TAHAPAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PROGRAM PENGAJAR MUDA

Annisa Ariro Dhinantia¹,
Muhammad Fedryansyah², Arie
Surya Gautama³

¹Program Studi Kesejahteraan Sosial,
FISIP, Universitas Padjadjaran

²Departemen Kesejahteraan Sosial,
FISIP, Universitas Padjadjaran

³Pusat Studi CSR, Kewirausahaan
Sosial, dan Pemberdayaan
Masyarakat, Universitas Padjadjaran

*Corresponding author

Email: annisa19049@mail.unpad.ac.id

No. doi: 10.24198/focus.v6i2.48362

ABSTRAK

Pendidikan merupakan hak setiap anak yang wajib dipenuhi oleh tiap negara dan menjadi salah satu faktor penting dalam menginterpretasikan kewibawaan dari sebuah negara. Namun hingga saat ini masih terdapat daerah yang memiliki layanan pendidikan, mutu pendidikan dan pendidikan serta kemampuan literasi anak-anak yang rendah. Kondisi tersebut dapat terjadi dikarenakan kurang meratanya tenaga pendidik ataupun guru sehingga berpengaruh juga terhadap pemerataan kualitas Pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu, Indonesia Mengajar mengadakan Program Pengajar Muda dimana para sarjana terpilih untuk direkrut, dilatih, dan dikirimkan oleh Indonesia Mengajar untuk bekerja sama dengan masyarakat sebagai guru dan agen perubahan di pelosok Indonesia selama 1 tahun. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis tahapan Program Pengajar Muda yang terdiri dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan intensif, penugasan, dan orientasi pasca penugasan berdasarkan tahapan pengembangan sumber daya manusia oleh Kettner. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, serta studi dokumentasi. Hasil penelitian mendeskripsikan dan menggambarkan bahwa Program Pengajar Muda memiliki 4 tahap pengembangan pengajar muda yang hanya memuat 6 dari 7 tahap pengembangan sumber daya manusia, yaitu tahap perencanaan pengembangan sumber daya manusia, analisis dan desain pekerjaan, rekrutmen, orientasi dan pelatihan, pengawasan dan penilaian, serta terminasi.

Kata-kata kunci: Tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengajar Muda.

ABSTRACT

Education is the right of every child that must be fulfilled by every country and is one of the important factors in interpreting the authority of a country. However, until now there are still areas that have educational services, the quality of education and education as well as low children's literacy skills. This condition can occur due to the uneven distribution of educators or teachers so that it also affects the evenness of the quality of education in Indonesia. Therefore, Indonesia Mengajar held a Young Teacher Program where selected scholars were recruited, trained, and sent by Indonesia Mengajar to work with the community as teachers and agents of change in remote areas of Indonesia for 1 year. This study aims to describe and analyze the stages of the Young Teachers Program which consist of recruitment and selection, intensive training, assignments, and post-assignment orientation based on the stages of human resource development by Kettner. The method used is descriptive qualitative using in-depth

interview techniques, observation, and documentation studies. The results of the research describe and illustrate that the Young Teaching Program has 4 stages of developing young teachers which only contain 6 of the 7 stages of human resource development, namely the planning stages of human resource development, job analysis and design, recruitment, orientation and training, supervision and assessment, as well as termination.

Keywords: Human Resource Development Stage, Young Teachers.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hak setiap anak di seluruh dunia. Hal ini tertuang dalam Konvensi Hak-Hak Anak 1989. Hak tersebut wajib dipenuhi oleh tiap negara yang berpegang pada konvensi tersebut, termasuk Indonesia. Dengan Pendidikan, anak-anak bangsa nantinya akan dibentuk pola pikirnya menjadi lebih berkualitas sehingga dapat menjadi agen perubahan sekaligus kunci pembangunan suatu bangsa dalam memajukan perekonomian Indonesia (Listiyandini & Fitriana, 2013). Namun, masih banyak kondisi Pendidikan yang tidak jauh dari permasalahan dan dibutuhkan adanya pembenahan secara berkelanjutan (Malinda, 2019). Selain itu, ditemukan banyak Pendidikan di daerahdaerah kecil maupun perbatasan yang jauh dari kata berkualitas dan sangat berbanding terbalik dengan kondisi Pendidikan di kota-kota besar yang ada di Indonesia. Ketidakmerataan Pendidikan ini digambarkan dengan beberapa kondisi seperti rendahnya layanan Pendidikan, mutu Pendidikan dan Pendidikan tinggi, dan kemampuan literasi anak-anak di Indonesia (zulkarnaen & Handoyo, 2019).

Kondisi tersebut dapat terjadi dikarenakan kurang meratanya tenaga pendidik ataupun guru sehingga berpengaruh juga terhadap pemerataan kualitas Pendidikan di Indonesia (Purnamasari & La Kahija, 2018). Melalui data Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Zulkarnaen & Handoyo (2019) mengutip bahwa permasalahan yang

menjadi dasar ketidakmerataan tersebut adalah rendahnya proporsi guru yang memiliki kualifikasi akademik S1/D4. Tidak hanya itu, kurikulum yang tidak sesuai dengan mekanisme dan proses yang standar juga menjadi pemicu ketidakmerataan Pendidikan di Indonesia (Listiyandini & Fitriana, 2013). Sehingga, permasalahan utama ketidakmerataan

Pendidikan di daerah terpencil terletak pada ketersediaan guru yang berkualitas dalam penerapan kurikulum yang standar.

Indonesia Mengajar merupakan sebuah gerakan yang dilatarbelakangi oleh ketidaksamarataan kualitas pendidikan di Indonesia. Melalui visinya, Indonesia Mengajar berusaha mengajak semua pihak untuk mengambil peran dan bagiannya dalam memajukan pendidikan di Indonesia

(Indonesia Mengajar, 2022). Bagi Indonesia Mengajar, pendidikan adalah urusan bersama dan melalui nilai tradisional yang dipegang oleh masyarakat, gotong royong, dapat menunjang kemajuan pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu, Indonesia Mengajar memberikan wadah kepada orang-orang yang ingin berperan dalam kemajuan pendidikan melalui program utamanya, yaitu Pengajar Muda.

Program Pengajar Muda tercetus setelah Indonesia Mengajar menguraikan misinya dalam menunjang pencapaian visi menjadi tiga misi utamanya, yaitu mendorong perubahan perilaku pendidikan yang lebih baik dan

berkelanjutan di entitas sasaran, membangun jejaring pemimpin muda yang memiliki kompetensi kualitas global dengan pemahaman akar rumput, dan mendorong tumbuhnya gerakan sosial pendidikan di Indonesia (Indonesia Mengajar, 2022). Pengajar Muda merupakan program dimana para sarjana terpilih untuk direkrut, dilatih, dan dikirimkan oleh Indonesia Mengajar untuk bekerja sama dengan masyarakat sebagai guru di pelosok Indonesia selama 1 tahun.

Dengan membawa dan mengajak generasi muda terbaik sebagai perwakilan dari kompetensi kelas dunia, program Pengajar Muda akan menjadi tempat bagi para pengajar muda belajar kepemimpinan dalam menamahi utuh masyarakat serta kualitas pendidikan di suatu daerah. Sehingga kompetensi yang dimiliki tersebut dapat membantu mendorong masyarakat untuk berdaya dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih baik. Sebab kualitas pendidikan di suatu daerah sangat erat keterkaitannya terhadap peran masyarakatnya dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang baik. Dalam pelaksanaan program Pengajar Muda, Indonesia Mengajar menggunakan pendekatan yang holistik, seperti berfokus pada perubahan perilaku, strategi utama berupa mengirimkan orang untuk sebuah perubahan, melibatkan semua pihak untuk ikut bekerja sama, bekerja intensif dan jangka Panjang, dan menjadi sebuah sekolah kepemimpinan bagi para pengajar muda yang terpilih. Pengajar muda yang terpilih ini nantinya akan memiliki tiga tugas utama, yaitu interaksi di sekolah, pelibatan masyarakat, pelibatan daerah.

Program Pengajar Muda terdiri dari empat tahapan rangkaian kegiatan, yaitu rekrutmen, pelatihan intensif, penugasan, dan orientasi pasca penugasan. Dalam tahap rekrutmen dan seleksi, Indonesia Mengajar menyeleksi dan merekrut sarjana-sarjana yang memiliki kompetensi tertentu agar dapat menjalankan tugas dan

perannya di daerah penempatan. Kompetensi ini nantinya juga akan ditingkatkan melalui kegiatan pelatihan intensif yang diadakan selama 2 hingga 3 bulan. Para pengajar muda yang terpilih dan telah direkrut oleh Indonesia Mengajar akan menjalani pelatihan intensif tersebut dan mendapatkan pengembangan kompetensi lainnya. Kompetensi-kompetensi tersebut menjadi standar sikap yang dimiliki oleh Indonesia Mengajar dalam pelaksanaan program Pengajar Muda.

Selanjutnya, pengajar muda akan dikirimkan ke daerah penempatan dan bertugas selama 1 tahun. Selama masa penugasan, pengajar muda akan terlibat aktif dalam proses pembelajaran di kelas dan sekolah guna melibatkan dan menggerakkan kepala sekolah serta para guru pada kegiatan metode belajar kreatif. Tidak hanya terlibat dalam internal sekolah, pengajar muda juga terlibat aktif berkegiatan dengan masyarakat guna membantu masyarakat mendorong kapasitas kepercayaan diri, pengelolaan sumber daya, membuat keputusan, dan berkolaborasi dengan para penggerak. Pengajar muda mengikutsertakan diri dalam membangun, memelihara, menjalin komunikasi, dan mengembangkan jejaring berkelanjutan di level pemerintahan daerah dan dinas pendidikan.

Setelah bertugas selama 1 tahun di daerah penempatan, pengajar muda akan menjalani orientasi pasca penugasan yang dilaksanakan di Jakarta. Orientasi ini bertujuan membantu menyusun kembali rencana besar masing-masing pengajar muda dan berjejaring lebih luas. Sehingga pengajar muda akan dapat kembali melanjutkan kehidupannya di bidang masing-masing. Rangkaian kegiatan inilah yang disebut dan dijadikan sekolah kepemimpinan untuk pengajar muda bagi Indonesia Mengajar serta membentuk individu sebagai human agency di bidang pendidikan.

Menilik dari visi dan misi Indonesia Mengajar melalui program pengajar muda, Indonesia Mengajar melalui pengajar muda memberikan dampak perubahan, khususnya pada perubahan perilaku, kepada masyarakat di daerah penempatan. Beberapa contoh perubahan perilaku yang terjadi pada masyarakat di daerah penempatan adalah masyarakat melakukan inisiasi kegiatan pendidikan sebagai respon terhadap tantangan pendidikan kabupaten yang mempengaruhi kemajuan pendidikan di desa melalui pendirian sebuah komunitas pendidikan yang berada di Kabupaten Konawe, Jejak Konawe.

Pengajar muda tidak hanya memengaruhi masyarakat untuk melakukan perubahan perilaku, namun di tingkat pemerintahan turut dipengaruhi. Salah satu perubahan besar yang dibawa oleh pengajar muda di tingkat pemerintahan adalah terbentuknya program

Tubaba Cerdas sebagai program pendampingan untuk penguatan pendidikan karakter di Kabupaten Tulang Bawang Barat, Lampung. Hal ini menjadi bukti bahwa pengajar muda berhasil membawa dampak perubahan pada daerah penempatannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa pengajar muda memiliki dan merupakan human agency dalam bidang pendidikan di daerah.

Human agency merupakan konsep bahwa kemampuan manusia dalam menentukan pilihan dan memengaruhi lingkungan sosial sekitarnya dengan pilihan tersebut (Bandura, 2006). Human agency tidak berdiri sendiri, menurut Bandura (2006), human agency mengikutsertakan bentuk agency lainnya dalam mengelola dan memengaruhi individu tersebut, yaitu personal agency, proxy agency, dan collective agency. Ketiga agency tersebut saling berkaitan dan membantu membentuk konsep human agency. Ketika dikaitkan dengan program pengajar muda tersebut, terlihat

jelas bahwa program pengajar muda memiliki konsep pembentukan sikap yang sama dengan human agency pada tahapan pengembangan sumber daya manusianya.

Pengembangan atau manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bagian penting yang harus diperhatikan sebelum menjalankan sebuah program. Pengembangan sumber daya manusia harus disusun dan direncanakan dengan arah dan visi yang jelas, serta berfokus pada kualitas dan karakteristik yang diperlukan untuk mencapai misi, tujuan, dan sasaran organisasi pada program yang akan dilaksanakan (Kettner, 2013). Dalam program tersebut, para calon pengajar muda akan direkrut, dilatih dan ditugaskan untuk menjadi agent of change bagi masyarakat di daerah tertentu untuk membangun sikap dan perilaku yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Rangkaian program tersebutlah yang menjadi bagian dari tahapan pengembangan sumber daya manusia pada program pengajar muda. Berdasarkan berbagai pemaparan dan penjelasan sebelumnya, program pengajar muda yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas pendidikan di Indonesia menjadi lebih baik dan sama rata memiliki tahapan pengembangan dan manajemen sumber daya manusianya yang dapat membentuk sikap human agency. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tahap pengembangan sumber daya manusia pada program pengajar muda.

METODE PENELITIAN

Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Penggunaan metode deskriptif peneliti lakukan untuk mencari hubungan sebab akibat serta alasan mengapa suatu fenomena dapat terjadi sehingga didapatkan data deskriptif secara utuh dan mendalam terhadap tahap pengembangan sumber daya manusia pada Program Pengajar Muda.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam, observasi non partisipatif, dan studi literatur. Analisis dan pengolahan data kualitatif merupakan proses yang melibatkan proses pengumpulan data, interpretasi, dan hasil dalam bentuk pelaporan secara aktual. Didukung dengan triangulasi sumber data untuk menguji keabsahan data penelitian.

Dalam penelitian ini teori human resources management digunakan dalam mengkaji tahapan pengembangan sumber daya manusia pada Program Pengajar Muda. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses penting dalam pengelolaan staf dimulai dari memperoleh staf, mempertahankan dan bekerja dengan anggota staf, hingga mengakhiri posisi jika diperlukan (Skidmore, 1995). Berdasarkan buku "Excellence in Human Service Organization Management" dari Peter M. Kettner (2013), terdapat 7 tahap pengembangan sumber daya manusia, yaitu perencanaan pengembangan SDM, analisis dan desain pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan pelatihan, motivasi dan penghargaan, pengawasan dan penilaian, serta terminasi atau pemberhentian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Program Pengajar Muda

Pengajar Muda merupakan para sarjana terpilih yang direkrut, dilatih, dan diberangkatkan oleh Indonesia Mengajar untuk membantu masyarakat sebagai guru di pelosok Indonesia selama 1 tahun (Indonesia Mengajar, 2022). Melalui program ini, pengajar muda mengikuti rangkaian tahapan pengembangan sumber daya manusia yang membentuk diri mereka sebagai human agency bagi dirinya sekaligus agen perubahan bagi daerah penempatannya di bidang pendidikan.

Program Pengajar Muda dirancang dan didesain dengan menggunakan metode pendekatan outcome mapping, sebuah bagian dari kerangka manajemen program

yang berorientasi pada hasil yang lebih kompleks, seperti perubahan pada perilaku, hubungan, aktivitas, dan tindakan dari suatu intervensi. Dengan menggunakan metode pendekatan outcome mapping dalam perancangan Program Pengajar Muda, maka terlihat secara jelas bahwa pengajar muda dibentuk untuk memiliki human agency pada dirinya sehingga dapat menjadi agen perubahan terhadap daerah penempatan. Oleh karena itu, Indonesia Mengajar menjabarkan tugas dan peran penting pengajar muda. Berikut tugas pengajar muda selama program berlangsung, yaitu

- a. Berpartisipasi aktif dalam pembelajaran di kelas.
- b. Berbaur dengan masyarakat dan terlibat dalam berbagai kegiatan masyarakat.
- c. Berpartisipasi aktif dan saling membantu dalam membangun, memelihara, mengkomunikasikan dan mengembangkan jejaring yang berkesinambungan antara pemangku kepentingan pendidikan daerah.

Sedangkan, pengajar muda memiliki 3 peran yang implementasinya bertahap dan menyesuaikan pada kondisi daerah penempatan, yaitu

- a. Pengajar muda berperan dalam menemukan dan mengidentifikasi aktor lokal atau mitra langsung yang nantinya dapat diharapkan menjadi penggerak lokal.
- b. Pengajar muda berperan sebagai penghubung dan mengembangkan jejaring mitra langsung atau aktor lokal untuk saling meningkatkan potensi, kapasitas, dan informasi
- c. Pengajar muda berperan sebagai penggerak untuk menyiapkan kemandirian para aktor local.

Dalam menjalani tugas dan peran pengajar muda, Indonesia Mengajar menganalisis karakteristik, keterampilan serta pengetahuan yang harus dimiliki oleh pengajar muda. Ketiga hal tersebut

dijabarkan ke dalam 13 kompetensi pengajar muda, yaitu *initiating action, tenacity, gaining commitment, analytical thinking, adaptability, continues learning, planning & organizing, work standard, communication, impact, facilitating, coaching, dan building positive working relationship*. Selain 13 kompetensi tersebut, Indonesia Mengajar juga menganalisis nilai yang menjadi panduan pengajar muda dalam pelaksanaan tugasnya, yaitu percaya diri, bermanfaat bagi orang lain, tulus dan rendah hati, kreatif, bertanggungjawab, netral, dan toleransi.

Pelaksanaan Program Pengajar Muda menggunakan metode pendekatan andragogi (pendekatan orang dewasa) dalam mendorong dan mengembangkan kompetensi pengajar muda dengan harapan dapat mencapai 2 capaian dambaan bagi pengajar muda, yaitu Capaian Dambaan Diri dan Capaian Dambaan Bersama. Capaian Dambaan Diri bagi pengajar muda adalah pengajar muda mampu bertahan, beradaptasi, dan belajar dari pengalaman saat mengambil keputusan dan Tindakan agar lebih baik. Sedangkan, Capaian Dambaan Bersama bagi pengajar muda adalah pengajar muda memberikan contoh yang baik kepada mitra langsung di daerah penempatan, menjalin komunikasi, menginisiasi kegiatan dan memfasilitasi kerjasama ataupun kegiatan dengan mitra langsung.

Untuk memudahkan mengukur dan meninjau capaian dambaan pengajar muda, Indonesia Mengajar juga menganalisis indikator ketercapaian target ataupun tujuan yang disebut sebagai Penanda Kemajuan (PK). Penanda kemajuan ini dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu penanda kemajuan diri, kelompok, sekolah, masyarakat, dan pemerintah. Masing-masing indikator penanda kemajuan ini nantinya akan diklasifikasikan ke dalam 3 tingkatan, yaitu 1) Ingin Melihat (IM) bersifat penting, 2) Segera Melihat (SM) bersifat

mendesak, dan 3) Gembira Melihat bersifat sulit dicapai. Program Pengajar Muda memiliki 4 tahap pengembangan sumber daya manusia bagi pengajar muda, yaitu tahap rekrutmen dan seleksi, pelatihan intensif, penugasan, dan orientasi pasca penugasan.

Tahap Rekrutmen dan Seleksi

Berdasarkan Buku Panduan Program Pengajar Muda, rekrutmen dan seleksi menjadi tahap pertama yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia di Program Pengajar Muda. Tahap ini diadakan dengan tujuan mencari, menemukan, menyaring, dan merekrut calon pengajar muda yang nantinya akan bertugas ke daerah penempatan selama 1 tahun.

Dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, Indonesia Mengajar menggunakan metode strategi *targeted selection*, yaitu sebuah jenis format wawancara menentukan tugas dan peran pengajar muda dan merumuskan pertanyaan yang membantu mereka mengukur pengalaman pendaftar. Dengan menggunakan metode tersebut, Indonesia Mengajar menetapkan 10 kompetensi pengajar muda yang akan dijadikan kualifikasi pada tahap rekrutmen dan seleksi, yaitu *initiating action, tenacity, gaining commitment, analytical thinking, adaptability, continues learning, planning & organizing, work standard, communication, dan impact*. Dengan bekal 10 kompetensi ini, Indonesia Mengajar membagi proses seleksi menjadi 3 tahap, yaitu tahap 1, tahap 2 atau *direct assessment*, dan *medical check-up*.

Indonesia Mengajar juga menentukan masing-masing penilai dan penyeleksi di tiap tahap seleksi rekrutmen pengajar muda. Individu yang bertugas sebagai penilai dalam tahapan rekrutmen dan seleksi pengajar muda disebut asesor. Asesor tersebut akan dibagi ke masing-masing tahap pada rangkaian rekrutmen pengajar muda dan biasanya yang menjadi asesor ialah pegawai

Indonesia Mengajar, alumni pengajar muda, dan beberapa perwakilan dari Daya Dimensi Indonesia sebagai salah satu mitra kerja sama Indonesia Mengajar. Para asesor nantinya akan diberikan pembekalan dalam melakukan penilaian dan penyeleksian pada rekrutmen dan seleksi pengajar muda.

Pada tahap 1, Indonesia Mengajar menggunakan metode auto scoring yang bersifat objektif dalam menilai pendaftar melalui formulir yang berisi berkas dan informasi seperti curriculum vitae, riwayat pendidikan, riwayat pengalaman (organisasi, inisiasi gerakan, pekerjaan, dan kegiatan sosial), kesehatan, esai, dan pemberi rekomendasi. Beberapa kompetensi yang dapat dilihat dan dinilai melalui esai pendaftaran pengajar muda adalah *initiating action*, *adaptability*, *analytical thinking*, dan *gaining commitment*. Setelah itu, pendaftar yang lolos ke tahap 2 akan mendapatkan email pemberitahuan dan notifikasi pada akun pendaftaran di website.

Di tahap 2 atau direct assessment terdapat 3 rangkaian seleksi yang berbeda, yaitu psikotes, wawancara, simulasi mengajar, dan focus group discussion. Berdasarkan hasil penelitian, tiap rangkaian memiliki asesor dan tujuan yang berbeda. Pada wawancara, asesor mencoba menggali dan melihat 10 kompetensi pengajar muda yang ada pada pendaftar. Sedangkan pada rangkaian simulasi mengajar, asesor mencari dan melihat 3 kompetensi pengajar muda yaitu tenacity, *initiating action*, dan *plan & organizing*. Pada focus group discussion, asesor mencari 4 kompetensi pengajar muda pada pendaftar yaitu *gaining commitment*, *analytical thinking*, *plan & organizing*, dan *work standard*. Tidak hanya itu, psikotes juga diadakan untuk melihat kepribadian pendaftar. Di akhir sesi, asesor di tiap rangkaian akan berkumpul dan melakukan penilaian dengan metode manual scoring yang bersifat subjektif dan biasanya keputusan yang terjadi di tahap

inipun seperti keputusan semi-final dalam menentukan pendaftar mana yang akan lanjut ke tahap berikutnya.

Tahap 3 yang menjadi tahapan seleksi terakhir dalam proses rekrutmen pengajar muda adalah medical check up. Di tahap ini tidak ada metode penilaian yang digunakan karena hanya menilai kondisi kesehatan secara fisik dan mental para pendaftar yang pastinya dapat melaksanakan seluruh rangkaian program pengajar muda hingga akhir. Jika kondisi pendaftar dikatan sesuai dengan kualifikasi dan rekomendasi dokter, maka pendaftar tersebut akan diberikan surat penerimaan dan melakukan rangkaian hiring.

Setelah dinyatakan lolos di tahap MCU, maka pendaftar akan memasuki tahap hiring. Pada tahap ini, seluruh dokumen pendaftar dari awal pendaftaran akan ditinjau Kembali untuk dievaluasi akhir sebelum pada akhirnya diberikan pemberitahuan bahwa pendaftar berhasil diterima pada program ini. Pendaftar yang berhasil diterima di program ini diberikan akan diberikan kontrak pengajar muda. Umumnya, kontrak penugasan pengajar muda berisikan kewajiban dan tugas pengajar muda, waktu dan linimasa program, uang saku yang diterima oleh pengajar muda, cuti, dan ketentuan pinalti jika melanggar kontrak. Pendaftar yang menyetujui kontrak tersebut dan menandatangani akan secara resmi disebut sebagai Calon Pengajar Muda (CPM). Para calon pengajar muda akan dikatakan secara resmi sebagai pengajar muda jika mereka berhasil mengikuti seluruh rangkaian pelatihan intensif dan dilantik oleh Indonesia Mengajar.

Tahap Pelatihan Intensif

Dalam menunjang potensi, kinerja, dan kompetensi pengajar muda untuk tahap penugasan, pengajar muda harus mengikuti tahap pelatihan intensif sebagai bentuk orientasi, pelatihan, dan pengembangan diri pengajar muda.

Pelatihan intensif merupakan tahap kedua dalam Program Pengajar Muda sekaligus penyeleksian terakhir pada CPM sebelum dilantik dan diberangkatkan ke daerah penempatan. Pelatihan intensif ini bersifat wajib diikuti oleh semua CPM yang direkrut oleh Indonesia Mengajar dan menjadi bagian rangkaian Program Pengajar Muda.

Selama pelatihan, para CPM tidak hanya dilatih menjadi guru yang dapat mengajar di kelas, namun menyangkut berbagai aspek seperti keterampilan perencanaan, pengorganisasian dan penyesuaian pelaksanaan rencana, refleksi dan evaluasi, komunikasi dengan orang tua murid dan pemangku kepentingan pendidikan, dan kemampuan fasilitasi dan coaching. Sehingga pada tahap pelatihan intensif pengajar muda dilatih untuk mengembangkan 13 kompetensi pengajar muda yang terdiri dari *initiating action*, *tenacity*, *gaining commitment*, *analytical thinking*, *adaptability*, *continues learning*, *planning & organizing*, *work standard*, *communication*, *impact*, *facilitating*, *coaching*, dan *building positive working relationship*.

Dalam mempersiapkan pelatihan intensif, Indonesia Mengajar membentuk tim pelatihan yang umumnya diisi oleh para alumni pengajar muda. Tim pelatihan inipun terdiri dari manajer pelatihan dan fasilitator pelatihan yang bertugas selain mendampingi para CPM selama pelatihan intensif berlangsung, tim ini juga bertugas untuk menyusun rangkaian kegiatan dan tugas yang berpedoman pada kurikulum pelatihan intensif dan mencari narasumber untuk mengisi sesi pelatihan. Kurikulum pelatihan intensif terdiri dari 4 materi besar, yaitu Gerakan Indonesia Mengajar (GIM), pelibatan masyarakat, pedagogi, dan kepemimpinan. Empat materi utama ini nantinya akan dirumuskan menjadi beberapa materi pelatihan dalam kurikulum pelatihan pengajar muda.

Tahap pelatihan intensif ini diadakan selama +8 - 10 minggu yang memiliki alur

kegiatan bermula dari orientasi dilanjutkan dengan tahap pembekalan mengenai GIM, pelibatan masyarakat, pedagogi, dan diakhiri dengan wrap up pelatihan intensif.

Orientasi CPM tidak membawakan materi terkait pengenalan organisasi maupun pengenalan tugas yang akan mereka lakukan. Materi pengenalan organisasi maupun tugas pengajar muda termasuk dalam kurikulum pelatihan pengajar muda dan akan dibawakan pada rangkaian pelatihan intensif sebagai kegiatan pengembangan diri pengajar muda. Oleh karena itu, Indonesia Mengajar mengadakan orientasi secara luring dengan tujuan untuk memberikan pemahaman terkait pentingnya pelatihan intensif bagi CPM dalam mencapai visi dan misi Indonesia Mengajar melalui materi penanaman dasar pembelajaran orang dewasa, pembentukan budaya dan kesepakatan, hingga pelatihan fisik dan mental.

Selanjutnya, para CPM akan mengikuti tahap pembekalan Gerakan Indonesia Mengajar (GIM) yang merupakan rangkaian pemberian pemahaman mengenai Indonesia Mengajar secara mendalam, dimulai dari visi, misi, pendakatan, desain pelaksanaan program, peran dan tugas pengajar muda, hingga posisi pengajar muda dalam rancangan terarah Indonesia Mengajar. Hal ini bertujuan untuk menanamkan landasan dan pemikiran kepada CPM bahwa pengajar muda hadir sebagai wajah dari Indonesia Mengajar. Pada tahap pembekalan GIM, metode pelaksanaan yang digunakan adalah metode perkuliahan dimana tiap sesi materi akan dibawakan oleh tim pelatihan intensif dan diberikan waktu untuk mengajukan pertanyaan ataupun diskusi.

Setelah pembekalan mengenai GIM, para CPM akan diberikan materi mengenai pelibatan masyarakat. Rangkaian pelatihan pelibatan masyarakat menjadi sebuah tahap pembekalan bagi para CPM

untuk ikut terlibat dalam masyarakat di daerah penempatan. Oleh karena itu, pengajar muda sangat membutuhkan aspek pengetahuan dan perilaku sebagai pendamping masyarakat dari tahap pembekalan ini. Pembekalan dimulai dari proses adaptasi, pemetaan stakeholder, pelaksanaan strategi intervensi, hingga pengembangan kapasitas penggerak pendidikan. Pada rangkaian ini, metode pelaksanaan yang digunakan ialah metode perkuliahan, studi kasus, dan psikodrama. Sebagian besar sesi materi yang menggunakan metode psikodrama ialah sesi materi praktik, seperti praktik fasilitasi, negosiasi dan lobbying, dan komunikasi stakeholder.

Berikutnya, para CPM juga diberikan pembekalan pedagogi atau pembekalan pengajar muda untuk menjadi seorang guru di sekolah. Pada rangkaian pelatihan pedagogi, para CPM akan diberikan materi mengenai pemahaman filosofi pendidikan dan anak, pengelolaan kelas, pembelajaran konseptual dan kontekstual, pembuatan penilaian pembelajaran, serta manajemen sekolah dan orang tua murid. Pada rangkaian ini, metode pelaksanaan yang digunakan ialah psikodrama dan studi kasus. Sebagian besar sesi materi pada pembekalan pedagogi menggunakan metode psikodrama, seperti micro teaching, praktik mengajar di sekolah, dan lokakarya. Setelah itu diadakan refleksi yang menggunakan metode studi kasus dimana kasus yang dibawa ialah pengalaman praktik yang dilakukan sebelumnya oleh para CPM.

Sedangkan untuk sesi materi kepemimpinan, metode pelaksanaan yang digunakan berupa perkuliahan, program pengembangan diri dan group actions. Sesi materi yang termasuk pada program pengembangan diri adalah pemetaan kekhawatiran dan harapan pelatihan, refleksi mingguan, goal setting dan workplan pelatihan, pengelolaan diri dan stress, penulisan jurnal refleksi, pendampingan berkala, kelas berbagi, dan

pelatihan fisik dan mental. Beberapa sesi materi kepemimpinan yang dibawakan menggunakan metode group action adalah fun night, fun day, group time, dan berdaya bersama.

Alur terakhir dari tahap pelatihan intensif adalah wrap up. Pada rangkaian ini, para CPM telah dilatih dan dikembangkan seluruh kompetensi pengajar muda dan dapat merepresentasikan diri sebagai bagian dari Indonesia Mengajar, pendamping masyarakat, dan guru. Pada rangkaian ini juga CPM diberitahukan kabupaten dan desa penempatan yang menjadi tempat bertugas mereka selama 1 tahun kedepan. Namun, sebelum diberangkatkan beberapa angkatan akan mendapatkan workshop dari mitra eksternal Indonesia Mengajar seperti sesi pelatihan pola hidup sehat yang dibawakan oleh Nutrifood dan pelatihan pertolongan pertama sangat mengalami penyakit endemik oleh Halodoc. Selanjutnya, para CPM dilantik dan resmi menjadi pengajar muda sebelum akhirnya siap diberangkatkan.

Berdasarkan peninjauan teori Kettner (2013) mengenai tahap pengembangan sumber daya manusia, tahap pelatihan intensif pengajar muda memiliki bentuk pelatihan gabungan inservice training dan out-service training yang menggunakan 4 jenis metode pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dari Skidmore (1995), yaitu metode perkuliahan, psikodrama, studi kasus, dan group actions.

Pelatihan intensif pengajar muda memiliki kurikulum khusus sebagai pedoman pelatihan dan dilaksanakan oleh staf dan sumber daya organisasi yang menjadi ciri khas dari inservice training. Kurikulum pelatihan intensif dirancang dan didesain secara detail dan terperinci berdasarkan kebutuhan kompetensi yang diperlukan oleh pengajar muda. Sedangkan, pengadaan workshop dari mitra eksternal Indonesia Mengajar pada rangkaian wrap up termasuk pada jenis

pelatihan outservice training yang pelatihannya dikembangkan dan disponsori oleh entitas di luar organisasi.

Tahap Penugasan

Penugasan merupakan tahapan terpanjang Program Pengajar Muda karena memakan waktu 1 tahun yang dimana para pengajar muda yang telah dilatih dan direkrut akhirnya diberangkatkan ke daerah penempatan untuk bertugas dan menjalankan perannya. Pada tahap inilah rangkaian pengawasan dan penilaian dilaksanakan.

Pada tahap penugasan pengajar muda dibebaskan oleh Indonesia Mengajar untuk berkegiatan dan merancang intervensi yang sesuai dengan kondisi di penempatan. Kegiatan dan intervensi yang dilakukan dapat bersifat individu ataupun berkelompok. Biasanya kegiatan dan intervensi di desa penempatan dilakukan secara mandiri atau individu oleh pengajar muda, namun tidak sedikit juga beberapa pengajar muda yang berada di satu kabupaten yang sama menginisiasi sebuah program untuk intervensi secara skala besar.

Berdasarkan pengalaman alumni pengajar muda terdapat berbagai kegiatan yang dilakukan oleh pengajar muda selama bertugas. Saat berada di sekolah tempat bertugas, pengajar muda tidak hanya memberikan pembelajaran atau mengajar di kelas tetapi juga melakukan intervensi atau kegiatan formal seperti fasilitasi forum orang tua siswa, fasilitasi forum kemajuan daerah dan penggerak pendidikan, dan berkolaborasi mengadakan pelatihan untuk para guru dan orang tua murid. Tidak hanya bertugas di sekolah, pengajar muda juga melakukan kegiatan di masyarakat seperti melakukan kunjungan rumah untuk mengobrol dengan para wali murid terkait potensi, tantangan, serta kesadaran orang tua terhadap pendidikan anaknya, berkumpul dan mengikuti kegiatan masyarakat atau pemuda setempat, dan

mempublikasikan kegiatan-kegiatan pendidikan di sosial media yang umum digunakan masyarakat setempat.

Kegiatan lainnya yang dilakukan pengajar muda ialah kegiatan kabupaten atau kelompok yang diinisiasikan masing-masing pengajar muda yang berada di satu kabupaten penempatan yang sama. Berdasarkan pengalaman alumni pengajar muda lainnya, para pengajar muda yang berada di kabupaten yang sama menentukan jadwal khusus di setiap minggu akhir bulan untuk berkumpul di ibu kota kabupaten dan saling memberikan kabar terbaru terkait kondisi masyarakat desa penempatannya sehingga mereka dapat menyusun rencana tindak lanjut (RTL) yang akan dilakukan sebagai intervensi. Salah satu program yang dirancang secara berkelompok oleh pengajar muda tersebut ialah program KBB (Kegiatan Belajar dan Bermain).

Tetapi tidak semua pengajar muda melakukan kegiatan serupa, beberapa pengajar muda lainnya ada yang bertugas hanya datang ke sekolah dan mengajar tanpa menginisiasi gerak atau program baru di desa ataupun kabupaten penempatan. Maka dari itu Indonesia Mengajar mewajibkan pengajar muda untuk mengisi beberapa jurnal yang dijadikan sebagai bahan pengawasan dan penilaian pengajar muda pada program ini selama tahap penugasan. Berikut jurnal-jurnal yang wajib diisi oleh pengajar muda dan dikumpulkan kepada Indonesia Mengajar,

- a. Jurnal Pribadi (Jurnal My SOL). Jurnal yang berfungsi sebagai dokumentasi perkembangan kompetensi dan diri para pengajar muda. Jurnal ini diisi oleh pengajar muda sendiri dan masing-masing pengajar muda harus memiliki jurnal pribadi yang harus diberikan kepada Indonesia Mengajar setiap 3 bulan sekali.
- b. Jurnal Individu (Jurnal Revlaction). Jurnal yang berfungsi sebagai

dokumentasi perkembangan Campaign Dambaan (CD) dan Penanda Kemajuan (PK) mitra langsung di desa dan kabupaten penempatan pengajar muda.

- c. Jurnal Daerah (Jurnal Resources Kabupaten). Jurnal yang berfungsi sebagai dokumentasi kondisi kabupaten secara sosial, geografis, ekonomi, kondisi mitra langsung, dan lain-lain.
- d. Jurnal Kelompok. Jurnal yang berfungsi sebagai dokumentasi perkembangan kompetensi pengajar muda secara berkelompok.
- e. Jurnal Transisi. Jurnal yang selalu dikerjakan oleh pengajar muda di akhir masa penugasan yang berfungsi sebagai dokumentasi kepada pengajar muda selanjutnya mengenai kondisi desa maupun kabupaten penempatan secara keseluruhan, kegiatan atau intervensi yang dilakukan terhadap mitra langsung, dan hal-hal kecil lainnya.
- f. Suplementari. Tugas pelengkap berupa artikel dan latihan tambahan untuk menunjang penugasan pengajar muda.

Sebagai sistem pengawasan dan penilaian, tugas pengisian jurnal memiliki format pengisian, waktu, dan proses penilaian dan pengawasan akuntabilitas pengajar muda selama bertugas di penempatan. Format pengisian jurnal yang digunakan merupakan kombinasi dari dua instrumen penilaian kinerja Kettner (2013), yaitu esai dan daftar periksa perilaku. Daftar periksa perilaku merupakan instrumen yang menggunakan daftar karakteristik perilaku terkait pekerjaan yang ingin dikembangkan dan dinilai berdasarkan skala (Kettner, 2013).

Selain kewajiban pengisian jurnal, Indonesia Mengajar juga mengadakan kegiatan site visit ke daerah penempatan setiap sekali 6 bulan. Site visit merupakan bentuk pengawasan dan penilaian

Program Pengajar Muda oleh Indonesia Mengajar di daerah penempatan. Bagi pengajar muda, kegiatan site visit bertujuan sebagai refleksi terhadap pelaksanaan program selama penugasan dan wadah berkonsultasi secara langsung terkait kondisi ataupun kendala selama bertugas sehingga dapat menyusun kembali strategi efektif untuk intervensi di sisa masa penugasan.

Refleksi merupakan salah satu budaya yang ditanamkan oleh Indonesia Mengajar kepada para pengajar muda dan juga staf. Bagi Indonesia Mengajar, refleksi adalah kegiatan mengukur atau membandingkan antara yang diniatkan (kehendak awal) dengan yang pada akhirnya dilakukan dan diperjuangkan. Refleksi membantu para pengajar muda untuk mengingat kembali niat dan tujuan awal mereka menjadi pengajar muda dan mengapresiasi upaya yang telah dilakukan walaupun tidak sesuai dengan kehendak awal. Refleksi juga menjadi cara dan wadah bagi Indonesia Mengajar dalam mengapresiasi segala upaya dan proses pengajar muda dalam membawa perubahan di penempatan.

Selama 5 - 8 hari para pengajar muda dari berbagai desa penempatan berkumpul di kabupaten untuk mengikuti rangkaian site visit bersama visitor, perwakilan Indonesia Mengajar yang memandu dan melaksanakan site visit ke daerah penempatan. Rangkaian kegiatan site visit terdiri dari Supplementary Desain Program, Refleksi dan RTL Kabupaten, Refleksi dan RTL Desa, Stakeholders Mapping, Sharing Senbawers, Tumbuh Bersama, Komunikasi Mitra Langsung, Validasi SD Penempatan. Selanjutnya pengajar muda dapat kembali ke desa penempatannya dan mulai melanjutkan tugas dan perannya kembali dengan rencana tindak lanjut terbaru hingga masa penugasan selesai.

Sebagai sistem pengawasan site visit memang dirancang sebagai wadah konsultasi langsung kepada visitor terkait

kondisi ataupun kendala selama bertugas. Sedangkan jika dilihat dari sisi sistem penilaian Kettner (2013), metode yang digunakan pada site visit didesain dengan memperhatikan kriteria konseling dan personalia. Hal ini dibuktikan dengan visitor yang memberikan umpan balik terkait kegiatan yang dilakukan oleh pengajar muda selama penugasan melalui agenda sharing senbawers dan mengkomunikasikan serta menyesuaikan ekspektasi dan standar tujuan Program Pengajar Muda melalui agenda refleksi dan rencana tindak lanjut (RTL).

Tahap Orientasi Pasca Penugasan

Tahap pengembangan sumber daya manusia yang terakhir ialah tahap terminasi dimana pada program ini tahap terminasi pengajar muda disebut tahap orientasi pasca penugasan. Orientasi pasca penugasan pengajar muda merupakan proses terminasi pengajar muda dengan Indonesia Mengajar dan daerah penempatan yang wajib diikuti sebelum resmi diberhentikan sebagai pengajar muda. Bagi pengajar muda, tahap orientasi pasca penugasan merupakan wadah untuk membagikan cerita menarik dan pembelajaran selama bertugas setahun di penempatan kepada teman-teman seangkatan dan

Indonesia Mengajar.

Orientasi pasca penugasan bertujuan sebagai tahap transisi pengajar muda setelah ditarik dari daerah penempatan dimana Indonesia Mengajar memfasilitasi dan membantu pengajar muda merencanakan aktivitas lanjutan pasca program pengajar muda sesuai dengan kapasitas diri. OPP juga bertujuan untuk membantu pengajar muda merefleksikan perjalanan dan menarik pembelajaran yang didapatkan selama 1 tahun penugasan di penempatan, meningkatkan kapasitas diri dan berjejaring dengan berbagai pemangku kepentingan, dan membantu pengajar muda merencanakan aktivitas lanjutan pasca program pengajar

muda sesuai dengan kapasitas diri. Sehingga saat pengajar muda kembali dari daerah penempatan, pengajar muda sudah dapat memulai karir barunya ataupun kembali melanjutkan karir sebelumnya.

Selama rangkaian orientasi pasca penugasan, pengajar muda dari berbagai daerah penempatan mengikuti rangkaian kegiatan yang diadakan selama 1 minggu. Dimulai dari kegiatan refleksi terhadap pribadi diri pengajar muda mengenai kompetensi yang berkembang selama penugasan, refleksi terhadap daerah penempatan mengenai perubahan apa saja yang berhasil dibawakan oleh pengajar muda, hingga talents mapping dan pemetaan diri untuk membantu pengajar muda mengenal dirinya dan mengetahui gambaran kegiatan yang sesuai dengan potensi serta minatnya setelah menjadi pengajar muda. Selain itu pengajar muda juga akan mengikuti Life After PM dan Sharing Senbawers untuk memberikan gambaran bagaimana pengalaman menjadi pengajar muda berpengaruh terhadap karir alumni pengajar muda serta dukungan karir yang bisa diberikan oleh Indonesia Mengajar kepada alumni pengajar muda sebagai organisasi.

Orientasi pasca penugasan tidak hanya memfasilitasi pengajar muda untuk menyusun kembali rencana karir setelah kontrak pengajar muda berakhir, namun juga membantu pengajar muda meningkatkan selfreflectiveness pada pribadinya melalui rangkaian refleksi pribadi dan pengulasan jurnal pribadi pengajar muda selama penugasan. Maka dari itu, setelah pengajar muda telah mengikuti rangkaian OPP hingga selesai, mereka resmi dinyatakan sebagai alumni pengajar muda dan siap memulai perjalanan baru dengan kompetensi yang telah berkembang.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan penjelasan hasil penelitian dan pembahasan mengenai tahapan pengembangan sumber daya manusia

pada Program Pengajar Muda, didapatkan kesimpulan bahwa walaupun program pengajar muda hanya memiliki 4 tahapan pengembangan pengajar muda, namun seluruh tahap tersebut memuat 6 dari 7 tahap pengembangan sumber daya manusia, yaitu tahap perencanaan pengembangan sumber daya manusia, analisis dan desain pekerjaan, rekrutmen, orientasi dan pelatihan, pengawasan dan penilaian, serta terminasi. Program Pengajar Muda tidak melalui tahap motivasi dan penghargaan yang dimana seharusnya dapat meningkatkan kinerja pengajar muda melalui motivasi dan pemberian penghargaan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka saran yang dapat dikemukakan adalah pengajar muda memiliki tugas dan peran yang cukup kompleks dan tidak mudah dijalani tanpa adanya motivasi dan niat yang kuat. Oleh karena itu, Indonesia Mengajar perlu mempertimbangkan pembuatan sistem penghargaan berupa pengakuan seperti "Pengajar Muda of The Month", "Surprise PM: Surat Apresiasi Pengajar Muda", atau sejenisnya untuk membantu meningkatkan motivasi pengajar muda selama masa penugasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). *Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber Dan Waktu Pada Penelitian Pendidikan Sosial*. HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2021). *Indikator Kesejahteraan Rakyat 2021*. Jakarta: BPS RI.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2022, February 22). *Indeks Pembangunan Manusia*. Retrieved from www.bps.go.id: <https://www.bps.go.id/subject/26/index-de>
- pembangunanmanusia.html#subjekViewTab1
- Bariqi, M. D. (2018). *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis* Vol. 5 (2), 64 -69.
- Indonesia Mengajar. (2022, April). *Bagaimana Kami Bekerja*. Retrieved from [Indonesia Mengajar: https://indonesiamengajar.org/bagaimana-kami-bekerja](https://indonesiamengajar.org/bagaimana-kami-bekerja)
- Indonesia Mengajar. (2022, April). *Visi dan Misi*. Retrieved from [Indonesia Mengajar: https://indonesiamengajar.org/visidan-misi](https://indonesiamengajar.org/visidan-misi)
- Kettner, P. M. (2013). *Excellence in Human Service Organization Management*. New York: PEARSON.
- Listiyandini, R. A., & Fitriana, T. S. (2013). *Resiliensi Pengajar Muda Di Sekolah Daerah terpencil: Sebuah Studi Kasus*. *Temu Ilmiah Asosiasi Psikologi Sekolah Indonesia (APSI)*.
- Malinda, A. (2019). *Studi Fenomenologi: Pemaknaan Pengalaman Pengajar Muda Dalam Gerakan Indonesia Mengajar*.
- Mengajar, I. (2022). *Tentang Pengajar Muda*. Retrieved from [Indonesia Mengajar: https://indonesiamengajar.org/tentang-pengajar-muda](https://indonesiamengajar.org/tentang-pengajar-muda)
- Mengajar, Indonesia. (2022, april). *Tentang Indonesia Mengajar*. Retrieved from [Indonesia Mengajar: https://indonesiamengajar.org/tentang-indonesia-mengajar](https://indonesiamengajar.org/tentang-indonesia-mengajar)
- Ningrum, E. (n.d.). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*.
- Panjaitan, M. (2018). *Pemberian Penghargaan (Reward), Hukuman (Punishment) Dan Prestasi Kerja Karyawan: Suatu Kajian Teoritis*. *Jurnal Ilmiah Methonomi* Volume 4 Nomor 1.
- Purnamasari, A. P., & La Kahija, Y. F. (2018). *Mengajar Sembari Belajar: Sebuah Interpretative*

- Phenomenological Analysis tentang Pengalaman Pengajar Muda Gerakan Indonesia Mengajar. *Jurnal Empati*, Volume 7 (Nomor 4), 345-358.
- Sjahrifa, C. (2019). Pelatihan "Leadership And Coaching" Untuk Meningkatkan Kemampuan Para Calon Pengajar Muda Dalam Program Indonesia Mengajar. *Journal Of Sustainable Community Development* Vol.1 No.1, 18-23.
- Skidmore, R. A. (1995). *Social Work Administration: Dynamic Management and Human Relationship*. United States of America: Ally & Bacon.
- Zulkarnaen, & Handoyo, A. D. (2019). Faktor-Faktor Penyebab Pendidikan Tidak Merata Di Indonesia. Prosiding Seminar Nasional "Menjadi Mahasiswa Yang Unggul Di Era Industri 4.0 Dan Society 5.0".