



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

iHiLead
Indonesian Higher Education Leadership



PEMIMPIN
Perkumpulan
Pendidikan
Kepemimpinan
Perguruan Tinggi



DIREKTORAT JENDRAL
PENDIDIKAN TINGGI
Kementerian Pendidikan & Kebudayaan

Erasmus+ Capacity Building in Higher Education

Indonesian Higher Education Leadership Training the Trainers Program

Modul 6: Pelajaran Tindakan

Erasmus+ Pengembangan Kapasitas pada Perguruan Tinggi Kepemimpinan Perguruan Tinggi di Indonesia Program Pelatihan Kepemimpinan untuk Para Pelatih

Modul 6: Pelajaran Tindakan

Deskripsi	Modul ini menitikberatkan pada pemahaman konsep dasar pembelajaran tindakan dan memberikan pengalaman kepada peserta untuk proses pembelajaran tindakan singkat dalam konteks pendidikan tinggi.
Durasi	4 jam (termasuk 30 menit istirahat)
Hasil Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peserta diharapkan memahami pengertian, unsur, dan tahapan <i>Action Learning</i> dan <i>Action Learning Set</i> ▪ Peserta diharapkan mengalami proses singkat yang sebenarnya dari proses <i>Action Learning</i>
Urutan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengenalan diri (15 menit) ▪ Presentasi dan Tanya Jawab (45 menit) ▪ Kerja kelompok (60 menit) ▪ Istirahat (30 menit) ▪ Presentasi kelompok (60 menit) ▪ Berbagi pengalaman belajar (25 menit) ▪ Rekap (5 menit)
Pengenalan Diri (15 menit)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode: Pekerjaan individu ▪ Keluaran: Metafora peserta tentang diri mereka sendiri sebagai seorang pemimpin ▪ Bahan: Selebar kertas, spidol/pena warna-warni ▪ Petunjuk <ul style="list-style-type: none"> - Peserta akan diminta untuk memikirkan diri mereka sendiri sebagai seorang pemimpin: kekuatan, kelemahan, kebiasaan, tujuan, dll.

	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta harus menemukan metafora yang paling menggambarkan diri mereka sebagai seorang pemimpin - Peserta akan menggambar metafora mereka di selembar kertas - Peserta berbagi dengan kelompok mereka tentang metafora mereka
<p>Kerja Kelompok (60 menit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MeMetode: Diskusi kelompok (satu kelompok terdiri dari 4 peserta) ▪ Hasil: <ul style="list-style-type: none"> - Masalah bersama yang terjadi di organisasi peserta - Masalah kepemimpinan berpotensi menimbulkan masalah - Ide-ide inovatif yang dapat mereka pikirkan untuk mengatasi masalah dan mengatasi masalah kepemimpinan ▪ Materi: <ul style="list-style-type: none"> - Lembar kerja di <i>Google Slide</i> (lihat Lembar kerja 1) - koneksi Wi-Fi/internet - Komputer/laptop/tablet/smartphone ▪ Instruksi <ul style="list-style-type: none"> - Peserta akan membuat kelompok yang terdiri dari empat sampai lima orang - Setiap kelompok mendiskusikan dan memilih satu masalah penting yang terjadi di semua organisasi mereka (contoh ada di Lembar Kerja). Mereka harus menuliskan beberapa fakta yang berkaitan dengan masalah yang dipilih pada kolom 1. - Setiap kelompok harus merenungkan praktik kepemimpinan mereka dan mencoba mencari tahu masalah kepemimpinan yang berpotensi menyebabkan masalah dan menuliskannya di kolom 2. - Setiap kelompok harus menemukan tiga ide inovatif untuk mengatasi masalah unit dan mengatasi masalah

	<p>kepemimpinan (perbaiki diri). Ide-ide harus cukup konkret dan sangat mungkin untuk diimplementasikan oleh para pemimpin. Ide-ide ini akan ditulis dalam kolom 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Setiap kelompok mempresentasikan lembar kerja mereka kepada semua peserta
<p>Penyebaran (60 menit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode: Presentasi kelompok ▪ Hasil <ul style="list-style-type: none"> - Ide-ide inovatif untuk mengatasi masalah unit ▪ Materi: <ul style="list-style-type: none"> - koneksi Wi-Fi/internet - Komputer/laptop/tablet/smartphone - Proyektor atau aplikasi rapat online lainnya ▪ Petunjuk: <ul style="list-style-type: none"> - Setiap kelompok memilih satu perwakilan untuk mempresentasikan hasil diskusi kelompok kerja (10 menit) - Peserta atau fasilitator lain boleh menanggapi atau memberikan masukan atau pertanyaan (5 menit)
<p>Berbagi pengalaman belajar (25 menit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode: presentasi individu ▪ Hasil <ul style="list-style-type: none"> - Wawasan belajar dari kerja kelompok ▪ Materi: tidak ada ▪ Petunjuk <ul style="list-style-type: none"> - Fasilitator akan meminta beberapa sukarelawan dari peserta untuk berbagi poin yang mereka pelajari tentang diri mereka / tim mereka / organisasi mereka dari kerja kelompok dan presentasi sebelumnya
<p>Rekap (5 menit)</p>	<p>Fasilitator akan membuat rangkuman singkat atau garis besar dari proses pelatihan.</p>

Handout: Pelajaran Tindakan

Durasi: 4 jam

Konsep dari pelajaran tindakan

Pembelajaran tindakan berasal dari Reginald Revans (1907-2003).

Ini dapat didefinisikan sebagai: “Pembelajaran tindakan adalah proses yang melibatkan kelompok kecil yang mengerjakan masalah nyata, mengambil tindakan, dan belajar sebagai individu, tim, dan organisasi saat melakukannya (Michael Marquardt dalam Silberman, 2007).

Pembelajaran tindakan membangun hubungan antara refleksi dan tindakan. Belajar dengan pengalaman melibatkan refleksi, yaitu, mempertimbangkan kembali peristiwa masa lalu, memahami tindakan kita, dan mungkin menemukan cara baru untuk berperilaku di masa depan. Kami percaya bahwa refleksi adalah prekursor yang diperlukan untuk tindakan yang efektif dan bahwa belajar dari pengalaman dapat ditingkatkan dengan memperhatikan hubungan ini (Gill & Brockbank, 2006).

Pembelajaran tindakan tidak seperti jenis kelompok lain seperti:

- pertemuan formal
- seminar
- tim
- kelompok pendukung atau pengembangan diri
- kelompok konseling atau terapi

Rapat formal memiliki ketua, agenda, diskusi terbuka, risalah, dan terkadang pemungutan suara. Kumpulan pembelajaran tindakan berfokus pada masalah penyaji dan menit yang ditetapkan hanyalah poin tindakan, bukan rekaman rapat.

Seminar adalah presentasi materi yang telah disiapkan untuk didiskusikan oleh kelompok. Materinya didasarkan pada pengetahuan faktual di ranah publik. Aturan jarang membantu presenter, dengan gaya bermusuhan, dan tidak ada tindakan konsekuensi yang diharapkan. Set pembelajaran tindakan sepenuhnya difokuskan untuk membantu presenter untuk merefleksikan tindakan dan bergerak menuju tindakan.

Tim adalah kelompok dengan tugas kelompok yang jelas. Anggota dapat mendukung satu sama lain tetapi tujuannya terutama penyelesaian tugas. Kumpulan pembelajaran tindakan bekerja untuk kepentingan anggota kumpulan individu, bukan tugas yang dipaksakan dari luar. Jika anggota yang ditetapkan berbagi tugas atau proyek, mereka menjadi tim, dan proses pembelajaran tindakan harus dibuat selain rapat yang berfokus pada tim/tugas.

Kelompok pendukung atau pengembangan diri seringkali lebih terfokus pada dukungan daripada tantangan. Tujuan dalam pembelajaran tindakan adalah untuk memungkinkan individu mengambil tanggung jawab, memutuskan tindakan, dan melanjutkan.

Action learning bukanlah kelompok konseling atau terapi. Presenter akan didengarkan dan akan ditawarkan dukungan empatik – bertujuan untuk membantu. Konseling tidak akan ditawarkan dalam perangkat pembelajaran tindakan. Ketika masalah pribadi muncul, anggota himpunan harus mencari konseling atau terapi di tempat lain.

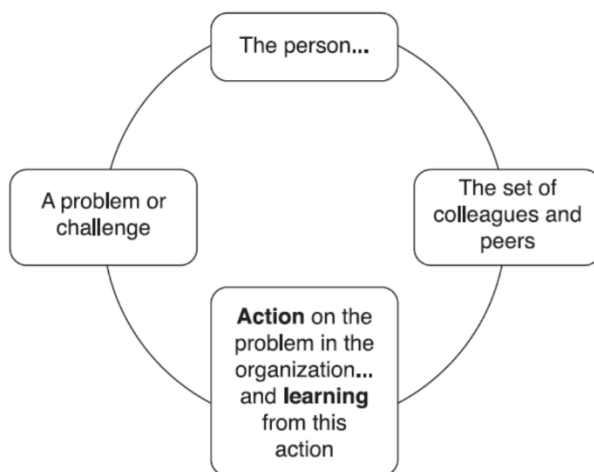
Empat Elemen Pelajaran Tindakan

Pertama, setiap orang bergabung dan mengambil bagian secara sukarela. (Anda tidak dapat dikirim atau mengirim orang lain – meskipun Anda mungkin berusaha membujuk dan mendorong mereka.)

Kedua, setiap orang harus memiliki tugas organisasi, masalah, tantangan atau peluang yang menjadi komitmen mereka untuk bertindak.

Ketiga, karena kita jauh lebih mungkin berhasil dengan bantuan teman, perangkat pembelajaran tindakan atau kelompok kecil dibentuk untuk saling membantu memikirkan masalah dan menciptakan pilihan.

Keempat, mengambil tindakan dan belajar dari pengalaman melakukan tindakan tersebut (Abbott & Peddler, 2013).



Untuk Apakah Pelajaran Tindakan?

Rumus belajar dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$L = P + Q$$

sehingga L (belajar) merupakan gabungan dari P (pengetahuan terprogram), atau apa yang telah kita ketahui; dan Q (questioning insight), yang terinspirasi dari pertanyaan-pertanyaan segar tentang tantangan yang belum kita ketahui dan belum ada solusinya.

Unsur Q adalah kunci perbedaan yang dibuat Revans antara:

TEKA TEKI dan MASALAH

Teka-teki memiliki solusi 'terbaik' dan dapat diselesaikan dengan menerapkan P dengan bantuan para ahli. Revans menggunakan kata 'masalah' untuk menggambarkan situasi di mana tidak ada jawaban yang benar dan yang paling baik didekati melalui pertanyaan yang memicu pemikiran, tindakan, dan pembelajaran baru..

Tahapan dari pelajaran tindakan (Silberman, 2007)

1. **Membentuk kelompok:** Kelompok bisa dalam bentuk sukarelawan atau ditunjuk dan mungkin bekerja pada satu masalah organisasi atau masalah individu masing-masing. Kelompok akan memiliki jumlah waktu dan sesi yang telah ditentukan sebelumnya atau dapat menentukan aspek-aspek ini pada pertemuan pertama.
2. **Seleksi dan presentasi masalah atau tugas untuk kelompok:** Masalah (atau masalah, jika kelompok dengan lebih dari satu masalah) disajikan secara singkat kepada kelompok. Anggota mengajukan pertanyaan untuk mengumpulkan lebih banyak informasi tentang masalah atau tugas.
3. **Membangkit masalah:** Setelah serangkaian pertanyaan, kelompok, dengan bimbingan pelatih pembelajaran tindakan, akan mencapai kejelasan dan konsensus mengenai masalah paling kritis dan penting yang harus dikerjakan kelompok dan menetapkan inti masalah, yang mungkin berbeda dari masalah presentasi yang asli.
4. **Menentukan tujuan:** Setelah masalah atau isu utama diidentifikasi, kelompok mencari tujuan, yang pencapaiannya akan memecahkan masalah yang dibangkitkan ulang untuk jangka panjang dengan konsekuensi positif daripada negatif bagi individu, tim, atau organisasi.
5. **Mengembangkan strategi tindakan:** Sebagian besar waktu dan energi kelompok akan dihabiskan untuk mengidentifikasi dan menguji coba strategi tindakan yang mungkin dilakukan. Seperti tahap pembelajaran tindakan sebelumnya, strategi dikembangkan melalui penyelidikan reflektif dan mode dialog.
6. **Mengambil tindakan:** Di antara sesi pembelajaran tindakan, kelompok secara keseluruhan serta anggota individu mengumpulkan informasi, status identitas dukungan, dan menerapkan strategi yang dikembangkan dan disetujui oleh kelompok.
7. **Mengambil pelajaran:** Sepanjang dan pada setiap titik selama sesi, pelatih pembelajaran tindakan dapat turun tangan untuk mengajukan pertanyaan kepada anggota kelompok yang akan memungkinkan mereka untuk merefleksikan kinerja mereka dan menemukan cara untuk meningkatkan kinerja mereka sebagai sebuah kelompok.

Beberapa pertanyaan berupa daftar acuan untuk setiap tahapan dapat dilihat pada Lampiran.

Sumber:

Brockbank, A., & McGill, I. (2003). *The action learning handbook: powerful techniques for education, professional development and training*. Routledge.

Pedler, M., & Abbott, C. (2013). *EBOOK: Facilitating Action Learning: A Practitioner's Guide*: McGraw-Hill Education.

Silberman, M. (2007). *The Handbook of Experiential Learning*. Wiley.

LEMBAR KERJA

IDENTIFIKASI MASALAH DAN INISIATIF INOVATIF

(Kolom 1) Masalah signifikan di unit/lembaga saya	(Kolom 2) Isu kepemimpinan berpotensi menimbulkan masalah unit/lembaga	(Kolom 3) Inisiatif inovatif untuk memecahkan masalah unit
<p><i>Contoh:</i> Universitas kami diharapkan membuka fakultas kedokteran baru tetapi kami tidak memiliki cukup sumber daya (manusia, infrastruktur, keuangan) yang akan menghambat pendirian fakultas tersebut.</p>	<p><i>Contoh:</i> Banyak tekanan dari pemangku kepentingan utama (konglomerat). Ketidakmampuan pimpinan universitas terkemuka untuk mengatakan TIDAK terhadap tuntutan dari pemangku kepentingan utama. Kekuasaan dari kepemimpinan universitas diambil karena “keharusan” bisnis yang luar biasa untuk mendukung konglomerat</p>	<p><i>Contoh:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Melanjutkan komunikasi dengan kesabaran dan ketahanan ● Kerjasama dengan universitas lain yaitu dengan fakultas kedokteran ● Mencari pendapatan tambahan dan pendanaan dari industri misalnya, farmasi dan peralatan medis ● Kolaborasi aktif dengan HMO rumah sakit lain untuk pendidikan, pelatihan, praktik
<p><i>Contoh:</i> Kemdikbud menuntut setiap universitas untuk mencapai 8 indikator kinerja utama, salah satunya adalah pengakuan internasional untuk hasil penelitian [kondisi ideal]. Namun, hingga saat ini, kami kekurangan publikasi internasional yang bereputasi [fakta 1]. Selain itu, sebagian besar penelitian kami memiliki tingkat kesiapan teknologi yang rendah. Oleh karena itu, masih belum siap digunakan di masyarakat [fakta 2].</p>	<p><i>Contoh:</i> Jujur saja, saya tidak ada ide dalam memberikan mentor kepada staf saya yang bisa membimbing mereka untuk melakukan penelitian dengan baik dan kemudian mempublikasikannya dengan baik. Selain itu, menurut saya mereka kurang termotivasi untuk melakukan publikasi internasional karena tingginya biaya yang mungkin dikenakan.</p>	<p><i>Example:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan jejaring dalam publikasi penelitian dengan mitra PT. - Membangun dan menerapkan sistem reward and punishment dalam publikasi penelitian. - Memberikan pelatihan dan bantuan bagi para peneliti untuk membuat artikel yang baik dan menerbitkannya.
<p><i>Jawaban kelompok Anda</i></p>	<p><i>Jawaban kelompok Anda</i></p>	<p><i>Jawaban kelompok Anda</i></p>

Silberman, M. L. (Ed.). (2007). The handbook of experiential learning. John Wiley & Sons.

Daftar acuan untuk pembentukan group

- Apakah keanggotaan berdasarkan pilihan atau penunjukan?
- Berapa ukuran kelompok pembelajaran tindakan?
- Apakah anggota dari luar organisasi akan disertakan?
- Akankah kelompok beroperasi penuh waktu atau paruh waktu?
- Seberapa sering kelompok akan bertemu?
- Apakah orang yang paling tepat dalam kelompok?
- Apakah para anggota secara jelas berorientasi pada prinsip-prinsip pembelajaran tindakan?
- Apakah mereka menyadari bagaimana pembelajaran tindakan berbeda dari gugus tugas dan kelompok pemecahan masalah lainnya?
- Apakah peran pelatih pembelajaran tindakan jelas dan diterima?
- Apakah ada tujuan pembelajaran organisasi atau individu tertentu?
- Apakah kita akan menggunakan kelompok masalah tunggal dan/atau ganda?
- Sudahkah anggota yang ditetapkan menyetujui proses dan norma relatif terhadap ruang udara, mengajukan pertanyaan, dan refleksi?
- Apakah ada kesepakatan tentang aturan dasar terkait dengan kerahasiaan, memulai dan berhenti tepat waktu, bersikap suportif, dan mengambil tindakan di antara rapat?
- Sudahkah mereka menyepakati tanggal mendatang untuk pertemuan yang ditetapkan dan berkomitmen untuk menghadirinya secara teratur?
- Apakah kita memiliki akses ke sumber daya dan pengetahuan luar yang diperlukan?
- Apakah ada rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap masalah tersebut?

- Sudahkah mereka mengidentifikasi tempat yang nyaman bagi peserta?
- Apakah grup jelas tentang sponsor dan pemenangnya?

Daftar Acuan untuk memilih masalah/Proyek untuk kelompok pelajaran tindakan

- Siapa yang akan memilih masalah/proyek—organisasi atau manajer individu atau anggota kelompok?
- Siapa yang akan mempresentasikan masalahnya?
- Apakah masalah memenuhi kriteria untuk masalah pembelajaran tindakan?
- Apakah masalah layak dan dapat dikelola?
- Apakah mereka mendesak dan penting?
- Apakah mereka memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang?
- Apakah ada jangka waktu untuk menyelesaikan proyek?
- Apakah masalah atau program perlu didiskusikan dengan pimpinan puncak?
- Apakah manajer dan peserta memahami waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan masalah ini?
- Apa masalah yang sebenarnya, atau apakah manajemen sudah memiliki solusi?
- Apakah organisasi memiliki batasan pada strategi yang mungkin dipakai?
- Akankah kelompok bekerja pada satu atau beberapa masalah?

Daftar acuan untuk membingkai masalah

- Bagaimana kualitas masalah (bingkai)?
- Apa jenis masalahnya—teknis atau adaptif?
- Sudahkah kita mengidentifikasi masalah sebenarnya versus masalah yang disajikan?
- Apakah tujuan kita spesifik, terukur, layak, dan bermanfaat bagi organisasi?
- Apakah kita mengajukan pertanyaan baru dan mengambil risiko?
- Apakah kendala sudah teridentifikasi?
- Bagaimana tingkat komitmen kita untuk menyelesaikan masalah tersebut?

Daftar acuan untuk mengidentifikasi tujuan

- Apakah kita berkomitmen pada tujuan yang inovatif dan berkualitas tinggi dan bukan solusi cepat?
- Sudahkah kita memeriksa dan mengidentifikasi di mana kekuatan, keinginan, dan pengetahuan itu berada?
- Apakah solusi dengan perkiraan hasil terbaik dipilih?

Daftar acuan untuk mengembangkan strategi tindakan

- Apakah sumber daya dan referensi dari luar yang mungkin diperlukan telah diidentifikasi?
- Apakah rencana tindakan spesifik dan merupakan bagian dari setiap pertemuan?
- Apakah tindakan yang akan diambil telah diidentifikasi dengan jelas pada setiap pertemuan, termasuk orang(-orang) yang bertanggung jawab dan tanggal spesifiknya?
- Apakah tindakan strategis dicatat dan kemudian ditinjau pada pertemuan berikutnya?
- Apakah pembelajaran dari tindakan kita telah tercapai?

- Sudahkah kita mempertimbangkan dampak dari strategi kita?
- Bagaimana kita bisa menguji coba strategi tersebut?
- Apa yang telah kita pelajari dari uji coba?
- Komunikasi apa antara manajemen tertinggi, sponsor, dan kelompok yang telah terjadi selama berlangsungnya kegiatan kelompok pembelajaran tindakan?
- Apakah kami akan membagikan pembelajaran kami serta rekomendasi kami?
- Apakah strategi untuk tindakan jelas, berorientasi sistem, dan berbasis waktu?

Daftar acuan untuk pengambilan tindakan

- Akankah kelompok memiliki kewenangan untuk mengimplementasikan rekomendasi mereka?
- Apakah solusi yang diusulkan pertama-tama perlu disampaikan kepada manajemen yang lebih tinggi untuk implementasi? Jika demikian, kepada siapa kelompok tersebut akan menyampaikan rekomendasinya?
- Bagaimana rekomendasi kelompok akan ditangani dan diterapkan?
- Siapa yang akan menerapkan strategi?
- Apakah mungkin ada kesulitan dalam pelaksanaannya?
- Apakah masalah diselesaikan dan tindakan diambil?
- Seberapa efektif tindakan yang diambil?
- Apakah ada dukungan yang cukup dari manajemen puncak?
- Apakah ada tindak lanjut dari tindakan pembelajaran tindakan?

Daftar acuan untuk belajar dari kelompok action learning

- Apakah pembelajaran telah diterapkan di seluruh organisasi?

- Bagaimana kualitas pengembangan dan pembelajaran individu? Tentang pengembangan dan pembelajaran tim?
- Apakah manfaat jangka panjang yang lebih besar dan peningkatan pembelajaran dihargai?
- Apakah ada komitmen untuk pembelajaran tim dan individu?
- Apakah sudah ada review pembelajaran?
- Apakah analisis pembelajaran yang sistematis telah diterapkan ke bagian lain organisasi?
- Apa manfaat utama bagi anggota program pembelajaran tindakan?
- Apakah laporan lisan atau tertulis telah disiapkan untuk klien, manajer, dan pihak lain yang berkepentingan?
- Bagaimana program pembelajaran tindakan masa depan di perusahaan dapat ditingkatkan?
- Apa yang direncanakan untuk tindak lanjut?