

MANAJEMEN PROGRAM *SHORT COURSES*

Nora Saiva Jannana, Yoyon Suryono
Politeknik Muhammadiyah Magelang, Universitas Negeri Yogyakarta
norasaiva13@gmail.com, yoyonsuryono@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan manajemen, faktor pendukung, faktor penghambat, dan solusi yang dilakukan pengelola untuk mengatasi penghambat program *short courses* di Alfabank Yogyakarta. Penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik analisis model interaktif Miles & Huberman. Hasil penelitian: (1) Program *short courses* diselenggarakan guna memenuhi dengan segera kebutuhan tenaga kerja bidang komputer & perbankan. Manajemen program *short courses* terdiri atas tahapan: pengkajian/analisis kebutuhan, perancangan, pelaksanaan, dan evaluasi program *short courses*. (2) Faktor pendukung: motivasi pengelola, ada *job description*, kebutuhan masyarakat, lulusan yang diakui, kenyamanan peserta, dan materi kursus relevan. (3) Faktor penghambat: RPP belum lengkap, pelayanan informasi terlambat, gangguan pemadaman listrik, keterbatasan pemakaian kelas, pelaksanaan kursus tidak sesuai jadwal, dan perbedaan daya tangkap peserta kursus. (4) Solusi: membentuk tim penyusun administrasi pembelajaran, menyediakan *hotline service*, segera bertindak atas keluhan & modifikasi *hardware*, dan pengulangan materi kursus.

Kata kunci: manajemen program, program *short courses*, pendidikan nonformal

MANAGEMENT OF SHORT COURSE PROGRAMS

Nora Saiva Jannana, Yoyon Suryono
Politeknik Muhammadiyah Magelang, Universitas Negeri Yogyakarta
norasaiva13@gmail.com, yoyonsuryono@yahoo.com

Abstract

This study aims to describe the management, find the supporting, obstacles, and solutions conducted by manager to overcome the obstacles in the management short course programs in Alfabank Yogyakarta. This research is a case study with the qualitative approach. The data were collected through interviews, observation, and documentation. The data analysis used the data analysis of Miles & Huberman interactive model techniques. The results: (1) The short course programs organized to meet the immediate needs of workers in computer and banking field. The management of the short course programs consists of: needs analysis, design, implementation, and evaluation of the short course programs. (2) The supporting factors: motivation of resource institution, the clarity of job description, the community needs, the output of Alfabank which is recognized, the comfort of course participants, and the relevant of course materials. (3) The obstacles: lesson plan which cannot be completed, the delay of information services, the power outages, the limited use of classrooms, the implementation of short courses not according to the schedule, and the different ability of course participants. (4) The solutions: the administration of learning was created by team, the hotline services was prepared, the damage was directly checked and hardware modification by manager, and the course materials was repeated.

Keywords: program management, short course programs, nonformal education

Pendahuluan

Masyarakat dapat memperoleh penambahan pengetahuan dan keterampilan sebagai bekal di dunia kerja secara mandiri dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan kerja. Pendidikan dan pelatihan kerja merupakan salah satu praktik dari pendidikan nonformal sebagai bentuk pelayanan pendidikan untuk meningkatkan kompetensi masyarakat yang penekanannya pada penguasaan keterampilan fungsional yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

Pendidikan dan pelatihan kerja terwujud sebagai Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) yang berhak menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dengan program tertentu. Program-program yang diselenggarakan oleh LKP ini, disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja karena mereka didirikan guna membantu meningkatkan keterampilan masyarakat untuk bekal di dunia kerja. Selain itu, LKP berhak menerbitkan sertifikat kompetensi untuk peserta didiknya sebagai bukti bahwa telah dikuasai keterampilan tertentu sesuai program yang dipilih mereka.

Salah satu penyelenggara pendidikan dan pelatihan adalah LKP Alfabank dengan bidang Perbankan dan Komputer. Alfabank sebagai lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kursus dan pelatihan memiliki visi menjadi lembaga pendidikan terdepan dan terbaik pencetak sumber daya manusia yang terampil, profesional dan kompetitif. Visi tersebut menunjukkan bahwa lembaga ini ingin meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihannya.

Para personil yang tergabung dalam pengelola lembaga, harus mampu mengelola program-program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan untuk mencapai tujuan Alfabank. Pada pra survei di lembaga tersebut, manajer Alfabank mengakui bahwa masih terdapat tugas yang belum dapat dilaksanakan dengan maksimal yakni pada bagian penelusuran alumni program pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut dikarenakan personil yang ada masih difokuskan pada kegiatan ope-

rasional program dan belum ada personil khusus yang menangani alumni pendidikan dan pelatihan di Alfabank Yogyakarta.

LKP Alfabank menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan khususnya program Perbankan dan Komputer. Selain itu, terdapat beberapa program pelatihan intensif yang diselenggarakan oleh LKP Alfabank ini antara lain *Web Design & Programming, Professional Office 2010, Teknisi Komputer & Jaringan, Rancang Bangun, Professional Admin, Komputer Akuntansi (Zahir, MYOB, Accurate, Excel), English Conversation with Natives, Desain Grafis PLUS, Toefl Preparation*, dan Akuntansi Keuangan.

Berdasarkan informasi mengenai jenis pelatihan yang diselenggarakan di Alfabank Yogyakarta, dapat dilihat bahwa program pelatihan yang diselenggarakan diarahkan pada kompetensi tertentu sesuai dengan nama program pendidikannya. Hal itu, seperti pada UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS Pasal 26 Ayat 2 bahwa "pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian secara profesional" (Depdiknas, 2003).

Pembekalan pengetahuan dan keterampilan yang diberikan kepada peserta kursus di Alfabank, disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan dari perusahaan. Penyelenggaraan program pelatihan di Alfabank Yogyakarta ditujukan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada peserta didiknya. Keterampilan secara teknis lebih diunggulkan karena orientasi dari program kursus di Alfabank ini adalah memberikan tambahan keterampilan secara nyata kepada peserta didik sesuai dengan program yang dipilih. Melalui peningkatan keterampilan ini, dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kompetensi sumber daya manusia secara mandiri guna meningkatkan taraf hidupnya.

Peserta didik program kursus intensif berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda. Berdasarkan wawancara pra survei, menunjukkan bahwa beberapa periode program yang telah diselenggarakan,

diikuti oleh masyarakat umum, pelajar SMP, dan mahasiswa. Apabila dari latar belakang yang berbeda dan memilih program yang sama, maka di kelas tersebut akan terjadi perbedaan pengalaman belajar sebelumnya. Hal tersebut membuat pelatih atau instruktur harus mampu mengelola pelatihannya dengan baik sehingga setiap peserta program di kelas yang sama bisa memiliki peningkatan keterampilan yang sama.

Pada tahun 2015, Alfabank lembaga pendidikan Alfabank ini telah mendapatkan akreditasi B oleh Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal (BAN PAUD dan PNF). Selain itu, Alfabank juga memiliki izin pendirian lembaga dari Dinas Perizinan Kota Yogyakarta dengan nomor ijin 013/UH/2013. Status akreditasi tersebut membuktikan bahwa lembaga ini merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan yang diakui baik lokal maupun nasional.

Manajemen merupakan kemampuan dan ketrampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan, baik secara individu ataupun bersama-sama. Organisasi merupakan wadah dimana orang saling berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sebuah organisasi, setidaknya memiliki komponen visi, misi, dan tujuan. Suhardan et al (2014, pp. 70-71) menjelaskan bahwa terdapat empat komponen utama dalam organisasi yakni misi (*mission*), tujuan (*goals*), sasaran (*objectives*), dan perilaku (*behavior*). Misi digunakan sebagai alasan utama keberadaan suatu organisasi. Tujuan mengarah kepada tujuan umum dan khusus yang berkaitan dengan fungsional organisasi. Sasaran merupakan output organisasi yang dapat diukur terkait dengan tujuan. Sedangkan, *behavior* mengacu kepada produktivitas dari sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Mulyono (2016, pp. 72-73) menambahkan bahwa suatu organisasi harus memenuhi prinsip umum, yakni mempunyai tujuan yang jelas, memiliki pimpinan yang mampu mengarahkan anggota, dan memiliki struktur organisasi yang disusun sesuai kebutuhan.

Organisasi dalam pendidikan, diartikan sebagai sebuah kesatuan sistem sosial yang dikoordinasikan secara sengaja sehingga memiliki batasan yang dapat diidentifikasi sesuai tuntutan perkembangan lingkungan organisasi. Lembaga pendidikan merupakan salah satu perwujudan dari organisasi pendidikan. Secara umum, Arikunto & Yuliana (2013, p. 15) menyampaikan bahwa dalam lembaga pendidikan selalu terdapat komponen-komponen penting yang menentukan keberhasilan lembaga tersebut. Komponen tersebut yakni siswa, guru, kurikulum, sarana dan prasarana, dan pengelola. Berbagai lembaga pendidikan dibentuk dengan tujuan dan lulusan yang berbeda, namun selalu memiliki komponen-komponen tersebut.

Ditinjau dari sifatnya, terdapat dua jenis lembaga pendidikan, yakni lembaga pendidikan formal dan nonformal. Lembaga pendidikan formal bersifat permanen dengan jangka waktu belajar yang cukup banyak. Selain itu, pendidikan formal berpengaruh pada jenjang dalam pekerjaan atau suatu profesi. Sedangkan, pendidikan nonformal memiliki sifat yang relatif tidak permanen karena diselenggarakan sesuai kebutuhan dengan waktu belajar yang relatif singkat pula dan tidak memiliki pengaruh pada penjenjangan dalam dunia pekerjaan.

Berkaitan dengan keberlangsungan hidup suatu lembaga pendidikan, (Hoy & Miskel (2008, p. 1) menuliskan bahwa, “schools are open social systems with five important element or subsystems: the structural, the individual, the cultural, the political, and the pedagogical”. Semua elemen tersebut, saling berinteraksi sehingga akan membentuk sebuah perilaku organisasi dengan budaya mengikuti perkembangan dunia pendidikan.

Sekolah (dalam hal ini adalah lembaga kursus), memandang organisasi dalam konteks sistem sosial dengan tujuan tertentu yakni tujuan bersama-sama para perintis suatu organisasi. Suhardan et al., (2014, p. 79) menjelaskan bahwa sekolah sebagai organisasi sosial merupakan pandangan sekolah sebagai organisasi formal.

Pandangan tersebut memiliki implikasi bahwa suatu sekolah harus dikelola dengan sistematis. Guna mengelola seluruh sumber daya organisasi, maka diperlukan manajemen organisasi. Manajemen organisasi akan mengkondisikan orang-orang dalam organisasi untuk saling berinteraksi secara dinamis, baik internal maupun eksternal.

Lembaga pendidikan, tidak hanya besar pada fisiknya saja. Namun, sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan ini memiliki tugas besar yakni mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai tujuan pembangunan nasional. Lembaga kursus sebagai salah satu wujud dari organisasi pendidikan telah menyelenggarakan pendidikan nonformal. Pendidikan nonformal yang dimaksud adalah kursus atau pelatihan dengan jangka waktu tertentu yang relatif singkat. Oleh karena itu, lembaga kursus juga harus dikelola sesuai dengan tahapan manajemen sehingga dapat sistematis dan diketahui kualitas dari penyelenggaraan kursusnya.

Manajemen di dalam organisasi pendidikan dilaksanakan agar penyelenggaraan suatu kegiatan pendidikan berjalan secara sistematis dan dapat dievaluasi secara lengkap dan akurat sehingga efektif dan produktif. Oleh karena itu, lembaga kursus (pelatihan) yang merupakan salah satu lembaga pendidikan yang bersifat nonformal perlu dikelola sehingga mengutamakan kegiatan dalam bidang pendidikan berupa pelatihan untuk mencapai tujuan pendidikan baik regional, institusional, maupun nasional.

Secara umum, manajemen organisasi meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Dalam kaitannya dengan manajemen lembaga kursus, perencanaan meliputi tahap pengkajian kebutuhan dan perumusan tujuan pelatihan yang akan diselenggarakan. Hal tersebut sebagai dasar atau alasan utama mengapa suatu lembaga kursus perlu diadakan dan diselenggarakan. Pengorganisasian tercermin dalam perancangan program secara khusus per bidangnya termasuk mengorganisasikan seluruh sumber

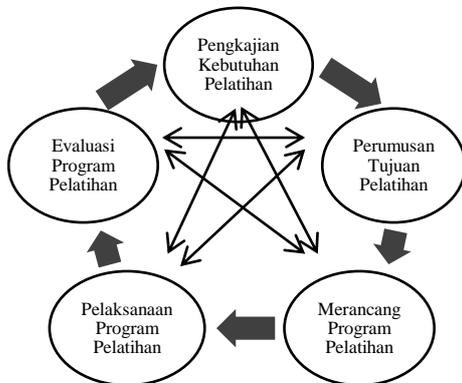
daya untuk dipersiapkan pada pelaksanaan kegiatan. Pengawasan pada fungsi manajemen organisasi tercermin dalam evaluasi dari program pelatihan baik secara individual untuk setiap bidang pelatihan dan atau secara bersama untuk institusional kelembagaan.

Training merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam hal ini, pelatihan diarahkan untuk meningkatkan keterampilan peserta dalam menghadapi dunia kerja. Flippo (Kamil, 2010, p. 3) mendefinisikan *training is the act of increasing the knowledge and skill of an employe for doing a particular job*. Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori" (Sastrohadiwiryono, 2005, p. 200). Secara khusus, Kaswan (2012, p. 96) menuliskan bahwa fokus pelatihan adalah memberikan keterampilan khusus untuk membantu karyawan memperbaiki kekurangannya dalam kinerja.

Investment in training and development benefits individuals by equipping them with skills that improve their productivity (Kennett, 2013, p. 112). Kalimat tersebut bermakna bahwa pemberian pelatihan dan dapat memberikan keuntungan bagi para karyawan atau calon karyawan yang dapat menambah keterampilan sehingga meningkatkan kinerja mereka. Chan (Priansa, 2014, p. 175) menyampaikan pula bahwa "pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait pekerjaan saat ini". Dengan demikian, pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam waktu yang relatif singkat.

Pelatihan merupakan suatu proses yang integral sehingga dalam manajemen pelatihannya dilakukan secara utuh dan komprehensif. Seperti halnya pada manajemen organisasi, kegiatan pelatihan juga harus dikelola untuk mendapatkan hasil yang berkualitas. Kualitas hasil yang di-

maksud adalah perolehan ketrampilan teknis tertentu dari para peserta didik. Langkah-langkah manajemen pelatihan sebagai berikut.



(Sumber: Daryanto & Bintoro, 2014, p. 34)

Gambar 1. Langkah Manajemen Pelatihan

Pada pengkajian/analisis kebutuhan, memberikan data dan informasi berkenaan dengan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dibutuhkan organisasi, jabatan, dan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh para pegawai dalam suatu organisasi. Veithzal Rivai (Basri & Rusdiana, 2015, p. 54), memberikan 5 (lima) upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan yakni: (1) membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan; (2) menganalisis penilaian prestasi; (3) menganalisis catatan karyawan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pelatihan yang pernah diikuti dan sebagainya; (4) menganalisis laporan perusahaan lain. Hal yang dimaksud adalah menganalisa tentang keluhan pelanggan, keluhan karyawan, kecekatan kerja, kerusakan mesin, dan sebagainya yang dapat dipelajari sehingga dapat disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang bisa diselesaikan melalui pelatihan; (5) menganalisis masalah. Masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan ke dalam dua masalah pokok, yaitu masalah yang menyangkut sistem dan SDM-nya. Permasalahan yang berkaitan dengan SDM sering berimplikasi dengan adanya pelatihan.

Daryanto & Bintoro (2014, pp. 35-36) menyampaikan bahwa tujuan dirumuskan

dalam tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum menggambarkan tentang tujuan yang ingin dicapai pada akhir pelatihan. Sedangkan, tujuan khusus menguraikan secara lebih spesifik tentang tujuan yang ingin dicapai sehingga tujuan umum pelatihan dapat direalisasikan. Secara sederhana, pada tujuan program pelatihan dirumuskan mengenai kemampuan kaitannya dengan peningkatan *skills* baik praktik maupun teoritis dan perubahan tingkah laku yang diharapkan dari pemberian pelatihan.

Perancangan program pelatihan merupakan penjabaran dari kompetensi yang akan dicapai menjadi beberapa runtutan kegiatan secara operasional. Kegiatan perancangan ini merupakan area pembahasan mengenai kurikulum atau *content* dari program pelatihan secara keseluruhan. Kurikulum yang telah disusun, diimplementasikan sehingga terjadi proses pelatihan. Pelaksanaan program pelatihan merupakan rangkaian kegiatan pelaksanaan program pelatihan yang berpedoman pada kurikulum, metode penyelenggaraan dan rancangan alur proses pelatihan (Daryanto & Bintoro, 2014, p. 36).

Evaluasi program pelatihan mencakup penilaian terhadap peserta, penilaian bagi penyelenggara, dan ketercapaian terhadap tujuan pelatihan. Kegiatan evaluasi pelatihan dapat berupa evaluasi proses dan evaluasi hasil pelatihan (Basri & Rusdiana, 2015, p. 107). Evaluasi proses pelatihan dilakukan terhadap langkah-langkah kegiatan selama proses pelatihan berlangsung. Evaluasi proses dilakukan dengan mengungkapkan pendapat seluruh peserta tentang fasilitator, peserta, materi/isi, dan proses pelatihan. Sedangkan, evaluasi hasil pelatihan berguna untuk mengetahui dan mengukur akibat-akibat yang ditimbulkan oleh suatu tindakan pelatihan. Hal ini dapat dilihat dari hasil belajar peserta pelatihan.

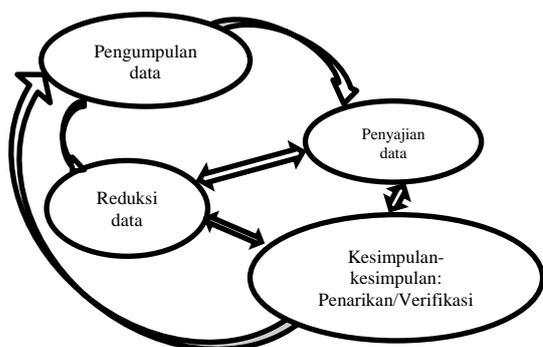
Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Studi kasus yang selama ini dikerjakan

berkisar pada keputusan-keputusan, program-program, proses implementasi, dan perubahan organisasi (Yin, 2014, p. 31). Penelitian ini mengungkapkan mengenai manajemen program *short courses* yang dilakukan oleh Alfabank, faktor pendukung dan faktor penghambat program serta solusinya.

Tempat penelitian ini di LKP Alfabank Yogyakarta yang beralamatkan di Jalan Glagah Sari No. 46, Yogyakarta. Sedangkan waktu penelitian adalah mulai bulan Januari sampai pada bulan Maret 2016. Subjek dalam penelitian ini adalah manajer, bagian akademik, instruktur, dan peserta kursus LKP Alfabank Yogyakarta. Subjek ditentukan secara *purposive*.

Teknik pengumpulan data penelitian ini dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada manajer, bagian akademik, instruktur, dan peserta kursus. Sedangkan, observasi dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran pada program kursus. Observasi partisipatif yang dilakukan merupakan jenis observasi partisipasi pasif. Oleh karena itu, peneliti datang ke tempat kegiatan orang yang diamati tetapi tidak terlibat dalam kegiatan tersebut. Sedangkan, studi dokumen ini dilakukan terhadap dokumen-dokumen yang mendukung data penelitian yang dibutuhkan. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Selain itu, instrumen yang digunakan dalam wawancara dan observasi adalah perekam suara, kamera digital, pedoman wawancara, lembar observasi, dan catatan lapangan (*fieldnote*).



(Sumber: Miles & Huberman, 2009, p. 20)

Gambar 2. Model Analisis Interaktif

Analisis data yang digunakan adalah teknik analisis interaktif model Miles & Huberman yang dilalui dalam tiga tahapan. Ketiga tahapan tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Latar Belakang Penyelenggaraan Program

Program *short courses* lebih dikenal dengan sebutan program intensif atau kursus intensif di lingkup internal Alfabank Yogyakarta. Dikatakan intensif karena waktu penyelenggaraan program hanya membutuhkan waktu satu dan dua bulan. Penyelenggaraan program *short courses* di Alfabank Yogyakarta dikarenakan adanya kebutuhan akan peningkatan kompetensi komputer dan perbankan yang sedang dibutuhkan oleh tenaga kerja di dunia kerja. Peningkatan kompetensi tersebut dapat dilakukan dengan mengikuti program *short course*. Selain itu, program *short courses* Alfabank Yogyakarta bertujuan memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bidang komputer dan perbankan dengan waktu yang relatif singkat sehingga tenaga kerja yang dibutuhkan dapat segera dipenuhi.

Pengadaan program *short courses* merupakan salah satu wujud dari terealisasinya pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia yang dimaksud adalah peningkatan kualitas manusia menjadi lebih terampil dan profesional. Program *short courses* sebagai bentuk pelatihan untuk meningkatkan keterampilan peserta program. Flippo (Priansa, 2014, p. 147) mengatakan bahwa "pengembangan SDM merupakan suatu proses dari pendidikan dan pelatihan". Oleh karena itu, program *short course* digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi baik individu maupun kelompok. Dengan demikian, program *short courses* yang diadakan oleh Alfabank Yogyakarta merupakan program yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan peserta baik yang berasal dari karyawan atau calon karyawan perusahaan.

Analisis/Pengkajian Kebutuhan Program

Dalam menganalisis kebutuhan program *short courses*, Alfabank melibatkan saran dari instruktur, perusahaan tempat magang peserta, dan standar kompetensi kerja nasional Indonesia (SKKNI). Saran dari instruktur diperoleh melalui penyampaian secara lisan kepada bagian Akademik Alfabank oleh instruktur itu sendiri. Cara yang dilakukan untuk mendapatkan saran dari perusahaan tempat magang peserta kursus yakni dengan melakukan kunjungan silaturahmi kepada perusahaan terkait. Melalui komunikasi secara informal, pihak perusahaan menyampaikan saran terkait kompetensi lulusan kursus kepada pihak Alfabank. Cara mengidentifikasi kebutuhan tersebut seperti cara identifikasi kebutuhan melalui wawancara dan observasi yang disampaikan oleh Daryanto & Bintoro (2014) pada bagian *training needs analysis*. Seperti pula yang disampaikan oleh Veithzal Rivai (Basri & Rusdiana, 2015), bahwa salah satu cara melakukan identifikasi pelatihan yakni dengan menganalisa laporan perusahaan lain. Analisis laporan perusahaan lain yang dilakukan oleh Alfabank Yogyakarta yakni dengan melakukan observasi/kunjungan ke tempat lulusan bekerja/magang sehingga dapat diketahui keluhan pelanggan dan kecekatan kerja dari lulusan LKP Alfabank Yogyakarta. Pada proses analisis kebutuhan program *short courses* Alfabank Yogyakarta, terutama dilakukan oleh pimpinan dan bagian akademik.

Dengan demikian, program *short courses* yang diselenggarakan benar-benar memberikan manfaat kepada peningkatan keterampilan tenaga kerja. Selain itu, membantu masyarakat untuk meningkatkan keterampilannya sesuai dengan kebutuhan yang telah diidentifikasi melalui analisis kebutuhan program *short courses*.

Perumusan Tujuan Program

Kebutuhan pasar atau kebutuhan tenaga kerja menjadi pertimbangan utama ketika menetapkan tujuan program *short courses* Alfabank Yogyakarta. Dalam mene-

apkan tujuan program, Alfabank melihat kebutuhan dunia kerja dan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh lembaga tersebut. Kemampuan yang dimaksud adalah kecukupan sarana prasarana dan keuangan lembaga.

Sesuai nama programnya yakni program *short courses*, bertujuan untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang terampil dengan waktu yang relatif singkat. Sehingga keterampilan yang diperoleh dari kursus dapat langsung diaplikasikan di dunia kerja. Perumusan tujuan secara umum dilakukan oleh pimpinan dan bagian akademik Alfabank Yogyakarta. Akan tetapi, rumusan tujuan yang berkaitan dengan pembelajaran, dilakukan bersama dengan para instruktur yang telah dipilih sesuai dengan keahlian masing-masing.

Tujuan program *short courses* yang dirumuskan Alfabank Yogyakarta mengarah kepada pencapaian standar kompetensi kerja di setiap bidang keahlian. Pada dasarnya, tujuan program *short courses*, mengarah kepada tujuan pelatihan kerja yang diselenggarakan. UU Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 10 Ayat 2 menuliskan bahwa “pelatihan kerja diselenggarakan berdasarkan program pelatihan yang mengacu pada standar kompetensi kerja” (Republik Indonesia, 2003)

Rumusan tujuan program *short courses* Alfabank Yogyakarta secara khusus terdapat pada kurikulum masing-masing program. Sedangkan, secara umum tujuan program terletak pada tujuan lembaga yakni pada visi dan misi yang telah ditentukan oleh pengelola Alfabank Yogyakarta.

Perancangan Program

Perancangan program *short courses* Alfabank Yogyakarta, dilakukan dengan merancang kurikulum, materi, waktu kursus yang dibutuhkan, metode kursus, dan kegiatan apa saja yang harus dilalui oleh peserta kursus sehingga bisa menyelesaikan program kursus ini. Berdasarkan kurikulum, maka disusun silabus oleh setiap instruktur. Dokumen silabus memberikan gambaran mengenai materi dan segala komponen yang termuat dalam silabus

sebagai panduan dalam pelaksanaan kursus intensif.

Competence Based Training (CBT) digunakan sebagai acuan kurikulum pelatihan untuk mengantarkan peserta didik yang benar-benar kompeten dan siap kerja. Selain itu, kurikulum program *short courses* yang digunakan mengikuti SKKNI. Sehingga rancangan program *short courses* Alfabank mengarah pada pelatihan berbasis kompetensi. Dalam penyusunan kurikulum program *short courses*, Alfabank mengombinasikan antara aturan pemerintah dan kebutuhan dunia kerja. Pada penentuan materi kursus, bagian akademik memberikan pedoman dasar kurikulumnya dan instruktur yang telah ditunjuk akan mencermati mengenai isi/*content* yang akan diberikan kepada peserta kursus. Instruktur menentukan materi dan sub-materi apa yang harus diberikan dengan kebutuhan kompetensi terkait. *Content* tersebut dituangkan dalam sebuah dokumen kurikulum pada setiap program kursus. Namun, pengelola yakni bagian akademik dan pimpinan tetap melakukan pengawasan terhadap proses penyusunan kurikulum program.

Dalam dokumen kurikulum program *short courses*, terdiri dari 3 (tiga) unit yakni unit kompetensi dasar/umum, unit kompetensi inti, dan unit kompetensi penunjang. Setiap peserta kursus harus menempuh seluruh unit kompetensi pada program kursus intensif yang dipilihnya. Selain tiga unit kompetensi tersebut, dalam dokumen kurikulum juga tertulis mengenai jumlah jam pelatihan yang meliputi teori dan praktik. Persentase pemberian teori yakni 30% dan praktik 70%.

Berdasarkan pada kurikulum yang telah dibuat, maka disusun silabus oleh instruktur sebagai panduan melaksanakan pembelajaran. Informasi yang terdapat pada silabus adalah informasi kompetensi dasar (KD), indikator, nilai karakter, penilaian, materi, alokasi waktu, media, sumber belajar, dan metode pembelajaran. Dengan demikian, rancangan program *short courses* dapat dilihat secara detail melalui silabus sehingga dapat dilaksanakan kursus intensif yang terarah.

Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program *short courses* merupakan tahap untuk merealisasikan rancangan program yang telah dilakukan pada tahap perancangan program kursus. Pada tahap ini, Alfabank Yogyakarta mempersiapkan beberapa hal yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan program yakni rencana proses pembelajaran (RPP), menentukan instruktur, menentukan jadwal kursus, dan sarana prasarana yang akan digunakan dalam pelaksanaan kursus. RPP disusun oleh instruktur sebagai rancangan pelaksanaan kursus sehingga dalam menjalankan tugas sebagai instruktur dapat berjalan maksimal. Jadwal program *short courses* telah diatur oleh bagian Akademik. Seperti halnya terdapat pada komponen-komponen pelaksanaan diklat yang disampaikan oleh Basri & Rusdiana (2015). Komponen-komponen tersebut meliputi tujuan, materi, metode, media, instruktur, dan evaluasi. Namun, tidak semua komponen yang disampaikan tersebut tercakup dalam pelaksanaan program diklat. Dengan demikian, pelaksanaan kursus menjadi terarah menuju pencapaian tujuan program *short courses* Alfabank Yogyakarta.

Berdasarkan hasil observasi pada pelaksanaan kursus, peserta didik aktif dalam pembelajaran. Metode belajar *learning by doing* yang diterapkan pada program kursus Alfabank Yogyakarta, menuntut keaktifan siswa dan instruktur sebagai pembimbing pelaksanaan kursus. Keaktifan dan keseriusan peserta dalam mengikuti program kursus menunjukkan bahwa mereka benar-benar membutuhkan keterampilan yang dicapai melalui program *short courses* yang diikutinya. Hal itu sesuai dengan beberapa prinsip pelatihan yang disampaikan oleh Fennes & Otten (2008, p. 15) yakni *learner-centeredness*, *voluntarism of learners*, dan *participation of learners*. Sedangkan, prinsip *agreement between trainers and learners on learning objectives, content and methodology* ditunjukkan dengan adanya pelayanan kursus privat kepada peserta. Melalui penyelenggaraan kursus privat,

calon peserta kursus dapat ikut serta dalam menentukan proses pembelajaran yang akan diikutinya. Oleh karena itu, prinsip pelatihan *ownership of the learning is with the learners* ditunjukkan melalui partisipasi pelaksanaan kursus secara privat. Adanya keterlibatan secara aktif para peserta kursus, mengandung makna bahwa prinsip *democratic values and practices* telah diterapkan pada program kursus Alfabank Yogyakarta.

Evaluasi Hasil Program

Evaluasi yang dilakukan oleh Alfabank Yogyakarta meliputi evaluasi hasil belajar, evaluasi instruktur, dan evaluasi lembaga. Evaluasi hasil belajar peserta kursus dinyatakan dalam bentuk angka dan dikualifikasikan dalam bentuk huruf. Di Alfabank Yogyakarta, evaluasi hasil belajar dilakukan oleh instruktur yang membimbing pada setiap program.

Hasil belajar peserta kursus diukur melalui uji kompetensi yang dilakukan secara internal Alfabank Yogyakarta. Adanya pengukuran terhadap hasil belajar menunjukkan bahwa terdapat target tertentu pada penyelenggaraan kursus. Mack (2015, p. 46) mengatakan bahwa pelatihan yang termasuk pada jenis pendidikan non-formal yang bersifat fleksibel, harus tetap ditargetkan dan memiliki fokus yang spesifik sehingga dapat membantu dalam menyumbangkan tenaga kerja yang terampil.

Evaluasi instruktur dan lembaga dilakukan melalui penyebaran angket kepada para peserta kursus. Penyebaran angket kepada para peserta kursus intensif, dilakukan pada minggu kedua atau akhir pertemuan pelaksanaan kursus. Angket yang disebarkan kepada para peserta kursus intensif terdiri dari 2 (dua) dimensi, yakni dimensi instruktur dan lembaga. Pada dimensi instruktur, berisi penilaian mengenai sikap baik dalam berpakaian atau tindakan, kedisiplinan, dan kompetensi instruktur dalam mengarahkan pelaksanaan kursus. Pada dimensi lembaga, berisi tiga poin yakni pelayanan *front office*, kebersihan, dan fasilitas pendukung.

Faktor Pendukung

Faktor pendukung yang dapat diidentifikasi dalam penyelenggaraan program *short courses* Alfabank Yogyakarta yakni berkaitan dengan aspek sumber daya manusia (pengelola) dan pelaksanaan kursus itu sendiri.

Pertama, pada aspek sumber daya manusia (SDM), motivasi intern SDM pengelola kursus merupakan faktor pendukung yang memiliki porsi besar dalam penyelenggaraan kursus intensif Alfabank Yogyakarta. Selain motivasi para personil pengelola Alfabank Yogyakarta, maka rasa memiliki kesatuan visi, misi, dan tujuan lembaga juga menjadi hal yang mendorong seluruh pengelola untuk berkomitmen membangun dan membesarkan nama Alfabank Yogyakarta.

Kedua, keberlangsungan hidup lembaga Alfabank Yogyakarta ini tidak terlepas dari partisipasi masyarakat juga. Masyarakat memberikan partisipasi kepada lembaga ini dengan menjadi peserta kursus atau konsumen dari jasa yang disediakan oleh Alfabank Yogyakarta. Kebutuhan masyarakat untuk meningkatkan keterampilan melalui pelatihan menjadikan Alfabank harus selalu menyelenggarakan program *short courses*. Manusia akan bertindak dengan keyakinan bahwa tindakan yang mereka lakukan menuju sasaran yang diinginkan. Armstrong (1994, p. 68) berpendapat bahwa kekuatan harapan sesungguhnya didasarkan pada pengalaman masa lalu, tetapi individu sering dihadapkan dengan keadaan baru dan perubahan dalam pekerjaan.

Ketiga, lulusan program *short courses* yang sudah bekerja, dapat dimanfaatkan sebagai media publikasi lembaga ini. Pada saat publikasi lembaga di sekolah menengah atas (SMA) atau sederajat, alumni program *short courses* dapat berpartisipasi sebagai bukti bahwa memang benar Alfabank memiliki lulusan yang telah diakui kompetensinya di dunia kerja. selain itu, hal tersebut sebagai bukti bahwa Alfabank telah berpartisipasi dalam peningkatan

keterampilan, pengetahuan, dan sikap kepada peserta kursusnya.

Keempat, aspek pelaksanaan program *short courses*. Kenyamanan yang dirasakan oleh peserta kursus intensif membuat Alfabank harus selalu mempertahankan aspek tersebut. Kenyamanan peserta dalam mengikuti kursus intensif dirasakan pada aspek instruktur, ruang kursus atau fasilitas yang digunakan, dan metode belajar yang digunakan. Selain itu, berkaitan dengan *content* program *short courses*, materi yang diberikan pada program kursus ini dapat mendukung materi yang diperoleh pada pendidikan formal.

Faktor Penghambat

Faktor penghambat penyelenggaraan program *short courses* Alfabank Yogyakarta adalah sebagai berikut. *Pertama*, berkaitan dengan administrasi pembelajaran kursus yang akan diselenggarakan. Rencana proses pembelajaran (RPP) yang harus disusun oleh instruktur belum dapat terpenuhi. Hal tersebut berdampak pada kurang lengkapnya administrasi pembelajaran kursus. Instruktur yang belum bisa menyelesaikan RPP, biasanya berasal dari praktisi yakni orang bank atau manager bank. *Kedua*, berkaitan dengan keterlambatan pelayanan informasi dan adanya tugas ganda karyawan Alfabank Yogyakarta. Keterlambatan informasi mengakibatkan hal yang tidak baik untuk penyelenggaraan kursus. SDM yang belum memiliki *skill* untuk melaksanakan tugasnya, dapat mengurangi kinerja dia secara pribadi yang berdampak pada SDM yang lain. *Ketiga*, berkaitan dengan aspek sarana dan prasarana. Hal tersebut dapat mengganggu aktivitas baik pegawai maupun pelaksanaan kursusnya. Ketika terjadi pemadaman listrik, maka semua aktivitas yang menggunakan media komputer tidak dapat diselenggarakan. *Keempat*, berkaitan dengan jadwal penyelenggaraan kursus yang mundur. Hal tersebut disebabkan oleh kemunduran jadwal pada kursus sebelumnya. Faktor yang menyebabkan antara lain peserta kursus yang tidak dapat memenuhi jadwal yang telah ditentukan. *Kelima*, berkaitan dengan pe-

serta program kursus. Dari aspek tersebut, hal-hal yang berpengaruh dan kadang menjadikan pelaksanaan kursus tidak berjalan sesuai rencana pembelajaran antara lain perbedaan kemampuan daya tangkap peserta kursus.

Solusi

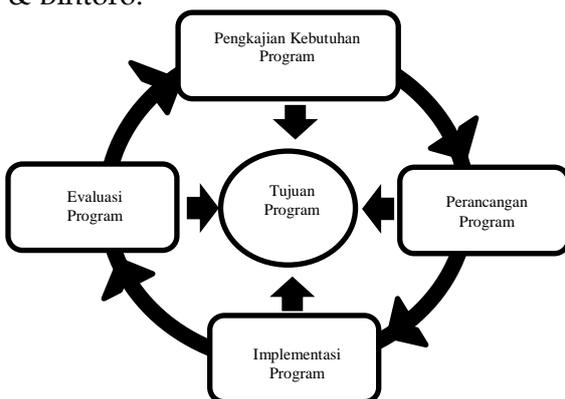
Berkaitan dengan faktor penghambat program, pengelola Alfabank berusaha untuk mengatasinya dengan berbagai cara sebagai berikut. *Pertama*, berkaitan dengan administrasi pembelajaran yang tidak dapat dipenuhi oleh setiap instruktur, maka pihak akademik memberikan bantuan dengan membuat tim penyusun administrasi pembelajaran dan menerjemahkan susunan materi ke dalam dokumen administrasi pembelajaran. *Kedua*, berkaitan dengan keterlambatan pelayanan informasi, maka Alfabank tetap menyediakan kotak saran sebagai tempat keluhan, kritik, dan saran para peserta kursus. Selain itu, peserta kursus dapat menyampaikan saran dan kritik langsung melalui pesan telepon. Alfabank menyediakan beberapa nomor *hotline service* yang dapat digunakan sebagai pilihan peserta dalam memberikan kritik dan saran. *Ketiga*, berkaitan dengan gangguan teknis sarana prasarana. Ketika terjadi pemadaman listrik, maka jadwal akan diundur karena jadwal bersifat fleksibel. *Keempat*, berkaitan dengan kemampuan peserta kursus yang berbeda-beda, maka instruktur secara mandiri melakukan pembimbingan pada saat pelaksanaan kursus. Apabila terdapat peserta yang sedikit lambat dalam menerima materi kursus, instruktur melakukan pengulangan terhadap materi sebelum lanjut ke materi yang lain.

Secara komprehensif, penyelenggaraan pelatihan diarahkan untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan di dunia kerja. Berdirinya sebuah lembaga kursus dan pelatihan (LKP) merupakan wujud dari kepedulian masyarakat Indonesia untuk berpartisipasi dalam meningkatkan keterampilan sumber daya manusia. LKP atau sejenisnya merupakan lembaga pendidikan berfungsi membantu peningkatan

keterampilan khusus bagi tenaga kerja atau calon tenaga kerja.

Program kursus singkat (*short course*) yang diselenggarakan dipercaya dapat memberikan dampak positif bagi keterampilan masyarakat. Namun, keberhasilan suatu program dalam meningkatkan keterampilan tersebut, tentunya didukung oleh manajemen kegiatan yang baik. Manajemen program yang baik didukung pula oleh sumber daya manusia yang mampu untuk mengelola dan melihat secara detail setiap langkah dalam manajemen program tersebut.

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, implementasi manajemen program *short courses* Alfabank Yogyakarta termasuk sudah memenuhi langkah-langkah manajemen pendidikan dan pelatihan yang disampaikan oleh Daryanto & Bintoro (2014). Namun pada setiap tahapnya, Alfabank Yogyakarta melakukan secara sederhana dan tetap memenuhi esensi atau prinsip dari penyelenggaraan pelatihan. Berikut diberikan langkah manajemen program *short courses* yang ditemukan berdasarkan hasil penelitian. Langkah manajemen program berikut merupakan modifikasi dari langkah-langkah manajemen pelatihan yang disampaikan oleh Daryanto & Bintoro.



(Sumber: Hasil Penelitian dan Pembahasan)
Gambar 3. Langkah-Langkah Manajemen Program *Short Courses*

Simpulan dan Saran

Program *short courses* diadakan sebagai sarana untuk membantu meningkatkan keterampilan masyarakat baik karya-

wan atau calon karyawan. Program *short courses* diselenggarakan guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bidang tertentu dengan waktu yang relatif singkat sehingga tenaga kerja yang dibutuhkan dapat segera dipenuhi.

Manajemen program *short courses* Alfabank Yogyakarta terdiri dari tahapan: (1) pengkajian kebutuhan program *short courses*, dilakukan dengan melihat kebutuhan tenaga kerja yang sedang banyak dibutuhkan oleh pasar; (2) perancangan program *short courses*, dilakukan dengan membuat suatu rancangan program berupa dokumen kurikulum dan ketentuan siswa intensif; (3) pelaksanaan program *short courses*, merupakan implementasi dari rancangan yang telah dibuat; (4) evaluasi program *short courses* terdiri dari evaluasi peserta kursus, evaluasi instruktur, dan evaluasi lembaga. Evaluasi peserta kursus digunakan untuk mengetahui ketercapaian kompetensi yang telah ditentukan sebagai tujuan penyelenggaraan program *short courses*. Evaluasi instruktur digunakan untuk mengetahui kualitas mengajar instruktur. Evaluasi lembaga digunakan untuk mengetahui kualitas pelayanan lembaga kepada para peserta kursus.

Hal-hal yang menjadi faktor pendukung dalam manajemen program *short courses* sebagai berikut: (a) motivasi intern sumber daya pengelola lembaga; (b) rasa kesatuan visi, misi, dan tujuan lembaga seluruh pengelola lembaga; (c) adanya *job description* untuk setiap bagian; (d) adanya kebutuhan masyarakat untuk meningkatkan keterampilannya; (e) lulusan kursus diakui kompetensinya dan diterima bekerja di perusahaan; (f) kenyamanan peserta kursus dengan sarana dan prasarana kursus yang sederhana. (g) Materi kursus yang diberikan sangat mendukung terhadap materi yang diperoleh dari pendidikan formal.

Hal-hal yang menjadi faktor penghambat sebagai berikut: (a) rencana proses pembelajaran (RPP) belum dapat dipenuhi oleh setiap instruktur program; (b) keterlambatan pelayanan informasi; (c) terjadinya pemadaman listrik sehingga mengganggu aktivitas lembaga yang sangat ber-

gantung kepada listrik dan lembaga belum memiliki alat untuk menanggulangnya; (d) keterbatasan pemakaian ruang kursus; (e) kursus yang diselenggarakan tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan; (f) perbedaan kemampuan daya tangkap peserta kursus di setiap kelasnya.

Solusinya sebagai berikut: (a) pihak akademik membentuk tim penyusun administrasi pembelajaran dan membantu penyusunannya; (b) menyediakan *hotline service*. (c) Pengelola segera melakukan tindak lanjut apabila terjadi kerusakan peralatan dan memodifikasi *hardware*. (d) Melakukan pengulangan materi kursus yang belum dipahami oleh peserta.

Berdasarkan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut. Pertama, kepada penyelenggara program pelatihan untuk memperhatikan sumber daya yang dimiliki. Peningkatan kualitas pegawai dan instruktur sangat diperlukan untuk mendukung penyelenggaraan program yang efektif sehingga tercapai tujuan lembaga yang telah ditentukan. Kedua, kepada penyelenggara program pelatihan diharapkan mempunyai bagian tersendiri untuk menelusuri alumni kursusnya sehingga dapat diketahui kinerja lulusan secara lengkap. Informasi kinerja lulusan kursus dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan pengkajian kebutuhan kursus secara berkelanjutan. Ketiga, materi yang diberikan pada program pelatihan senantiasa disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan kompetensi pasar tenaga kerja. Keempat, penyelenggaraan program pelatihan difokuskan pada kualitas lulusan karena pelatihan secara komprehensif membantu pemerintah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia seutuhnya.

Daftar Pustaka

Arikunto, S., & Yuliana, L. (2013). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.

Armstrong, M. (1994). *Seri pedoman manajemen: Manajemen sumber daya manusia (Terjemahan Sofyan Cikmat & Haryanto)*. Jakarta: PT Elex Media

Komputindo.

- Basri, H., & Rusdiana. (2015). *Manajemen pendidikan dan pelatihan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Daryanto, & Bintoro. (2014). *Manajemen diklat*. Yogyakarta: Gava Media.
- Depdiknas. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003). Jakarta.
- Fennes, H., & Otten, H. (2008). Quality in non-formal education and training in the field of European youth. Retrieved August 25, 2015, from <https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-1615/TrainingQualityandCompetenceStudy.pdf>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). New York: McGraw Hill.
- Kamil, M. (2010). *Model pendidikan dan pelatihan*. Bandung: Alfabeta.
- Kaswan. (2012). *Manajemen sumber daya manusia untuk keunggulan bersaing organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kennett, G. (2013). The impact of training practices on individual, organisation, and industry skill development. *Australian Bulletin of Labor*, 39(1), 112-135. Retrieved from <http://dspace.flinders.edu.au/jspui/handle/2328/27684>
- Mack, T. C. (2015). Challenges facing education, training and career development in the future. *Career Planning and Adult Development Journal*, 31(2), 40-46.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2009). *Analisis data kualitatif: Buku sumber tentang metode-metode baru. (Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi)*. Jakarta: UI Press.
- Mulyono. (2016). *Manajemen administrasi & organisasi pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Republik Indonesia. Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (2003).
- Sastrohadiwiryono, B. S. (2005). *Manajemen tenaga kerja Indonesia: Pendekatan administrasi dan operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suhardan, D., Suharto, N., Irianto, Y. B., & et al. (2014). *Manajemen pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Yin, R. K. (2014). *Studi kasus: Desain dan metode (Terjemahan M. Djauzi Mudzakir)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.