



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 3: Pengelolaan Sumber Daya – Mengelola Dosen/Staf dan Fasilitas Fisik

Erasmus+ Pengembangan Kapasitas pada Perguruan Tinggi Kepemimpinan Perguruan Tinggi di Indonesia

Program Percobaan dalam Pengembangan Kepemimpinan 2022

Modul 3.2: Pengelolaan Sumber Daya – Mengelola Dosen/Staf dan Fasilitas Fisik

Deskripsi	Modul ini berfokus pada pemahaman tentang Pengelolaan Sumber Daya(Dosen/Staf dan Fasilitas Fisik)
Durasi	2 jam
Hasil Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> ● Peserta diharapkan akan dapat: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi permasalahan dalam perencanaan sumber daya manusia, mengaitkan kualifikasi staf dan rasio antara siswa dan staf, dan perubahan pengaturan lingkungan 2. Untuk menyusun status kepegawaian dan kebijakan beban kerja 3. To identify the need of the physical resourcing in the higher education
Urutan tugas	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentasi dan Q&A (45 menit) ● Kerja kelompok (25 menit) ● Presentasi kelompok (15 menit) ● Refleksi diri/pengembangan wawasan(5 menit)
Studi kasus (45 minutes)	<ul style="list-style-type: none"> ● Metode: Diskusi kelompok (4 kelompok) ● Luaran <ul style="list-style-type: none"> ● Tindakan untuk mengembangkan relasi kerja yang positif ● Materi <ul style="list-style-type: none"> ● WiFi/koneksi internet ● Komputer//laptop/tablet/ponsel ● Instruksi <ul style="list-style-type: none"> ● Seluruh peserta akan dibagi menjadi 4 kelompok secara acak. ● Masing-masing kelompok akan mendiskusikan tugas di bagian lembar kerja ● Fasilitator akan menghentikan kegiatan diskusi dari semua kelompok apabila waktu sudah habis. ● Tugas <ul style="list-style-type: none"> ● Fokus pada satu kasus atau permasalahan yang akan didiskusikan dalam kelompok

	<ul style="list-style-type: none">• Memberi penjelasan mengenai permasalahan dan tantangan terkait kasus penyediaan staf dan infrastruktur di perguruan tinggi.• Mengevaluasi kelemahan dan menganalisa faktor penyebab cara memperbaikinya berdasarkan konsep penyediaan staf dan infrastruktur.• Menarik kesimpulan tentang apa yang telah dipelajari dari kasus tersebut.• Penjelasan strategi/tindakan terkait bidang perguruan tinggi berdasarkan studi kasus.
--	--

1. Pendahuluan

Modul ini memperkenalkan permasalahan kebijaksanaan terkait sumber daya manusia pada institusi perguruan tinggi. Kualitas dari kegiatan belajar mengajar pada institusi, penelitian, dan kerjasama dengan dengan pihak dari luar kampus/pengabdian (*Tridarma Perguruan Tinggi*) memiliki ketergantungan yang penting dalam hal keterampilan dan kemampuan dari SDM di perguruan tinggi, dan pada kondisi dimana mereka bekerja.

Istilah “sumber daya manusia” di perguruan tinggi mengacu kepada keseluruhan pegawai yang ada di institusi perguruan tinggi. SDM termasuk juga seluruh staf akademik (pegawai dengan tugas utama mengajar atau penelitian atau mendukung kegiatan mengajar atau penelitian), termasuk juga mereka yang menyediakan bimbingan professional untuk mahasiswa (akademik, kesehatan dan bimbingan masalah sosial lain), mereka yang terlibat dalam bidang manajemen dan administrasi dari institusi, dan para pegawai yang mengurus pemeliharaan dan kegiatan dari institusi (keamanan, pelayanan tambahan yang lain). Walaupun demikian, dikarenakan mengajar dan meneliti merupakan “kegiatan pokok” untuk universitas oleh karena itu modul ini akan lebih membahas masalah penyediaan staf di bidang akademik.

Selain itu, deskriptor fisik dari kegiatan mengajar juga perlu untuk diidentifikasi. Data untuk kegiatan ini berasal dari sistem penjadwalan pada universitas dan registrasi mahasiswa, dan bukan pada sistem akuntansinya. Hal ini lebih menekankan pada kegiatan tarik ulur yang melibatkan kuantitas seperti ukuran kelas, durasi, frekuensi, di satu sisi, dan kegiatan yang terkait beban mengajar, di sisi yang lain.

2. Kegiatan Utama

1. Materi

Mobilisasi SDM

Kualifikasi Staff

Sistem perguruan tinggi dapat menetapkan standar minimum terkait kualifikasi akademik dan profesional yang diperlukan untuk bergabung atau mengembangkan diri dalam profesi akademik. Gelar doktor seringkali merupakan prasyarat untuk memasuki karir akademisi. Lembaga penjaminan mutu juga dapat memastikan bahwa proporsi minimum staf memiliki kualifikasi akademik dan profesional yang diperlukan, sesuai dengan misi lembaga dan program.

Di beberapa negara termasuk Indonesia, pemerintah telah mengembangkan program pelatihan untuk menetapkan tingkat kualifikasi staf akademik ke tingkat minimum dan telah memberikan waktu dan sumber daya kepada staf saat ini untuk meningkatkan keterampilan (misalnya pendanaan studi doktoral staf lama atau staf baru). Terkait kegiatan internasionalisasi, pemerintah juga dapat memberi jalan atau mempermudah perekrutan staf asing dengan kualifikasi yang dibutuhkan, terutama untuk mengatasi kekurangan tenaga akademik dalam jangka pendek.

Jumlah Staf dan Rasio antara Staf dengan Mahasiswa

Rasio antara staf akademik dan mahasiswa merupakan karakteristik pokok dari institusi akademik, yang akan menentukan struktur dana atau anggaran, dan menyediakan sumber utama yang akan digunakan untuk mendukung kegiatan belajar mahasiswa.

Rasio antara mahasiswa dengan staf dapat digunakan sebagai acuan dalam melihat kualitas pengajaran dan interaksi siswa-dosen dalam penentuan peringkat perguruan tinggi dan untuk kepentingan penulisan di media. Rasio mahasiswa-dosen merupakan acuan yang sangat kasar untuk kualitas, karena tidak mencerminkan durasi, intensitas atau kualitas interaksi antara mahasiswa dan dosen.

Rasio ini dapat mempengaruhi pilihan konsumen terhadap berbagai institusi. Selain itu, rasio tersebut biasanya dipantau oleh lembaga penjaminan mutu sebagai penanda kualitas, dan lembaga atau program sering memiliki rasio (dan kualifikasi) staf minimum yang ditetapkan oleh badan penjaminan mutu eksternal.

Program digitalisasi dalam kegiatan belajar mengajar memiliki potensi untuk mengubah hubungan/rasio antara jumlah mahasiswa dan staf akademik, mungkin mengurangi kebutuhan staf akademik dan/atau dengan mengganti staf akademik dengan karyawan dari bidang yang lain. Oleh karena itu, penggunaan rasio mahasiswa-staf oleh lembaga penjaminan mutu sebagai acuan dalam melihat kualitas, atau sebagai target kebijakan oleh kementerian pemerintah, menimbulkan risiko terhadap biaya dan inovasi.

Pegorganisasian kerja dan karir ketenagakerjaan di lingkungan perguruan tinggi

Tugas inti kedua lembaga di bidang manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi adalah menyusun tenaga kerja dan kemajuan karir. Institusi perlu membuat keputusan terkait karir staf akademik, profesional, dan manajerial (serta tugas dan beban kerja mereka) dan memikirkan implikasi dari kegiatan digitalisasi untuk pekerjaan akademik.

Profil dan jumlah staf di perguruan tinggi dihasilkan dari praktik rekrutmen di perguruan tinggi, dan juga dari struktur karir staf. Untuk meningkatkan kualitas dan pemerataan pendidikan tinggi, struktur karir harus cukup menarik untuk mengundang, dan mempertahankan staf yang dianggap mempunyai kelebihan. Pada saat yang sama, struktur karir perlu dirancang untuk menyeimbangkan biaya dan efisiensi. Selain itu, struktur karir akademik perlu membahas secara memadai tentang berbagai fungsi dan peran yang dilakukan universitas dan jenis institusi pendidikan tinggi lainnya dalam masyarakat modern.

Karena misi lembaga pendidikan tinggi menjadi lebih bervariasi, akan semakin sulit bagi para akademisi untuk melaksanakan semua peran mereka dengan baik: melatih para profesional masa depan; melakukan penelitian; terlibat dalam proyek internasional; berkolaborasi dengan pelaku bisnis, layanan publik dan sektor sosial dan budaya. Peran akademik dalam banyak sistem menjadi lebih terdiferensiasi dan semakin terkait dengan kemampuan dan preferensi masing-masing individu, dengan berbagai komponen administrasi, manajemen dan kepemimpinan, serta aktivitas lainnya

Status kepegawaian dari staf akademik

Lembaga berusaha untuk menyeimbangkan stabilitas terhadap fleksibilitas dalam kepegawaian mereka. Beberapa bentuk status kepegawaian staf (misalnya status pegawai negeri, masa kerja) datang dengan jaminan pekerjaan yang memadai untuk staf yang bersangkutan dan membatasi fleksibilitas sumber daya manusia di lembaga perguruan tinggi. Untuk alasan ini, beberapa sistem telah menghapuskan status pegawai negeri untuk staf akademik (misalnya di Austria), atau pengaturan kepemilikan (misalnya di Inggris), dan telah memberikan hak kepada institusi untuk menentukan pekerjaan dan kondisi kerja pegawai mereka. Sementara kasus di Indonesia cenderung beragam, kombinasi status PNS dan pengaturan yang lebih fleksibel.

Masalah lainnya adalah tarik ulur antara staf penuh waktu atau paruh waktu (kasual). Di banyak negara, akademisi yang berfokus pada penelitian biasanya “mengakali”

waktu mengajar mereka. Hal ini mengurangi jumlah staf akademik tetap yang tersedia untuk mengajar, meningkatkan bagian pengajaran yang ditugaskan untuk posisi lepas, terutama posisi mengajar saja, dan memungkinkan institusi untuk membayar gaji yang lebih tinggi kepada staf tetap penuh waktu mereka, yang sebagian besar diberi penghargaan untuk kinerja penelitian. Menggunakan staf lepas untuk mengurangi beban mengajar akademisi penuh waktu memungkinkan mereka menghasilkan lebih banyak dana penelitian eksternal.

Akan tetapi, pemutusan hubungan kerja yang ekstensif terhadap staf dan memburuknya kondisi kerja bagi sebagian orang mungkin berdampak buruk pada upaya menarik dan mempertahankan kemampuan, serta pada motivasi dan kinerja staf. Yang paling penting, kasualisasi atau pengalihan pekerjaan akademik dapat berdampak buruk pada mahasiswa. Ada bukti dari Amerika Serikat bahwa institusi dengan konsentrasi akademik non-permanen yang lebih tinggi, terutama yang bekerja paruh waktu, adalah institusi di mana mahasiswa berisiko tidak lulus (seperti mahasiswa paruh waktu dan berpenghasilan rendah) paling mungkin untuk dipelajari. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan penggunaan akademisi paruh waktu sementara memiliki beberapa konsekuensi negatif terhadap kualitas pengajaran dan pembelajaran.

Di universitas-universitas yang lebih mengedepankan kegiatan oleh penelitian, komitmen penelitian intensif dari staf permanen dapat mengakibatkan investasi yang lemah dalam pengajaran tingkat sarjana. Di salah satu universitas intensif penelitian yang elit, ditemukan bahwa mahasiswa sarjana belajar lebih banyak dari dosen luar biasa (tidak berjenjang) daripada dosen tetap dalam matakuliah-matakuliah yang ditawarkan semester pertama mereka. Perbedaan yang ada di berbagai mata kuliah dan yang terutama dikhususkan untuk mahasiswa yang kurang dalam pencapaian atau prestasi akademiknya.

Peranan akademik dan kebijakan beban kerja

Spesialisasi tugas

Di universitas tradisional, dengan peran yang terstruktur secara tradisional, setiap akademisi menjalankan tanggung jawab pengajaran dan penelitian. Sementara ada bukti sinergi antara pengajaran pascasarjana dan penelitian akademik, studi semakin mengarah pada pertukaran antara pengajaran dan penelitian dan tidak menemukan hubungan antara produktivitas penelitian dan efektivitas pengajaran (Hattie dan Marsh, 1996[89]; Marsh dan Hattie, 2002[90]).

Sedangkan di banyak universitas yang berdasarkan riset, telah terjadi peningkatan diferensiasi atau disgregasi peran, seringkali terjadi antara staf aktif penelitian penuh

waktu dengan perjanjian kerja berkelanjutan dan tanggung jawab mengajar yang layak, dan terjadi pula pada pegawai yang memiliki perjanjian kerja sebagai pegawai tetap, atau paruh waktu, terutama tenaga pengajar yang (secara eksklusif) tugas utamanya hanya mengajar.

Di luar universitas yang secara intensif menekankan penelitian, seperti di universitas ilmu terapan, politeknik atau di suatu program professional yang ada di perguruan tinggi, peran staf akademik dapat diberi penugasan secara eksklusif dalam hal pengajaran dan keterlibatan mereka di kampus. Di sektor pendidikan tinggi jenis ini, pengajaran paruh waktu mungkin bisa dikatakan lazim, karena staf paruh waktu memiliki pekerjaan di luar, dan pengalaman profesional mereka berkontribusi pada keefektifan pengajaran mereka dalam program yang berorientasi pada pekerjaan.

Bagaimana para akademisi mengalokasikan waktunya

Sebuah penelitian di Amerika Serikat menunjukkan bahwa masa jabatan dan promosi mempengaruhi alokasi waktu: profesor penuh menghabiskan lebih banyak waktu untuk aktivitas layanan (terkait dengan pengajaran dan penelitian) dan sedangkan dosen yang belum mencapai jenjang professor penuh akan menghabiskan lebih banyak waktu untuk mengajar daripada melakukan penelitian. Untuk para dosen perempuan, mereka biasanya mengalokasikan lebih banyak waktu untuk pelayanan (engagement) dan lebih sedikit waktu untuk penelitian; ini mungkin menjadi faktor penyebab kesenjangan gender yang bisa juga terlihat dalam perolehan gaji. Di Inggris, sebuah penelitian tentang evolusi beban kerja akademik menunjukkan bukti bahwa perubahan terbesar adalah meningkatnya jumlah waktu yang dicurahkan akademisi untuk kegiatan administratif.

Beberapa institusi mempekerjakan pengajar dengan harapan bahwa mereka akan menggunakan, katakanlah, 40 persen waktunya untuk mengajar, 40 persen untuk penelitian, dan 20 persen untuk layanan institusional (40-40-20). Universitas lain mungkin memiliki peraturan yang sangat berbeda. Tentu saja institusi yang tidak menganggap penelitian sebagai bagian penting dari misinya akan memiliki persentase pengajaran yang lebih tinggi.

Skema seperti tersebut diatas akan memberikan kepuasan bagi universitas. Namun, perkembangan terakhir menunjukkan bahwa mungkin beberapa perbaikan harus dilakukan. Perkembangan tersebut berasal dari keinginan institusi untuk lebih memahami apa yang sebenarnya diharapkan dari para akademisinya dan menyelaraskan harapan mereka secara lebih akurat. Perkembangan ini akan mencakup model beban kerja para akademisi yang akan menyederhanakan usaha

terkait ekspektasi untuk masing-masing akademisi berdasarkan tugas yang direncanakan.

Beban kerja merupakan hal yang menyita perhatian bagi banyak dosen di universitas. Penerimaan mahasiswa baru semakin meningkat tanpa diikuti dengan peningkatan jumlah tenaga pengajar dengan beban kerja yang sepadan (pegawai dengan perjanjian kerja penuh), sehingga hal tersebut merupakan permasalahan tersendiri. Akan tetapi masalah senada juga bisa terjadi dengan adanya dosen yang menambah mata kuliah dan program tanpa dibarengi dengan pengurangan beban kerja mereka. Para pemimpin perlu melakukan pembicaraan serius untuk mencegah hal hal yang tidak diinginkan atau mencari tahu solusi yang sesuai secara akademis.

EPengalaman menunjukkan bahwa situasi di mana permintaan yang dihitung melebihi pemasukan nominal sebesar 20 atau 25 persen cukup umum terjadi. Hubungan seperti itu biasanya berarti bahwa jam kerja para dosen sebenarnya lebih panjang daripada yang sebelumnya diasumsikan dalam model (biasanya empat puluh atau empat puluh delapan jam seminggu). Perbedaan kecil umumnya tidak menimbulkan kekhawatiran, tetapi perbedaan yang lebih besar dapat mengindikasikan beban kerja yang tidak berkelanjutan atau perlunya pengurangan dalam kegiatan penelitian dan layanan.

Digitalisasi dalam kegiatan belajar mengajar

Kegiatan digitalisasi menjanjikan peningkatan efisiensi dalam belajar dan mengajar dengan mengurangi biaya marjinal dari pendaftaran tambahan (Christensen et al., 2011[88]). Kegiatan ini juga memiliki potensi untuk mempromosikan kualitas pengalaman dan hasil pembelajaran melalui penggunaan analitik pembelajaran, penyesuaian, dan adaptasi (Colvin, 2016[95]). Digitalisasi juga dapat memperluas akses ke perguruan tinggi melalui peningkatan keragaman populasi siswa. Pada saat yang sama, digitalisasi menciptakan potensi reorganisasi peran dan tanggung jawab akademik yang sebelumnya dilaksanakan secara tradisional.

Namun dalam praktiknya, dampak penggunaan teknologi digital dalam pembelajaran dan pengajaran juga signifikan terkait dengan biaya, kualitas, dan pekerjaan akademik. Memperkenalkan teknologi baru tidak selalu mengarah pada praktik inovatif dan lebih efektif, atau pengurangan biaya marjinal. Staf mungkin menyesuaikan teknologi baru dengan praktik yang sebelumnya dijalankan secara tradisional, atau mereka mungkin menolak penerapannya. Bahkan bagi pengguna teknologi yang kompeten dan antusias pun masih akan dapat dihalangi oleh struktur karir dan sistem penilaian yang tidak memungkinkan mereka untuk memanfaatkan potensi sepenuhnya.

Banyak perkuliahan online saat ini mungkin sulit bagi siswa yang paling tidak siap, atau tepatnya bagi mahasiswa dimana penyediaan fasilitas pembelajaran online dapat

memperluas kesempatan untuk mengakses pendidikan; dan mereka mungkin lebih baik mengambil kelas tatap muka yang setara.

Pemerintah di beberapa negara mempromosikan digitalisasi dalam tingkat pendidikan tinggi, menyadari potensinya dan juga tantangan dalam implementasinya yang efektif; banyak yang menawarkan program pilihan pendanaan untuk kegiatan prakarsa digitalisasi, termasuk pengembangan keterampilan digital bagi karyawan. Lembaga penjaminan mutu menyesuaikan standar tinjauan mereka dengan digitalisasi pembelajaran dan pengajaran, mengakui bahwa persyaratan terkait rasio mahasiswa dengan staf dan profil staf mungkin perlu diubah. Namun, ada kekhawatiran bahwa penggunaan teknologi dalam pengajaran, pembelajaran, dan inovasi dalam pedagogi masih belum memadai, demikian juga desain serta penyampaiannya masih tradisional di berbagai negara.

Penyediaan prasarana fisik (Infrastruktur)

Kegiatan pembelajaran mengacu pada sumber daya penting lainnya: bangunan dan fasilitas, ruang kelas, ruang laboratorium (mesin & peralatan), sumber informasi (perpustakaan dan TIK baik perangkat keras maupun perangkat lunak), IP, pengalaman, keterampilan, dan jenis fasilitas lainnya. Inventarisasi ruang yang dikelola saat ini oleh sebagian besar universitas menyediakan data yang dibutuhkan untuk memperagakan sumber daya ini.

Kumpulan data secara lengkap yang diperlukan bahkan mungkin mencakup kapasitas mahasiswa pendaftar (jumlah kursi yang tersedia) untuk berbagai jenis ruangan, dan informasi yang dilaporkan untuk contoh mata kuliah/kelas dapat menyertakan data ini jika tersedia. Ini akan memungkinkan penghitungan persentase kapasitas tempat duduk yang digunakan oleh setiap matakuliah/kelas. Data tersebut berasal dari penjadwalan universitas dan sistem pendaftaran mahasiswa (bukan dari sistem akuntansi). Ini mengacu kepada pertukaran antara kuantitas seperti ukuran kelas, durasi, frekuensi, dan replikasi, di satu sisi, dan beban mengajar para dosen, di sisi lain.

Saat ini, ruang kelas telah menjadi sumber daya yang terbatas di banyak perguruan tinggi, terutama yang mencakup sumber daya khusus seperti perangkat komputer dan peralatan laboratorium. Keputusan tentang ukuran program dan kurikulum perlu mempertimbangkan ketersediaan ruang kelas dalam situasi ini.

Beberapa tipe ruang kelas dijadwalkan jauh lebih padat daripada yang lain. Ada kemungkinan fasilitas tertentu akan mengalami kekurangan ketersediaannya dan “dimiliki” oleh institusi pendidikan tertentu yang enggan menggunakannya untuk keperluan lain. Ukuran kelas mungkin dibatasi oleh kapasitas tempat duduk, atau kelas dengan jumlah mahasiswa sedikit dapat bertemu di ruangan yang tidak memberikan

pengajaran yang efektif. Jika ini tidak cukup, kegiatan pengajaran baru mengubah hubungan antara penyampaian pelajaran dan fasilitas.

Situasi ini dapat memotivasi sekolah untuk memanfaatkan sumber data tambahan, seperti yang tersedia di platform manajemen pembelajaran, departemen TI (online), dan sistem departemen akademik setempat, sehingga mereka dapat lebih memahami penawaran dan permintaan untuk jenis ruangan tertentu.

2. Diskusi

- a. Kebijakan apa yang penting dalam peningkatan tenaga manajerial di perguruan tinggi yang berkaitan dengan kegiatan menjadikan perguruan tinggi lebih otonom dan dipicu oleh perubahan-perubahan yang bertujuan menjadikan perguruan tinggi lebih adaptif, sarat dengan pengetahuan, dan berdaya saing di era disrupsi?
- b. Upaya dosen dalam kontribusinya terhadap pendidikan tinggi meliputi kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian (Tridharma Perguruan Tinggi). Komposisi apa yang terbaik untuk memenuhi apa yang sebenarnya diharapkan dari tenaga pengajarnya dan lebih akurat dalam menyesuaikan harapan dari institusi?
- c. Bagaimana cara menyesuaikan persentase pengajaran seorang dosen ketika yang bersangkutan menjabat sebagai peneliti utama pada proyek bersponsor besar yang membutuhkan kerja keras selama tahun periode akademik? Masalah serupa muncul di sisi pengajaran. Haruskah persentase direvisi ketika seorang dosen mengajar mata kuliah yang sangat luas atau kompleks? Bagaimana persentase harus diubah ketika dosen mengajar "kelebihan" mata kuliah tambahan?

3. Kasus dan latihan

Bagilah peserta menjadi beberapa kelompok. Bagikan materi yang telah disiapkan sebelumnya yang berisi studi kasus yang menjelaskan tentang manajemen sumber daya. Dorong peserta untuk mempelajari situasi yang berbeda ini dan untuk mengidentifikasi penyebab dari kasus yang dijelaskan. Mintalah mereka untuk memutuskan dari sudut mana masalah tersebut dapat ditangani dengan baik dan beri kesempatan kepada mereka menguraikan kemungkinan solusi untuk situasi ini.

Kasus A

Sebagai contoh kasus: Staf bagian penganggaran/keuangan dari universitas atau salah satu institusi didalamnya sedang mempertimbangkan dampak penerimaan lebih banyak mahasiswa. Hal lain dianggap sama, mereka tahu tindakan ini akan meningkatkan ukuran kelas. Beberapa elemen pengajaran (misalnya, umpan balik dan kegiatan penghitungan nilai ujian) akan membutuhkan lebih banyak waktu atau

jika tidak, akan sedikit berubah. Mengurangi hal ini akan berarti bahwa kegiatan perkuliahan lainnya akan menerima lebih sedikit perhatian dari institusi, peningkatan penggunaan dosen tambahan, atau peningkatan beban kerja dosen biasa—yang akan mengurangi waktu yang mereka miliki. Apa konsekuensi kuantitatif untuk kegiatan pengajaran jika kita membuat pilihan tertentu, dan kemudian apa konsekuensi kualitatif yang dihasilkan? Apakah dampak ini dapat diterima, atau apakah universitas perlu menambah jumlah dosen atau mengubah keseluruhan konsep pengajaran?

Kasus B

Sebagai contoh: kita perlu memutuskan apakah bahan ajar disampaikan secara tatap muka, online, atau dalam beberapa format campuran. Ini mungkin bisa dipengaruhi oleh pergeseran dalam lingkungan eksternal: misalnya, dalam kebijakan pemerintah, permintaan siswa dari negara tertentu atau jurusan mahasiswa tertentu, atau karena perubahan teknologi yang sangat mengganggu. Bagaimana keputusan tentang tatacara mengajar didorong oleh staf dan sumber daya fisik? Seperti dalam semua analisis biaya pengajaran online versus tatap muka, masalah kualitas pembelajaran harus dipertimbangkan dengan hati-hati. Sebagai alternatif, misalnya, untuk mendapatkan data tentang ukuran kelompok atau kelas, jenis guru, dan atribut kursus terperinci lainnya

3. Refleksi dan Evaluasi

- Peserta mengisi form refleksi sebagai bentuk evaluasi terhadap penguasaan materi pelatihan
- Peserta menyediakan umpan balik terhadap implementasi sesi Modul 2.