyusunan kurikulum, penetapan strategi pembelajaran, penetapan sumber-sumber daya pelatihan, atau persiapan pelaksanaan pelatihan.

Untuk menjamin keabsahan data maka diperlukan teknik pengecekan. Peneliti melakukan pengecekan keabsahan data beracuan pada kriteria pengecekan yang diungkapkan oleh Lincoln dan Guba (1985), Moleong (2002), yaitu: derajat kepercayaan, keteralihan, dan kebergantungan, serta kepastian [8]-[9].

Data penelitian ini dianalisis menggunakan model *Miles dan Huberman* yang disunting oleh Denzin dan Lincoln (2009: 592) melalui reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi [6]. Pertama, data dikumpulkan dari hasil wawancara, pengamatan, maupun analisis dokumen yang berkaitan dengan kegiatan rancangan pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar pada unit P2SDM IKIP Budi Utomo Malang. Data-data tersebut kemudian direduksi dengan menggunakan indikator prosedur atau langkah-langkah pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar untuk peningkatan kualitas dosen muda pada unit P2SDM IKIP Budi

Utomo Malang berdasarkan *Critical Events Model (CEM)* yang dikembangkan oleh Leonard Nadler.

Setelah data-data pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar dikelompokkan, selanjutnya dilakukan pengkategorisasian data mana yang memberikan jawaban positif dan data mana yang merespon secara negative terhadap indikator prosedur atau langkah-langkah pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar untuk peningkatan kualitas dosen muda ditinjau dari *Critical Events Model (CEM)* yang dikembangkan oleh Leonard Nadler. Data yang termasuk data positif dikategorikan sebagai rancangan langkah-langkah pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar untuk peningkatan kualitas dosen muda termasuk kategori data yang kuat, sementara data yang menunjukkan fakta tidak sesuai dengan *Critical Events Model (CEM)* yang dikembangkan oleh Leonard Nadler dikategorikan sebagai rancangan langkah-langkah pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar untuk peningkatan kualitas dosen muda yang lemah. Masing-masing data rancangan pelatihan yang kuat maupun yang lemah dianalisis berdasarkan alasan-alasan yang melatarbelakanginya.

Setelah data terkelompokkan, kemudian data disajikan dalam suatu deskripsi yang disesuaikan dengan langkah-langkah yang ada pada *Critical Events Model (CEM)* yang dikembangkan oleh Leonard Nadler. Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan dengan menjawab secara singkat inti dari pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Pelaksanaan Program Pelatihan Peningkatan Kualitas

Dosen Muda IKIP Budi Utomo Di Tinjau Dari CEM Leonard Nadler

Pelaksanaan program pelatihan penulisan bahan ajar bagi dosen muda dilingkungan IKIP Budi Utomo dilaksanakan oleh unit P2SDM. Pelaksanaan pelatihan dilaksanakan selama dua hari. Berdasarkan hasil pengamatan, wawancara dan hasil dokumentasi prosedur pelaksanaan pelatihan penulisan bahan ajar untuk peningkatan kualitas dosen muda secara berurutan mengikuti langkah-langkah model pelatihan yang dikembangkan oleh Leonard Nadler yang lebih dikenal dengan *Critical Events Model (CEM)*, sebagai berikut:

Langkah I : Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Leonard Nadler menempatkan identifikasi kebutuhan organisasi sebagai langkah pertama dari tahapan-tahapan yang ada pada *Critical Events Model (CEM)* yang ditetapkan. Hasil wawancara peneliti dengan bapak Hr menunjukkan bahwa yang menyusun pelatihan-pelatihan pengembangan atau program peningkatan kualitas dosen di IKIP Budi Utomo adalah unit P2SDM. Di dalam menyusun program pelaksanaan pelatihan pihak unit P2SDM mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan kebutuhan SDM khususnya dosen muda, kemudian mengelompokkannya serta mengurutkan hasil identifikasi ke dalam jenis-jenis pelatihan dan kemudian diurutkan sesuai skala prioritas kebutuhan lembaga dan kebutuhan dosen muda. Hal tersebut ditunjukkan dalam temuan hasil wawancara peneliti dengan bapak HSr yang menyebutkan bahwa hasil identifikasi kebutuhan berupa jenis-jenis pelatihan yang dikelompokkan dan disusun berdasarkan skala prioritas kebutuhan lembaga dan SDM dosen muda. Adapun realisasi pelaksanaannya mempertimbangkan ketersediaan

anggaran, dan sarana prasarana. Dalam hal ini yang menempati prioritas pertama dan menjadi kebutuhan yang sangat penting khususnya bagi dosen muda di IKIP Budi Utomo adalah pelatihan pembuatan modul atau bahan ajar.

Hasil temuan di atas didukung oleh Leonard Nadler (1982:17) dalam *Critical Events Model* (CEM) yang menyebutkan bahwa tahapan identifikasi kebutuhan organisasi bertujuan untuk mengungkap kebutuhan organisasi apakah pelatihan sebagai solusi atau tidak dalam memenuhi kebutuhan organisasi [4].

Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penyusunan pelaksanaan program pelatihan sesuai kebutuhan lembaga, sesuai dengan kebutuhan dosen khususnya dosen muda. dapat disimpulkan juga bahwa dilakukannya tahap identifikasi kebutuhan tidak lain hanya untuk kepentingan penetapan jenis pelatihan.

Tahap 2: Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas

Setelah diyakini berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan organisasi pada tahap I bahwa pelatihan merupakan suatu solusi untuk memenuhi kebutuhan lembaga, maka penyusunan pelaksanaan program pelatihan dilanjutkan pada events atau langkah spesifikasi pelaksanaan tugas (*specify job performance*), yaitu tahap menentukan kinerja pekerja yang ada kaitannya dengan organisasi. Tahap ini penting dilakukan untuk mempermudah pemetaan kebutuhan SDM dosen khususnya dosen muda kaitannya dengan tugas-tugasnya yang belum maksimal dilakukan. Jenis pelatihan apa kiranya yang dibutuhkan untuk kebutuhan peningkatan kualitas dosen muda.

Hasil wawancara dengan bapak Hr, dan bapak SHr menunjukkan bahwa

berdasarkan skala prioritas kebutuhan jenis pelatihan yang dibutuhkan dalam peningkatan kualitas dosen muda di lingkungan IKIP Budi Utomo adalah berbentuk pelatihan penulisan modul atau bahan ajar karena untuk pelatihan PEKERTI semua dosen muda telah mengikutinya.

Terungkap juga dalam hasil wawancara dengan bapak Hr, bahwa di akhir tahap spesifikasi pelaksanaan tugas (*specify job performance*) ini tim perancang pelaksanaan program pelatihan telah mengevaluasi dalam forum rapat bersama para pimpinan, dan melakukan *feedback* dalam bentuk sosialisasi dengan para dosen muda guna sharing informasi tentang kebutuhan pelatihan penulisan modul atau bahan ajar.

Leonard Nadler (1982:47), dalam teori *Critical Events Model* (CEM) menyebutkan bahwa tahapan spesifikasi pelaksanaan tugas (*specify job performance*) dilakukan untuk menentukan spesifikasi kinerja orang yang sedang mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan. Pada akhir tahapan ini, penyusun atau perancang pelaksanaan program pelatihan kaitannya dengan jenis pelatihan yang dipilih harus banyak mempertimbangkan kinerja yang diharapkan, ketersediaan waktu untuk melaksanakan pelatihan juga menjadi pertimbangan. Jika tim penyusun atau perancang dirasakan yakin atas keputusannya, maka proses berikutnya dilanjutkan pada langkah Identifikasi kebutuhan peserta pelatihan (*identify learning need*)[4].

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa jenis pelatihan yang menjadi kebutuhan lembaga dan kebutuhan dosen muda di lingkungan IKIP Budi Utomo dapat dilaksanakan dalam bentuk pelatihan penulisan modul atau bahan ajar. Pada akhir tahap tim penyusun atau perancang melakukan evaluasi dan umpan balik dalam bentuk

rapat bersama para pimpinan dan dalam bentuk sosialisasi terhadap para dosen muda sehingga ada sharing informasi antara tim penyusun dengan dosen dan hasilnya tampak bentuk pelatihan penulisan modul atau bahan ajar benar-benar menjadi kebutuhan baik bagi lembaga maupun bagi dosen muda.

Tahap 3: Tahap identifikasi kebutuhan pembelajar (*Identify Learning Need*)

Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan belajar orang yang sedang melaksanakan kerja yang ditugaskan. Wexley dan Latham (1991:61) menjelaskan bahwa analisis *learning need* ada keterkaitan dengan orang-orang yang membutuhkan pelatihan dan pelatihan yang dibutuhkan. *Learning need* ada apabila ada perbedaan antara *performance job* yang diharapkan dengan *performance job* yang dilakukan (Leonard Nadler, 1982:85) [4]-[10].

Hasil wawancara dengan bapak Hr dan HSr menunjukkan bahwa bentuk pelatihan penulisan bahan ajar yang ditetapkan sangat sesuai dengan kebutuhan dosen khususnya bagi dosen muda. Jenis pelatihan penulisan modul atau bahan ajar khusus bagi dosen muda menempati prioritas utama dibandingkan jenis-jenis pelatihan lainnya. Strategi yang dilakukan oleh tim penyusun pelaksanaan program pelatihan penulisan modul/bahan ajar kaitannya dengan *identify learning need* dilakukan melalui cara mensosialisasikan pentingnya modul atau bahan ajar khususnya bagi dosen muda sehingga ada diskusi antara tim dengan para dosen. Mayoritas para dosen sangat merespon dan antusias dengan kehadiran pelatihan penulisan modul atau bahan ajar yang direncanakan.

Di akhir tahap *identify learning need* ini tim penyusun pelaksanaan program pelatihan unit P2SDM IKIP

Budi Utomo melakukan evaluasi dan umpan balik melalui rapat koordinasi bersama unit penjaminan mutu institut, dan melalui sebaran angket.

Hasil temuan penelitian di atas sesuai dengan teorinya Leonard Nadler (1982:87-122) yang diungkap dalam *Critical Events Model* (CEM) bahwa dalam melakukan *identify learning need* dapat melalui pengumpulan data *learning need*, menganalisis *learning need*, kemudian melakukan evaluasi dan umpan balik [4].

Tahap 4: Penetapan Tujuan

Keberhasilan suatu pelatihan pada umumnya dapat ditentukan dari tujuan yang dirumuskan. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak HSr ditemukan bahwa secara spesifik tujuan pelatihan telah disesuaikan dengan jenis pelatihan yang dirancang, serta sesuai dengan kebutuhan pengembangan diri kualitas dosen muda. Hasil wawancara tersebut diperkuat oleh data dokumentasi bahwa dilaksanakannya program pelatihan penulisan bahan ajar dilingkungan IKIP Budi Utomo diantaranya adalah memberikan bekal pada dosen agar supaya mampu menyusun modul atau bahan ajar, mempermudah mahasiswa dalam memperoleh alternatif bahan ajar disamping buku-buku teks yang terkadang sulit mendapatkannya, memudahkan dosen dalam melaksanakan perkuliahan.

Hasil penelitian di atas sesuai dengan pendapat Leonard Nadler (1982: 113-117) dalam teori *Critical Events Model* (CEM) yang dikembangkannya bahwa pada dasarnya tujuan pelatihan itu adalah suatu pernyataan yang berkaitan dengan hasil yang ingin dicapai dalam pelaksanaan suatu pelatihan. Rumusan tujuan program pelatihan yang telah ditetapkan dan sifatnya masih umum maka harus dijabarkan lagi ke arah yang

lebih spesifik berkaitan langsung dengan pembelajaran yang berorientasi pada peserta pelatihan dan bukan berorientasi pada perilaku instruktur. sehingga upaya organisasi dalam menanggulangi masalah yang dihadapi atau memenuhi kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu berkaitan dengan job performancenya terjawab melalui pelaksanaan program pelatihan [4].

Hasil penelitian tentang penentuan tujuan program pelatihan di atas juga didukung oleh pendapat Simamora (2015; 276) yang mengungkapkan bahwa tujuan utama program pelatihan itu diantaranya adalah memperbaiki kinerja karyawan khususnya bagi karyawan yang membutuhkan keterampilan, memutakhirkan keahlian karyawan agar sejalan dengan perkembangan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar memiliki kemampuan dasar dalam pekerjaannya, membantu memecahkan masalah operasional, mempersiapkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi [11].

Di akhir tahapan penetapan tujuan pelatihan penyusun melakukan proses evaluasi dan umpan balik yakni melalui rapat bersama serta melalui sebaran angket. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Leonard Nadler (1982: 121) dalam teori *Critical Events Model* (CEM) bahwa setelah tujuan pelatihan ditulis, langkah berikutnya adalah melakukan evaluasi dan umpan balik. Tujuannya adalah untuk melacak elemen-elemen yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan tujuan program pelatihan dan tujuan belajar secara operasional, menulis tujuan-tujuan program dan tujuan belajar yang terkait secara operasional artinya dapat diamati, terukur, kondisional serta berorientasi pada peserta pelatihan [4].

Tahap 5: Tahap Penyusunan Kurikulum

Penyusunan kurikulum atau materi pelatihan penulisan bahan ajar seperti yang disampaikan oleh pimpinan unit P2SDM IKIP Budi Utomo beracuan pada tujuan pelatihan dan bentuk pelatihan yang telah ditetapkan pada tahap sebelumnya. Bapak SHr juga mengungkapkan bahwa dalam penyusunan kurikulum atau materi pelatihan telah mempertimbangkan keberadaan peserta karena keberhasilan suatu pelatihan itu sangat ditentukan oleh kesiapan belajar peserta pelatihan yakni tentang latar belakang pendidikan peserta, tingkat kematangan peserta (tingkat usia peserta), selain peserta juga menjadi pertimbangan adalah kepakaran pemateri, media pembelajaran, jadwal, tempat pelatihan sarana prasarana. Berdasarkan data dokumentasi yang diperoleh peneliti adalah materi yang disusun diantaranya meliputi materi tentang desain dan layout buku ajar (pengantar desain komunikasi visual, layout dan fungsi elemen-elemen layout, bagian-bagian dalam buku), penyusunan draft modul/bahan ajar 1 mata kuliah (pendampingan dan konsultasi). Pada akhir tahap ini tim penyusun pelaksanaan pelatihan telah merefleksikan hasil rumusan kurikulum dengan tujuan yang ditetapkan. Evaluasi dan umpan balik pada akhir tahap ini dilakukan dalam bentuk rapat koordinasi bersama para pimpinan dan tenaga profesional yang punya keahlian dibidang penyusunan kurikulum.

Temuan penelitian di atas sesuai pendapat Leonard Nadler (1982:87-122) dalam teori *Critical Events Model* (CEM) menyebutkan bahwa yang pertama dilakukan oleh perancang pelatihan dalam perumusan kurikulum adalah merujuk pada tujuan pembelajaran yang ditetapkan pada tahap sebelumnya, perancang pelatihan mengidentifikasi materi yang perlu dipelajari atau

pengalaman-pengalaman belajar apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perlu mendapat perhatian juga dalam menyusun kurikulum adalah pengalaman pembelajar, jenis instruktur, jarak antara instruktur dan desainer. Kurikulum atau materi pelatihan yang disusun tersebut berkaitan dengan skill, sikap dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan dalam meningkatkan kualitasnya. Pada akhir tahap ini perancang pelaksanaan program pelatihan membuat analisis hasil kerja penyusunan kurikulum untuk dievaluasi dan diberi feedback [4].

Tahap 6: Penetapan Strategi Pembelajaran

Tahap penetapan strategi pembelajaran ini bertujuan untuk memilih strategi pembelajaran yang sesuai dengan organisasi, tujuan, kurikulum atau materi, metode, instruktur pelatihan, dan peserta pelatihan. Hasil wawancara antara peneliti dengan bapak HSr menunjukkan bahwa pada tahap penetapan strategi pembelajaran dalam pelaksanaan program pelatihan peningkatan kualitas dosen muda IKIP Budi Utomo ini dilakukan oleh tim perancang atau penyusun dari unit P2SDM. Hasil wawancara peneliti dengan bapak Hr bahwa yang menjadi pertimbangan pada tahap penetapan strategi pembelajaran ini adalah kemudahan pelaksanaan, kesiapan peserta pelatihan, media pembelajaran, serta lamanya waktu yang digunakan. Pada akhir tahap ini tim perancang pelatihan melakukan evaluasi dan umpan balik melalui forum rapat internal tim perancang dan berkonsultasi dengan pihak pemateri. Pertanyaan-pertanyaan yang dimunculkan dalam evaluasi diantaranya adalah apakah strategi pembelajaran dapat melengkapi kurikulum, jika strategi pembelajaran yang direncanakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, apabila strategi

pembelajaran diimplementasikan apakah berpengaruh terhadap hasil belajar dengan job performane yang ingin diharapkan bersama. dan umpan balik dilakukan dalam bentuk rapat tim dan konsultasi dengan pemateri.

Keputusan dan penetapan strategi pembelajaran akan lebih akurat apabila berlandaskan pada prinsip-prinsip psikologi pembelajaran, administrasi, kultur, instruktur dan peserta pelatihan (Leonard Nadler 1982 : 164) [4].

Tahap 7: Menetapkan Sumberdaya Pembelajaran

Tim perancang pelaksanaan program pelatihan penulisan bahan ajar di lingkungan IKIP Budi Utomo memperoleh sumberdaya pembelajaran beracuan pada kurikulum pelatihan yang ditetapkan, penentuan sumberdaya pembelajaran menyesuaikan pada kemampuan peserta, memastikan ketersediaan sumberdaya pembelajaran pelatihan, dan mempertimbangkan kemanfaatan alat-alat belajar pelatihan yang dibutuhkan. Pada akhir events ini tim penyusun atau perancang pelatihan mengevaluasi dan melakukan feedback melalui rapat koordinasi bersama unit sarana prasana, dan BAUK. Dalam proses evaluasi dan feedback pertanyaan-pertanyaan yang dimunculkan adalah sebagai berikut; apakah biaya penyelenggaraan yang telah direncanakan dapat diterima, apakah sarana prasarana fisik, alat bantu mengajar serta materi pelatihan sudah siap pakai, apakah instruktur, asisten instruktur, supervisor program pelatihan sudah memahami dan siap membantu pelaksanaan pelatihan, apakah partisipan sudah diperoleh bila diperlukan. Berdasarkan pertanyaan tersebut pada rapat evaluasi dan feedback semua jawabannya positif, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan penulisan bahan ajar bagi dosen muda dilingkungan

IKIP Budi Utomo yang telah dirancang dapat dilaksanakan.

Hasil temuan penelitian di atas sesuai dengan pandangan Leonard Nadler (1982:188-196) dalam *Critical Events Model* (CEM) yang dikembangkannya mengungkapkan bahwa langkah pertama adalah memastikan ketersediaan semua sumber daya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan program pelatihan yang telah disusun, seperti ketersediaan peralatan, perlengkapan, dan ruang kelas. Demikian juga diperlukan kepastiaannya adalah ketersediaan anggaran, sumber daya manusia (SDM) keberadaan instruktur, terbentuknya penanggung jawab pelaksanaan program atau pengarah, konsultan, peserta pelatihan dan kelengkapannya [4].

Tahap 8: Pelaksanaan Pelatihan

Hasil penelitian menunjukkan pada saat pelaksanaan pelatihan proses pembelajaran dilaksanakan selama dua hari pada tanggal 1 – 2 Desember 2018, pukul 08.00 – 15.00 WIB. Bertempat di Aula lantai 3 kampus C IKIP Budi Utomo Malang. Pelaksanaannya berjalan lancar dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Berdasarkan observasi dan wawancara peneliti dengan bapak HSr, serta hasil dokumentasi tentang pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar untuk meningkatkan kualitas dosen muda di lingkungan IKIP Budi Utomo dapat menunjukkan bahwa tim panitia yang dibentuk oleh unit P2SDM mempersiapkan dan melaksanakan tugas kepanitiaannya. Pertama yang dilakukan oleh panitia adalah proses seleksi peserta. Peserta diseleksi tujuannya adalah agar tepat sasaran. Prioritas utama yang menjadi peserta adalah dosen yang muda-muda berdasarkan hasil tahap identifikasi kebutuhan dan berdasarkan hasil pemetaan dan pengkategorianya. Pelaksanaan pelatihan penulisan bahan

ajar dapat dirincikan dengan kegiatan sebagai berikut:

Tabel 1: Jadwal kegiatan pelaksanaan pelatihan

Hari Pertama: 1 Desember 2018	
Waktu	Acara
08.00-08.40	<ul style="list-style-type: none"> Sambutan & Pengarahan sekaligus membuka secara resmi
09.00-09.30	<ul style="list-style-type: none"> Penjelasan/pengantar pelatihan
09.30-10.00	Istirahat
10.00-12.00	Materi metode penyusunan modul/bahan ajar
12.00-13.00	Ishoma
13.00-15.00	Materi tentang desain dan layout buku ajar <ol style="list-style-type: none"> Pengantar desain komunikasi visual Layout dan fungsi elemen-elemen layout Bagian-bagian dalam buku
Hari Kedua: 2 Desember 2018	
08.00-12.00	Penyusunan Draft Modul/bahan ajar 1 Mata kuliah (pendampingan dan konsultasi)
12.00-13.00	Istirahat
13.00-15.00	Penyusunan Draft Modul/bahan ajar 1 Mata kuliah (pendampingan dan konsultasi)

Pada akhir tahap ini tim perancang pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar melakukan proses evaluasi melalui forum rapat bersama para pimpinan, dan panitia. Evaluasi pada akhir pelaksanaan juga dilakukan dengan peserta untuk mengetahui dampak dari pelaksanaan pelatihan ini.

Leonard Nadler, (1982: 223-225) menyarankan agar pada akhir events ini, perancang pelaksanaan program pelatihan harus dapat merefleksikan sejauh mana hasil dari pelatihan telah memecahkan

masalah awal dan mengidentifikasi adanya kebutuhan untuk mengulang program atau memodifikasinya [4].

3.2 Dampak Pelaksanaan Program Pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak HSr dan berdasarkan data dokumentasi menunjukkan bahwa program peningkatan kualitas dosen muda melalui pelaksanaan pelatihan penulisan modul atau abahan ajar yang dilakukan oleh unit P2SDM IKIP Budi Utomo dapat memberikan dampak positif baik terhadap dosen yang mengikuti program pelatihan maupun terhadap institusi itu sendiri. Keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari bentuk program pelatihan peningkatan kualitas dosen adalah dapat mengubah sikap para dosen muda ke arah yang lebih baik, yakni dapat memberikan pelayanan yang terbaik terhadap mahasiswa khususnya didalam proses pembelajaran. Perubahan sikap yang nampak bagi dosen yang mengikuti program tersebut adalah adanya rasa percaya diri dan lebih komunikatif dalam menyampaikan materi, dapat menggunakan teori-teori pendekatan proses pembelajaran, dapat mengevaluasinya, mereka bisa dapat membuat bahan ajar, dan mereka membuat soal yang tepat.

Hasil penelitian di atas sesuai dengan yang diungkap oleh Siagian (2016: 184) bahwa terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik bagi para peserta atau karyawan yang diikutsertakan dalam program pelatihan, diantaranya adalah; (1) membantu dalam membuat keputusan yang lebih baik, (2) meningkatkan kompetensi dan kemampuan dalam menyelesaikan berbagai persoalan, (3) terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional, (4) muncul semangat atau dorongan dalam diri para pekerja untuk

terus berupaya memperbaiki serta meningkatkan kemampuan kinerjanya, (5) munculnya rasa percaya diri dalam menjalankan kemampuannya, (6) tersedianya informasi berbagai program yang bisa dimanfaatkan oleh para pegawai yang dapat menambah wawasan baik secara teknis maupun intelektual, (7) dapat membantu meningkatkan kinerjanya, (8) pengakuan dan kemampuannya akan semakin besar, (9) makin besarnya semangat dan komitmen pekerja untuk lebih mandiri, (10) meminimalisir ketakutan-ketakutan atas tugas-tugas baru [12].

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Simpulan

4.1.1 Pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar untuk peningkatan kualitas dosen muda yang disusun dilingkungan IKIP Budi Utomo Malang sesuai dengan tahapan-tahapan atau langkah-langkah CEM yang dikembangkan oleh Leonard Nadler.

4.1.2 Pelaksanaan program pelatihan penulisan modul atau bahan ajar untuk peningkatan kualitas dosen muda yang dilaksanakan dilingkungan IKIP Budi Utomo Malang hasilnya berdampak positif dan produktif baik terhadap dosen muda yang menjadi peserta pelatihan maupun terhadap IKIP Budi Utomo Malang.

4.2 Saran

Dari Hasil penelitian ini, peneliti menyampaikan beberapa saran, sebagai berikut:

4.2.1 Bagi para pimpinan perguruan tinggi negeri maupun swasta, hasil penelitian ini hendaknya

menjadi bahan informasi yang berguna dalam melaksanakan pelatihan-pelatihan, untuk mencoba menerapkan model pelatihan CEM yang dikembangkan oleh Leonard Nadler ini.

- 4.2.2 Bagi Pusdiklat, hendaknya dapat menjadikan hasil penelitian sebagai bahan kajian dan informasi dalam upaya melaksanakan model pelatihan yang sesuai kebutuhan.
- 4.2.3 Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan memperkaya wawasan keilmuan dan sebagai bahan informasi serta referensi terutama yang ingin meneliti kasus-kasus sejenis.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terimakasih saya sampaikan kepada bapak Rektor IKIP Budi Utomo Malang yang selalu memotivasi agar menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi, terimakasih juga saya sampaikan kepada pimpinan P2M dan tim yang telah melayani dan membimbing saya agar menjadi peneliti yang baik, terimakasih juga saya sampaikan kepada pimpinan P2SDM dan staf yang telah melayani dan mengizinkan melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengembangan SDM dosen IKIP Budi Utomo Malang.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] *Undang-undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.*
- [2] Mulyasa, E. (2006). *Kurikulum Berbasis Kompetensi.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- [3] Nawawi, H.Hadari. (2005). *Perencanaan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: University Press

- [4] Nadler, Leonard. (1982). *Designing Training Program: The Critical Events Model.* Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- [5] Bogdan, R.C. and Biklen, S.K. (1982). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methode,* Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- [6] Miles, M,B,and Hubberman, A.M.(1992). *Analisis Data Kualitatif Tentang Metode-metode Baru.* Terjemahan, Tjejep Rohidi, Jakarta: UI-Press.
- [7] Denzin, Norman K., & Lincoln, Yvonna S. (2009). *Handbook of Qualitative Research.* Terjemahan Dariyatno, dkk. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [8] Lincoln, Y.S., and Guba, E.G.(1985). *Naturalistic Inquiry.* Hills: Soge Publication.
- [9] Moleong, L.J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- [10] Wexley, Kenneth N., & Latham, Gary P. (1991). *Developing and Training Human Resources in Organizations.* New York: HarperCollins Publishers, Inc
- [11] Simamora, Henry. (2015). *Manajemen SDM.* Yogyakarta: STIE-YKPN
- [12] Siagian, Sondang P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara,