

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SPENCER PADA MEC
(MANDIRI ENTREPRENEUR CENTER) SURABAYA GUNA
MENINGKATKAN KINERJA STAFF PENGAJAR**

SKRIPSI

Oleh:

FATKHUR ROSI

NIM : G73214017



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SURABAYA

2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Fatkhur Rosi

NIM : G73214017

Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Manajemen

Judul skripsi : Strategi Pengembangan Kompetensi Spencer Pada MEC (Mandiri Entrepreneur Center) Surabaya Guna Meningkatkan Kinerja Staff Pengajar.

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya. 13 Juli 2018

Saya yang menyatakan,



Fatkhur Rosi

NIM. G73214017

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang ditulis oleh Fatkhur Rosi NIM. G73214017 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dimunaqasahkan.

Surabaya, 13 Juli 2018

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above the printed name.

Akh. Yunan Athoillah, M.Si

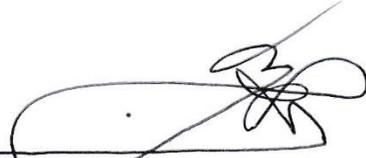
NIP. 198101052015031003

PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh Fatkhur Rosi NIM. G73214017 ini telah dipertahankan di depan sidang Majelis Munaqasah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya pada hari Selasa tanggal 24 Juli 2018 dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana strata satu dalam Ilmu Manajemen.

Majelis Munaqasah Skripsi:

Penguji I


Akh. Yunan Athoillah, M.Si
NIP. 198101052015031003

Penguji III,


Andriani Samsuri, S.Sos, MM
NIP.197608022009122002

Penguji II,


Dr. Ir. Muhamad Ahsan, MM
NIP. 196806212007011030

Penguji IV,


Hastanti Agustin R. M.Acc, Ak.CA, BKP
NIP.198308082018012001

Surabaya, 24 Juli 2018

Mengesahkan,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel,

Dekan



Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM
NIP. 196212141993031002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Fatkhur Rosi
NIM : G73214017
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Manajemen
E-mail address : Fatkhurrosi.1805@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SPENCER PADA MEC (MANDIRI ENTREPRENEUR CENTER) SURABAYA GUNA MENINGKATKAN KINERJA STAFF PENGAJAR

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 6 Agustus 2018

Penulis

(Fatkhur Rosi)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Skripsi yang berjudul “ Strategi pengembangan kompetensi Spencer pada MEC (Mandiri Entrepreneur Center) Surabaya guna meningkatkan kinerja staff pengajar” ini merupakan penelitian riset aksi dengan pendekatan *Participatory Action Research (PAR)* yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan bagaimana gambaran kompetensi staff pengajar MEC berdasarkan kompetensi Spencer dan apa saja indikator kompetensi yang perlu ditingkatkan oleh staff pengajar MEC Surabaya guna meningkatkan kinerja staff pengajar.

Metodologi penelitian yang digunakan adalah riset aksi dengan pendekatan *Participatory Action Research (PAR)*. Pendekatan PAR ini digunakan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi mengenai kompetensi guna meningkatkan kinerja staff pengajar MEC. Pengumpulan data dilakukan dengan cara *Focus Group Discussion (FGD)* dan wawancara mendalam dengan menggunakan teknik wawancara terstruktur.

Hasil yang diperoleh yakni dari 20 Indikator kompetensi Spencer terdapat beberapa indikator yang mempunyai nilai negatif. Indikator tersebut berupa malasnya dosen dalam membuat dan mengisi RPP yang ada serta kurangnya bakat dosen dalam mengajar karena *background* dari dosen yang mengajar adalah praktisi.

Dari 20 indikator ditemukan 2 indikator yang perlu ditingkatkan yakni berpikir analitis dan fleksibilitas. Saran dalam penelitian ini adalah dengan melakukan studi banding dan *workshop* yang merupakan hasil FGD .

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis haturkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan nikmat-Nya. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW. Penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Strategi Pengembangan Kompetensi Spencer pada MEC (Mandiri Entrepreneur Center) Surabaya guna Meningkatkan Kinerja Staff Pengajar”** dengan lancar dan tepat waktu sebagai salah satu persyaratan satu persyaratan akademik untuk mendapatkan gelar Sarjana Manajemen Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Didalam pengerjaan skripsi ini telah melibatkan banyak pihak yang sangat membantu dalam banyak hal. Oleh sebab itu disini penulis sampaikan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Prof. Akh. Muzakki, M.Ag, Grad. Dip. SEA, M.Phil, Ph.D yang telah memberikan ijin penelitian dan Dekan baru Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM.
2. Kajur Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Dr. H. Muhammad Lathoif Ghozali, Lc, MA yang telah menyetujui permohonan skripsi.
3. Ketua Program Studi Manajemen FEBI, Dr. Ir. Muhamad Ahsan , MM, yang telah memberikan motivasi bagi penulis dalam mengerjakan skripsi.
4. Sekretaris Program Studi Manajemen FEBI, Samsul Anam , MM. Yang telah membantu proses pengerjaan skripsi dari segala perizinan.

5. Dosen pembimbing, Akh. Yunan Athoillah, M.Si, yang telah membimbing pengerjaan skripsi hingga selesai.
6. HRD MEC Surabaya, Ibu Ita Nur Kumalasari, S.pd dan staff pengajar, yang telah memperkenalkan peneliti untuk meneliti di MEC.
7. Teristimewa kepada Orang Tua penulis, Al Qusaeri dan Suhartini serta adik Sayyid Abdul Fatah yang telah memberikan bantuan dana, motivasi, semangat dan doa untuk terselsainya skripsi ini.
8. Teman dan sahabat seperjuangan skripsi, yang telah saling memberi dukungan moral demi bisa menyelesaikan skripsi, serta kepada mahasiswa prodi Manajemen angkatan 2014 -2017 yang memberikan doa demi kelancaran pembuatan skripsi dan juga kepada dosen-dosen pengajar dari semester awal hingga bisa menyelesaikan skripsi.
9. Para teman dan sahabat, Fatah, Kak Irma, Dani, Agus, Inun, Instagram, dan Karang Taruna Surya Gemilang dan yang tak bisa disebutkan namanya satu-persatu.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan mendoakan terselsaikannya skripsi khususnya keluarga. Semoga hasil dari skripsi ini bisa bermanfaat di kemudian hari sebagai ilmu yang bermanfaat. Amin

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iv
PENGESAHAN.....	v
PERNYATAAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	10
C. Rumusan Masalah.....	11
D. Kajian Pustaka.....	11
E. Tujuan Penelitian.....	15

	F. Kegunaan Hasil Penelitian.....	16
	G. Definisi Operasional.....	17
	H. Metode Penelitian.....	20
	I. Sistematika Pembahasan.....	29
BAB II	KAJIAN TEORITIS.....	31
	A. Pengertian Strategi.....	31
	B. Konsep Manajemen strategis.....	33
	C. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	36
	D. Kinerja.....	41
	E. Pengembangan Sumber daya Manusia.....	47
	F. Kompetensi Karyawan.....	50
	G. <i>Participatory Action Research</i> (PAR).....	55
BAB III	DATA PENELITIAN.....	59
	A. Profil Singkat Mandiri <i>Entrepreneur Cente</i> (MEC).....	59
	B. Tahap Pelaksanaan Riset Aksi.....	64
BAB IV	ANALISIS DATA.....	107
BAB V	PENUTUP.....	119
	A. Kesimpulan.....	118
	B. Saran.....	118

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Daftar nama staff pengajar MEC.....	66
Tabel 3.2 Indikator kompetensi beserta nilainya.....	85
Tabel 3.3 Perimbangan dimensi BLP.....	99
Tabel 3.4 BLP Dewasa.....	100
Tabel 3.5 Lembar kerja <i>Thinking Skill</i>	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Siklus PAR.....	28
Gambar 3.1 Fasilitator dengan Ibu Ita sebagai HRD dan <i>local leader</i>	65
Gambar 3.2 Diskusi bersama staff pengajar dan Ibu Ita.....	75
Gambar 3.3 Fasilitator melakukan wawancara dengan Ibu Lilik.....	81
Gambar 3.4 Gambaran kompetensi staff pengajar.....	84
Gambar 3.5 Suasana persiapan acara <i>workshop</i>	98
Gambar 3.6 Fasilitator memakai kartu identitas panitia.....	98
Gambar 3.7 Fasilitator dengan pemateri <i>workshop</i> Bapak Margono.....	102
Gambar 4.1 Pohon masalah.....	109
Gambar 4.2 Pohon harapan.....	110

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Mengikuti perkembangan zaman saat ini yang selalu dituntut adanya percepatan dan keefektifan dalam mengerjakan sesuatu adalah hal yang harus bisa dilakukan oleh semua sumber daya manusia yang ada. Hal tersebut bisa tercapai jika adanya sumber daya manusia yang unggul dan berkompeten di bidangnya masing-masing. Suatu organisasi akan dapat berjalan dengan baik apabila sumber daya yang ada didalam organisasi tersebut bisa saling bersinergi dan saling mendukung untuk mencapai tujuan perusahaan yang biasanya berupa visi dan misi. Visi itu sendiri merupakan cara pandang yang menyeluruh dan futuristik terhadap keberadaan organisasi dan misi itu sendiri adalah pernyataan yang menjelaskan alasan pokok berdirinya organisasi dan membantu mengesahkan fungsinya dalam masyarakat atau lingkungan.¹ Dalam mencapai visi dan misi itu sendiri pastinya ada sebuah strategi yang dibuat dalam rangka mencapai visi dan misi itu sendiri. Strategi itu sendiri merupakan penentuan terhadap tujuan utama berjangka panjang dan sasaran-sasaran dari suatu organisasi dan pemilihan cara-cara bertindak

¹ Ismail Nawawi. *MANAJEMEN: Kompilasi Teori dan aplikasi dalam organisasi publik dan bisnis*, (Dwiputra Pustaka Jaya; Sidoarjo, 2015).hal. 160

dan alokasi sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat mewujudkan tujuan tersebut.¹

Semua organisasi dari yang kecil sampai organisasi yang besar, sudah sebuah keniscayaan menerapkan efisiensi, kedisiplinan, nasionalisme, efektivitas, solidaritas, dan penghargaan terhadap individu sebagai manusia adalah bentuk yang sangat fundamental dan diterapkan di organisasi manapun terlepas dari kelemahan yang ada karena tergantung dari kondisi yang ada.² Dalam mendapatkan sumber daya manusia yang bisa mendukung untuk terwujudnya tujuan organisasi, pastinya ada kriteria tertentu yang dimana pastinya harus dapat menguasai dan mengimplementasikan target yang telah dibuat, sehingga organisasi atau perusahaan bisa mendapatkan sumber daya manusia yang bisa menggerakkan organisasi. Pastinya dalam mencari karyawan yang tepat untuk suatu organisasi atau perusahaan diadakannya proses rekrutmen karyawan. Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu atau yang biasa disebut oleh kalangan akademisi manajemen yakni *the right man the right place*. Rekrutmen adalah upaya perusahaan mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi

¹ Ibid, hal 161

² Ibid. Hal 71

yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja.³ Seleksi adalah upaya untuk memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat kualifikasi dari sekian banyak pendaftar yang dimiliki oleh perusahaan dari proses rekrutmen.⁴ Harapan dari mencari orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu yakni dapat bekerja secara optimal dan dapat bertahan diperusahaan dalam kurun waktu yang lama. Hal tersebut juga dimaksudkan untuk mengurangi *turn over* karyawan di perusahaan atau organisasi.

Kesalahan dalam memilih orang yang tepat sangat berdampak besar bagi perusahaan atau organisasi. Hal tersebut bukan saja karena proses rekrutmen karyawan telah menyita waktu, tenaga dan biaya, akan tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak besar pada efisiensi, produktivitas, dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang yang di sekitarnya. Hal tersebut juga terjadi di MEC Surabaya dimana para staff pengajar yang bekerja disana adalah seorang praktisi akan tetapi dengan latar belakang praktisi itulah masih dirasa kurang dalam memberikan ilmu kepada siswa. Proses rekrutmen yang terjadi disana juga adalah pilihan dan sebuah ajakan dari Direktur MEC yakni Bapak Muklis. Tindakan mengajak pengajar itulah yang dirasa kurang tepat karena dari banyaknya

³ Erni Tisnawati Sule dan kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Kencana; Jakarta, 2005).

Hal.201

⁴ Ibid.

orang yang diajak masih belum mempunyai kompetensi dalam hal mengajar siswa MEC nantinya.

Proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi merupakan suatu langkah awal jika ingin mempertahankan seorang karyawan untuk dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Banyak strategi oleh organisasi atau perusahaan yang dapat menjadi pilihan untuk hal tersebut, salah satunya yakni dengan melakukan *training* kepada karyawannya sesuai jabatan yang diemban. Misalnya saja jika jabatan yang diemban yakni sebagai guru atau pengajar, maka biasanya organisasi terkait akan memberikan pelatihan tersebut kepada pengajar tersebut sebagai cara mereka dalam mempertahankan sumber daya manusia yang ada, misalnya saja memberikan pelatihan profesi di lembaga tertentu seperti BNSP. Badan Nasional Sertifikat Profesi (BNSP) merupakan badan independen yang bertanggung jawab kepada Presiden yang memiliki kewenangan sebagai otoritas sertifikasi personil dan bertugas melaksanakan sertifikasi kompetensi bagi para tenaga kerja.⁵ Tujuan dari mengikut sertakan karyawannya dalam pelatihan lembaga tersebut pastinya untuk meningkatkan keterampilan dan berkompeten di bidang yang dilatih khususnya bidang teknis yang harus dikuasai. Hal baru yang menjadi masalah setelah diikuti sertakannya karyawan tersebut yakni penerapan

⁵ Diakses dari www.BNSP.go.id, pada tanggal 9 Januari 2018 pukul 12.27 WIB.

dari proses pelatihan tersebut. Apakah bisa membantu karyawan untuk meningkatkan kompetensinya sesuai bidangnya atau malah tetap tidak ada perubahan. Hal tersebut tentunya bisa diatasi atau bisa diukur dengan sistem pengukuran kinerja tertentu sehingga manajer bisa melakukan pelatihan ulang atau memecat karyawan tersebut sehingga diharapkan bisa memperbaiki kompetensi teknis yang perlu diperbaiki.

Masalah selanjutnya yakni ketika penerapan dari hasil pelatihan tersebut, adakalanya karyawan yang berkompeten bermalas-malasan dalam melakukan pekerjaan atau menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan hanya sebagian dan ada juga yang menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna dan hasilnya baik sesuai harapan pimpinan. Semua hal tersebut pastinya butuh perhatian khusus dari manajer perusahaan khususnya divisi yang bertanggung jawab akan sumber daya manusia. Karena jika keahlian *hard skill* saja yang diperhatikan, maka itu tidak cukup dalam menjalankan suatu organisasi. Perlu adanya perhatian khusus untuk *soft skill* para karyawannya. Karena *hard skill* dan *soft skill* harus sama-sama baiknya untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Pihak manajemen MEC sendiri disini sudah melakukan beberapa proses pelatihan staff pengajarnya berupa acara seminar dan workshop metode pengajaran yang diharapkan hasil dari acara tersebut yakni timbulnya kesadaran akan tanggung jawab sebagai seorang pengajar. Akan tetapi dari beberapa kegiatan pelatihan yang telah dilakukan masih belum

mendapat hasil yang diharapkan dan pihak akademik MEC masih mencari solusi yang tepat bagi permasalahan tersebut guna mendukung tujuan MEC itu sendiri.

Menurut Menteri Ketenagakerjaan M. Hanif Dzakiri mengatakan bahwasanya ada tiga faktor yang menunjang produktivitas nasional yakni sumber daya manusia (SDM), cara kerja dan teknologi. Menurut beliau dikutip dari Antaranews.com, “jika *soft skill* dan *hard skill* SDM-nya semakin baik, produktivitasnya saya yakin makin baik.”⁶. Pernyataan tersebut merupakan suatu kesimpulan dan sebagai informasi kepada para manajer perusahaan bahwasanya kedua *skill* tersebut harus bisa dikendalikan dan dimiliki oleh karyawan yang bekerja. Tetapi menjadi kendala jika manajer tidak memberikan pelatihan *soft skill* kepada karyawannya karena *soft skill* itu sendiri merupakan suatu kecerdasan emosional dan bisa dikatakan sebagai ciri kepribadian seseorang sejak lahir. Itulah akibat dari sejak dibangku sekolah kebanyakan guru mengajarkan semua muridnya cara mengerjakan sesuatu dengan benar dan sedikit saja mengajarkan cara mempertahankan prestasi yang telah dicapai.

Kepribadian seseorang dalam sebuah pekerjaan terkait dengan kompetensi dalam mengerjakan suatu pekerjaan, menyelesaikan pekerjaan

⁶ Antaramews.com,” Ini tiga faktor penentu peningkatan produktivitas nasional menurut Menaker”, diakses dari <https://www.antaraneews.com/berita/672369/ini-tiga-faktor-penentu-peningkatan-produktivitas-nasional-menurut-menaker>, pada tanggal 10 Januari 2018 pukul 11.47 WIB.

dan mempresentasikan hasil pekerjaan merupakan satu proses untuk menilai seberapa besar kinerja mereka. Maka perlu adanya suatu pelatihan yang mengkhususkan pelatihan *soft skill* kearah interpersonal karyawan dalam bentuk kompetensi. Karena kompetensi itu sendiri erat kaitannya dengan kinerja karyawan yang menunjang tujuan perusahaan atau organisasi.⁷

Masalah mengenai kompetensi karyawan dan kinerja karyawan yang telah penulis jelaskan diatas juga dialami oleh suatu lembaga sosial yang bernama Mandiri *Entrepreneur Center* (MEC) kantor cabang Yayasan Yatim Mandiri di jalan Raya Jambangan 70 Surabaya. Pada lembaga ini terdapat masalah mengenai *soft skill* karyawan dalam hal kompetensi staff pengajar itu sendiri yang berdampak pada kinerja staff pengajar disana. Lembaga ini merupakan lembaga pendidikan yang di khususkan bagi anak-anak yatim yang kurang mampu untuk bisa mengenyam pendidikan kuliah setara Diploma dua (D2) secara gratis dengan mempunyai staff pengajar yang merupakan seorang profesional dibidang masing-masing seperti seorang HRD di hotel JW Marriot Surabaya, seorang konsultan pajak, pebisnis dan bidang lainnya. Hal tersebut menjadi kendala bagi organisasi karena kemampuan yang dimiliki oleh staff pengajar masih dinilai kurang mampu menyampaikan

⁷ Moehariono, *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*, (jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hlm 10

ilmunya. Berbagai cara telah dilakukan oleh tim manajemen organisasi seperti melakukan seminar bersama mengenai *team work*, melakukan sosialisasi langsung kepada staff pengajar yang dirasa kurang baik dalam menuntaskan pekerjaan, maupun dalam menerima arahan dari tim manajemen organisasi.⁸

Ibu Ita Nur Kumalasari sebagai Manager HRD dan Akademik ingin melakukan perubahan terhadap kondisi yang terjadi di MEC tersebut. Sebab selama beliau menjabat disana selama 2 tahun dengan latar belakang pendidikan yakni Sarjana Pendidikan Matematika dari salah satu Universitas di Kota Surabaya melihat kondisi staff pengajar yang sudah berkompeten dibidangnya masih adanya *gap* yang terjadi mengenai kompetensi yang dimiliki dengan lingkungan sosial yang ada yakni dari sisi profesional staff pengajarnya belum bisa menyesuaikan keadaan ketika bekerja di MEC sebagai staff pengajar yang dituntut harus bisa memberikan dan menyampaikan suatu ilmu dengan baik. Sebagai HRD masih merasa kurang memahami bagaimana cara yang baik dan tepat untuk mengatasi hal tersebut. Maka dari itu beliau ingin melakukan perbaikan sistem tahap demi tahap. Untuk itu perlu adanya sebuah penelitian terlebih dahulu untuk mencari kompetensi mana saja yang perlu diperbaiki dan dikembangkan dari masing-masing staff pengajar yang bekerja di MEC tersebut. Karena pada hakikatnya sebuah organisasi

⁸ Ita Kumalasari, *Wawancara, Mandiri Entrepreneur Center*, 22 Desember 2017, Pukul 13.20 WIB.

pastinya harus bisa bersinergi antar semua aspek yang ada didalamnya. HRD menginginkan adanya sebuah perubahan kearah yang lebih baik mengenai kompetensi *soft skill* staff pengajar disana agar tidak muncul konflik yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja yang ada. Tentu hal tersebut untuk mendukung visi dan misi organisasi.

Kompetensi Spencer adalah salah satu teori kompetensi yang banyak digunakan oleh para *trainer* untuk melatih karyawan dimana kompetensi Spencerr ini lebih terfokus pada *soft skill* karyawan sehingga penggunaan teori Spencer ini cocok untuk mengukur dan meningkatkan kinerja karyawan. Teori kompetensi ini pernah disosialisasikan kepada para staff pengajarnya dan ada sekitar 20 indikator yang menjadi dasar acuan dari teori ini dimana seorang karyawan bisa dikatakan sudah berkompeten jika memiliki 20 hal tersebut. Akan tetapi sosialisasi tersebut tidak menimbulkan suatu efek terhadap staff pengajar. Hal inilah yang menjadi titik awal dari keinginan beliau untuk membuat suatu aksi tetapi bentuk programnya masih belum beliau ketahui jenisnya yang relevan dengan jenis organisasi seperti MEC.

Berdasarkan uraian diatas, penulis sebagai civitas akademik berkeinginan melakukan penelitian sekaligus menjadi fasilitator untuk MEC (Mandiri *Entrepreneur Center*) dalam proses menemukan kompetensi mana saja yang perlu untuk diperbaiki dan dikembangkan dengan metode kompetensi Spencer yang bertujuan untuk meningkatkan

kinerja staff pengajar MEC. Selain itu, proses menjadi fasilitator tersebut juga digunakan oleh penulis sebagai bahan penulisan skripsi yang berjudul **“Strategi Pengembangan Kompetensi Spencer Pada MEC (Mandiri *Entrepreneur Center*) Surabaya Guna Meningkatkan Kinerja Staff Pengajar”**.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan antara lain:

1. Proses rekrutmen karyawan.
2. Proses pelatihan karyawan.
3. Kompetensi staff pengajar.
4. Indikator kompetensi Spencer.
5. Sosialisasi.

Dari beberapa hal tersebut, perlu adanya sebuah batasan masalah agar penelitian tidak jauh menyimpang dari topik yang akan di kaji. Hal ini dilakukan agar pembahasan dapat lebih spesifik dan terfokus sehingga akan diperoleh suatu kesimpulan yang terarah. Adapun batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Kompetensi staff pengajar. dan
2. Indikator kompetensi Spencer.

C. Rumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi masalah serta batasan yang telah dijelaskan diatas, rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kompetensi staff pengajar di MEC berdasarkan kompetensi Spencer ?
2. Apa saja indikator kompetensi yang perlu ditingkatkan oleh staff pengajar MEC (Mandiri *Entrepreneur Center*) Surabaya guna meningkatkan kinerja staff pengajar ?

D. Kajian Pustaka

Berikut adalah beberapa uraian hasil penelitian terdahulu yang akan menjadi referensi dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

No	Nama	Judul	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Vivi Kurniatul Humairoh, Wahyu Dini Prastiti,dkk ⁹	Pemberdayaan Ibu-Ibu PKK dalam mengolah komoditi kacang tanah guna meningkatkan produktivitas Ibu Rumah Tangga di Desa Bogem	<i>Participatory Action Research</i>	Penelitian pendampingan ini menghasilkan produk yang bernama KASEMBO (Kacang Sembunyi Bogem) yang bisa digunakan oleh masyarakat Desa

⁹ Vivi Kurniatul Humairoh, Wahyu Dini Prastiti, dkk "Pemberdayaan ibu-ibu PKK dalam mengolah komoditi kacang tanah guna meningkatkan produktivitas ibu Rumah Tangga di Desa Bogem", (Laporan KKN—Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya)

yakni metode kualitatif dan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya yakni dari penelitian yang akan dilakukan yakni dari segi subyek atau lokasi penelitian pendampingan. Kebanyakan penelitian terdahulu yang menyangkut mengenai pengembangan kompetensi karyawan lebih menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif dalam penelitiannya. Dimana mereka hanya menggali informasi mengenai variabel yang akan mereka teliti sedangkan subyek penelitian pasti membutuhkan informasi baru mengenai pengembangan karyawan untuk kemajuan perusahaan. Hal tersebut yang menjadikan peneliti merasa tertantang untuk menggunakan metode penelitian pendampingan berupa aksi riset partisipatif atau yang biasa dikenal dengan metode PAR (*Participatory Action Research*) dimana peneliti akan terjun kedalam proses penelitian tersebut dan ikut merasakan bagaimana kondisi yang sebenarnya terjadi dalam konsentrasi penelitian tersebut yakni di salah satu organisasi pendidikan.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada pada penelitian ini, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran kompetensi staff pengajar di MEC berdasarkan kompetensi Spencer.

2. Untuk mengetahui indikator kompetensi yang perlu ditingkatkan oleh staff pengajar di MEC Surabaya guna meningkatkan kinerja staff pengajar.

F. Kegunaan Hasil Penelitian

Adapun kegunaan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat memberi tambahan wawasan serta kajian mengenai pengembangan kompetensi staff pengajar untuk meningkatkan kinerja staff pengajar menggunakan penelitian aksi riset dengan metode PAR (*participatory action research*) . selain itu juga untuk memperkaya khasanah penelitian yang ada dan dapat digunakan untuk referensi berikutnya.

2. Manfaat praktis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti untuk memperdalam ilmu mengenai pengembangan karyawan berupa kompetensi SDM menurut teori Spencer dan dapat mengimplementasikan pendampingan dilapangan secara langsung untuk menambah pengalaman peneliti.

b. Bagi Organisasi MEC

Penelitian ini dapat membantu organisasi untuk mengurangi dan mengatasi masalah yang dialami oleh organisasi tersebut yakni di Mandiri *Entrepreneur Center* khususnya dalam hal pengembangan kompetensi karyawan disana.

G. Definisi Operasional

Untuk mempermudah dan memahami skripsi ini, maka peneliti akan mendefinisikan beberapa istilah, antara lain :

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebelum membahas mengenai pengembangan sumber daya manusia, kita perlu mengetahui apa itu sumber daya manusia. Menurut Jeffrey Pfeffer (1994) dalam Edi Sutrisno, beragumen bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan.¹⁵ Persoalan kebutuhan memperoleh SDM unggul dan profesional yang diharapkan oleh banyak organisasi atau perusahaan di Indonesia untuk bisa bersaing dan bisa membantu organisasi dalam mencapai strategi visi dan misinya terkadang membutuhkan dana

¹⁵ Edi Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta:KENCANA PRENADA MEDIA GRUP,2009) hal.19

pengembangan yang tidak sedikit, oleh karena itu perlu adanya efisiensi dari organisasi atau perusahaan.

Proses pengembangan sumber daya manusia merupakan *starting point* dimana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skills, knowledge, dan ability* (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang.¹⁶ Proses sumber daya manusia bukanlah proses yang terisolasi dengan fungsi manajemen SDM lainnya, bahkan fungsi dari pengembangan SDM ini sendiri akan membantu meningkatkan keefektivitas dari fungsi MSDM lainnya.

2. Metode PAR (*Participatory Action Research*)

PAR adalah singkatan dari *Participatory Action Research*, yaitu merupakan penelitian yang melibatkan secara aktif semua pihak-pihak yang relevan (*stakeholders*) dalam mengkaji tindakan yang sedang berlangsung (dimana pengalaman mereka sendiri sebagai persoalan) dalam rangka melakukan perubahan dan perbaikan ke arah yang lebih baik. Dalam PAR perlu melakukan refleksi kritis terhadap konteks sejarah, politik, budaya, ekonomi, geografis dan konteks lain-lain yang terkait.¹⁷

¹⁶ Ibid. Hal. 61

¹⁷ Agus Affandi, dkk, *Modul Participatory Action Research(PAR); Untuk Pengorganisasian Masyarakat (Community Organizing)*, (Surabaya: LPPM UIN Sunan Ampel, 2014)hal. 91

3. Kompetensi

Menurut Spencer mengatakan bahwa kompetensi adalah suatu yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kasual atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.¹⁸ Sedangkan menurut Boulter, Dalziel, dan Hill (2003) dalam Edy Sutrisno mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, dan situasi tertentu.¹⁹

Dari beberapa pengertian di atas, kompetensi adalah sebuah karakteristik seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Pemahaman mengenai kompetensi di segala jenis organisasi sangat dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam menjawab perubahan dan berbagai masalah yang sedang terjadi.

4. Kinerja

¹⁸ Moeheriono, *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hlm 5.

¹⁹ Edy Sutrisno, *Op. Cit*, hlm 203.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.²⁰

H. Metode penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah riset aksi (*action research*) menggunakan pendekatan *Participatory Action Research (PAR)*. Pendekatan ini digunakan karena melihat masalah yang terjadi disana adalah suatu masalah bersama yang dialami oleh MEC dan bisa menghasilkan sebuah solusi yang tepat dan aksi yang nyata bagi permasalahan yang timbul disana yakni permasalahan mengenai indikator kompetensi dari Spencer tersebut.

1. Subyek dan Waktu Penelitian

Penelitian ini memiliki subyek penelitian yaitu di Mandiri *Entrepreneur Center* (MEC) di jalan Raya Jambangan nomor 70 Surabaya. MEC adalah suatu organisasi yayasan pendidikan bagi anak yatim yang kurang mampu dimana pendidikan disini yakni setara Diploma dua (D2). Penelitian akan dilakukan mulai bulan April 2018 hingga bulan Juli 2018

²⁰ Michael Amstrong. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto.* (Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, 1999) hal. 15

2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua jenis data yaitu:

- a. Data primer, yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.²¹ Untuk mendapatkan data primer peneliti menggunakan wawancara terstruktur berupa angket pernyataan dan wawancara serta hasil pengamatan di lapangan. Berikut merupakan informan dalam penelitian kali ini yakni antara lain:

1. Budi S.
2. Tririan Arianto, S.T
3. Sabar, S.T
4. Saiful Hadi Arofah
5. Toha Mafrudi
6. Tommy Arifiyanto
7. Andik Adi Putra Riwayat
8. Anwari, S.Sos, M, Si
9. Imron
10. Nurdian
11. Lilik Catur, S.E

²¹ Sugiono, *Metode Penelitian : kuantitatif,kualitatif dan R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2015), hlm 137

12. Achmad Arif, S.T

13. Ita Nur Kumalasari, S.Pd

b. Data sekunder, yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.²² Biasanya diperoleh dari buku, jurnal, maupun artikel yang berguna melengkapi penulisan skripsi dengan teori-teori dan kajian penelitian. Dalam penelitian ini yakni data angket sikap penilaian staff pengajar MEC selama 2 tahun kebelakang dari siswa MEC dan tim manajemen, profil data staff pengajar dan RPP dan silabus staff pengajar.

3. Teknik Pengumpulan data

Untuk membantu peneliti dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan alat (*tools*) untuk membantu menemukan masalah yang ada dan menjawab permasalahan yang ada. Teknik dalam penelitian ini adalah menggunakan *Focus Group Discussion* (FGD) dan wawancara mendalam dengan menggunakan teknik wawancara terstruktur. Teknik FGD dipilih dan digunakan oleh peneliti karena FGD tepat dilakukan dalam penelitian yang bersifat organisasi atau kelompok dalam kaitannya pendekatan PAR sehingga memudahkan bagi peneliti untuk bisa menjalin

²² *Ibid.*

keterbukaan, kepercayaan, dan memahami sikap dan kondisi responden penelitian yakni staff pengajar dan HRD MEC yang dilakukan bersama-sama dalam memecahkan suatu masalah. FGD dilakukan dengan cara menghadirkan semua narasumber yakni staff pengajar dan HRD secara bersama-sama dalam satu ruangan atau lobby dan dipandu oleh moderator yakni oleh peneliti.

4. Teknik analisis data

Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan teknik analisa pohon masalah dan pohon harapan. Hal tersebut dipilih dan digunakan untuk mendukung terlaksananya kegiatan penelitian yang menggunakan metode *Participatory Action Research* (PAR).

Teknik dalam penelitian PAR ini yakni :

- a. Pembuatan pohon masalah
- b. Penyusunan skala
- c. Implementasi program²³

Teknik PAR yang dipilih tersebut dikarenakan melihat kondisi di lapangan yakni subyek penelitian adalah suatu organisasi. Dari beberapa teknik penelitian yang ada dalam pendekatan PAR, hanya 3 teknik tersebut yang peneliti anggap cocok untuk digunakan. Pembuatan pohon masalah disini dipilih

²³ Memori kkn Pateguhan, "BAB II PROSES PENERAPAN TEKNIK-TEKNIK PAR", diakses dari kknpateguhan09.blogspot.co.id/2009/09/bab-ii-proses-penerapan-teknik-teknik.html?m=1, pada tanggal 17 Maret 2019 pukul 01.22 WIB.

karena dalam penelitian PAR ini yang melibatkan banyak orang demi kepentingan bersama, maka pohon masalah ini digunakan untuk meletakkan porsi masalah yang paling *urgent* dan alasan masalah tersebut bisa muncul. Sehingga diharapkan nantinya timbul sebuah ide atau gagasan dari para responden mengenai solusi yang tepat dari masalah yang ada. Penyusunan skala disini yakni dari jawaban-jawaban solusi yang diberikan untuk memilih solusi yang mempunyai skala tertinggi dari kebutuhan yang ada dengan cara dilakukan secara bersama-sama. Dari penyusunan skala tersebutlah nantinya akan ada implementasi program yang dilakukan guna menyelesaikan masalah yang sudah diketahui bersama.

Adapun langkah-langkah dalam PAR, yaitu :

1. *Social preparation*

Pada penelitian ini, *social preparation* dilakukan dengan cara peneliti datang ke lokasi penelitian dan mengenalkan diri serta menunjukkan maksud kedatangan peneliti. Disini peneliti berupaya mengenal dan mengakrabkan diri kepada para staff pengajar dan pihak manajemen MEC lainnya supaya tidak merasa canggung dan bisa mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

2. Identifikasi data, fakta sosial, baik verbal maupun non verbal.

Identifikasi data disini dilakukan oleh peneliti yakni dengan pertama-tama bertemu dengan HRD MEC dan hal ini bertujuan untuk mencari informasi awal sebagai bekal dalam proses penelitian dan juga mencari informasi kepada staff pengajar yang menurut info dari HRD atau disini berperan sebagai *local leader* mempunyai informasi yang bisa digali yakni dari masing-masing kaprodi dan didukung oleh dosen masing-masing prodi.

3. Analisis sosial

Disini peneliti menganalisa jawaban-jawaban dari hasil diskusi dan wawancara bersama staff pengajar dan HRD mengenai masalah umum yang terjadi di MEC yang nantinya sebagai bekal dalam proses penentuan masalah yang *urgent* sehingga nantinya pada proses selanjutnya bisa fokus terhadap masalah yang dicari solusinya.

4. Perumusan masalah

Perumusan masalah disini akan dilakukan oleh peneliti bersama-sama dengan peserta memilah kembali permasalahan yang muncul dari diskusi diawal untuk difokuskan dan diarahkan dalam indikator kompetensi Spencer. Disini peneliti mulai menyebar angket sikap yang nantinya akan diisi oleh staff pengajar dan

dilanjutkan dengan sesi wawancara secara mendalam dari hasil jawaban yang dinilai kurang dalam jawaban angket sikap yang diberikan dimana nanti bertujuan untuk menemukan indikator kompetensi mana yang punya nilai kurang untuk diperbaiki bersama-sama dengan sebuah aksi.

5. Pengorganisasian gagasan

Dari hasil indikator yang muncul sebagai indikator yang mempunyai nilai kurang, maka disini peneliti dan staff pengajar mulai mengadakan FGD dari masalah yang ada di MEC berkaitan dengan indikator yang mempunyai nilai kurang. Dalam hal ini para staff pengajar akan bebas menyampaikan pendapat dan ilmunya dari masalah-masalah yang terjadi di MEC yang berkaitan dengan indikator kompetensi yang dinilai kurang.

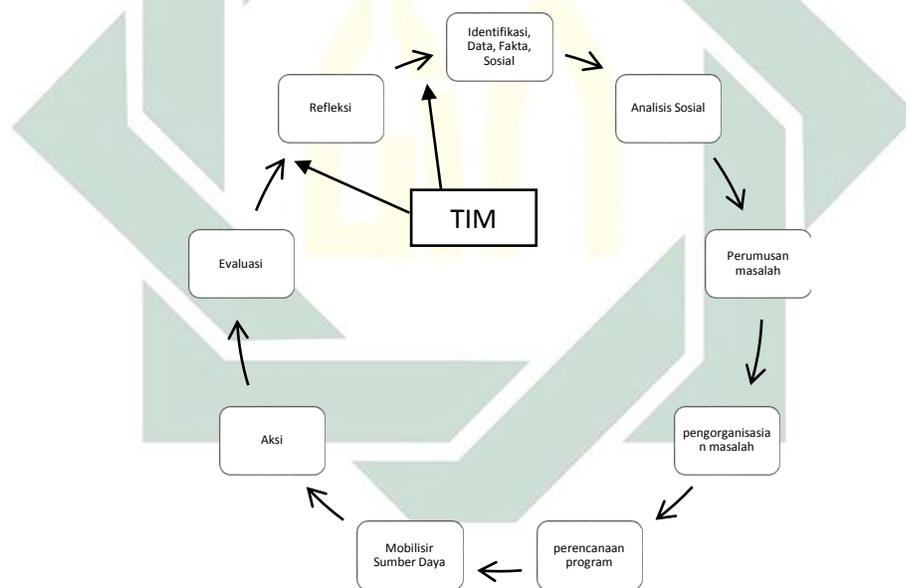
6. Perencanaan program aksi

Perencanaan program aksi ini dilakukan yakni untuk menentukan aksi apa yang tepat sebagai solusi dari masalah yang ada. pada tahap ini semua orang yang ada dalam FGD boleh menyampaikan saran aksi yang menurut mereka terbaik dengan alasan yang relevan sesuai kebutuhan bersama. Peneliti bersama

10. Refleksi.²⁴

Refleksi ini dilaksanakan oleh staff pengajar dan *local leader* dalam hal menentukan semua nilai hasil dari yang telah dilaksanakan bersama sebagai catatan jika ada yang kurang nantinya akan dilaksanakan kegiatan serupa atau kegiatan lainnya.

Langkah-langkah pelaksanaan PAR seperti tersebut diatas dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.1 Siklus PAR

Dalam praktek pelaksanaannya bisa fleksibel disesuaikan dengan kondisi dan situasi dilapangan.²⁵

²⁴ Moh. Kasiram, Op.Cit, hlm 228-231

²⁵ Agus Affandi,dkk,. *Modul Participatory Action Research(PAR); Untuk Pengorganisasian Masyarakat (Community Organizing)*. Surabaya: LPPM UIN Sunan Ampel, 2014.hlm 232

I. Sistematika Pembahasan

Agar pembaca tidak kesulitan memahami alur dan isi dari penelitian ini, maka diperlukan pemaparan mengenai sistematika penulisan untuk memperoleh gambaran yang jelas dari alur dan isi penelitian ini. Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan, bab ini memuat latar belakang, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, kajian pustaka (penelitian terdahulu yang relevan), tujuan penelitian, kegunaan hasil penelitian, definisi operasional, metode penelitian dan sistematika pembahasan.
2. Bab II Kajian Teoritis, bab ini membahas tentang teori-teori yang digunakan dan relevan dengan penelitian yang dilakukan. Didalamnya memuat teori tentang strategi, manajemen strategis, manajemen SDM, kinerja, pengembangan SDM dan *Participatory Action Research* (PAR).
3. Bab III Data Penelitian, bab ini memuat tentang jenis penelitian, Pendekatan Penelitian Pendampingan, Prinsip- Prinsip *Participatory Action Research*, Ruang Lingkup Penelitian, Subyek dan Waktu Penelitian Pendampingan, Jenis dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Tahap-Tahap Pelaksanaan Penelitian Pendampingan.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Pengertian Strategi

Setiap perusahaan pasti memiliki strategi untuk mencapai tujuannya.. Strategi merupakan sebuah rencana yang saling menyatu, terintegrasi, dan luas yang saling mengaitkan antara kekuatan strategis sebuah perusahaan dengan perbedaan diluar perusahaan dan dirancang untuk mencapai tujuan utama.¹ Definisi dari beberapa ahli lain yang menjelaskan mengenai perbedaan strategi dan taktik. Menurut Drucker, strategi adalah melakukan sesuatu yang benar, sedangkan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar. Menurut Karl von Clausewitz, strategi adalah seni dalam menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang, sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara dalam pertempuran. Jadi, dapat digambarkan ketika Christoper Colombus ingin menemukan jalan pintas menuju India maka yang dilakukan ialah dengan berlayar kearah barat dari pada kearah timur.² Berdasarkan definisi-definisi tersebut, penulis mencoba memaknai apa yang dimaksud dengan strategi. Strategi adalah sebuah ide atau gagasan yang berorientasi pada masa depan mengenai apa yang harus kita kerjakan untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang tersebut, dimana ide tersebut

¹ William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan kebijakan Perusahaan*, (Murad dan AR. Henry Sitanggang), edisi kedua, (Jakarta: Erlangga, 1994), hlm 9.

² Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik (Pengantar Proses Berpikir Strategik)*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hlm 16.

memerlukan cara atau taktik yang tepat dan lebih menekankan pada kekuatan yang dimiliki untuk mencapai tujuan dalam konteks apapun (perang, organisasi maupun bisnis).

Mengenai strategi yang tepat untuk dipakai dalam sebuah bisnis, Erni Tisnawati dalam bukunya menyebutkan bahwa ada dua macam strategi yang biasanya dilakukan yakni strategi pemosisian dan strategi penyesuaian. Strategi dalam menempatkan (posisi) dapat dilakukan sebuah perusahaan untuk memberi kepastian tentang cara bagaimana dalam sebuah perusahaan dapat memperoleh perhatian dari pelanggan. Strategi penyesuaian biasanya dilakukan perusahaan untuk memilih strategi yang tepat dan efektif ketika perusahaan mendapatkan suatu perubahan situasi dalam lingkungan perusahaan.³ Ada empat jenis strategi penyesuaian antara lain:⁴

1. Strategi *defender*, yakni sebuah rencana yang dilakukan untuk lebih memilih mempertahankan sebuah bisnis daripada harus menutup bisnis yang ada.
2. Strategi *prespektor*, yakni sebuah strategi yang berpacu pada peningkatan pertumbuhan yang agresif. Biasanya ini dilakukan sebuah perusahaan jika melihat adanya sebuah peluang yang bisa dimanfaatkan perusahaan untuk terus berkembang,

³ Erni Tisnawati Sule dan kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta:Kencana, 2005) hlm.144-145

⁴ Ibid.

3. Strategi *analyzer*, yakni sebuah kombinasi antara strategi *defender* dengan strategi *prespektor*, dimana perusahaan tidak perlu mengikuti perkembangan dan peluang yang ada demi menjaga kestabilan perusahaan.
4. Strategi *Reactors*, strategi ini tidak memiliki strategi yang konsisten. Perusahaan yang melakukan strategi ini cenderung bersifat reaktif dan menunggu peluang yang ada dan bagaimana perusahaan lain menjawab peluang tersebut.

B. Konsep Manajemen Strategis

Manajemen strategis menurut Muhammad (2008) adalah upaya manajerial dalam menumbuhkan dan mengembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang agar perusahaan dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi yang telah dibuat.⁵ Manajemen strategis adalah sebuah seni dan ilmu mengenai kegiatan pembuatan, penerapan, dan evaluasi keputusan strategis dari masing-masing fungsi yang memungkinkan untuk sebuah organisasi dapat mencapai tujuan dimasa yang akan datang.⁶

Dari beberapa definisi diatas, terdapat beberapa tahapan yang terdapat dalam proses manajemen strategis menurut para ahli. Manajemen strategis memiliki tiga proses, yaitu:⁷

⁵ Muhammad, *Manajemen Agribisnis*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm 6.

⁶ Agustinus Sri Wahyudi, *Op.cit*, hlm 15.

⁷ *Ibid*.

1. Pembuatan Strategi

Pembuatan strategi meliputi pengembangan misi dan tujuan untuk jangka panjang, identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi untuk diadopsi.

2. Penerapan Strategi

Penerapan strategi meliputi penentuan kebijakan perusahaan, sasaran operasional setiap tahun, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya secara tepat sesuai strategi yang telah ditetapkan.

3. Evaluasi (Kontrol) Strategi

Evaluasi strategi meliputi upaya memantau seluruh hasil dari penerapan strategi yang telah dibuat termasuk didalamnya mengukur kinerja individu maupun perusahaan untuk kemudian mengambil langkah perbaikan jika diperlukan.

Menurut Dess dan Lumpkin dalam Kuncoro (2005), tahapan dalam manajemen strategis ada empat, yaitu⁸:

1. Analisis Lingkungan, dilakukan dengan mendeteksi dan mengevaluasi lingkungan internal dan eksternal organisasi.
2. Formulasi Strategi, meliputi pembuatan desain dan alternatif strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi organisasi.

⁸ Kuncoro, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm 13.

3. Implementasi Strategi, berupa tindakan nyata di lapangan sebagai proses pelaksanaan strategi yang telah diformulasikan.
4. Evaluasi Strategi, meliputi proses pengevaluasian tentang bagaimana strategi yang telah dilakukan di lapangan dan seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja individu maupun organisasi.

Sedangkan menurut Thomson dan Strickland dalam Sampurno (2010), didalam pembuatan strategi dan pengimplementasian strategi terdapat lima tugas manajerial yang saling terintegrasi satu sama lain, yaitu⁹:

1. Mengartikulasi visi stratejik dan misi bisnis.
2. Merumuskan tujuan berupa pengkonversian visi menjadi kinerja spesifik yang harus dicapai oleh perusahaan.
3. Menyusun strategi untuk mencapai *outcome* yang diinginkan.
4. Eksekusi dan implementasi strategi.
5. *Monitoring*, evaluasi kinerja, dan inisiasi *corrective adjustment* terhadap arah perusahaan jangka panjang, tujuan, dan strategi atau eksekusi dan implementasi strategi.

Adapun manajemen strategis menurut Pearce dan Robinson dalam Kuncoro (2005) memiliki tiga manfaat, yaitu¹⁰:

1. Formulasi strategi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah yang akan datang dan mendorong pihak

⁹Sampurno, *Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2010), hlm 12.

¹⁰ Kuncoro, Op.cit, hlm 1.

manajemen atas untuk menyadari pentingnya sebuah perencanaan strategis.

2. Proses manajemen strategis berbasis kelompok akan menghasilkan keputusan strategis yang lebih bagus dan bervariasi, serta strategi yang dipilih akan lebih selektif karena berdasarkan dari berbagai perspektif anggota kelompok.
3. Pelibatan karyawan dalam kegiatan formulasi strategi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena mereka memahami tentang hubungan produktivitas kerja dan bonus yang akan diperoleh dalam setiap rencana strategis.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam rangka persaingan dan pertumbuhan organisasi dalam menuju tujuan yang telah disepakati bersama, perlu adanya daya pendukung berupa sumber daya yang mempunyai kualifikasi tertentu sesuai kebutuhan dan harus bisa saling bekerja sama satu dengan yang lain sehingga membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan salah satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa).¹¹ Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya

¹¹ Edy Sutrisno, Loc.cit, hlm.3

teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal, dan memadainya bahan. Jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan.¹²

Manajemen sumber daya manusia (MSMD) merupakan suatu bidang yang penting dari organisasi. Manajemen SDM dipandang sebagai perluasan dari pandang pengelolaan konvensional orang secara tepat dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku dan kemampuan mengelola manusia.¹³ Menurut Simamora (1997) dalam Edi Sutrisno, manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.¹⁴ Sedangkan menurut Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saifullah menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah praktek manajemen berdasar pada fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas yang konsisten dan meningkat.¹⁵

Manajemen sumber daya manusia yang juga sering disebut dengan manajemen personalia oleh para penulis yang didefinisikan secara berbeda. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi,

¹² Ibid hal.4

¹³ Ibid. Hal 5

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Edy Sutrisno , Op.cit, hlm. 13

pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.¹⁶

Berdasarkan beberapa definisi diatas, penulis mendefinisikan bahwa manajemen SDM merupakan suatu sistem yang mencakup pengadaan, perencanaan, pelatihan, pengembangan, pengorganisasian, kompensasi, pengawasan, pemeliharaan, dan pemecatan yang dilakukan bertujuan untuk menjaga stabilitas kinerja organisasi dan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dalam masa dekat dan masa mendatang. Karena manajemen sumber daya manusia itu sendiri secara langsung berperan dalam membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, maka harus dapat menerapkan manajemen yang efektif dan efisien bagi organisasi. Efektif bagi organisasi yakni sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, sedangkan efisien bagi organisasi adalah jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasional atau penggunaan sumber daya secara minimal.¹⁷

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya yang telah disebutkan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud antara lain:¹⁸

¹⁶ Edwin B. Flippo dalam T.Tani Handoko , *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:BPFE, 1998) hal.3

¹⁷ Ismail Nawawi, Op.cit, hlm 152

¹⁸ Edy Sutrisno, Op. Cit, hlm 9-11

Kompensasi adalah sebuah rasa timbal balik perusahaan terhadap karyawan karena telah bekerja untuk perusahaan.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah sebuah pola yang dibentuk untuk menunjang kebutuhan karyawan agar bisa saling kerja sama yang baik.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan yakni sebuah cara yang dilakukan perusahaan untuk menjaga karyawan untuk bisa bekerja sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah satu hal yang menjadi dasar terlaksananya semua fungsi manajemen dalam mewujudkan dan mencapai tujuan organisasi.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

D. Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.¹⁹ Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.²⁰

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.²¹ Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.²² Sedangkan Mathis dan Jackson menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.²³ Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja

¹⁹ Nurlaila. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. (Ternate : penerbit Lepkhair, 2010) . hal. 71

²⁰ F. Luthans. *Organization Behavior*. (New York : McGraww-Hill, 2005). Hal.165

²¹ Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002) hal.22

²² Vethzal Rivai dan Basri . *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. (Jakarta : Pt. RajaGrasindo Persada , 2005) hal. 50

²³ R.L. Mathis dan J.H. Jackson. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Salemba Empat , 2006) hal. 65

merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.²⁴

Maka dari itu kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan kinerja yang tinggi karyawan akan berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Sebaliknya dengan kinerja yang rendah akan mudah menyerah terhadap keadaan bila mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga akan sulit untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan etos kerja dan kinerja yang tinggi maka karyawan mau bekerja secara bersama-sama dan saling membantu di dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan tenaga dan waktu yang banyak.

Supaya kinerja berjalan secara optimal, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan pekerjaannya serta mengetahui pekerjaannya. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal yaitu:

- a) kemampuan,
- b) keinginan,
- c) lingkungan.

²⁴ Michael Amstrong. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto.* (Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, 1999) hal. 15

Tanpa mengetahui tentang tiga faktor tersebut maka kinerja yang baik tidak akan tercapai. Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan usaha dan kesempatan yang diperoleh.

Selain pendapat para ahli, pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu dalam Undang-Undang Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil (PNS) dalam pasal 1 yakni :

- a. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
- b. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

- c. Tanggungjawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
 - d. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
 - e. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
 - f. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
 - g. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
 - h. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas,
1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja
- a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.²⁵

2. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

²⁵ Suryadi Prawirosentono. *Kebijakan kinerja karyawan*. (Yogyakarta : BPFE, 1999) hal. 26-27

- a. Kualitas, kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- f. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.²⁶

E. Pengembangan Sumber Daya Manusia

²⁶ Stephen P. Robbins . *perilaku Organisasi, PT. Indeks.* (Jakarta : Kelompok Gramedia : 2006) hal.260

Melihat bagaimana pengembangan sumber daya manusia itu sendiri dapat dilihat dari dua aspek, yakni aspek kuantitas dan kualitas. Dua hal yang berbeda tapi harus bisa disatukan karena aspek kuantitas dari pengembangan sumber daya manusia adalah jumlah sumber daya manusia yang dimiliki dan kualitas dari pengembangan sumber daya manusia yakni kemampuan sumber daya itu sendiri. Jumlah kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang tepat akan menjadi beban suatu perusahaan.²⁷

Dalam konteks sumber daya manusia itu sendiri, pengembangan karyawan dilihat sebagai peningkatan kualitas SDM melalui sebuah kegiatan seperti pelatihan dan pendidikan. Terkadang pelatihan dan pendidikan disamakan dengan arti dari pengembangan itu sendiri, padahal hal tersebut adalah hal yang berbeda. As'ad (2001) dalam Edy Sutrisno mengemukakan pelatihan adalah usaha-usaha yang berencana diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan.²⁸

Pengembangan karyawan atau sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan.²⁹ Dengan demikian, maka harapan dari

²⁷ Ibid. Hlm 61

²⁸ Ibid. Hlm 67

²⁹ Sutadji, *perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*, (Yogyakarta:Dee Publish, 2010), hlm 86

pengembangan yakni dari seluruh potensi yang dimiliki oleh karyawan yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat ditingkatkan dan pada gilirannya tidak terjadi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang diinginkan organisasi. Menurut Andre E Sikula dalam Sedarmayanti menjelaskan pengembangan merupakan proses pendidikan untuk jangka panjang, menggunakan sistem prosedur dimana pihak manajerial menganalisa secara konseptual dan secara teori untuk menuju tujuan.³⁰ Menurut Sadili Samsudin menjelaskan bahwa pengembangan SDM diartikan penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi.³¹

Dari beberapa definis diatas, penulis mengartikan bahwa pengembangan SDM yakni suatu cara yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya guna untuk mendukung tujuan organisasi secara tepat dan efektif. Pengembangan sumber daya manusia ini juga mempunyai beberapa tujuan yakni *productivity* yakni mencapai produktivitas personil dan organisasi dan *quality* yakni meningkatkan kualitas produk.³²

Sebab melakukan pengembangan SDM yakni juga bermacam-macam dan akan ada berbagai gejala yang akan ditimbulkan jika tidak dilakukan

³⁰ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: CV Mandar Maju, 2009), hlm 163

³¹ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2006), hlm 107.

³² Ibid, hlm 108.

pengembangan SDM. Berbagai gejala yang terjadi jika tidak dilakukan pengembangan SDM ini antara lain :³³

1. Sering berbuat kesalahan dalam bekerja.
2. Gagal mencapai standar kerja yang telah ditetapkan.
3. Memiliki pola pikiran sempit.
4. Tidak mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi.
5. Tidak berkembang dan terkesan stagnan dalam zona nyaman.
6. Hasil kerja tetap.
7. Keseimbangan organisasi mudah goyah
8. Rendahnya rasa kepedulian antar sesama.
9. Tidak bisa bersaing dengan perusahaan yang terus berkembang, dan
10. Kurang cepat dalam melayani pelanggan.

Dari gejala yang timbul diatas, maka pantaslah jika seorang manajer HRD di suatu organisasi merasa tidak tenang dalam setiap pengambil keputusan karena tidak adanya sinergi yang baik antara karyawan dan organisasi. Sedangkan posisi manajer HRD sendiri harus bisa menyeimbangkan antara perintah dari Direktur kepada karyawan dan permintaan karyawan terhadap organisasi.

F. Kompetensi Karyawan

³³ Ibid, hlm 109-110.

organisasi sangat dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam menjawab perubahan dan berbagai masalah yang sedang terjadi.

Sumber daya manusia dapat bertahan dalam suatu organisasi pastinya karena memiliki kompetensi manajerial yang baik yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan.³⁷ Semua hal tersebut pastinya ada tolak ukur maupun kiblat yang bisa menjadi pegangan bagi terlaksananya kompetensi manajerial karyawan itu sendiri. Ada dua prinsip yang digunakan pada implementasi kompetensi manajerial ini.

Prinsip pertama yakni pengelolaan yang berorientasi pada pelayanan. Prinsip ini dibutuhkan untuk menghindari pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki hasil sama, aturan, syarat pelaksanaan program. Keseragaman seperti itu jelas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan SDM, sedangkan prinsip kedua yakni manajerial perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk ikut berperan dalam perusahaan.³⁸

Menurut Spencer terdapat lima karakteristik kompetensi, yaitu:³⁹

1. *Motives*, merupakan pemicu seseorang melakukan sesuatu
2. *Traits*, adalah sikap yang diberikan kepada setiap tindakan yang terjadi.

³⁷ Ibid, hlm 205.

³⁸ Ibid, hlm 206.

³⁹ Ibid, hlm 207.

3. *Self concept*, adalah suatu nilai yang dimiliki seseorang. .
4. *Knowledge*, yakni pengetahuan seseorang dalam bidang tertentu.
5. *Skills*, adalah kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu secara baik dan benar.

Lima aspek tersebut di dapat seseorang dari pengaruh *eksternal* dan *internal*. Jadi jika lingkungan bekerja itu mempunyai hal tersebut , maka secara otomatis diri akan merespon secara lambat maupun cepat yakni dengan ingin menyamai atau melebihi kompetensi yang dimiliki oleh orang lain. Hal tersebut akan mempunyai hasil positif kepada seseorang dimana bisa saja orang tersebut akan dijadikan sebagai pemimpin atau karyawan yang bekerja secara optimal jauh ke depan terhadap perubahan yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Jika hal tersebut yang yang diinginkan, maka Spencer (1993) dalam Moehariono mengelompokan dalam enam kompetensi generik yang harus dipunyai oleh karyawan agar bisa disebut sebagai karyawan yang mempunyai kinerja optimal dan mempunyai visi jauh ke depan, antara lain :

1. Kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan (*achievement and action*), meliputi :
 - a. Motivasi berprestasi / *achievement orientation (Acho)*
 - b. Fokus untuk melayani,kualitas dan ketepatan tugas / *concern for order, quality, and accuracy (Co)*
 - c. Mempunyai inisiatif / *initiative (INT)*

- d. Mencari dan menggunakan informasi / *information seeking (INFO)*.
2. Mampu melayani pelanggan atau *customer service orientation*, meliputi :
 - a. Bersifat empati / *interpersonal understanding (IU)*
 - b. Berorientasi pada pelanggan / *customer service orientation (CSI)*
 3. Kemampuan memimpin dan mempengaruhi / *impact and influence*, meliputi :
 - a. Mengembangkan orang lain / *developing others (DEV)*
 - b. Mengarahkan / *directivines (Dir)*
 - c. Kerja sama kelompok / *Teamwork & cooperation (TW)*
 - d. Memimpin kelompok / *team leadership (TM)*
 4. Kemampuan dalam berpikir (*cognitive*) atau *analitical thinking*/pemikiran, meliputi :
 - a. Mampu berpikir analistis /*analytical thinking (At)*
 - b. Mampu berpikir konseptual / *conceptual thinking (Ct)*
 5. Mampu bekerja secara profesional /*technical/profesional/managerial expertise (Exp)*
 6. Kemampuan bersikap dewasa / *self control*, meliputi :
 - a. Mampu menguasai diri/ *self control (SCT)*, *self confidence (SCF)*

- b. Fleksibel / *Flexibility (Flx)*
- c. Berkomitmen pada organisasi/ *organizational commitmen (OC)*

Teori kompetensi Spencer ini sendiri sudah sangat familiar dikalangan para konsultan dan praktisi sumber daya manusia dalam mengembangkan sistem kompetensi di dunia. Ini berawal dari tokoh Mc Clelland yang berusaha membuat bank kompetensi pada tahun 1993 bersama dengan tokoh psikolog lainnya seperti Richard Boyatzis yang terkenal dengan bukunya yang berjudul *The Competence Manager* (1982), Mitrani, A Daziel, dan Murray yang memelopori pembuatan *bank competence* yang pertama hingga Spencer muncul dengan bukunya *Competence at Work Models for Superior Performance* di tahun 1993, dimana karakteristik kompetensi yang terdapat dalam bukunya sampai saat ini masih digunakan oleh para konsultan dan lembaga *trainer*.⁴⁰ Untuk mengetahui nilai kompetensi yang dirasa mempunyai nilai kurang yakni dengan memberikan nilai mulai dari angka 0 sebagai nilai terendah pada setiap jawaban dan minimal jawaban dinyatakan baik jika mendapat nilai minimal 3 dari jawaban yang didapat dari angket sikap. Hal tersebut digunakan sebagai acuan untuk proses wawancara. Hasil dari skala tersebut bisa digunakan oleh manajemen untuk mengembangkan

⁴⁰ Moeheriono, Op.cit

karyawan selanjutnya dimana jika mendapat nilai positif yakni sebagai *rewards* dan negatif sebagai *punishment*.⁴¹

G. Participatory Action Research (PAR)

Participatory Action Research (PAR) yaitu metode riset yang dilakukan secara partisipatif antara warga dalam suatu komunitas untuk berniat bebas dari belenggu ideologi dan menuju kehidupan yang lebih baik.⁴²

Participatory Action Research melibatkan pelaksanaan penelitian untuk mendefinisikan sebuah masalah maupun menerapkan informasi ke dalam aksi sebagai solusi atas masalah yang telah terdefinisi. Menurut Yoland Wadworth pada dasarnya *Participatory Action Research* (PAR) adalah penelitian yang melibatkan semua pihak yang relevan dalam meneliti secara aktif secara bersama-sama tindakan saat ini (yang mereka alami sebagai masalah) dalam rangka untuk mengubah dan memperbaikinya. Mereka melakukan hal ini dengan merenungkan secara kritis historis, politik, budaya, ekonomi, geografis dan konteks lain yang memahaminya.⁴³ Pandangan lain dikemukakan Mansour Fakih yang mengatakan bahwa *Participatory Action Research* adalah kombinasi penelitian sosial, kerja pendidikan, dan aksi politik menggunakan konsep penelitian partisipatif dalam konteks metodologi materialis historis, yang didefinisikan oleh Kasam sebagai penelitian yang

⁴¹ Ibid. Hal.50

⁴² Moh. Kasiram, Op. Cit, hlm 226

⁴³ P. Reason, and H. Bradbury, *The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. (California: Sage, 2008), 1.

disusun melalui interaksi demokratis antara peneliti dan kelas rakyat yang tertindas.⁴⁴ Interaksi demokratis sebab PAR merupakan “penelitian oleh, dengan, dan untuk orang” bukan “penelitian terhadap orang”. PAR mendorong peneliti dan orang-orang yang mengambil manfaat dari penelitian untuk bekerja bersama-sama secara penuh dalam semua tahapan penelitian. Pada dasarnya, PAR merupakan penelitian yang melibatkan secara aktif semua pihak-pihak yang relevan (*stakeholder*) dalam mengkaji tindakan yang sedang berlangsung (dimana pengamalan mereka sendiri sebagai persoalan) dalam rangka melakukan perubahan dan perbaikan kearah yang lebih baik. Untuk itulah, mereka harus melakukan refleksi kritis terhadap konteks sejarah, politik, budaya, ekonomi, geografis, dan konteks lain yang terkait. Yang mendasari dilakukannya PAR adalah kebutuhan kita untuk mendapatkan perubahan yang diinginkan.⁴⁵

Participatory action reserach ini juga merupakan suatu paradigma pembangunan yang menempatkan penelitian menjadi integral dengan kegiatan pembangunan. Paradigma pembangunan ini mengindikasikan adanya dua perspektif. Perspektif pertama yakni pelibatan masyarakat setempat dalam perencanaan, perancangan, dan pelaksanaa program yang akan mewarnai hidup mereka dimana semua persepsi mereka akan dipertimbangkan secara

⁴⁴ Mansour Fakih *Menggeser konsepsi gender dan transformasi sosial* (Yogyakarta :Pustaka Pelajar, 2007), 28.

⁴⁵ Agus Afandi, dkk *.Modul Participatory Action Research(PAR); Untuk Pengorganisasian Masyarakat (Community Organizing)*. Surabaya: LPPM UIN Sunan Ampel, 2014 hal.41

BAB III

DATA PENELITIAN

A. Profil Singkat Mandiri Entrepreneur Center (MEC)

MEC didirikan oleh Yayasan Yatim Mandiri (YYM). Yayasan Yatim Mandiri adalah lembaga sosial yang fokus pada pendidikan dan kemandirian anak-anak yatim seluruh Indonesia. Yayasan Yatim Mandiri berdiri sejak tanggal 31 Maret 1994 di Kota Pahlawan Surabaya. Mereka anak-anak yatim disekolahkan mulai SD sampai SMA. Namun, setelah lulus SMA, mereka sulit mendapatkan pekerjaan. 'Bisa saja dapat kerja, tapi susah. Apalagi, harus bersaing sama lulusan diploma atau sarjana'. Dari situlah Awal mulanya pemikiran didirikan Mandiri Entrepreneur Center (MEC) agar adik-adik Yatim yang lulus SMA sederajat mampu bersaing. Pada tahun 2004, Yayasan Yatim Mandiri menambah pendidikan anak-anak asuh tersebut dengan nama Pusdiklat. Sebagian lulusan SMA yang di Pusdiklat dikirim belajar ke sejumlah lembaga pendidikan dan pelatihan. Misalnya, ke LP3I (Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia) atau ke JSTC (Janzen Skill Training Center). Namun, hasilnya kurang efektif. anak-anak Pusdiklat dinilai kurang giat belajar. Sebagian anak mengeluh tidak percaya diri. Sebab, mereka merasa berbeda dari mahasiswa yang bukan yatim. Selain itu,

banyak juga anak yang minder karena merasa sebagai anak yatim. Melihat perkembangan itulah, manajemen Yayasan Yatim Mandiri mengevaluasi. Hingga akhirnya, terpikir mendirikan perguruan tinggi sendiri khusus untuk anak yatim purna asuh yang dilengkapi asrama. Dengan demikian, peserta Pusdiklat tak bisa membolos lagi kuliah. Dari situlah pada akhirnya didirikanlah *Mandiri Entrepreneur Center (MEC)* pada 1 Juni 2007. Dengan tim manajemennya sebagai berikut :

Direktur oleh Ir. Bimo Wahyu Wardoyo, Manajer Akademik oleh Mochamad Syachudin, M.Pd, Humas oleh Hendy Nur Rokhmansyah, S.Sos, Admin dan HRD oleh Sari Anggraini, S.Pd, Keuangan oleh Nike Saridiana, S.Pd, Kepala Asrama oleh Maksum Arif, S.Hi. Dengan harapan, peserta didik yang ada di MEC mereka bisa mandiri secara ibadah, mandiri secara belajar dan mandiri secara ekonominya. Ditahun pertama jumlah peserta didik hanya 35 anak dari yang ditargetkan oleh Yayasan Yatim Mandiri adalah 100 anak dan akhirnya tim manajemen MEC membuka pendaftaran gelombang dua untuk bisa menutup target yang telah ditentukan. Alhamdulillah tim bisa mendapatkan peserta didik sebanyak 50 anak dari berbagai belahan kota dan desa di Indonesia.¹

Diangkatan pertama jurusan yang dibuka adalah Akuntansi komputer, Administrasi Komputer, Teknisi Komputer dan Diklat Guru TK Islam. Konsep pendidikannya memiliki tiga pilar yaitu Pendidikan akademik,

¹ Muklis, *Wawancara, Mandiri Entrepreneur Center*, 12 April 2017, Pukul 13.40 WIB

pendidikan Keagamaan dan Pendidikan Entrepreneur. Ketiga pilar tersebutlah yang akhirnya dipertahankan sampai sekarang. Ditahun 2009 angkatan III terdapat perubahan jurusan berdasarkan hasil *output* angkatan I dan II berdasarkan kebutuhan pasar kerja. Jurusan Akuntansi Komputer dan Administrasi Komputer dimarger menjadi Akuntansi Komputer Plus, karena dalam kenyataannya para alumni MEC yang jurusan Akuntansi Komputer ditempat kerjanya selain memegang keuangan juga dituntut untuk bisa sebagai admin dan *Front Office*. Sedangkan untuk jurusan Teknisi Komputer menjadi Teknisi Komputer Plus, karena dijurusan Teknisi Komputer ingin ditambahkan *skill* yang lain agar bisa memilih jenis pekerjaannya tidak hanya menjadi seorang teknisi komputer, materi yang ditambahkan adalah materi tentang desain grafis multimedia. Ditahun 2010 untuk angkatan IV juga terjadi perubahan khususnya dijurusan Teknisi Komputer Plus diganti Teknisi Komputer dan Jaringan sampai sekarang. Sedangkan pemekaran jurusannya adalah Desain Grafis dan Multimedia. Juga terdapat penambahan jurusan yang juga disebut *ShortCourse*. Program SortCourse ada dua jurusan yaitu jurusan kuliner dan Otomotif. Untuk program SortCourse ini bekerjasama dengan lembaga pendidikan lain, sehingga tempat belajarnya diluar kampus Kemandirian MEC. Kuliner bekerjasama dengan Tristar Culinary sedangkan Otomotif bekerjasama dengan Junkzen *Skill Training Center* (JSTC). Dan juga membuka cabang MEC di Malang bekerjasama dengan Universitas

Negeri Malang Fakultas MIPA yang memiliki program pendidikan 1 tahun yaitu PABTI dengan jurusannya yakni Teknik Informasi dan Akuntansi.²

Pada tahun 2011 terdapat perubahan besar-besaran diantaranya perubahan manajemen. MEC pada tahun tersebut dibawah naungan Yayasan Kemandirian Nusantara (YKN). YKN sendiri mengikuti regulasi ketentuan perundang-undangan pemerintah yang mengharuskan lembaga pendidikan harus memiliki yayasan sendiri. Ditahun 2011 banyak sekali perubahan seperti MEC yang awalnya lebih banyak mencetak sebagai tenaga kerja kantor, akhirnya dirubah menjadi Politeknik Mandiri Utama (PMU), sedangkan MEC tetap masih ada, akan tetapi lebih difokuskan ke arah menciptakan calon pengusaha muda, dengan konsep pendidikan kewirausahaan berbasis pedesaan. MEC yang berbasis kewirausahaan di Kota Malang dengan program penggemukan pedaging ayam dan Tuban dengan program penggemukan sapi. Di PMU sendiri terjadi perubahan jurusan dan perubahan kerjasama dengan lembaga pendidikan diantaranya untuk jurusan Desain Grafis dan Multimedia berubah menjadi Desain Grafis difokuskan ke desain printing atau cetak, untuk juruan Culinary ganti provider dari Tristar Culinary pindah ke Surabaya Hotel School (SHS), untuk yang di PMU cabang Malang tetap dengan PABTI tapi jurusannya hanya Akuntansi ditambah kerjasama dengan pihak Stecom RRI Malang dengan jurusan Desain Multimedia. Selain Malang membuka cabang lagi di Semarang bekerjasama

² Misdiantoro, *wawancara*, Mandiri *Entrepreneur Center*, 14 April 2018, pukul 09.35 WIB

dengan Bina Nusantara Indonesia (BSI) dan Bekasi bekerjasama dengan Tekno Komputer. Ditahun 2012 MEC kewirausahaan mengembangkan jurusan selain pedesaan merintis kewirausahaan perkotaan. Untuk kewirausahaan perkotaan dikhususkan peserta didiknya untuk putri bekerjasama dengan SNF *Consulting* dan penambahan lokasi untuk kewirausahaan pedesaan di Klaten bekerjasama BMT Inti untuk program peternakan ayam kampung. Perubahan yang di Kota Tuban dipindah ke Bojonegoro. PMU Malang ditutup terus Semarang beralih kerjasamanya dengan LKP Alfa Bank, Bekasi pindah ke Jakarta Selatan daerah Jagakarsa bekerjasama dengan Poltek Tugu.³

Berikut merupakan visi misi dari MEC :⁴

1. Visi

Pelopor Diklat dalam memandirikan generasi bangsa yang berbasis entrepreneurship dan nilai-nilai keislaman.

2. Misi

- a. Mengembangkan system pendidikan vokasi berasrama yang berbasis nilai-nilai keislaman.
- b. Mengembangkan diklat yang mampu menciptakan profesional yang memiliki jiwa *entrepreneur*.

³ Profil MEC, Sejarah, diakses dari <http://www.kampuskemandirian.org/profil-13.html>, pada tanggal 20 April 2017 pukul 01.23 WIB

⁴ Ibid.

- c. Mengembangkan diklat yang mampu melahirkan generasi yang mandiri.

B. Tahap pelaksanaan Riset Aksi

1. Identifikasi Data dan Fakta sosial

Sebelum melakukan penelitian pendampingan, fasilitator melakukan pra riset sejak awal bulan Maret 2018. Pra riset diawali dengan menemui HRD MEC yakni Ibu Ita Nur Kumalasari, S.Pd yang menjadi titik awal dari serangkaian proses penelitian pendampingan yang akan dilakukan. Disini sebagai fasilitator mengungkapkan maksud dan tujuan yang akan diteliti yakni dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Kami saling tanya jawab mengenai beberapa hal yang terjadi disana sebagai HRD beliau ternyata tidak merasa canggung dan bersedia menerima saya untuk mengadakan penelitian pendampingan dalam hal pengembangan sumber daya manusia. Hal tersebut pastinya tidak begitu saja saya sebagai fasilitator menerima info tersebut, kebetulan pada waktu pra riset ini ada sejumlah staff pengajar berstatus karyawan tidak tetap sedang berada disana dan saya pun melakukan sedikit wawancara mengenai apa yang terjadi dan juga untuk mencocokkan informasi yang kami dapat dari HRD itu sendiri. Disini kami mendapat informasi banyak mengenai masalah masalah yang berkaitan tentang SDM dimana beberapa masalah tersebut berkaitan dengan kompetensi karyawan itu karyawan itu sendiri atau

mereka lebih suka disebut sebagai dosen karena lokasi tempat mereka bekerja yakni sebuah Lembaga Keahlian dan Pelatihan (LKP). Dari situlah fasilitator ingin meneliti hal hal mengenai kompetensi karyawan yang ada disana dan sekaligus dijadikan sebagai tema penelitian pendampingan yang akan dilakukan. Fasilitator tidak hanya sekali saja datang ke lokasi pendampingan karena juga untuk memastikan keadaan dan mencari informasi yang berkaitan dengan rencana penelitian sekaligus bersilaturahmi dengan para staff pengajar yang mengajar di MEC tersebut. Ternyata dalam beberapa kesempatan, HRD secara sengaja mengenalkan fasilitator kepada para dosen sehingga dosen yang nantinya sebagai subjek sekaligus objek dari penelitian juga merasa tidak asing lagi dan bisa bekerja sama dengan mudah tentang penelitian pendampingan yang akan dilakukan.

Gambar 3.1 Fasilitator dengan Ibu Ita sebagai HRD dan *local leader*.



Jumlah dari dosen yang mengajar di *Mandiri Entrepreneur Center (MEC)* berjumlah 12 orang dengan 1 orang dosen perempuan dan 11 orang dosen laki-laki. Disini fasilitator dan para dosen sepakat menempatkan HRD sebagai *local leader* dari proses penelitian ini karena beliau yang mengetahui dan bisa memimpin dari serangkaian proses penelitian aksi yang akan kami lakukan. Berikut merupakan nama-nama dosen yang menjadi subyek sekaligus obyek dari penelitian yang akan dilakukan :

Tabel 3.1 Daftar Nama Staff Pengajar MEC

NO	Nama	Usia (tahun)	Jenis Kelamin	Lama bekerja	Background Pekerjaan di luar MEC	Pekerjaan di MEC
1	Budi S.	53	Laki-laki	9 Tahun	Konsultan pajak	Dosen Akuntansi
2	Tririan Arianto, S.T	34	Laki-laki	2 Tahun	Pengusaha kebab	Dosen Kuliner
3	Sabar, S.T	28	Laki-laki	9 Tahun	Teknisi dan pengusaha elektronik	Dosen desain grafis
4	Saiful Hadi Arofah	30	Laki-laki	1 Tahun	Motivator	Dosen desain grafis
5	Toha Mahfudi	37	Laki-laki	1 Tahun	Pegawai Yatim Mandiri	Dosen TKJ
6	Tommy Arifiyanto	50	Laki-laki	1 Tahun	Surveyor di bidang kompetensi LKP	Dosen Akuntansi
7	Andik Adi Putra Riwayat	27	Laki-laki	3 Tahun	HRD Hotel JW Marriot Surabaya	Kaprodi Kuliner
8	Anwari, S.Sos, M,Si	37	Laki-laki	10 tahun	Pengusaha dan <i>Quality Control</i>	Kaprodi Desain

					pihak Bea Cukai Surabaya	Grafis
9	Imron	35	Laki-laki	9 tahun	Konsultan Pajak	Dosen Akuntansi
10	Nurdian	37	Laki-laki	9 Tahun	Pengusaha percetakan	Dosen Kuliner
11	Lilik Catur .S.E	40	Perempuan	9 Tahun	Guru SMA	Kaprodi Akuntansi
12	Achmad Arif, S.T	35	Laki-laki	9 Tahun	Pengusaha elektronik	Kaprodi TKJ

Para staff pengajar tersebut mengaku bahwasanya mereka rata-rata disana sudah bekerja lebih dari sekitar 8 tahun. Waktu yang lama bagi seorang pengajar lepas yang mampu dan sanggup bertahan selama itu. Ada beberapa faktor yang menyebabkan staff pengajar tersebut bisa bekerja dengan jangka waktu yang lama antara lain:

- a. Sistem waktu mengajar yang fleksibel sesuai waktu kosong dari pekerjaan utama dosen tersebut.
- b. Lingkungan mengajar bersama anak yatim yang membuat mereka merasa betah dan nyaman.
- c. Gaji yang diterima disana relatif lebih tinggi daripada di lembaga pendidikan serupa yakni sebesar Rp. 35.000 setiap pertemuan dimana rata-rata dosen mengajar selama satu minggu sejumlah 10 pertemuan.

- d. Para dosen merasa nyaman karena dapat memberikan ilmu yang dipunyai kepada anak yatim karena dianggap sebagai nilai ibadah.

Dari informasi tersebut, fasilitator kemudian melakukan pengecekan informasi terhadap HRD apakah informasi tersebut benar atau tidak adanya. Setelah oleh fasilitator menanyakan hal tersebut HRD menjelaskan bahwasanya hal yang telah didapat tersebut adalah benar adanya. Disini fasilitator masih menggali informasi sendiri karena pada waktu pencarian data ini di awal, Ibu Ita sebagai HRD masih menghadiri acara untuk proses penerimaan siswa baru tahun ajaran baru tahun 2018 di kota Sidoarjo dan Kota Sragen selama 2 hari. Beliau menjelaskan bahwasanya sistem waktu mengajar yang fleksibel tersebut dipilih karena MEC adalah lembaga pendidikan yang lebih bersifat sosial akan tetapi tetap memiliki visi dan tujuan tertentu bagi para siswa lulusan dari MEC itu sendiri. MEC sendiri memiliki beberapa jurusan bidang keahlian yakni :

- a. Kuliner
- b. Akuntansi
- c. Desain Grafis (DG)
- d. *Entrepreneur*, dan

e. Teknisi Komputer dan Jaringan (TKJ)

2. Analisis Sosial

Dari informasi awal yang didapat,fasilitator bersama Ibu Ita sebagai HRD dan para dosen berdiskusi bersama mengenai masalah-masalah yang ada di MEC, beliau menjelaskan beberapa hal yang menjadi masalah disini yakni:

- a. Para dosen terkadang terlambat membuat rapor para peserta didik MEC setelah UAS dilaksanakan, sudah berbagai cara dilakukan oleh Ibu Ita selaku HRD dengan cara mengingatkan lewat grup sosial media yakni grup WA, sehingga berakibat mundurnya kegiatan pembagian rapor siswa dan mundurnya juga liburan siswa untuk kembali ke daerah asal dimana jeda waktu keterlambatan selama 2 hari. Hal tersebut ditanggapi dengan baik oleh para dosen yang hadir yakni Bapak Sabar, Bapak Budi, Ibu Lilik, Bapak Andik, Bapak Ian dan Bapak Anwari sebagai kaprodi masing masing jurusan beserta para dosen pembantunya yakni dengan menjelaskan bahwasanya keterlambatan tersebut terjadi karena kesibukan pekerjaan utama diluar MEC. Masalah keterlambatan pelaporan hasil belajar dari para dosen sudah berlangsung sejak 1 tahun

yang lalu ketika MEC sudah ikut dalam ikatan dinas pendidikan non formal kota Surabaya. Alasan dasarnya yakni dimana semua kegiatan harus terjadwal untuk menjaga akreditasi MEC. Pada waktu fasilitator hadir menjelaskan posisinya sebagai perantara, para dosen merasa terbantu dan merasa lebih lega, karena dimana selama ini, para dosen walau sudah bekerja lama disana, para dosen masih merasa canggung untuk mengungkapkan hal-hal yang mungkin bermanfaat bagi kemajuan MEC sendiri. Pada waktu yang bersamaan, Ibu Ita disini menekankan akan adanya aksi dari banyaknya rencana yang dilakukan oleh dosen MEC, bukan hanya masukan dalam setiap rapat yang dilaksanakan akan tetapi pelaksanaan dalam proses mengajar siswa dimana harus sesuai dengan rencana yang telah dibuat oleh dosen bersama HRD.

- b. Masalah kedua yakni mengenai pengisian data yang diisi oleh dosen yakni mengisi RPP dan silabus pembelajaran karena menurut dosen mereka sedikit merasa malas dan terlalu ribet dalam menulis sendiri dalam mengisi RPP dan Silabus pembelajaran. Alhasil mereka meminta untuk kaprodi masing-masing jurusan untuk yang mengisinya.

- c. Masalah yang ketiga yakni masalah keterlambatan dosen saat masuk kerja, akan tetapi dari jumlah dosen yang berjumlah 12 orang, dosen yang mempunyai rating sering terlambat dalam kurun waktu 1 bulan yakni hanya sekitar 2 orang, yakni Ibu Lilik selaku Kaprodi Akuntansi dan Bapak Sabar yang dosen Desain Grafis. Waktu datang keterlambatan mereka berdua sebenarnya tidak lebih dari 15 menit, akan tetapi jumlah frekuensinya yang banyak menyebabkan hal yang ditakutkan yakni masalah pemutusan hubungan kerja di MEC. Sebenarnya pihak HRD yakni Ibu Ita dan Direktur MEC yakni Bapak Muklis, sudah beberapa kali mengingatkan serta memberi nasehat kepada yang bersangkutan, walaupun begitu dosen yang bersangkutan tetap masih belum bisa merubah hal tersebut.
- d. Masalah yang keempat ini adalah masalah tentang indikator kompetensi karyawan. Mengenai sikap dan perilaku saat mengajar, rapat dan kegiatan diluar MEC. Seperti contohnya yakni ketika rapat, ketika dimintai pendapat oleh Ibu Ita selaku HRD sekaligus menjadi kepala bidang akademik di MEC, beberapa dosen seperti bersikap tak acuh dan tak memperhatikan apa yang disampaikan saat rapat. Alhasil dikemudian hari saat pelaksanaan masih ada

dosen yang menanyakan tentang kebijakan yang sudah lama dibuat bersama oleh dosen dan disetujui oleh Direktur MEC yakni Bapak Muklis. Contoh kedua yakni saat mengajar para siswa, ada beberapa dosen disaat mengajar, masih belum bisa memberikan dan menyampaikan materi dengan baik kepada siswa sehingga ketika setelah lulus dari MEC, masih belum bisa menguasai materi dengan baik. Hal tersebut menjadi begitu penting karena MEC berorientasi pada pelayanan kepada anak yatim, disini Ibu Ita selaku kepala bidang akademik juga melakukan penilaian terhadap dosen secara acak kepada para siswa guna mencari informasi mengenai apa yang telah diajarkan dan bagaimana hasilnya sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan pada semester berikutnya. Contoh ketiga yakni saat melakukan kegiatan di luar MEC seperti kunjungan ke perusahaan tertentu yang bekerja sama dengan MEC para dosen terkadang tidak menjaga para siswanya atau mengarahkan siswanya ketika di lokasi dan dosen hanya sibuk dengan kesibukannya sendiri yakni berfoto-foto bersama dosen lainnya dan mencari informasi sendiri. Sehingga Ibu Ita dan Bapak Muklis merasa kewalahan dalam menjaga dan mengarahkan siswanya

untuk bisa mendapat informasi yang diinginkan saat melakukan kunjungan tersebut.⁵ Hal ini kemudian di konfirmasi ke dosen-dosen oleh fasilitator dan hal tersebut benar adanya sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Ita kepada fasilitator. Tanggapan dari dosen yakni dimana semua hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal yakni karena status mereka yakni sebagai dosen lepas sehingga terkadang di beberapa hal mereka tidak sepenuhnya melakukan pekerjaan seperti yang seharusnya misalnya dalam kegiatan kunjungan ada beberapa dosen yang melepaskan siswanya untuk mencari informasi sendiri terhadap suatu hal sesuai kemampuan siswa MEC yakni bertujuan melatih kemandirian. Indikator karyawan yang kami gunakan disini yakni sesuai dengan teori Spencer sesuai dari usulan Ibu Ita dan disetujui oleh para dosen, beliau memilih teori dari Spencer ini karena teori ini menurut beliau banyak digunakan oleh para trainer karyawan dan cocok untuk pengelolaan dan pengembangan SDM di MEC karena lebih bersifat personal dan jabatan dosen sebagai pengajar di MEC. Jumlah indikator yang setuju dipakai yakni sejumlah 20 indikator atau semua

⁵ *Loc.cit.* Ita Nur Kumalasari, *Wawancara*, 25 April 2018. Pukul 08.40 WIB.

indikator karena semua dosen dan ibu Ita ingin mengetahui seberapa besar atau seberapa baik nilai kompetensi dari karyawannya secara individu dengan secara kompetensi jabatan sebagai dosen karena untuk penialaian dan tahapan evaluasi karyawan.

3. Perumusan masalah

Setelah melakukan diskusi bersama dengan para dosen dan Ibu Ita tentang masalah yang terjadi, fasilitator dan dosen mulai memilih masalah mana yang *urgent*. Setelah melihat dari penjabaran masalah yang ada, maka kami sepakat memilih untuk menyelsaikan tentang masalah kompetensi karyawan, para dosen menilai dan menyadari bahwa beberapa hal yang berkaitan dengan bagaimana dosen bekerja adalah masalah yang sudah terkumpul menjadi satu wadah yang disebut dengan kompetensi karyawan. Dari sini Ibu Ita secara langsung bilang kepada fasilitator bahwasanya permintaan tema dari awal ketika pra penelitian juga dirasakan dan terwujud untuk penelitian ini.

Gambar 3.2 Diskusi bersama staff pengajar dan Ibu Ita.



Setelah memilih pada masalah kompetensi karyawan, disini para dosen mulai menjabarkan tentang keadaan yang terjadi di MEC ketika Ibu Ita ijin untuk pergi meninggalkan diskusi guna menghadiri undangan dari yayasan Yatim Mandiri untuk membahas mengenai rencana keuangan untuk tahun pelajaran baru. Hal ini dimulai dari Bapak Anwari sebagai Kaprodi Desain Grafis yang mengatakan bahwa beberapa hal yang terjadi di MEC adalah juga disebabkan oleh beberapa hal seperti kurangnya komunikasi dan kurangnya konsistensi dari rencana pihak manajemen MEC. Sebagai contoh yakni tentang metode pembelajaran yang digunakan oleh masing-masing prodi dalam mendidik siswa MEC. Pelajaran *entrepreneur* yang diajar oleh Bapak Ian adalah salah satu pelajaran wajib dari MEC bagi para siswa. Ada ketidaknyamanan bagi Bapak Anwari sebagai Kaprodi karena di mata pelajaran Desain Grafis

sendiri, sudah ada tugas yang diberikan kepada siswa dimana untuk mengajari cara membuat suatu desain hingga wujud yang dihasilkan sedangkan mata pelajaran *entrepreneur* ini hanya mengajari menjual produk yang diberikan oleh Bapak Ian yakni produk makanan. Oleh karena itu pembelajaran desain grafis masih kurang maksimal dan hasilnya hanya beberapa anak saja yang pada awalnya sudah menguasai bidang desain. Lalu ketika diakhir masa tahun pelajaran, Ibu Ita seperti menyalahkan beberapa bidang pelajaran selain desain grafis, seperti akuntansi dan teknik komputer jaringan karena hasil yang diharapkan diawal semester hanya sedikit yang terlihat. Hal ini pastinya membuat dosen merasa ditekan dan disalahkan, padahal mereka sudah ingin melakukan rencana yang diawal sudah ditetapkan. Hal ini terjadi ketika mata pelajaran tahun 2017-2018 yakni 1 tahun yang lalu, hal ini dirasakan oleh dosen mungkin disebabkan oleh tuntutan sistem akreditasi yang telah diberikan kepada MEC setahun yang lalu oleh dinas pendidikan Kota Surabaya. Ibu Ita sebagai HRD disini juga menjelaskan bahwasanya masih mencari metode pengajaran yang tepat untuk para siswa MEC.⁶ Jadi intinya yakni permasalahan metode pembelajaran yang tidak saling membantu antara mata pelajaran akuntansi, desain grafis, teknik komputer jaringan dengan mata pelajaran *entrepreneur*.

⁶ *Ibid.*

Penyebaran kuesioner kompetensi karyawan kepada dosen MEC dilakukan dengan dibantu oleh Ibu Ita dan Ustad Muhaimin. Ustad Muhaimin juga termasuk salah satu karyawan MEC yang juga menjadi pengajar di MEC Surabaya. Kuesioner dengan jumlah pertanyaan sebanyak 20 soal tersebut dibuat bersama Ibu Ita sebagai *local leader* dan dapat diterima oleh dosen MEC, sehingga dosen tidak merasa bingung dalam mengisi kuesioner tersebut. Setelah tahap penyebaran kuesioner tersebut selesai yakni membutuhkan waktu selama 4 hari, maka Ibu Ita dan fasilitator mulai menghitung dan mengklasifikasikan beberapa indikator dari para dosen untuk mencari kekurangan kompetensi dimana tujuannya untuk mengetahui bagaimana tingkat kompetensi karyawan atau dosen sehingga bisa dilanjutkan dengan sebuah aksi.

Dalam perhitungan ini kami memberikan skor minimal 3 poin sebagai nilai minimal untuk staff pengajar bisa dinyatakan sudah berkompeten atau belum secara individu dan secara umum. Hal tersebut dilakukan untuk sebagai patokan yang ada dalam hasil jawaban kuesioner untuk mempermudah menggali informasi mengenai jawaban yang dirasa kurang tersebut. Dalam menindak lanjuti hasil kuesioner tersebut, fasilitator melakukan *indept interview* terhadap tokoh-tokoh yang dianggap mampu memberikan informasi tentang apa yang ada dalam indikator kompetensi tersebut. Fasilitator meminta saran kepada Ibu Ita mengenai tokoh tersebut dan kami mendapat informasi lebih baik digali kepada

kaprodi masing-masing prodi yang ada. Fasilitator memulainya dari Kaprodi Kuliner yakni Bapak Andik Adi Putra Riwayat. Disini beliau mendapat nilai rendah yakni didalam poin indikator kesadaran berorganisasi, kemampuan berorganisasi, berpikir analitis, keahlian tekhnikal, dan fleksibilitas. Bapak Andik ini adalah pribadi yang *low profile* dimana beliau tidak suka disanjung atas keahlian yang beliau miliki selain dibidang pekerjaan yang beliau kerjakan di luar MEC yakni sebagai HRD di Hotel JW Marriot Surabaya. Beliau menjelaskan bahwa dalam berorganisasi di MEC ini adalah bentuk beliau mengabdikan dan memberikan ilmunya di bidang kuliner khususnya dibidang perhotelan yang beliau belajar secara otodidak dan dari pengalaman beliau bekerja. Hal tersebutlah yang menjadikan beliau bisa lama bekerja karena dalam memberikan materi kuliner kepada siswa MEC, beliau juga memberikan ilmu yang sedang berkembang saat ini dalam hal kuliner. Akan tetapi karena kesibukan kerjanya sebagai HRD di hotel tersebut, itu mengakibatkan beliau sedikit menomorduakan tugas dari MEC dan sebagai seorang kaprodi dari prodi kuliner, hal itu juga sebagai dilema karena beliau kesulitan dalam mengerjakan dua hal sekaligus.⁷ Fasilitator disini juga sekaligus menanyakan mengenai kendala yang ada dalam prodi kuliner mengenai indikator kuliner , beliau menjelaskan bahwa dalam memberikan pelajaran kepada siswa, prodi kuliner sering tidak

⁷ Andik Adi Putra, *Wawanacara, Mandiri Entrepreneur Center*, 27 April 2018, pukul 09:36 WIB

memberikan pelajaran sesuai RPP atau Silabus karena melihat penguasaan dari siswa yang diajar masih belum mampu menerima materi yang disampaikan pada pertemuan sebelumnya, akhirnya beliau mengulang materi yang sudah diajarkan agar siswa bisa menguasai betul materi yang diberikan.⁸ informasi tersebut kemudian fasilitator tanyakan kepada staff pengajar kuliner dan mendapat jawaban yang sama. Sehingga fasilitator tidak melanjutkan wawancara mendalam terhadap prodi kuliner.

Wawancara mendalam kedua fasilitator memilih kepada prodi Akuntansi dengan Ibu Lilik sebagai Kaprodi Akuntansi. Beliau merupakan sosok yang ramah dan terbuka kepada orang baru sehingga disini fasilitator merasa nyaman dan sering bercanda dengan ibu Lilik untuk lebih mengakrabkan diri dan hal tersebut juga untuk memudahkan fasilitator dalam menggali informasi yang dibutuhkan. Ibu Lilik mendapat nilai kurang yakni untuk indikator kerjasama kelompok dan berpikir analitis. Beliau menjelaskan bahwa dalam posisi beliau sebagai seorang kaprodi, beliau tentunya harus bisa menjaga kenyamanan anggota prodinya yakni dengan cara bertindak acuh terhadap suatu masalah yang menurut beliau bisa menimbulkan perpecahan dan beliau tidak bisa bekerjasama dengan baik secara berkelompok karena itulah kelemahan beliau yang beliau utarakan kepada fasilitator karena karakter beliau yang tidak ingin ambil repot dalam bekerja. Bahkan dalam suatu rapat , beliau terkadang memilih

⁸ *Ibid.*

untuk diam dan menuruti hasil dari rapat prodi yang dilaksanakan bersama Ibu Ita karena beliau tidak mau repot walaupun sebagai seorang kaprodi atau beliau mengatakan untuk mencari amannya saja.⁹ Kemudian hal berkaitan dengan indikator kompetensi dalam prodi Akuntansi yakni beliau menjelaskan bahwa secara umum prodi Akuntansi adalah prodi yang dimana dosennya terkadang datang telat, terutama beliau sendiri. Hal tersebut diakui oleh beliau dan beberapa dosen lain di Prodi Akunansi bahwa hal tersebut terjadi karena kesalahan beliau dan terkadang berangkat pagi itu serasa malas, sehingga prodi akuntansi mempunyai sebutan prodi yang paling suka membayar denda keterlambatan. selain hal tersebut beliau juga menjelaskan bahwa di prodi ini dosen-dosennya merasa sedikit malas untuk mengisi RPP dan Silabus sehingga terkadang beliau sendiri yang menyusun RPP dan Silabus untuk materi pembelajaran prodi Akuntansi dan hal tersebut membuat beliau merasa keberatan karena beliau juga sibuk bekerja sebagai salah satu guru di Sekolah Menengah Atas di Surabaya. Dalam waktu bersamaan diwaktu pembuatan nilai rapor siswa , beliau menomor duakan untuk menyelesaikan tugas dari MEC. Beliau bukannya pilih kasih akan tetapi beliau menyadari bahwa tugasnya beliau di luar MEC juga banyak sehingga beliau memprioritaskan tugas tersebut dan jawaban dari dosen Akuntansi lainnya pun hampir sama yakni datang

⁹ Lilik Catur, *Wawancara, Mandiri Entrepreneur Center, 27 April 2018, pukul 10.37 WIB*

terlambat dan masih merasa mengisi RPP dan silabus itu terlalu menguras waktu dan akhirnya dilimpahkan kepada Ibu Lilik sebagai Kaprodi.¹⁰

Gambar 3.3 Fasilitator melakukan wawancara dengan Ibu Lilik.



Wawancara ketiga yakni fasilitator lakukan terhadap kaprodi Desain Grafis yakni Bapak Anwari. Beliau adalah sosok panutan bagi prodi Desain Grafis karena beliau mempunyai pendidikan lebih tinggi daripada dosen lainnya sehingga pengetahuan beliau juga lebih daripada dosen lainnya di prodi desain grafis. Untuk poin indikator kompetensi beliau mendapat nilai kurang dalam hal berpikir analitis, fleksibilitas, kesadaran berorganisasi dan mengarahkan orang lain. Beliau menjelaskan bahwa status beliau sebagai dosen lepas di MEC adalah salah satu hal yang menjadikan beliau merasa tidak begitu berkontribusi terhadap MEC. Hal

¹⁰ Lilik Catur,Budi dan Imron, *Wawancara, Mandiri Entrepreneur Center, 27 April 2018, pukul 11.27 WIB.*

itulah yang terkadang dalam pengambilan keputusan mengenai hasil atau rencana materi pembelajaran MEC untuk bidangnya hanya beliau berikan apa yang ingin beliau berikan dan terkadang tidak ada dalam RPP atau silabus. Posisi beliau sebagai kaprodi desain grafis juga membuat beliau merasa mempunyai hak lebih dalam hal berpendapat dalam suatu rapat sehingga beliau merasa keputusannya adalah suatu hal yang mutlak bagi dosen desain grafis.¹¹ Kemudian hal ini fasilitator teruskan kepada dosen desain grafis lainnya yakni Bapak Sabar. Beliau mengatakan bahwa terkadang hal atau posisi jabatan yang dipegang oleh Bapak Anwari ini adakalanya baik dan adakalanya buruk. Baiknya yakni dimana beliau tegas dalam mengambil suatu keputusan dan adakalanya pendapat beliau adalah hal mutlak, sehingga membuat Bapak Sabar juga merasa tidak nyaman dan memilih diam atau melemparkan pendapatnya dalam suatu rapat langsung kepada Bapak Anwari.¹²

Wawancara keempat yakni fasilitator tujukan kepada kaprodi Teknik Komputer dan Jaringan yakni Bapak Arif. Beliau adalah sosok yang humoris hampir setiap fasilitator menanyakan suatu hal oleh beliau diberikan sedikit candaan karena melihat juga fasilitator sendiri dalam menggali info ini “*butuh hiburan*”, tutur beliau. Beliau mendapat skor kurang dalam hal nilai kompetensi yakni dalam indikator berpikir analitis

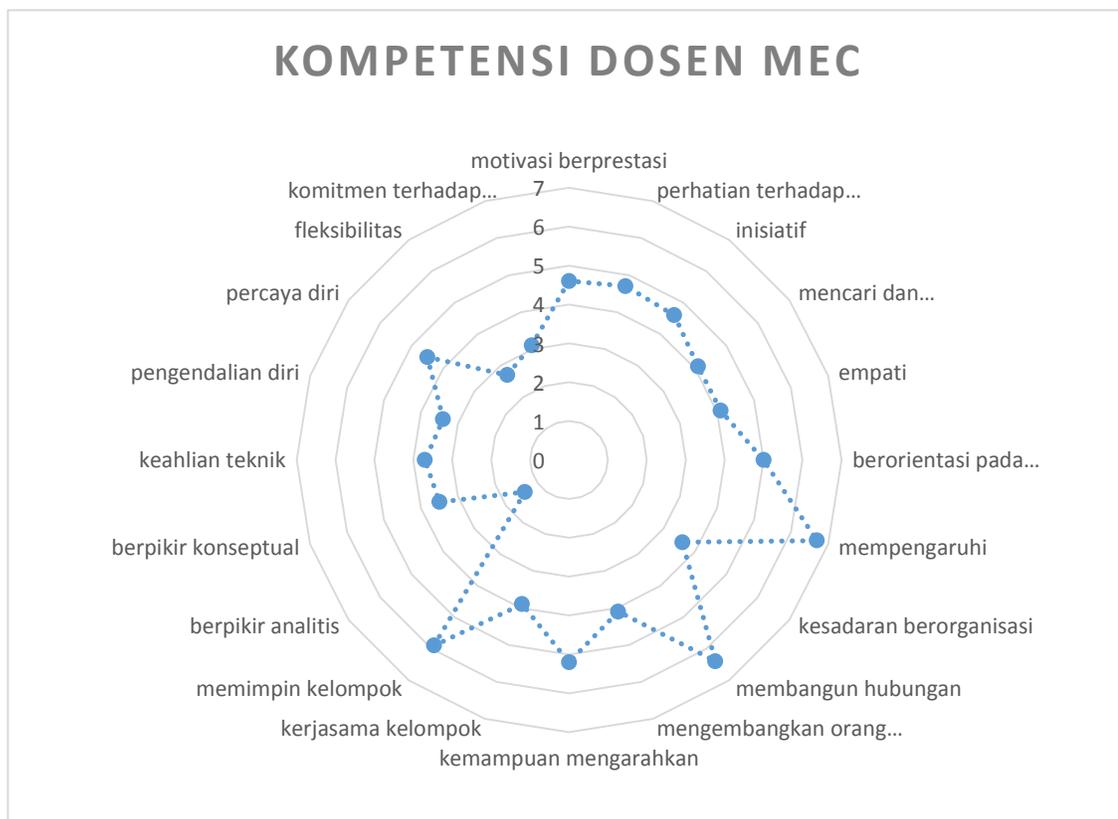
¹¹ Anwari, *wawancara*, Mandiri *Entrepreneur Center*, 27 April 2018, pukul 13.25 WIB

¹² Sabar, *Wawancara*, Mandiri *Entrepreneur Center*, 27 April 2018, pukul 15.15 WIB.

dan pengendalian diri. Beliau mengatakan bahwa dalam suatu masalah beliau memilih untuk melakukan hal yang biasa saja dan tidak suka hal-hal yang rumit tentunya seperti saat pengisian RPP, ataupun saat rapat. Karena sifat humoris beliau yang tinggi, beliau menyadari dalam beberapa waktu atau keadaan merasa terlalu berlebihan dalam menanggapi suatu isu, dimana akhirnya beliau merasa panik dan membuat dirinya lelah akan isu tersebut.¹³ Bapak Toha disini selaku dosen TKJ juga mengatakan hal sama bahwa Bapak Arif terkadang menanggapi suatu masalah dengan penuh semangat sehingga beliau terkadang menjelaskan tentang suatu isu tersebut sehingga bisa membuat Bapak Arif lebih sedikit tenang.

Dari hasil perhitungan kembali atas hasil wawancara yang fasilitator lakukan tersebut, kami menemukan bahwasanya ada 2 indikator kompetensi secara umum mendapat nilai kurang yakni indikator berpikir analitis dan fleksibilitas.

¹³ Arif, wawancara, Mandiri *Entrepreneur Center*, 28 April 2018, pukul 09.40 WIB.



Gambar 3.4 Gambaran kompetensi staff pengajar MEC

Sumber : Diolah oleh peneliti.

Tabel 3.2 20 Indikator Kompetensi beserta nilainya.

No	Indikator kompetensi	Besaran nilai
1	Motivasi berprestasi	4.6
2	Perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketepatan tugas	4.7
3	Inisiatif	4.6
4	Mencari dan menggunakan informasi	4.1
5	Empati	4.1
6	Berorientasi pada pelanggan	5
7	Mempengaruhi	6.7
8	Kesadaran berorganisasi	3.6

9	Membangun hubungan	6.4
10	Mengembangkan orang lain	4.1
No	Indikator kompetensi	Besaran nilai
11	Kemampuan mengarahkan	5.2
12	Kerjasama kelompok	3.9
13	Memimpin kelompok	5.9
14	Berpikir analitis	1.4
15	Berpikir konseptual	3.5
16	Keahlian teknik	3.7
17	Pengendalian diri	3.4
18	Percaya diri	4.5
19	Fleksibilitas	2.7
20	Komitmen terhadap organisasi	3.1

Tabel Indikator diatas adalah hasil dari proses pemberian angket sikap dari 20 Indikator kompetensi Spencer yang telah disaring dan dilanjutkan dengan proses wawancara mendalam kepada pihak-pihak yang dinilai bisa memberikan informasi yang tepat dari permasalahan indikator Spencer yang ada di MEC. Terdapat 2 indikator yang muncul sebagai indikator yang memiliki nilai kurang yakni berpikir analitis dan fleksibilitas. Berpikir analitis disini maksudnya yakni kemampuan memahami situasi dengan cara menguraikan masalah menjadi yang lebih terperinci dan fleksibilitas adalah kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dengan berbagai rekan atau kelompok yang berbeda.¹⁴ Berpikir analitis disini yang dimaksud adalah dimana para staff pengajar MEC masih

¹⁴ *Op. Cit.* Moehariono, hlm 36-38.

memberikan metode pembelajaran yang hanya berpedoman pada kehendak mereka sendiri dan cara menyelesaikan masalah disini rata-rata jawaban dari kuesioner yang ada hanya memilih jawaban untuk skor jawaban 2 yakni “menguraikan masalah menjadi bagian-bagian/ tugas/ kegiatan sederhana”. Hal itulah yang membuat dosen merasa sudah merasa memberikan yang menurut mereka cukup diberikan tanpa melihat hal lain seperti kesinambungan mata pelajaran dengan mata pelajaran yang lain. Kemudian yang dimaksud dengan fleksibilitas disini yakni bagaimana sikap dosen dan pihak manajemen dalam menghadapi tuntutan akreditasi dari hasil kerjasama dengan Dinas pendidikan di Surabaya sebagai lembaga pendidikan Non Formal dengan isinya yakni harus bisa menetapkan metode khusus sebagai identitas MEC sekaligus sebagai Lembaga keahlian profesi.¹⁵

4. Pengorganisasian gagasan

Dari masalah yang kami temukan dan kami setuju untuk dipilih menjadi konsentrasi pembenahan atas masalah yang dipilih, selanjutnya yakni mengenai penyampaian gagasan atau kami sebut dengan saran mengenai jenis kegiatan yang akan dilakukan guna memperbaiki dan bisa menyelesaikan masalah yang timbul di MEC. Sebelum itu kami kembali lagi mengadakan kegiatan *Forum Group Discussion* (FGD) untuk bisa menemukan masalah yang bersifat spesifik yakni terkait 2 hal yang kami

¹⁵ *Opcit*, Ita Nur Kumalasari, 29 April 2018. Pukul 08.25 WIB

bersama temukan 2 indikator kompetensi Spencer yakni terkait berpikir analitis dan fleksibilitas. FGD adalah suatu proses pengumpulan data mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok.¹⁶ Fasilitator memilih menggunakan metode FGD karena dalam hal ini melibatkan dosen dan dalam hal ini tidak bisa digali secara baik dengan metode wawancara karena berkaitan dengan orang banyak. Pada kegiatan FGD ini dihadiri oleh semua dosen MEC beserta Ibu Ita sebagai *local leader* yang juga akan membantu jalannya kegiatan ini. Fasilitator disini bertugas dalam mencatat beberapa hal yang disampaikan oleh hadirin yang datang. Berikut ini merupakan hasil dari proses FGD yang kami lakukan:

- a. Mayoritas Dosen hanya bekerja sebatas yang menurut mereka cukup diajarkan kepada siswa MEC tanpa memerhatikan adanya RPP dan silabus yang telah dibuat. Akibatnya siswa MEC merasa bosan dan bingung dengan materi yang diberikan selau berulang dan terkadang ada materi yang lupa disampaikan dasarnya. Hal ini dikemukakan oleh kaprodi Akuntansi, desain grafis dan kuliner.
- b. Dalam rapat membahas materi pembelajaran diawal semester, dosen terkadang telat dalam memberikan dan mengumpulkan RPP yang harus dibuat sebelum proses pembelajaran berlangsung bahkan hingga telat dalam membuat nilai rapor siswa MEC setelah

¹⁶ Rianto Adi, *Metodologi penelitian sosial dan hukum*,(Jakarta:Granit,2010) hlm. 94

kegiatan UAS selesai, akibatnya yakni libur siswa diundur kembali untuk menunggu hasil tersebut. Hal ini juga dikarenakan kegiatan utama dosen yang ada di luar MEC dan karena ada faktor gaji atau bonus dari manajemen MEC yang membayarkan upah UAS kepada dosen di akhir pengumpulan nilai rapor kepada Ibu Ita.

- c. Dosen merasa repot keberatan dalam mengisi dan menulis RPP dan laporan pembelajaran siswa MEC karena faktor kesibukan diluar MEC. Hal ini berakibat pelimpahan berkas nilai siswa kepada masing-masing Kaprodi untuk yang memberikan nilai dan terkadang ada yang tidak menyetorkan secara lengkap nilainya sehingga kaprodi berinisiatif membuat nilai sendiri dan itu adalah kerugian bagi siswa.
- d. Dosen merasa bahwa beberapa saran dari mereka terkait perkembangan dan penggunaan media ajar pada saat ditengah diawal dan ditengah proses pembelajaran tidak ditanggapi dengan cepat oleh Ibu Ita sehingga mereka merasa tidak ingin terlalu semangat dalam hal ini semisal dalam hal peralatan praktek, jam mengajar dan metode pembelajaran yang digunakan.
- e. Dosen yang mengajar adalah mayoritas seorang praktisi dimana beberapa dosen ada yang masih belum bisa menyampaikan materi dengan baik serta metode apa yang akan digunakan. Dalam hal ini Ibu Ita juga mengakui masih belum ada metode khusus yang

diberikan kepada siswa, jadi selalu bergonta-ganti atau tidak ada konsisten.

5. Perencanaan program aksi

Ada beberapa usulan yang dihadirkan oleh dosen dan Ibu Ita yakni antara lain:

- a. Dosen disini melihat dan merasakan bahwasanya dalam kegiatan tahunan MEC selalu dilakukan yang namanya *workshop*. Hal ini bertujuan untuk mensosialisasikan dan memantapkan tujuan MEC disetiap tahun ajarannya dan biasanya dilakukan di gedung aula milik MEC Itu sendiri dan dihadiri oleh para dosen serta pihak manajemen MEC yakni bagian keuangan, Direktur MEC, dan pengurus MEC yang diwakili dari Yatim Mandiri Surabaya. Tentunya hal tersebut membuat dosen mengusulkan akan diadakannya *workshop* kembali sebagai tindakan budaya sebelum pelajaran semester baru dimulai dan untuk tahun ini dosen meminta untuk dilakukan di luar kota dengan mengundang pihak yang bisa membantu mengenai metode pembelajaran MEC. Disini Ibu Ita juga merasa tertantang karena pada tahun sebelumnya, dosen tidak pernah mengusulkan ide dan hanya menerima undangan dari pihak manajemen untuk menghadiri kegiatan *workshop* di MEC sehingga terkadang dosen yang hadir masih

merasa itu adalah kebiasaan sehingga setelah *workshop* selesai dilaksanakan masih ada dosen yang menanyakan keputusan hasil rapat diluar rapat.

- b. Usulan kedua yakni melakukan studi banding ke lembaga yang serupa dan mempunyai kualitas lebih baik yakni LP3I. Usulan ini disampaikan oleh Bapak Andi, fasilitator dan Bapak Ian. Alasan mendasar bagi ketiga orang tersebut yakni karena melihat LP3I adalah salah satu lembaga pendidikan yang menghasilkan para siswa yang siap ditempatkan didunia kerja sekaligus dalam proses pelaksanaan pembelajaran menurut mereka sangat baik yakni dalam waktu yang singkat dapat memberikan ilmu yang bermanfaat bagi siswanya untuk siap bekerja. Spontan oleh hadirin yang ada dalam diskusi ini mereka bersorak “bagus”, kemudian Bapak Budi mengutarakan bahwa kunjungan ini akan memberikan kesempatan bagi MEC untuk melihat dan mempelajari bagaimana LP3I bisa sukses dan berkembang dengan menghasilkan siswa yang langsung bisa bekerja di beberapa perusahaan.
- c. Usulan ketiga yakni disampaikan oleh Ibu Lilik yakni sebagai kaprodi Akuntansi. Beliau menyampaikan usulan untuk membuat training diluar kota, semacam diklat bagi dosen. Karena beliau berpendapat bahwa diklat untuk dosen ini akan berfungsi untuk

merekatkan kembali rasa kekeluargaan dan rasa memiliki di wilayah manajemen dan dosen MEC.

Ketiga usulan tersebut pun di diskusikan bersama oleh fasilitator dan dosen serta Ibu Ita selaku *local leader* yang mempunyai wewenang akan terlaksananya kegiatan tersebut. Akhirnya dosen bersama Ibu Ita memilih usulan poin nomor 1 dan 2 karena mengingat waktu yang terbatas mendekati bulan puasa dan karena jadwal dosen diluar begitu padat sehingga memilih acara yang bisa dilaksanakan dengan cepat dan biaya yang lebih murah sekaligus untuk lebih mendapat berbagai aspek sekaligus.

Atas usulan yang disetujui oleh dosen dan Ibu Ita, maka Ibu Ita minta izin kepada Bapak Muklis untuk melaksanakan kegiatan tersebut secepat mungkin dengan meminta saran juga kepada beberapa dosen mengenai jenis materi yang akan disampaikan di acara *workshop* tersebut. Pada tanggal 2 Mei 2018 fasilitator bersama Ibu Ita, Bapak Muklis, Bapak Tommy, Bapak Arofat mengadakan diskusi bersama untuk menentukan dari siapa materi akan diberikan dan materi apa yang cocok untuk disampaikan. Bersamaan dengan diadakannya diskusi ini, ditengah diskusi kami kehadiran tamu dari Yatim Mandiri Pusat yakni seorang manajer program pelaksana program pendidikan yakni Bapak Margono. Hal ini kemudian dimanfaatkan oleh Ibu Ita untuk meminta saran dan pendapat dari Bapak Margono dan menghasilkan bahwa mengingat MEC masih berada dibawah naungan Yatim Mandiri sehingga

Bapak Margono siap memberikan pengajaran metode *Building Learning Power* (BLP). Ini merupakan metode pembelajaran yang diajarkan di ICM (Insan Cendikia Mandiri) sebagai pendidikan formal setingkat SMP dan SMA yang berada dibawah naungan Yatim Mandiri. Hal ini diharapkan bisa sebagai suatu jalan lurus atau sinergistas keilmuan dan pendidikan yang ada dibawah Yatim Mandiri mengingat MEC adalah pendidikan Non-Formal setara tingkat D2 sehingga diharapkan bila siswa dari ICM lulus bisa menimba Ilmu di MEC sehingga keilmuan dan pendidikan yang didapat bisa meningkat dan bisa diterapkan di dunia kerja. Hal ini membuat diskusi kami menemukan jalan keluar mengenai materi *workshop* yang akan dilaksanakan sekaligus menemukan pemateri dari acara tersebut yakni Bapak Margono sendiri yang akan mengisinya dengan materi mengenai *Building Learning Power* (BLP). Rencananya Agenda acara *workshop* ini dilaksanakan di Minggu ke-2 di bulan Mei 2018 mengingat bulan puasa sudah dekat.

Selanjutnya yakni mengenai kunjungan studi banding ke LP3I, Ibu Ita mendapat informasi dan izin untuk melakukan studi banding di LP3I di kawasan Jalan Bratang dekat dengan Taman Flora atau orang Surabaya menyebutnya dengan Kebun Bibit Bratang. Kunjungan ini di agendakan oleh Ibu Ita bersama dengan pihak LP3I tanggal 4 Mei 2018. Dalam kunjungan yang akan dilaksanakan ini, dosen mempersiapkan hal yang akan ditanyakan dan di diskusikan yakni mengenai sistem pembelajaran disana, bagaimana

bisa membuat mahasiswa LP3I cepat mendapat kerja, bagaimana metode yang diberikan kepada mahasiswa LP3I.

6. Mobilisasi sumber daya

Dari hasil yang telah direncanakan bersama dan di diskusikan bersama oleh beberapa wakil dosen, maka tugas fasilitator disini yakni menginfokan hasil diskusi tersebut kepada dosen yang tidak bisa hadir dalam perencanaan kegiatan dengan cara berdiskusi keesokan harinya dan juga untuk mempersiapkan hal-hal yang perlu diperhatikan kembali saat melakukan kunjungan ke LP3I serta penyiapan oleh tim Manajemen MEC serta tim dari Yatim Mandiri guna melakukan persiapan acara *workshop* yang bertempat di Villa Archa Cottage's kota Pandaan, Jawa Timur.

7. Aksi

Pada tanggal 4 Mei 2018, dosen dan Tim Manajemen MEC berangkat bersama dari lokasi MEC yang beralamat di Jl. Jambangan no.70 Surabaya menuju LP3I pukul 07.30 WIB. Perjalanan menuju LP3I selama 35 Menit. Agenda kami hari ini diusahakan selesai pukul 11.00 WIB karena mengingat hari Jumat.

Pelaksanaan studi banding ini berisikan mengenai penjelasan dan penjabaran yang LP3I lakukan selama mengajar yakni metode yang

dilakukan, mengenai sistem kelulusan siswa sehingga bisa langsung bekerja di perusahaan dan cara kerja sama LP3I dengan beberapa perusahaan. Tujuan dilaksanakan studi banding yakni untuk membuat dosen mengetahui bagaimana sistem pendidikan di luar MEC saat ini yang berkembang seperti yang ada di LP3I dikawasan jalan Bratang Surabaya sehingga bisa memotivasi dosen untuk bekerja lebih baik lagi sesuai perkembangan pendidikan yang ada saat ini.

Setelah selesai melaksanakan kegiatan ini, pukul 13.30 WIB kami mengadakan jejak pendapat dan pengumpulan informasi dari apa yang telah kami dapatkan selama melakukan kegiatan workshop, antara lain:

- a. Dalam melakukan kerja sama dengan perusahaan, LP3I membuat sebuah *Memorandum Of Understanding*(MOU) bersama beberapa perusahaan secara tertulis yang berisi segala ketentuan kerjasama dimulai dari kompetensi apa saja yang harus dimiliki mahasiswa LP3I untuk bisa bekerja diperusahaan tersebut, kemudian juga berisi mengenai jangka waktu dan ketentuan pemutusan kerjasama antar kedua belah pihak yakni pihak LP3I dengan perusahaan yang ditunjuk.
- b. Dalam waktu kerjasama antara kedua belah pihak, masing-masing pihak bisa melakukan survei kepada pihak lain, misal perusahaan A bisa berkunjung sewaktu-waktu ke LP3I untuk memastikan calon pekerjanya mendapatkan ilmu yang sesuai dengan

kebutuhan. Sebaliknya pihak LP3I juga bisa melakukan survei ke perusahaan yang ditunjuk untuk mengetahui bagaimana hasil didikan saat mahasiswa LP3I sudah bekerja di perusahaan tersebut dan apabila ditemukan kekurangan, maka pihak LP3I akan mengevaluasi diri sehingga memperbaiki sistem pembelajaran yang ada disana. LP3I sendiri mendidik mahasiswanya selama 2 tahun untuk siap bekerja di bidang yang telah dibuat.

- c. Mengenai magang mahasiswa LP3I dilakukan selama 2 bulan diakhir masa pembelajaran. Jadi selama 2 tahun mahasiswa LP3I di didik dan diberi bekal ilmu, maka pada akhir semester akhir tahun kedua, mahasiswa diwajibkan untuk mengikuti magang diperusahaan sekaligus penyiapan mahasiswa untuk bisa bekerja di dunia kerja.
- d. Mahasiswa LP3I mempunyai pendampingan khusus dari dosen yang mengajar disana. Dosen tersebut bukan hanya memberikan didikan ilmu dan pengetahuan saja, melainkan juga memberikan bimbingan khusus bagi mahasiswa yang ada disana dengan membuat yang namanya “dosen wali”. Dosen wali ini bertugas memberikan penyuluhan dan bimbingan khusus bagi mahasiswa yang merasa kesulitan mengenai suatu mata kuliah yang diberikan dan memberikan solusi kepada mahasiswa yang mempunyai

masalah sehingga menghambat pembelajaran mahasiswa itu sendiri.

Dari hasil kunjungan tersebut, ada beberapa hal yang sebenarnya sudah dilakukan oleh pihak MEC yakni untuk poin nomer 1 dan 4, menjadi kekurangan dari poin yang telah dilakukan yakni mengenai pembuatan persetujuan secara tertulis atau bisa dikatakan bahwasanya MEC selama ini dalam bekerja sama dengan beberapa perusahaan tidak membuat MOU secara tertulis, sehingga dalam pelaksanaannya pun terkadang hasil dari apa yang didapat siswa MEC masih belum *upgrade* dengan kebutuhan perusahaan selama ini. Selain itu karena tidak ada perjanjian secara tertulis, MEC juga merasa kesulitan jika tiba-tiba perusahaan menolak diberikan siswanya bekerja di perusahaan tersebut. Sebagai contohnya yakni ketika salah satu murid angkatan 2015 jurusan kuliner bekerja di salah satu restoran di daerah Kota Sidoarjo. Mereka merasa keahlian yang dimiliki oleh siswa tersebut masih dirasa kurang oleh pemilik restoran yang berakibat bahwa tidak mau lagi pihak restoran tersebut bekerja sama dengan MEC lagi dengan alasan karyawan disana sudah cukup jumlahnya.¹⁷

¹⁷ *Op,cit.* Andik, 4 Mei 2018, pukul 17.00 WIB.

Program aksi kedua yakni dilaksanakan pada tanggal 6-7 Mei 2018 yang dilaksanakan di villa *Archa's Cottage* di Pandaan , Jawa timur. Acara ini berlangsung selama dua hari dengan materi penyampaian metode *Building Learning Power*(BLP) yang dihadiri oleh semua dosen MEC beserta tim manajemen MEC Surabaya. Kami berangkat dari Surabaya dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama yakni panitia yang menyiapkan tempat acara *workshop* yang berangkat dengan mobil dinas MEC pukul 04.00 WIB. Kelompok kedua yakni para dosen dan tim manajemen MEC yang membantu pemberangkatan para dosen pukul 06.00 WIB. Hal ini dilakukan guna mudah dalam proses pemantauan dosen yang mungkin datang terlambat. Kami berangkat menuju lokasi *workshop* pukul 06.30 WIB dikarenakan masih ada dosen yang sarapan di MEC sebelum berangkat sambil menyiapkan dan mengecek peralatan yang perlu dibawa seperti laptop,pakaian serta obat pribadi. Sesampainya kelompok kedua di lokasi *workshop* tim manajemen, fasilitator dan para dosen melakukan absen serta pembagian kartu identitas dan dilanjutkan dengan pembagian kunci kamar dimana masing-masing kamar diisi oleh 4 orang. Kami sampai di lokasi *workshop* pukul 08.35 WIB dan dilanjutkan dengan sesi materi pertama sekaligus pembukaan acara oleh Direktur MEC yakni Bapak Muklis pukul 09.00 WIB. Konsep



Pada acara ini pemateri langsung memberikan contoh bagaimana metode BLP diberikan kepada mahasiswa nantinya. Dimulai dari memilih kategori usia dan jenis pendidikan. Karena MEC adalah termasuk pendidikan tinggi dan usia rata-rata adalah masuk ke jenjang usia dewasa, maka yang menjadi pilihan dari jenis BLP yang akan diberikan yakni jenis dewasa. Berikut merupakan tabel perimbangan dimensi BLP untuk usia dewasa:

Tabel 3.2

Perimbangan Dimensi BLP

NO	Dimensi Pembelajaran	Strategi pembelajaran	Pendidikan Tinggi
1	<i>Learning power</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pembiasaan - Pengalaman belajar yang menantang 	10%

2	Ilmu Pengetahuan	- Pembelajaran berbasis minat dan gaya belajar	20%
3	Spesialisasi	<i>Thinking Skill</i>	70%

Dalam prakteknya para dosen, tim manajemen dan fasilitator juga diikutkan dalam pemberian materi BLP ini agar kami bisa merasakan bagaimana materi ini nantinya bisa membantu dosen dalam hal pengajaran kepada siswa MEC. Kami terbagi menjadi beberapa kelompok sesuai tempat duduk yakni masing-masing kelompok berisikan sekitar 6 orang. Tugas selanjutnya yakni mengisi data yang ada yakni tentang BLP dewasa yang sudah disiapkan tebalnya untuk diisi, yakni:

Tabel 3.3
BLP Dewasa

No	Komponen	Sub Komponen	Contoh kegiatan
1	Visi pribadi yang kuat	1. Bersyukur	Membuat titik syukur
		2. Cita-cita yang menantang	Mendiskusikan, menulis dan menggambar cita-cita yang kuat
		3. Simpan dalam benak	Sering memunculkan dalam ingatan
2	Pola pikir positif	1. Yakin sepenuh hati	Menyadari potensi diri
		2. Berpikir positif	Melihat sesuatu dari segi positif
		3. Bertindak selaras	Menyelaraskan antara keinginan, pikiran dan perilaku
3	Bersyukur	1. Berterima kasih	Berterima kasih

		dalam kondisi saat ini	mengenai kondisi badan, teman, keluarga dan lainnya
		2. Merasa bahagia setiap saat	Menjaga kondisi untuk selalu merasa bahagia
		3. Ada gerak hati segera bertindak	Tidak menunda-nunda apa keinginan hati

Tabel tersebut diisi oleh semua yang hadir dan mempresentasikan satu-persatu dari masing-masing kelompok sekaligus sebagai bahan penilaian bagi yang perlu di benahi dari masing-masing individu yang presentasi oleh Bapak Margono selaku pemateri. Acara untuk BLP dasar ini berlangsung hingga hari pertama *workshop* selesai dan akan dilanjutkan dengan materi *thinking skill* pada hari Selasa atau hari terakhir pelaksanaan *workshop*. Materi *thinking skill* ini adalah sebuah metode berpikir kritis dan bertahap dari adanya sebuah rencana tertentu dari individu tersebut.¹⁸ Jadi seseorang mulai menyusun suatu keinginan atau cita-citanya itu dimulai dari bidang apa dia memilihnya hingga evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Berikut merupakan tabel lembar kerja untuk *thinking skill*:

Tabel 3.4

Lembar kerja *thinking skill*

No	Komponen	Kegiatan
1.	Topik pembelajaran	

¹⁸ Margono, *Wawancara*, Villa Archa's Cottage Pandaan, 7 Mei 2018, pukul 12.35 WIB.

2.	Pertanyaan penting	
3	Komponen pertanyaan penting yang dipilih	
4	Rumusan pertanyaan yang spesifik	
5	Sumber belajar	
6	Hasil kajian	
7	Simpulan	

Setelah selesai dalam memberikan materi tersebut, Bapak Margono memberikan kesimpulan bahwa kedua materi tersebut dapat terlaksana jika semua pihak yang bersangkutan dengan adanya sistem pembelajaran ikut turut serta dalam mengawasi dan membantu kekurangan di sisi lain dari pengajar seperti dalam memberikan arahan dalam menyampaikan materi dan beliau juga mengatakan bahwasanya *workshop* mengenai BLP ini sudah dipersingkat dan biasanya dalam menjelaskan materi BLP membutuhkan waktu 3 hari.

Gambar 3.7 Fasilitator dengan pemateri *workshop* Bapak Margono.



8. Evaluasi

Dari hasil kegiatan yang telah dilakukan , kami memberikan evaluasi dari proses aksi yang pertama studi banding ke LP3I yakni hal apa yang perlu kami perbaiki di MEC yakni antara lain:

Pertama, untuk masalah kekurangan yang sudah kami lakukan yakni tentang pembuatan MOU secara tertulis. Hal ini membuat kami sadar bahwa pentingnya MOU secara tertulis itu bukan hanya sebagai berkas ataupun arsip yang selalu dibawa akan tetapi untuk kejelasan sikap saat melakukan kerjasama dengan perusahaan apabila dikemudian hari terjadi hal-hal yang tidak sesuai dengan isi perjanjian sehingga kedua belah pihak akan merasa nyaman. Ibu Ita selaku HRD dan Manajer akademik di MEC akan membuat MOU untuk beberapa perusahaan yang sudah bekerja sama dengan MEC dan itu akan dilaksanakan bersama dosen ketika pertengahan semester 1 ke semester 2 karena untuk membagi waktu dalam proses lainnya seperti penerimaan siswa MEC baru yang akan dilakukan bulan Juli 2018 dimana MEC Surabaya akan sibuk dengan masa pengenalan siswa baru terhadap lingkungan di MEC serta persiapan pemberangkatan siswa MEC ke cabang MEC lainnya yakni di Kota Sragen dan Semarang.

Kedua, untuk poin 4 dari hasil yang didapat setelah melakukan studi kasus yakni mengenai pembuatan dosen wali bagi beberapa siswa

MEC yang ada selain dari Kepala Asrama di MEC. Rencananya yakni MEC akan memanggil beberapa alumni MEC untuk melakukan pedampingan sekaligus untuk memberikan ilmu bagi kurang. Kaprodi masing-masing prodi akan memilih dosen-dosen khusus yang nantinya akan dijadikan sebagai dosen wali bagi para siswa. Jadi harapannya yakni untuk bisa memenuhi kebutuhan psikologis dan ilmu dari siswa MEC yang baru nanti.

Ketiga, yakni untuk kekurangan poin 2 dan 3 yakni masalah survei ke perusahaan dan masalah mengenai magang ke perusahaan, hal ini akan dimasukkan kedalam MOU yang nantinya akan dibuat di pertengahan semester 1 ke semester 2.

Keempat, mengenai hasil dari acara *workshop* yakni metode baru dengan metode BLP. Dosen-dosen menilai hal tersebut adalah metode yang baik dan tepat untuk beberapa prodi, karena melihat metode tersebut adalah metode yang bersifat kritis dan mandiri. Sedangkan di MEC hanya mempunyai waktu selama 1 tahun kurang dalam pembelajarannya maka dosen memilih memasukkan metode tersebut digabungkan dengan metode lama yakni metode ceramah. Prosentase yang digunakan yakni sebesar 65% untuk penggunaan metode BLP dan 35% untuk penggunaan materi ceramah.¹⁹ Untuk hasil dari acara *workshop* ini yakni dimana banyak sekali diantaranya disini dosen

¹⁹ *Op.cit*, Ita Nur Kumalasari, 26 Juni 2018 pukul 09.30 WIB.

diberikan info betapa pentingnya RPP dan silabus dimana nantinya yang akan juga berisi materi BLP sebagai metode yang akan dipakai oleh semua prodi di MEC Surabaya serta cara mereka dalam memberikan ilmu tersebut kepada siswa. Jadi disini dosen praktisi sudah mengetahui cara mengajar siswa.

Kelima, mengenai masalah kompetensi Spencer yang mendapat nilai kurang yakni mengenai berpikir kritis dan fleksibilitas. Dosen-dosen merasa bahwa kegiatan yang sudah dilakukan yakni kegiatan pertama studi banding ke LP3I dan acara workshop mengenai metode baru yakni BLP sudah memberikan mereka kesadaran bahwa selama ini mereka masih memberikan hal yang seadanya bagi siswa sehingga hasil yang diharapkan masih belum maksimal dan terkadang mereka hanya memberikan materi secara monoton tanpa memerhatikan kebutuhan siswa MEC. Untuk indikator fleksibilitas mempunyai peningkatan yang bagus. Karena dalam hal ini dosen dalam acara seminar yang diadakan oleh manajemen MEC mengenai metode pembelajaran masih kurang metode tersebut dan seakan tidak memerhatikan apa yang diberikan oleh pemateri. Ternyata hal tersebut terjadi karena waktu dan lokasi yang dipilih oleh manajemen MEC yakni berlokasi di MEC sendiri dan dilaksanakan di aula MEC Surabaya dilaksanakan ketika waktu pembelajaran atau bertepatan dijadwal

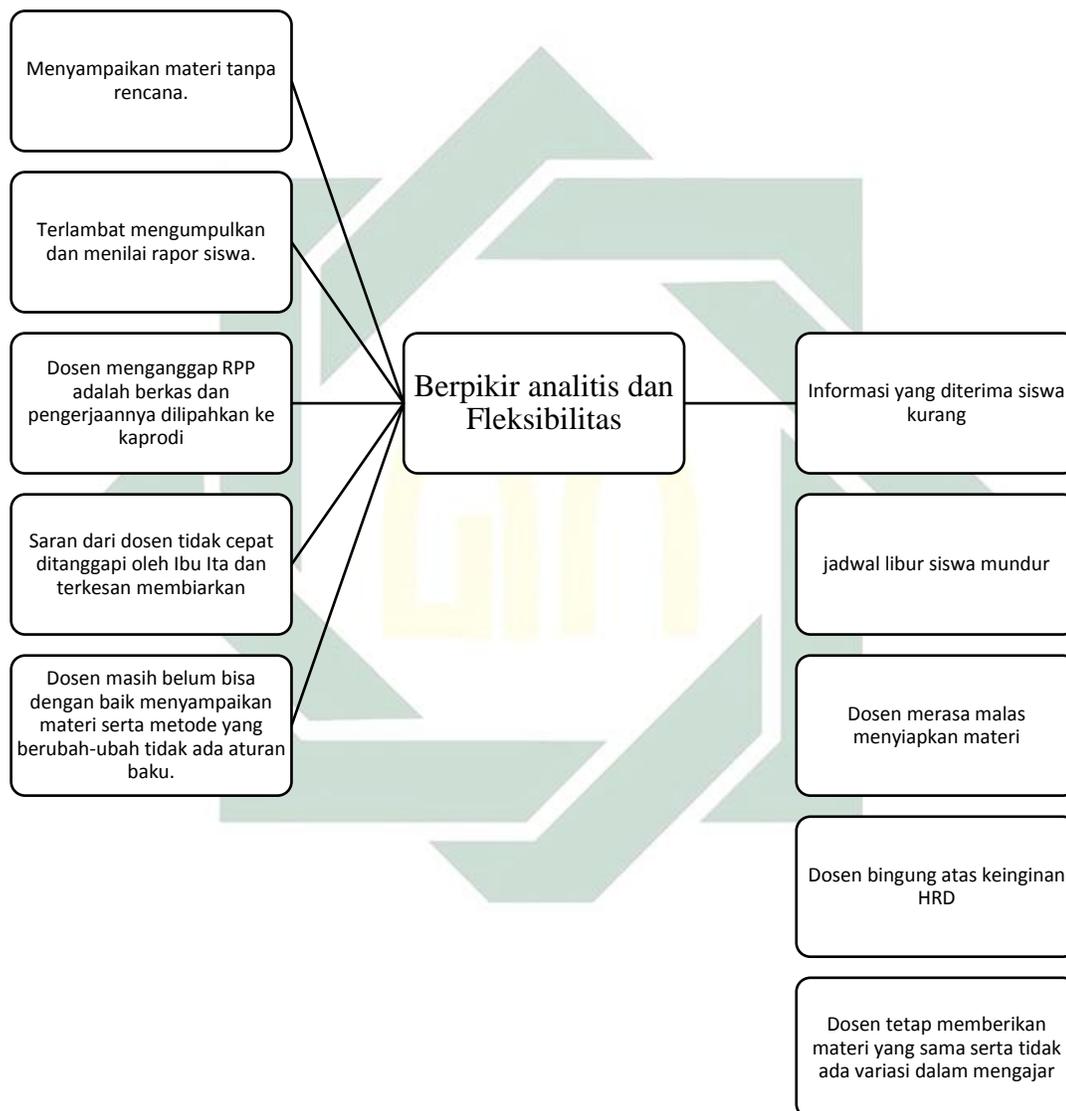
kegiatan siswa.²⁰ Dari hal tersebut pula tim manajemen MEC khususnya Ibu Ita menyadari bahwa tuduhan jelek yang dahulu diberikan kepada dosen itu karena kesalahan beliau juga dalam mengatur beberapa hal khusus untuk Ibu Ita yang selaku *local leader* dalam proses penelitian pendampingan ini beliau mengatakan kepada fasilitator bahwa beliau sadar kalau hal tersebut terjadi juga karena dalam pemberian metode pembelajaran yang disarankan oleh Ibu Ita juga masih belum matang dan segi aspek sinergitas antara beberapa prodi dan mata pelajaran khusus yakni *entrepreneur*.²¹ Beliau mengatakan bahwa dengan adanya fasilitator ini membantu juga dalam strategi MEC dalam proses peningkatan kualitas MEC sebagai salah satu Lembaga Keahlian dan Pelatihan (LKP) di Kota Surabaya yang mempunyai identitas khusus yakni sebagai lembaga pendidikan yang memprioritaskan anak yatim sehingga anak yatim tidak lagi merasa terbatas dan merasa lemah diri karena kekurangan yang dimiliki.

²⁰ *Op.cit*, Anwari, 20 Mei 2018, pukul 15.30 WIB

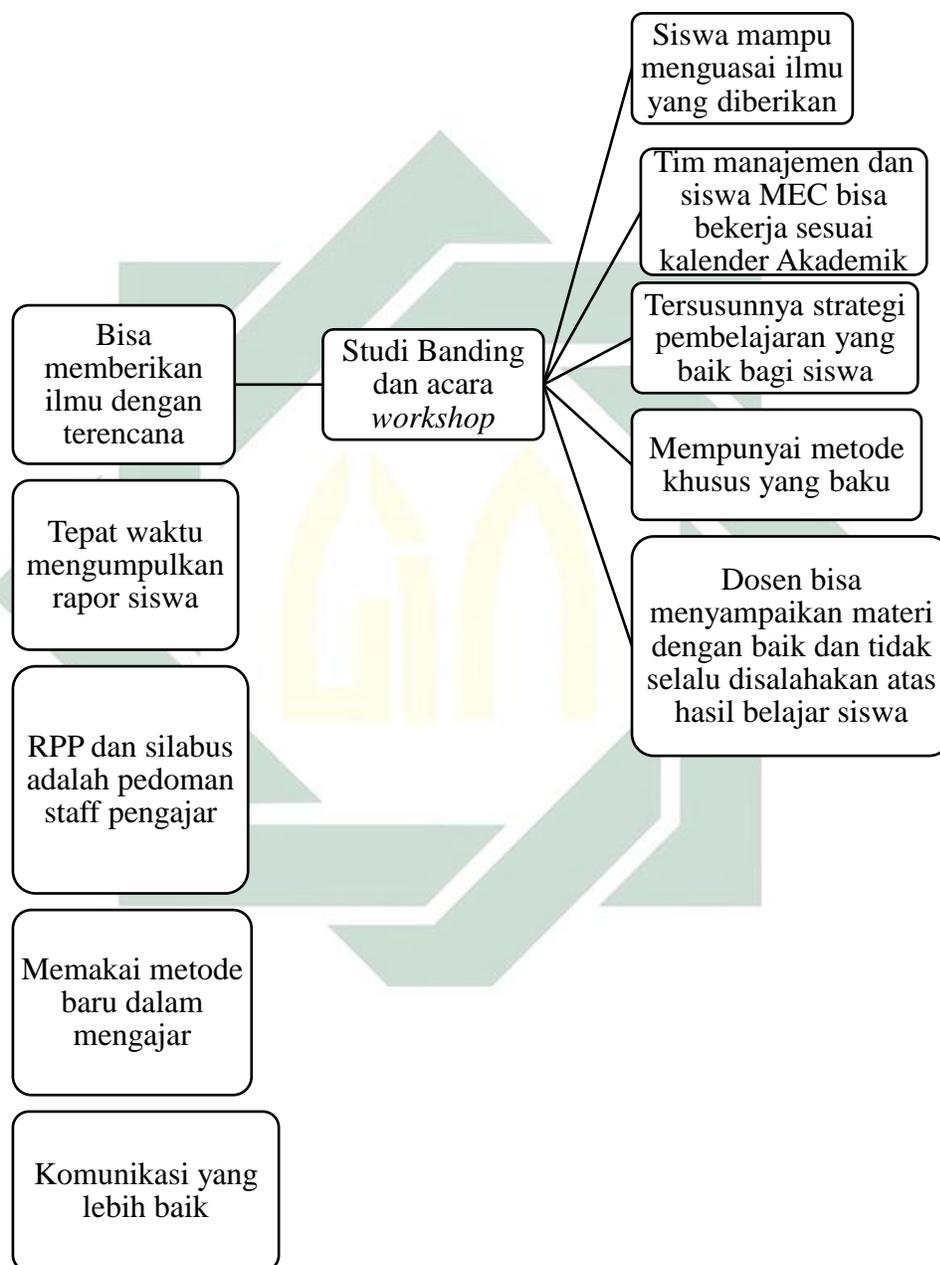
²¹ *Ibid*.

dipakai dalam mengukur kompetensi staff pengajar ini dan kami menemukan dua indikator yang dinilai kurang yakni berpikir analitis dan fleksibilitas. Dua indikator ini kemudian di tindak lanjuti sebagai dasar aksi yang akan dilakukan yakni dengan merencanakan sebuah aksi yakni acara studi banding ke LP3I dan diadakan acara *workshop* mengenai metode pembelajaran dengan metode *Bulding Learning Power* (BLP). Kedua aksi tersebut dilaksanakan di waktu yang berdekatan karena waktu yang dimiliki berdekatan dengan bulan puasa dan dekat dengan jadwal penerimaan siswa baru MEC tahun ajaran 2018-2019. Aksi yang pertama dilaksanakan pada tanggal 4 Mei 2018 dan aksi kedua yakni acara *workshop* dilakukan pada tanggal 6-7 Mei 2018. Kami mendapatkan ilmu yang bagus bagi perkembangan MEC sebagai LKP yang baru berdiri 1 tahun yang lalu. Beberapa hal diantaranya yakni mengenai sistem kerjasama dengan perusahaan lain berupa dibuatnya MOU secara tertulis, kemudian dilaksanakan survei kepada perusahaan, diadakannya sistem magang dan adanya pendampingan tambahan bagi mahasiswa LP3I tersebut. Beberapa hal tersebut akan diterapkan di MEC mengingat MEC mempunyai peluang untuk menirunya dan ada beberapa modifikasi khusus yang akan dibuat oleh tim Manajemen MEC karena melihat MEC adalah pendidikan khusus untuk anak yatim. Hal tersebut adalah strategi MEC guna bisa bersaing dengan LKP lainnya dan bisa menghasilkan lulusan yang mempunyai nilai lebih yakni dalam bidang agama dan keahlian yang dimiliki siswa. Hasil dari aksi kedua yakni bagaimana dosen mendapatkan ilmu pengetahuan baru tentang metode pembelajaran berbasis BLP sekaligus mendapatkan cara penyampaian metode tersebut dengan praktek langsung

Gambar 4.1 Pohon masalah.



Dari temuan hasil pohon masalah tersebut, kami bersama-sama membuat bentuk solusi yakni dengan bentuk pohon harapan yang dimana berisi solusi dari permasalahan didalam temuan kami. Berikut bentuk pohon harapan:



Gambar 4.2 Pohon harapan.

Deskripsi dari pohon harapan yakni dimana kegiatan ini adalah keinginan dari semua pihak yang terlibat dari penelitian ini yakni menyelesaikan masalah yang sudah

ditemukan bersama-sama dan dengan itu pula acara studi banding dan *workshop* ini mampu mengatasi masalah terkait kompetensi dosen dalam hal berpikir analitis dan fleksibilitas.

Perihal indikator kompetensi Spencer yang dinilai kurang yakni mengenai berpikir analitis dan fleksibilitas, dosen dan tim manajemen menyatakan bahwa hasil dari dua agenda tersebut sangat terasa oleh mereka, hal ini tentunya menjadi kebanggaan tersendiri bagi fasilitator dalam melakukan penelitian pendampingan di MEC. Agenda untuk memperbaiki indikator berpikir analitis yakni melakukan studi banding dan acara *workshop* menurut mereka sudah berhasil dan hasilnya yakni akan dilaksanakan untuk pelaksanaan hal-hal yang kurang dan belum dilaksanakan di MEC sesuai kesepakatan bersama dengan pihak manajemen MEC. Sedangkan untuk acara yang kedua ini pun juga sama hasilnya yakni menerimanya dosen terhadap metode pembelajaran yang baru walaupun harus digabungkan dengan metode yang lama yakni metode ceramah dengan prosentase 65% untuk penggunaan metode BLP dan 35% untuk penggunaan metode ceramah mengingat waktu yang disediakan oleh MEC dalam memberikan pengajaran selama 1 tahun kurang atau selama sekitar 8 bulan. Temuan akan 2 indikator kompetensi yang mempunyai nilai kurang tersebut berawal dari hasil diskusi dan wawancara secara mendalam dengan dosen. Fasilitator menemukan bahwasanya penerapan manajemen sumber daya dalam hal perencanaan dan pengembangan karyawan disini berjalan dengan baik. Dimana Ibu Ita memilih pelaksanaan agenda studi banding dan pelaksanaan *workshop* dengan alasan memilih

keefektifan dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan. Diadakannya pengembangan karyawan dalam bidang kompetensi disini yakni bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dan apa yang MEC butuhkan. Hal ini juga ditunjukkan dengan beberapa sikap staf pengajar MEC disaat pelaksanaan penelitian adalah yakni:

1. Sering berbuat kesalahan dalam bekerja
2. Gagal mencapai standart yang ditetapkan
3. Memiliki pola pikir sempit
4. Terkesan stagnan dalam zona nyaman
5. Tidak bisa bersaing dengan perusahaan yang berkembang.

Kelima hal tersebut fasilitator temukan dalam kegiatan atau masalah dalam MEC berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara dengan HRD dan dosen disana. Hal-hal itu muncul karena tidak pernah dilakukan pengembangan SDM dalam hal ini adalah kompetensi karyawan. Karena mengingat MEC adalah jasa pendidikan dimana segala bentuk kegiatannya berorientasi pada pelayanan maka dari itu harus ada keseragaman hasil, aturan dan syarat pelaksanaan kegiatan. Strategi yang digunakan dalam kegiatan ini adalah strategi *prespektor* dimana pihak yang terkait MEC melihat bahwa MEC masih bisa berkembang dengan banyak peluang yang ada seperti masih bisa melakukan perbaikan sistem lama menjadi sistem yang lebih rapi. Hal ini merupakan suatu niat baik bagi seorang HRD dimana jika melihat profil beliau yang merupakan sarjana pendidikan matematika dna harus bekerja dalam bidang HRD.

Beliau mampu untuk peka dan merespon mengenai hal yang terjadi di MEC khususnya lebih dalam lagi dengan temuan permasalahan dibidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) dimana semua hal tersebut hanya bertujuan meningkatkan kinerja dari staff pengajar yang ada disana. Kinerja itu sendiri adalah hasil karya atau kerja dari yang dihasilkan masing-masing individu dalam membantu suatu organisasi mencapai tujuannya. Didalam penelitian ini, fasilitator melihat bahwa kinerja staff pengajar di MEC ini bermasalah. Hal ini dibuktikan dengan temuan temuan masalah mengenai kinerja yakni:

- f. Mayoritas Dosen hanya bekerja sebatas yang menurut mereka cukup diajarkan kepada siswa MEC tanpa memerhatikan adanya RPP dan silabus yang telah dibuat. Akibatnya siswa MEC merasa bosan dan bingung dengan materi yang diberikan selau berulang dan terkadang ada materi yang lupa disampaikan dasarnya. Hal ini dikemukakan oleh kaprodi Akuntansi, desain grafis dan kuliner.
- g. Dalam rapat membahas materi pembelajaran diawal semester, dosen terkadang telat dalam memberikan dan mengumpulkan RPP yang harus dibuat sebelum proses pembelajaran berlangsung bahkan hingga telat dalam membuat nilai rapor siswa MEC setelah kegiatan UAS selesai, akibatnya yakni libur siswa diundur kembali untuk menunggu hasil tersebut. Hal ini juga dikarenakan kegiatan utama dosen yang ada di luar MEC dan karena ada

faktor gaji atau bonus dari manajemen MEC yang membayarkan upah UAS kepada dosen di akhir pengumpulan nilai rapor kepada Ibu Ita.

- h. Dosen merasa repot keberatan dalam mengisi dan menulis RPP dan laporan pembelajaran siswa MEC karena faktor kesibukan diluar MEC. Hal ini berakibat pelimpahan berkas nilai siswa kepada masing-masing Kaprodi untuk yang memberikan nilai dan terkadang ada yang tidak menyetorkan secara lengkap nilainya sehingga kaprodi berinisiatif membuat nilai sendiri dan itu adalah kerugian bagi siswa.
- i. Dosen merasa bahwa beberapa saran dari mereka terkait perkembangan dan penggunaan media ajar pada saat ditengah diawal dan ditengah proses pembelajaran tidak ditanggapi dengan cepat oleh Ibu Ita sehingga mereka merasa tidak ingin terlalu semangat dalam hal ini semisal dalam hal peralatan praktek, jam mengajar dan metode pembelajaran yang digunakan.
- j. Dosen yang mengajar adalah mayoritas seorang praktisi dimana beberapa dosen ada yang masih belum bisa menyampaikan materi dengan baik serta metode apa yang akan digunakan. Dalam hal ini Ibu Ita juga mengakui masih belum ada metode khusus yang diberikan kepada siswa, jadi selalu bergonta-ganti atau tidak ada konsisten.

Kelima hal tersebut bisa terjadi karena beberapa staff pengajar disana masih belum memahami apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaannya. Hal tersebut juga disebabkan bahwa sebenarnya ada beberapa hal penting dari kinerja mereka

sebagai seorang staff pengajar yakni meliputi kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Dalam kondisi ini sebenarnya mereka sudah mengenali lingkungan mereka bekerja yakni dalam suatu organisasi yang bergerak dibidang pendidikan khusus untuk anak yatim. Itu merupakan nilai positif bagi seorang karyawan yang bekerja untuk mengenali lingkungan dia bekerja. Akan tetapi 2 hal lainnya yakni kemampuan dan keinginan dalam menghasilkan kinerja yang tinggi tersebut masih kurang. Hal tersebut dibuktikan dengan sikap para staff pengajar yang masih merasa malas dalam membuat dan menulis RPP dan silabus, padahal sebenarnya hal tersebut adalah suatu pedoman bagi mereka saat melayani siswa belajar. Dalam hal kemampuan mengajar siswa, dari 12 dosen yang ada , peneliti menemukan ada beberapa staff pengajar yang dinilai masih kurang bisa menyampaikan ilmu dan hal-hal terkait dengan sistem pembelajaran yang ada di MEC seperti penyusunan RPP dan silabus, metode pembelajaran yang akan digunakan, konsistensi memberikan materi dan praktek serta pembuatan soal ujian. Hal ini mengakibatkan pemberian ilmu kepada siswa masih belum maksimal yakni Bapak Toha Mahfudi, Bapak Tommy, Bapak Saiful Adi Arofah. Latar belakang pekerjaan dari ketiga staff pengajar ini secara tidak langsung tidak sama dengan tugas kerja yakni sebagai dosen TKJ, dosen Akuntansi dan dosen desain grafis. Bapak Toha mungkin mengetahui program ilmu apa yang cocok dalam bidang komputer yang biasa digunakan orang ketika bekerja, akan tetapi beliau masih merasa belum maksimal menjelaskan materi-materi tentang ilmu tersebut dan praktek yang dilakukan masih kurang. Dari banyaknya dosen yang ada, kegiatan praktek yang dilakukan masih terlalu sedikit dan kurang

berkembang, jika melihat kondisi dilapangan dengan prosentase materi dan praktek misal untuk prodi akuntansi, sebesar 65% teori dan 35% praktek. Hal ini sebenarnya sangat disayangkan karena melihat waktu pendidikan hanya selama 8 bulan dan jika sudah lulus bisa langsung bekerja dengan baik dan dengan bekal pengalaman praktek yang cukup.

Disini hal yang terkait adalah peningkatan kualitas dan kemandirian dari staff pengajar masih belum maksimal. Hal tersebut kemudian diselsaikan dengan sebuah solusi agenda *workshop* yang membahas mengenai pembelajaran suatu metode pembelajaran yang baru dan bersifat menyeluruh dimana bukan hanya siswa yang akan dilatih kemandiriannya, tapi juga staff pengajar yang akan harus menguasai cara menyampaikan metode tersebut dengan baik dan benar sesuai hasil dari kegiatan *workshop* tersebut. Sehingga dalam pelaksanaan nanti staff pengajar akan lebih siap dan akan lebih bersemangat jika siswa juga andil dalam kegiatan belajar mengajar yang sistemnya yakni bersifat dua arah sehingga jumlah tujuan dalam RPP dan silabus bisa diselsaikan atau dalam hal ini kuantitas dari tugas bisa terselsaikan dengan baik dan sesuai dengan jadwal yang ada atau dalam hal ini merupakan indikator kinerja yakni ketepatan waktu. Tentunya berbagai permasalahan tersebut beserta solusi yang diberikan akan membuat karyawan lebih bersikap komitmen kembali terhadap organisasi dan akan bekerja secara maksimal kembali karena sudah mempunyai bekal materi yang disiapkan dari hasil pelatihan tersebut. Dari aksi yang sudah dilaksanakan secara bersama-sama menghasilkan perubahan nilai dari nilai

negatif menjadi positif yakni indikator berpikir analitis dan fleksibilitas dimana semua itu untuk meningkatkan kinerja staff pengajar secara umum. Proses pelaksanaan pengembangan pun juga dipilih berdasarkan keefektifan dan efisien kondisi yang ada. Hal tersebut dilakukan agar bisa kegiatan yang dilakukan bisa mencapai tujuannya yakni mengatasi permasalahan yang ada serta dengan pertimbangan biaya yang hemat dan efisien dan tak lepas pula inisiatif dari staff pengajar yang memunculkan ide-ide baru untuk perubahan yang berdampak positif terhadap meningkatnya kinerja staff pengaja sendiri. Jadi bisa dikatakan proses pengembangan SDM yang berbasis efisiensi, efektifitas dan inisiatif mempunyai pengaruh kepada meningkatnya kinerja staff pengajar di Mandiri *Entrepreneur Center* (MEC) Surabaya yang merupakan suatu lembaga pendidikan non-formal dan merupakan salah satu dari lembaga keahlian dan pelatihan (LKP) di Surabaya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Kompetensi karyawan yang ada di MEC berdasarkan teori Spencer ini menunjukkan bahwa dari 20 indikator kompetensi Spencer ada 18 indikator yang menunjukkan hasil baik.
2. Dari 20 indikator kompetensi Spencer yang telah disebarkan dengan angket atau kuesioner sikap untuk mendapatkan informasi kompetensi yang ada disana, ada 2 indikator yang dinilai kurang nilainya yakni indikator berpikir analitis dan fleksibilitas

B. Saran

1. Bagi MEC
 - a. Terus menjaga kompetensi staff pengajar MEC.
 - b. Memperbaiki kompetensi staff pengajar dengan program yang tepat dan efektif.
2. Bagi peneliti selanjutnya
 - a. Sebaiknya peneliti selanjutnya melakukan *controlling* terhadap kompetensi staff pengajar secara berkelanjutan.
 - b. Melihat dan mengatasi potensi masalah lain dalam SDM di MEC Surabaya

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Putra, Andik. *Wawancara*. Mandiri *Entrepreneur Center (MEC)*.
- Adi, Rianto. *Metodologi penelitian sosial dan hukum*. Jakarta:Granit, 2010
- Affandi, Agus, dkk,. *Modul Participatory Action Research(PAR); Untuk Pengorganisasian Masyarakat (Community Organizing)*. Surabaya: LPPM UIN Sunan Ampel, 2014
- Amstrong ,Michael. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo,1999
- Anwari, *Wawancara*, Mandiri *Entrepreneur Center (MEC)*
- Arif, *Wawancara*, Mandiri *Entrepreneur Center (MEC)*
- Astuti ,Winni dan Ana Hardiana. "Jurnal perencanaan wilayah dan kota", *Perencanaan Partisipatif Pada Tingkat Kelurahan Sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan pada Pemukiman Kumuh Perkotaan*", Volume 20 nomor, Agustus 2009, 2009
- Catur,Lilik .Budi dan Imron, *Wawancara*, Mandiri *Entrepreneur Center (MEC)*.
- Edwin B. Flippo dalam T.Tani Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:BPFE, 1998
- Fakih, Mansour. *Menggeser konsepsi gender dan transformasi sosial*. Yogyakarta :Pustaka Pelajar, 2007
- Glueck,William F. *Manajemen Strategis dan kebijakan Perusahaan*, (Murad dan AR. Henry Sitanggang), edisi kedua. Jakarta: Erlangga, 2014
- Humairoh, Vivi Kurniatul, Wahyu Dini Prastiti, dkk "Pemberdayaan ibu-ibu PKK dalam mengolah komoditi kacang tanah guna meningkatkan produktivitas ibu Rumah Tangga di Desa Bogem",*(Laporan KKN—Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya)*.
- Ilya, Dati Sacia. Skripsi:"*Analisis pengembangan karyawan dalam peningkatan kinerja perusahaan (studi pada BCA Kantor Cabang Utama Bandar Lampung)*". Bandar Lampung: Universitas Lampung, 2017
- Kumalasari , Ita, *Wawancara*, Mandiri *Entrepreneur Center (MEC)*.

- Kuncoro. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga, 2005
- Luthans, F. *Organization Behavior*. New York : McGraww-Hill, 2005
- Margono, *Wawancara*, Villa Archa's Cottage Pandaan,
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat, 2006
- Maulana, Riska Safitri, dkk. Jurnal, ” *Penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer dengan menggunakan Metode Analytical Network Process (ANP) studi kasus dibagian poduksi UD. MHD Jaya Kec. Ujung Pangkah Gresik.*”(Malang: Universitas Brawijaya)
- Misdiantoro, *wawancara*, Mandiri *Entrepreneur Center (MEC)*
- Moeheriono. *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012
- Moh. Kasiram. *Metodologi penelitian “Refleksi pengembangan pemahaman dan penguasaan metodologi penelitian”*. Yogyakarta: UIN-Maliki Press, 2010
- Muhammad. *Manajemen Agribisnis*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Muklis, *Wawancara*, Mandiri *Entrepreneur Center*
- Nawawi, Ismail. *MANAJEMEN: Kompilasi Teori dan aplikasi dalam organisasi publik dan bisnis*. Sidoarjo: Dwiputra Pustaka Jaya, 2015
- Nurlaila. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate : penerbit Lepkhair, 2010
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002
- Prawirosentono ,Suryadi. *Kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta : BPFE, 1999
- Reason, P. and H. Bradbury. 2008. *The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. California: Sage.
- Rivai, Vethzal dan Basri . *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : Pt. RajaGrasindo Persada, 2005
- Sabar, *Wawancara*, Mandiri *Entrepreneur Center (MEC)*

- Sampurno. *Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2010
- Samsudin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2006
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju, 2009
- Somekh. *Action Research: a Methodology for Change and Development*. Philadelphia: Open University Press, 2006
- Sri Wahyudi, Agustinus. *Manajemen Strategik (Pengantar Proses Berpikir Strategik)*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996
- Stephen P. Robbins . *perilaku Organisasi, PT. Indeks*. Jakarta : Kelompok Gramedia , 2006
- Sugiono. *Metode Penelitian : kuantitatif,kualitatif dan R&D*. Bandung:Alfabeta, 2015
- Sulaefi.” jurnal manajemen dan kewirausahaan”,*pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan*,volume 5 nomor 1 2017, 2017
- Sule, Erni Tisnawati dan kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta:Kencana, 2005
- Sultana.” Interdisciplynary Journal of Contemporary Research in Bussines,*Impact Of Training on Employee Performance: A study of telecommunication sector in Pakistan*, Vol.4 Iss.6, 2012
- Sutadji. *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Yogyakarta:Dee Publish, 2010
- Sutrisno,Edi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:KENCANA PRENADA MEDIA GRUP, 2009
- Antaramews.com,” Ini tiga faktor penentu peningkatan produktivitas nasional menurut Menaker”, diakses dari <https://www.antaraneews.com/berita/672369/ini-tiga-faktor-penentu-peningkatan-produktivitas-nasional-menurut-menaker>.
- Memori kkn Pateguhan,”*BAB II PROSES PENERAPAN TEKNIK-TEKNIK PAR*”, diakses dari kknpateguhan09.blogspot.co.id/2009/09/bab-ii-proses-penerapan-teknik-teknik.html?m=1,

Profil MEC, Sejarah, diakses dari <http://www.kampuskemandirian.org/profil-13.html>.

www.BNSP.go.id. t.t, t.p

