

**PERANCANGAN STANDAR *BEHAVIORAL COMPETENCIES* UNTUK TUTOR
ENGLISH-SELF ACCESS PROGRAM (ESAP) DI PUSAT BAHASA TELKOM
UNIVERSITY MENGGUNAKAN METODE DELPHI**

***DESIGN OF BEHAVIORAL COMPETENCIES STANDARD FOR ENGLISH-SELF
ACCESS PROGRAM (ESAP) TUTOR IN LANGUAGE CENTER TELKOM
UNIVERSITY USING DELPHI METHOD***

Eko Faiqurridho¹, Fida N. Nugraha², Atya Nur Aisha³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom
¹eko.faiqurridho@gmail.com, ²fida_nugraha@yahoo.com, ³aishatya02@gmail.com

Abstrak

Pendidikan merupakan salah satu hal yang paling penting untuk mempersiapkan kesuksesan masa depan setiap orang. Lalu, dalam dunia pendidikan penguasaan bahasa asing terutama bahasa Inggris mutlak di perlukan bagi setiap pelajar yang dapat diraih melalui pendidikan *formal* dan *non formal*. Oleh karenanya, Telkom University mendirikan Pusat Bahasa dengan tujuan untuk mengembangkan dan mengelola semua program bahasa. Penelitian ini memfokuskan pada Tutor Pusat Bahasa. Hal ini didorong dari tuntutan dari para peserta didik untuk memberikan kualitas pembelajaran yang mampu memenuhi kebutuhan yang menunjang. Oleh karena itu, diperlukan adanya klasifikasi Tutor ESAP berdasarkan kriteria yang sesuai dari tiap *level* konsumen.

Dalam prosesnya, penelitian ini menggunakan metode Delphi untuk pengambilan keputusan yang melibatkan para pakar/pemangku jabatan terkait. Hasil dari pengumpulan keputusan tersebut dapat dijadikan dasar untuk merancang perbaikan kompetensi dasar Tutor ESAP. Secara umum, penelitian ini melakukan proses meliputi identifikasi *leveling* untuk tutor, identifikasi kompetensi tutor eksisting dan *leveling* mahasiswa, merancang klasifikasi tutor, dan *assign* tutor dengan kompetensi sesuai dengan *leveling* mahasiswa.

Hasil penelitian ini berupa standar identifikasi *Behavioral Competencies* untuk *leveling*, standar *Behavioral Competencies*, dan usulan pengembangan untuk meningkatkannya.

Kata kunci: *Metode Delphi, Identifikasi Behavioral Competencies, Standar Behavioral Competencies, Usulan pengembangan, Pusat Bahasa Telkom University*

Abstract

Education is one of the most important thing to prepare for the future success of everyone. Then, in the education of foreign languages, especially English absolutely need for each student that can be achieved through formal and non formal education. Therefore, Telkom University established a Language Centre in order to develop and manage all language programs. This study focuses on Tutor of Language Center. It is driven from the demands from the learners to provide learning quality that is able to meet the related needs. Therefore, it is necessary for ESAP Tutor being classify based on appropriate criteria for each level of the consumer.

In the process, this study using the Delphi method for making decisions involving experts/relevant office holders. The results from the collection of decision could be used as the basis for designing the basic competence improvement ESAP Tutor. In general, the study of this process includes the identification of leveling for tutors, identification of existing tutor competency and leveling student, designing classification for tutor, and assign tutors with students competent for leveling.

The results of research are in the form of Behavioral Competencies identification standard for leveling, Behavioral Competencies standard, and development proposals to improve it.

Keywords: *Delphi method, Behavioral Competencies identification, Behavioral Competencies standard, Development proposal, Language Center Telkom University*

1. Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu hal yang paling penting untuk mempersiapkan kesuksesan masa depan setiap orang. Lalu, dalam dunia pendidikan penguasaan bahasa asing terutama bahasa Inggris mutlak di perlukan bagi setiap pelajar yang dapat diraih melalui pendidikan *formal* dan *non formal*. Menurut Imelda (2006), menyatakan menjamurnya kursus bahasa Inggris di kota-kota disebabkan karena minat mempelajari bahasa Inggris dari berbagai jenjang pendidikan semakin meningkat. Penguasaan materi pengajaran, pengelolaan kelas, metode pengajaran yang tepat, penggunaan media dan sumber pengajaran, penilaian prestasi siswa menjadikan guru seorang manajer pendidikan yang lengkap secara intelektual. (M. Malada Fransisku, 2013). Hal ini penting mengingat semakin ketatnya persaingan, terbukti dari kebutuhan penguasaan Bahasa Inggris yang hingga menjadi prasyarat dari seleksi CPNS, seleksi Perguruan Tinggi (negeri & swasta), seleksi lowongan pekerjaan di perusahaan nasional hingga multinasional. Untuk itu, tidak mudah menjadi guru/tutor bahasa Inggris yang dibebankan oleh suatu pola pengajaran yang dapat memenuhi kebutuhan para didikannya.

Untuk menghadapi tantangan tersebut dan membekali para peserta didik, maka Telkom University (Tel-U) yang memiliki visi menjadi *World Class University* memerlukan kemampuan berbahasa internasional. Oleh karenanya, Tel – U mendirikan Pusat Bahasa dengan tujuan untuk mengembangkan dan mengelola semua program bahasa. Pusat Bahasa telah memiliki beberapa program untuk memenuhi kebutuhan peserta didik seperti: *Languages Course, Languages Tests, Translating, Proofreading, dan English-Self Access Program (ESAP)*. Seiring dengan meningkatnya keberagaman dari kebutuhan peserta didik, maka Pusat Bahasa pun memperkaya programnya diantaranya: *Languages Course (Arabic, Korea, Japan), Languages Tests (IELTS & TOEFL), Translating (Journal, Mini – thesis, Documents), dan English-Self Access Program (Membership, LAC Membership)*.

Berdasarkan jenis program yang ada, maka secara umum aktivitas utama dari unit Pusat Bahasa dalam organisasi Tel – U adalah memberikan pelayanan yang terkait peningkatan kemampuan bahasa untuk seluruh mahasiswa Tel – U. Umumnya peningkatan yang harus dicapai adalah sesuai standar yang dibutuhkan oleh peserta didik berdasarkan kriteria jurusan. Pada awalnya, para Tutor ESAP dalam menjalankan kewajibannya, tidak memiliki perbedaan dalam segi apapun (di generalisasi). Para peserta pun tidak diklasifikasikan berdasarkan faktor apapun termasuk faktor kemampuan. Pusat Bahasa beranggapan, jika para peserta dengan latar belakang kemampuan yang berbeda, maka akan bisa saling berbagi ilmu sehingga diharapkan peserta dengan kemampuan lebih rendah dapat dibantu oleh peserta dengan kemampuan lebih tinggi, kemudian Tutor membantu peserta dengan kemampuan lebih tinggi. Adapun, kualifikasi yang menjadi syarat untuk menjadi Tutor ESAP hanya nilai EPrT > 500 dan ECCT > 3,5 yang tentu saja tidak merepresentasikan kemampuan secara menyeluruh.

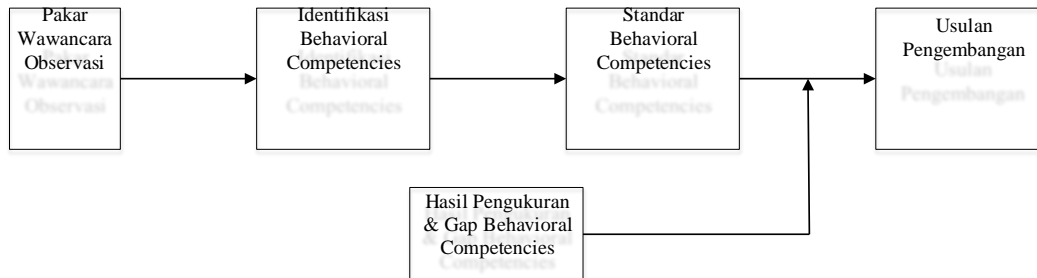
Menurut PIC ESAP, seiring berjalannya waktu pada program ESAP, timbul berbagai permasalahan seperti peningkatan kemampuan dari para peserta berkemampuan lebih tinggi dan materi yang tidak tersampaikan (di karenakan Tutor perlu mengulang atau mengulas ulang beberapa materi yang berkaitan, sehingga menghabiskan waktu) yang ditinjau dari *post-test* yang diberikan oleh Pusat Bahasa di setiap program yang dilaksanakan dengan rata – rata kenaikan nilai peserta sekitar 20% dimana tidak mencapai target yakni kenaikan minimal 30% dari sebelumnya. Dari penjelasan diatas, maka penelitian ini memfokuskan pada Tutor Pusat Bahasa. Hal ini didorong dari tuntutan dari para peserta didik untuk memberikan kualitas pembelajaran yang mampu memenuhi kebutuhan yang menunjang. Sementara itu, mekanisme klasifikasi tutor ESAP yang masih di-generalisasi (tidak ada *leveling* apapun) dimana seorang tutor menangani semua peserta didik tanpa memperhatikan *capability* dari tutor itu sendiri. Hal ini tentu saja berdampak pada kualitas layanan yang diberikan oleh tutor kepada peserta didik dikarenakan kriteria dan kualitas kemampuan yang wajib dimiliki tutor di setiap *level*-nya jelas berbeda.

Oleh karena itu, diperlukan adanya klasifikasi Tutor ESAP berdasarkan kriteria yang sesuai dari tiap *level* konsumen. Adapun dasar penentuan dari aspek *Behavioral Competencies* yaitu: memiliki *attitude* yang mampu meningkatkan semangat peserta dan tidak menekan mental, memiliki *value* yang mampu menyampaikan materi serta segala materi/teori terkait, dan *self-image* yang dipandang mampu memberikan materi dengan pemahaman yang mudah serta dihormati oleh peserta. Dalam prosesnya, penelitian ini menggunakan metode Delphi untuk pengambilan keputusan yang melibatkan para pakar/pemangku jabatan terkait. Hasil dari pengumpulan keputusan tersebut dapat dijadikan dasar untuk merancang perbaikan kompetensi dasar Tutor ESAP. Secara umum, penelitian inian ini melakukan proses meliputi identifikasi *leveling* untuk tutor, identifikasi kompetensi tutor eksisting dan *leveling* mahasiswa, merancang klasifikasi tutor, dan *assign* tutor dengan kompetensi sesuai dengan *leveling* mahasiswa. Dengan demikian, para tutor Pusat Bahasa dapat memaksimalkan pelayanan sesuai dengan kemampuannya serta memaksimalkan pemenuhan akan layanan yang dibutuhkan oleh para akademisi Telkom University sesuai dengan kebutuhannya masing – masing.

2. Perancangan Standar *Behavioral Competencies*

Penelitian inian ini berupa mengembangkan *Behavioral Competencies* diawali dengan mengidentifikasi variabel *Behavioral Competencies* yang dibutuhkan oleh Tutor ESAP sebagai variabel penelitian inian. Tahapan

selanjutnya yaitu mengidentifikasi *Behavioral Competencies* dengan menggunakan metode Delphi yaitu dengan verifikasi, klarifikasi, dan validasi dari *Behavioral Competencies* oleh pakar. Variabel kebutuhan tersebut kemudian dibuat menjadi kuisioner yang berisi pertanyaan – pertanyaan kepada para pakar. Dari analisa tersebut di dapatkan variabel kebutuhan. Lalu, dari hasil perbandingan analisa tersebut variabel – variabel *Behavioral Competencies* yang telah diidentifikasi dibuat menjadi standar *Behavioral Competencies*. Setelah itu, *Behavioral Competencies* tersebut diukur kepada para Tutor untuk menentukan usulan pengembangan yang sesuai.



Gambar 1. Model Konseptual

3. Pengumpulan dan Pengolahan Data

3.1 Pengumpulan Data

1. Identifikasi Data *Behavioral Competencies*

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data menggunakan kuisioner tahap 1 dan 2 yang dibantu juga dengan wawancara kepada para pakar. Adapun tahapan dalam identifikasinya yaitu:

- Berdasarkan *Expert Judgement*:** dalam tahap ini dilakukan peninjauan terkait kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh Pusat Bahasa terhadap 3 orang pakar yang memiliki posisi penting terkait penelitian inian di Pusat Bahasa guna memperoleh informasi yang akurat. Langkah awal yang dilakukan oleh penelitian ini yaitu membuat kuisioner yang bersifat *open – ended* sehingga para pakar bisa mengemukakan dengan maksimal terkait penelitian inian yang dilakukan..
- Perbandingan dengan Studi Literatur:** setelah data awal didapatkan, maka perlu di validasi agar diketahui asal dan dasar pencantuman tersebut. Pencantuman tersebut berdasarkan bagian SDM Tel – U yang merupakan cerminan dari nilai *Professionalism, Recognition of achievement, Integrity, Mutual respect, Entrepreneurship* (PRIME). Selain itu juga merupakan turunan dari Misi Tel – U no. 3 yaitu “Memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, manajemen, dan seni, untuk kesejahteraan dan kemajuan peradaban bangsa.” yang kemudian turunkan kembali menjadi Visi dan Misi Pusat Bahasa dan menjadi dasar pencantuman tersebut.
- Penentuan Daftar *Behavioral Competencies*:** Setelah diketahui kebutuhan kompetensi untuk Tutor, maka diperlukan identifikasi *Behavioral Competencies* berdasarkan *expert judgement* dari para pakar terkait. Hal ini dimaksudkan agar *Behavioral Competencies* yang akan diidentifikasi sesuai dengan kebutuhan. Pada tahap ini digunakan Kuisioner tahap 2 dimana para pakar memilih dari daftar kompetensi yang berasal dari referensi Spencer & Spencer (1993) dan masukan pada kuisioner awal yang telah diberikan sebelumnya.
- Hasil Pemilihan *Behavioral Competencies*:** Berdasarkan hasil dari kuisioner tahap 2, para pakar telah memilih dari daftar *Behavioral Competencies* seperti yang terlampir diatas. Hasilnya dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Pemilihan *Behavioral Competencies*

Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3
Initiative (INT)	Initiative (INT)	-
Self – Control (SCT)	Self – Control (SCT)	Self – Control (SCT)
Directiveness (DIR)	Directiveness (DIR)	Directiveness (DIR)
Organizational Commitment (OC)	Organizational Commitment (OC)	Organizational Commitment (OC)
Customer Service Orientation (CSO)	Customer Service Orientation (CSO)	Customer Service Orientation (CSO)
Interpersonal Understanding (IU)	Interpersonal Understanding (IU)	Interpersonal Understanding (IU)

2. Identifikasi *Key Behaviour*

Setelah jenis kompetensi selesai diidentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah menentukan indikator perilaku dari setiap jenis kompetensi untuk Tutor. Penelitian ini mengadopsi tingkat indikator dari referensi Spencer & Spencer (1993), namun dalam penelitian ini tidak semua dimensi dan tingkatan indikator perilaku tersebut digunakan karena tidak seluruhnya relevan dengan kondisi maupun *job desc* eksisting di Pusat Bahasa. Untuk itu, dilakukan wawancara kepada seluruh pakar untuk menentukan dimensi apa yang akan digunakan dan hingga berapa tingkat indikator perilaku dari dimensi tersebut. Adapun, kesepakatan dimensi dan tingkatan indikator perilaku yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Dimensi dan Tingkatan Indikator Perilaku Pada Tiap Jenis Kompetensi

	INT	IU	CSO	SCT	DIR	OC
Dimensi	B	B	B	A	A	A
Tingkatan	0-2	0-2	0-3	0-3	0-3	0-3

Dalam pemilihan *key behaviour* penelitian ini menggunakan data tambahan yang diambil dari para ESAP Tutor sebagai data sekunder. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui para Tutor yang melakukannya di lapangan, sehingga dapat terlihat jika terdapat perbedaan sekaligus mempermudah analisisnya, pengambilan sampel pun harus mencakup perwakilan dari tiap *level* Tutor atau biasa dikenal dengan *stratified random sampling* yang ditinjau berdasarkan *Technical Competencies* yang dilihat dari nilai EPrT. Lalu, terkait pengambilan sampel mengikuti pendapat Gay & Diehl (1992) yang berpendapat bahwa penelitian deskriptif harus memiliki minimum 10% sampel dari keseluruhan. Jika terdapat 63 orang Tutor, maka $63 \times 10\% = 6,3 \sim 7$ orang sampel.

Tabel 4. Perhitungan Pengambilan Sampel

Technical Competencies Tutor				
Nilai	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
EPrT	≥ 450	≥ 500	≥ 550	≥ 580
Jumlah Tutor	13	34	14	2
Rata – rata	0,217391	0,543478	0,195652	0,043478
Hasil Hitung	2	4	1	0
Sampel	2	4	2	1

Dapat diperhatikan bahwa jumlah Tutor dari tiap *level* di rata – rata kemudian dikali 7 untuk mengetahui berapa jumlah sampel dari *level* tersebut. Setelah dihitung dapat ditinjau bahwa tidak ada sampel dari *level* 4 yang berarti tidak memiliki perwakilan. Sedangkan, metode *stratified random sampling* adalah cara pengambilan sampel yang membagi populasi menjadi beberapa sub-kelompok berdasarkan kriteria yang berhubungan dengan variabel-variabel dalam penelitian (Kuncoro, 2003). Untuk itu, diperlukan adanya perwakilan dari tiap sub-kelompok. Oleh karenanya, perhitungan pun menggunakan *roundup* untuk membulatkan angka desimal keatas sehingga didapatkan total sampel sebanyak 9 orang.

3.2 Pengolahan Data

Pada proses pengolahan dari seluruh data yang telah dikumpulkan dan dipaparkan tersebut diatas, maka selanjutnya akan diolah menjadi model kompetensi dan pengembangan untuk waktu mendatang yang telah disesuaikan dengan kapasitas dari Pusat Bahasa. Adapun tahapan pengolahan data sebagai berikut:

1. Penetapan Kompetensi

Pada tahap ini bertujuan untuk menetapkan kompetensi *Behavioral Competencies* yang akan digunakan dalam kamus kompetensi. Setelah, mengidentifikasi kebutuhan kompetensi berdasarkan kebutuhan, maka dilanjutkan dengan penetapan kompetensi menggunakan Kusiner tahap 2. Maka didapatkan hasil seperti tertera dibawah ini:

Tabel 5. Rangkuman *Behavioral Competencies*

Pilihan	Jenis Kompetensi
Pakar I & II	Kompetensi proaktif (initiative, INT)
Pakar I, II & III	Kompetensi pengendalian diri (self-control, SCT)
Pakar I, II & III	Kompetensi kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (Directiveness, Dir)
Pakar I, II & III	Kompetensi komitmen terhadap organisasi (organizational commitment, OC)
Pakar I, II & III	Kompetensi berorientasi kepada pelanggan (customer service orientation, CSO)
Pakar I, II & III	Kompetensi empati (interpersonal understanding, IU)

Dari 22 pilihan yang diberikan pada Kuisisioner tahap 2, maka para pakar memilih berdasarkan bidang keahlian dan posisinya di Pusat Bahasa. Dapat diperhatikan bahwa para pakar mencapai konsensus di hampir semua kompetensi. Dalam hal ini, kompetensi *Initiative (INT)* tetap di proses karena mayoritas pakar yaitu 2 dari 3 pakar memilihnya. Selain itu, menurut Hay Mcber (2000) menyimpulkan hubungan produk – proses pembelajaran untuk mencapai ke-efektifan menyebutkan berbagai *teaching skill* untuk mencapai keefektifan pembelajaran secara umum. Merujuk pada sumber tersebut, maka jenis kompetensi *Behavioral Competencies* bagian *Initiative (INT)* memang diperlukan, ditambah lagi dengan dukungan dari pakar I & II.

2. Penetapan Indikator Perilaku

Pada tahap ini bertujuan untuk menetapkan indikator perilaku untuk setiap jenis kompetensi pada tiap tingkatannya. Setelah observasi terhadap peforma di lapangan dan terhadap *job desc* dari para Tutor, penelitian ini mensimplifikasi indikator perilaku sesuai dengan kondisi eksisting serta kebutuhan dari Pusat Bahasa. Selanjutnya, data tersebut dirangkum dan dibuat menjadi Kuisisioner tahap 3 yang dikembalikan kepada para pakar dari Pusat Bahasa untuk dinilai dan dipilih sesuai kebutuhan.

Data dari para pakar menjadi data utama. Lalu, penelitian ini memutuskan mengambil data sekunder dari responden Tutor aktif sebanyak 9 orang untuk memastikan penilaian indikator perilaku tersebut. Selanjutnya, data di analisa menggunakan program SPSS untuk uji Mann Whitney U dari jawaban pakar dan Tutor, dengan hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H0 = Perbedaan jawaban pakar dan tutor tidak berbeda signifikan

H1 = Perbedaan jawaban pakar dan tutor berbeda signifikan

Pengambilan keputusan yaitu tolak H0 jika masuk dalam daerah kritis (signifikansipenelitian $\leq \alpha = 0,05$), dan terima H0 jika sebaliknya. Adapun, analisa menggunakan program SPSS ini dilakukan untuk setiap jenis kompetensi di setiap *level*-nya. Dari hasil perhitungan menunjukkan semua jenis kompetensi di tiap *level*-nya mempunyai *Asymptotic Significant (2-tailed)* yang lebih besar dari *level of significant (α)* 0,05. Jadi, H0 diterima dan H1 ditolak untuk seluruh jenis kompetensi di tiap *level*-nya. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa jawaban pakar dan tutor tidak berbeda signifikan. Berdasarkan analisa uji tersebut, maka *level* Tutor untuk *Behavioral Competencies* tidak dibagi menjadi 4 *level* melainkan menjadi 2 *level* saja yaitu *level* rendah dan tinggi dimana *level* 1 dan 2 dari segi *Technical Competencies* akan masuk ke *level* rendah, sedangkan *level* 3 dan 4 akan masuk ke *level* tinggi. Untuk itu, *key behaviour* yang menjadi ketetapan adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Ketetapan Indikator Perilaku

No	Kompetensi	Level Rendah	Level Tinggi
1	Kompetensi proaktif (initiative, INT)	0	2
2	Kompetensi pengendalian diri (self-control, SCT)	1	3
3	Kompetensi kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (Directiveness, Dir)	0	3
4	Kompetensi komitmen terhadap organisasi (organizational commitment, OC)	0	3
5	Kompetensi berorientasi kepada pelanggan (customer service orientation, CSO)	1	3
6	Kompetensi empati (interpersonal understanding, IU)	1	3

3. Pengukuran Gap Kompetensi

Pada tahapan ini bertujuan untuk mengetahui *gap* kompetensi eksisting Tutor dengan standar. Diawali dengan mengukur kemampuan eksisting dari para ESAP Tutor yang aktif. Pengukuran dari segi *Technical Competencies* menggunakan nilai EPrT dari para Tutor. Pengukuran dari segi *Behavioral Competencies* menggunakan bantuan dari PIC ESAP dengan parameter standar *Behavioral Competencies* yang telah diidentifikasi sebelumnya. Pengukuran ini juga akan menjadi acuan untuk menentukan *level* dari Pengukuran dari segi *Technical Competencies* untuk mengetahui pada *level* berapa Tutor berada, kemudian pada *level* tersebut dibandingkan sesuai standar *Behavioral Competencies*. Jika, seorang Tutor berada *level* 2 secara *Technical Competencies*, maka akan dibandingkan dengan standar *Behavioral Competencies* pada *level* rendah. Adapun standar *Behavioral Competencies* adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Standar *Behavioral Competencies*

No	Kompetensi	Level Rendah	Level Tinggi
1	Kompetensi proaktif (initiative, INT)	0	2
2	Kompetensi pengendalian diri (self-control, SCT)	1	3
3	Kompetensi kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (Directiveness, Dir)	0	3
4	Kompetensi komitmen terhadap organisasi (organizational commitment, OC)	0	3
5	Kompetensi berorientasi kepada pelanggan (customer service orientation, CSO)	1	3
6	Kompetensi empati (interpersonal understanding, IU)	1	3

Dari standar tersebut akan dibandingkan dengan *Behavioral Competencies* eksisting dari para Tutor ESAP yang aktif untuk mengetahui *gap* yang terjadi. Adapun data *Behavioral Competencies* dan *gap* yang terjadi adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil *Gap* Kompetensi

Level Hard	Standar						Eksisting					
	INT	OC	DIR	CSO	SCT	IU	INT	OC	DIR	CSO	SCT	IU
3	2	3	3	3	3	3	1	2	1	3	2	3
3	2	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3
3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4
3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	4	3	3
3	2	3	3	3	3	3	2	4	1	2	2	4
3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3
3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	3
3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3
3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
4	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3
4	2	3	3	3	3	3	2	4	1	3	2	3
Total <i>Gap</i>							8	4	10	4	9	0

Dari hasil perbandingan diatas dapat diketahui terjadi *gap* pada 10 orang Tutor yang seluruhnya berasal dari tutor *level* tinggi dimana 10 orang pada DIR, 9 orang pada SCT, 8 orang pada INT, dan masing – masing 4 orang pada OC dan CSO. Berdasarkan hasil tersebut terlihat seluruhnya memiliki *gap* pada DIR, maka usulan pengembangan akan di prioritaskan untuk mengurangi *gap* pada DIR. Hasil ini dapat menjadi *input* bagi usulan pengembangan untuk menghilangkan *gap* yang terjadi.

4. Usulan Program Pengembangan

Pada tahapan ini bertujuan untuk mengetahui rencana program pengembangan yang efektif. Ditinjau dari kebutuhan pengembangan, maka diperlukan *training* untuk para Tutor yang memiliki *gap* pada *Behavioral Competencies*. Terdapat 2 jenis *training* yaitu: *exhouse training* dan *inhouse training*. Perbedaannya, pada *exhouse training* semua desain materi *training*, alur, metode, contoh kasus, dan lainnya menjadi otoritas penuh *trainer*, namun lebih efisien jika peserta *training* sedikit (kurang dari 5 orang). Sedangkan, pada *inhouse training* data atau informasi terkait kebutuhan peserta dapat diambil dari bagian SDM atau dalam proses *Training Need Analysis* (TNA), namun agar efisien *inhouse training* membutuhkan peserta *training* yang banyak (Putra, 2007).

Tahapan proses TNA meliputi mengetahui tujuan dari pelaksanaan pelatihan dimana dalam usulan rencana pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan Tutor. Selanjutnya, identifikasi kompetensi apa yang ingin ditingkatkan melalui pelatihan yang akan diadakan. Lalu, melakukan evaluasi

kompetensi eksisting untuk mengetahui *gap* yang terjadi. Setelah itu, menentukan prioritas *training* yang akan dilaksanakan dan metode pelaksanaannya. Untuk proses identifikasi kompetensi, analisis *gap*, dan prioritas pelatihan sudah di bahas pada bagian sebelumnya, hanya tinggal metode pelaksanaannya saja. Dengan mempertimbangkan jumlah Tutor yang membutuhkan *training* mencapai 10 orang, maka akan lebih efisien jika menggunakan *inhouse training*. Selain itu, dengan *inhouse training* akan memungkinkan materi pada pelatihan nanti dapat di *customize* sesuai dengan kebutuhan. Sesuai dengan hasil analisis *gap* Tutor membutuhkan pelatihan terkait “kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya”.

Untuk lebih meningkatkan efektivitas, Tutor yang hanya memiliki *gap* pada OC atau CSO saja tetap diikuti dalam pelatihan. Hal ini dimaksudkan agar pelatihan dilaksanakan dalam satu waktu namun mencakup seluruhnya. Adapun, Tutor yang hanya memiliki *gap* pada OC atau CSO saja dapat menghilangkan *gap* sekaligus meningkatkan kemampuan pada *Behavioral Competencies* yang lain. Adapun terkait *provider* untuk pelatihan ini dapat berasal dari kalangan *internal* atau *external* Telkom University selama pelatihan tersebut mencakup usulan materi pelatihan sebagai berikut:

Tabel 9. Rencana Program Pengembangan (Mengatasi *Gap* tingkat 1 ke 2 pada *Key Behaviour*)

Tujuan: melatih kemampuan tutor dalam memberikan pengarahan secara <i>detail</i> kepada peserta terkait aturan dan tata cara yang sesuai	
Sesi	Metode Pelaksanaan
1	Tutor memberikan penjelasan tentang ESAP terkait jenis <i>activity</i> , cara melaksanakan <i>activity</i> , dan aturan yang berlaku
2	Tutor memberikan kesempatan pada peserta untuk bertanya terkait penjelasan sebelumnya jika ada yang belum jelas atau peserta menemui kendala

Tabel 10. Rencana Program Pengembangan (Mengatasi *Gap* tingkat 2 ke 3 pada *Key Behaviour*)

Tujuan: melatih kemampuan tutor dalam menetapkan batasan untuk peserta dalam proses <i>activity</i> yang berlaku dan berbicara lugas dalam menetapkan batasan	
Sesi	Metode Pelaksanaan
1	Tutor berlatih menjadi koordinator lokasi (korlok) dan <i>role play</i> sebagai tutor dan peserta ESAP agar tutor dapat melakukan pendekatan yang tepat dari segi menjadi korlok, tutor, dan peserta ESAP sehingga mendapatkan pemahaman yang maksimal
2	Tutor berlatih berkomunikasi dengan peserta terkait permasalahan dan permintaan dari peserta pada suatu <i>activity</i> untuk mengambil keputusan terkait pemberian batasan pada peserta

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini yaitu:

- Permasalahan dari peforma para ESAP Tutor yaitu belum terdapatnya standar *Behavioral Competencies* yang dibutuhkan untuk menunjang dalam menjalankan program ESAP. Proses penelitian pengembangan *Behavioral Competencies* mengidentifikasi bahwa *Behavioral Competencies* yang dibutuhkan yaitu: Initiative (INT), Organizational Commitment (OC), Directiveness (DIR), Customer Service Orientation (CSO), Self – Control (SCT), dan Interpersonal Understanding (IU)
- Hasil dari identifikasi kebutuhan *Behavioral Competencies* yang menghasilkan *Behavioral Competencies* dan *key behaviour* untuk setiap *level* dari Tutor yang dirangkum menjadi standar *Behavioral Competencies*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 11. Standar *Behavioral Competencies*

No	<i>Behavioral Competencies</i>	Level Rendah	Level Tinggi
1	Kompetensi proaktif (initiative, INT)	0	2
2	Kompetensi pengendalian diri (self-control, SCT)	1	3
3	Kompetensi kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (Directiveness, Dir)	0	3
4	Kompetensi komitmen terhadap organisasi (organizational commitment, OC)	0	3
5	Kompetensi berorientasi kepada pelanggan (customer service orientation, CSO)	1	3
6	Kompetensi empati (interpersonal understanding, IU)	1	3

3. Hasil penentuan standar *Behavioral Competencies* menjadi *input* bagi usulan program pengembangan sehingga bisa mengurangi *gap* kompetensi yang terjadi pada para ESAP Tutor. Adapun pengembangan dilakukan dalam bentuk pelatihan dimana bersifat *inhouse training*. Lalu, *trainer* dapat berasal dari kalangan *internal* atau *external* Telkom University selama memuat usulan dari materi pengembangan sebagai berikut:

Tabel 12. Rencana Program Pengembangan (Mengatasi *Gap* tingkat 1 ke 2 pada *Key Behaviour*)

Tujuan: melatih kemampuan tutor dalam memberikan pengarahan secara <i>detail</i> kepada peserta terkait aturan dan tata cara yang sesuai	
Sesi	Metode Pelaksanaan
1	Tutor memberikan penjelasan tentang ESAP terkait jenis <i>activity</i> , cara melaksanakan <i>activity</i> , dan aturan yang berlaku
2	Tutor memberikan kesempatan pada peserta untuk bertanya terkait penjelasan sebelumnya jika ada yang belum jelas atau peserta menemui kendala

Tabel 13. Rencana Program Pengembangan (Mengatasi *Gap* tingkat 2 ke 3 pada *Key Behaviour*)

Tujuan: melatih kemampuan tutor dalam menetapkan batasan untuk peserta dalam proses <i>activity</i> yang berlaku dan berbicara lugas dalam menetapkan batasan	
Sesi	Metode Pelaksanaan
1	Tutor berlatih menjadi koordinator lokasi (korlok) dan <i>role play</i> sebagai tutor dan peserta ESAP agar tutor dapat melakukan pendekatan yang tepat dari segi menjadi korlok, tutor, dan peserta ESAP sehingga mendapatkan pemahaman yang maksimal
2	Tutor berlatih berkomunikasi dengan peserta terkait permasalahan dan permintaan dari peserta pada suatu <i>activity</i> untuk mengambil keputusan terkait pemberian batasan pada peserta

4.2 Saran

1. Diharapkan Pusat Bahasa dapat menggunakan hasil penelitian sebagai sarana perbaikan peformansi dari para ESAP Tutor. Adapun untuk penentuan pihak penyelenggara program pengembangan dapat di musyawarahkan dengan para pihak terkait.
2. Dapat mengembangkan metode *training* yang lebih lengkap
3. Mempertimbangkan faktor – faktor penunjang *training* seperti estimasi biaya, pihak penyelenggara, dan lainnya

Daftar Pustaka

- [1] Linstone, Harold A. & Turoff, Murray (Eds.) (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. USA: Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- [2] Linstone, Harold A., & Turoff, Murray (Eds.) (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. USA: Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- [3] Mcber, Hay (2000). *Measures of Teacher Effectiveness*. USA: DfEE
- [4] Miller, L. E. (2006). Determining what could/should be: The Delphi technique and its application. Paper dipresentasikan pada pertemuan tahunan rutin pada tahun 2006 dari Mid-Western Educational Research Association, Columbus, Ohio.
- [5] Mudlofir, Ali (2012). *Pendidik Profesional*. Surabaya: Rajawali Pers
- [6] Nurherawati, Feny (2007). *Studi Identifikasi Kebutuhan Kompetensi dan Bakat*. Bandung.
- [7] Prabu Mangkunegara A. A., Anwar (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
- [8] Priansa, Donni Juni (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: CV. Alfabeta
- [9] Putra, Kurniawan (2007). Dipetik 10 Juni 2016, dari Blog Management Training: <https://krisnawan.wordpress.com>
- [10] Reed, Jacqueline, & Vakola, Maria (2006). What Role can a Training Needs Analysis Play in Organisational Change ?. Vol 19 No.3, 393-407.
- [11] Spencer, M. Lyle, & Spencer, M. Signe (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- [12] Tambun, S. Benny dkk (2014). Perancangan Sistem Informasi Berbasis Geografis Untuk Mendukung Keputusan Pemilihan Tempat Makan Di Kawasan Pendidikan Telkom University Dengan Menggunakan Metode Factor Rating Dan Metode Delphi. IENACO, 2337-4349, 1-10. Mcber, Hay (2000). *Measures of Teacher Effectiveness*. USA: DfEE