

Daru Wahyuningsih



MANAJEMEN *BLENDED LEARNING* PERGURUAN TINGGI

Penerbit
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Sebelas Maret

2021

MANAJEMEN *BLENDED LEARNING* PERGURUAN TINGGI

MANAJEMEN *BLENDED LEARNING* PERGURUAN TINGGI

Daru Wahyuningsih

Penerbit
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Sebelas Maret

Manajemen *Blended Learning* Perguruan Tinggi

Penulis:

Daru Wahyuningsih

Editor:

Budi Legowo

Penerbit:

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Sebelas Maret

Cetakan pertama, Oktober 2021

Hak cipta dilindungi undang-undang

ISBN 978-623-97723-4-5

© 2021

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

Terima kasih kepada

Prof. Suyanto, Ph.D.

Prof. Dr. Anik Ghufron, M.Pd.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	vii
PENGANTAR.....	1
BAB I. PENDAHULUAN.....	3
BAB II. MANAJEMEN PEMBELAJARAN PERGURUAN TINGGI.....	17
A. Manajemen Pembelajaran (<i>Learning Management</i>).....	24
B. Model Manajemen Pembelajaran.....	34
BAB III. PEMBELAJARAN CAMPURAN (<i>BLENDED LEARNING</i>).....	37
A. <i>E-learning</i>	37
B. Konsep <i>Blended Learning</i>	42
C. Model <i>Blended Learning</i>	46
D. Unsur <i>Blended Learning</i>	54
E. Kelebihan dan Kekurangan <i>Blended Learning</i>	56
BAB IV. MANAJEMEN <i>BLENDED LEARNING</i> PERGURUAN TINGGI.....	61
A. Pendahuluan.....	61
B. Model.....	62
C. Keunggulan dan Kelemahan Model.....	70
D. Prosedur Penggunaan Model.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....	77

PENGANTAR

Model manajemen *blended learning* perguruan tinggi adalah manajemen pembelajaran yang mencampurkan pembelajaran tatap muka dan pembelajaran berbantu *e-learning* LMS yang bersifat komplemen terhadap pembelajaran tatap muka dan digunakan sebagai alat untuk menyebarkan materi pembelajaran dan ruang diskusi materi pembelajaran dan proses pembelajaran antara dosen dengan mahasiswa dan mahasiswa dengan mahasiswa. Model manajemen *blended learning* perguruan tinggi merupakan model baru hasil pengembangan dari tiga model, yaitu model manajemen, model manajemen pembelajaran, model *blending learning*. Model manajemen tersebut adalah model manajemen Terry (2013), model manajemen pembelajaran adalah Lynch & Smith (2005), Heryati & Muhsin (2014), dan Suharsaputra (2015), dan model *blending learning* Singh & Reed (2001).

Dalam model manajemen Terry (2013) disebutkan bahwa manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya. Dalam model manajemen pembelajaran Lynch & Smith (2005) dan Heryati & Muhsin (2014) disebutkan bahwa penggunaan sumber daya pembelajaran bahan, metode, dan mesin sesuai dengan fungsi

manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien. Dalam model manajemen pembelajaran Suharsaputra (2015) disebutkan bahwa pengelolaan, pengaturan dan pengkondisian lingkungan organisasi, baik lingkungan fisik maupun sosial yang kondusif bagi terjadinya belajar dan terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif serta hasil belajar yang bermutu. Dalam model pertama *blending learning* Singh & Reed (2001) disebutkan bahwa *blending offline and online learning*, yaitu pembelajaran campuran yang mengkombinasikan bentuk *offline* dan *online* dalam pembelajaran. Pembelajaran *offline* adalah pembelajaran tatap muka dengan pendidik yang terjadi dalam kelas tradisional dan pembelajaran *online* umumnya berarti penggunaan internet atau intranet. Ketiga model tersebut dikembangkan menjadi model manajemen *blended learning* perguruan tinggi dengan menggunakan metode penelitian pengembangan Plomp dalam buku *Educational Design Research Part A: An introduction* dan dalam subbab buku *Educational design research: An Introduction*.

BAB I. PENDAHULUAN

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1 disebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan sebagai sistem memerlukan manajemen yang baik. Manajemen pendidikan sebagai seluruh proses kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan mendayagunakan semua sumber daya yang ada yang dikelola untuk mencapai tujuan pendidikan. Terry (2013) mengemukakan empat fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. *Planning* diartikan sebagai perencanaan, *organizing* diartikan sebagai pengorganisasian, *actuating* dapat diartikan sebagai pelaksanaan, dan *controlling* dapat diartikan sebagai pengawasan.

Pendidikan di Indonesia dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab VI Bagian keempat Pasal 19 Ayat 1 dibedakan atas jalur pendidikan, jenjang pendidikan, dan jenis pendidikan. Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister,

spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 20 Ayat 2 disebutkan bahwa perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Berdasar data dari pangkalan data pendidikan tinggi, perguruan tinggi di Indonesia berjumlah 1.086 akademi, 228 politeknik, 2.327 sekolah tinggi, 134 institut, dan 513 universitas seperti yang disajikan dalam tabel 1 berikut.

Tabel 1. Jumlah perguruan tinggi di Indonesia (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2015).

No	Jenis Perguruan Tinggi	Jumlah
1	Akademi	1.086
2	Politeknik	228
3	Sekolah tinggi	2.327
4	Institut	134
5	Universitas	513
	Jumlah	4288

Pendidikan formal diselenggarakan dengan sistem terbuka melalui tatap muka dan/atau melalui jarak jauh seperti dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab VI Bagian kesatu Pasal 13 Ayat 2. Tatap muka yang dimaksudkan adalah pertemuan untuk terjadinya

interaksi pembelajaran antara pendidik dengan peserta didik dalam satu waktu dan tempat, sedangkan melalui jarak jauh adalah pertemuan untuk terjadinya interaksi pembelajaran antara pendidik dan peserta didik dengan alternatif waktu dan tempat tetapi menggunakan sistem yang sama. Alternatif tersebut adalah waktu sama tempat berbeda (*synchronous*) dan waktu berbeda tempat berbeda (*asynchronous*).

Di perguruan tinggi, pembelajaran adalah penyampaian informasi atau pengetahuan dalam suatu waktu menggunakan suatu metode dan atau berbantuan media dari dosen ke mahasiswa. Setiap pembelajaran mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai. Tujuan, informasi/pengetahuan, metode, media, dan waktu penyelenggaraan suatu pembelajaran dirangkum dalam sebuah silabus mata kuliah. Silabus sebuah mata kuliah tetap sama walaupun dosennya berbeda. Setiap pertemuan dirancang secara lebih mendetail untuk kepentingan dosen dan mahasiswa agar pelaksanaan pembelajaran tidak keluar dari silabus. Rancangan setiap pertemuan disebut dengan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) atau satuan acara pembelajaran (SAP) dan setiap dosen akan berbeda dengan dosen lain walaupun dengan silabus yang sama. Hal tersebut disebabkan misalnya karena pemilihan metode pembelajaran ataupun media pembelajaran oleh dosen yang bersangkutan. Tujuan pembelajaran dapat tercapai apabila disiapkan dengan baik. Dengan

kata lain, jika manajemen pembelajarannya baik maka tujuan pembelajaran akan tercapai secara maksimal.

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran di perguruan tinggi membuat interaksi dosen dan mahasiswa tidak lagi terbatas ruang dan waktu. Pada awalnya, interaksi pembelajaran berbantu teknologi informasi terbatas pada aktivitas penyebaran materi pembelajaran, yaitu dengan menggunakan disket, *compact disc*, ataupun *flashdisc*. Dengan dikenalnya internet (*interconnection network*), aktivitas penyebaran materi pembelajaran dilakukan melalui email, misalnya fasilitas *maillist*. Berkembangnya teknologi informasi komunikasi mempengaruhi perkembangan teknologi pembelajaran, misalnya dengan adanya sistem untuk membantu pembelajaran yang disebut dengan *electronic learning (e-learning)*. Salah satu aplikasi *web* yang paling umum digunakan untuk *e-learning* menurut Parikesit (2014) adalah Moodle, yang merupakan *platform open source* dan gratis.

E-learning sebuah perguruan tinggi dapat dimanfaatkan oleh civitas akademik perguruan tinggi jika ada dan terpelihara pemakaiannya. *E-learning* akan dikatakan ada apabila sistem tersebut siap untuk digunakan oleh dosen dan mahasiswa sebagai pengguna utama dan *e-learning* dikatakan terpelihara pemakaiannya jika akses ke *e-learning* lancar. Kelancaran akses *e-learning* tergantung pada dukungan perguruan tinggi dalam bentuk sarana dan prasarana serta

regulasi. Regulasi yang jelas akan mendorong lebih banyak penggunaan *e-learning* dalam interaksi dosen dan mahasiswa.

Permasalahan *e-learning* sebuah perguruan tinggi timbul, antara lain apabila belum adanya regulasi, belum adanya kelancaran akses *e-learning*, belum adanya kesiapan penguasaan teknologi informasi oleh dosen, dan belum adanya model dalam pengelolaan pembelajaran yang berbantu *e-learning*. Pembatas dalam implementasi *e-learning* di Indonesia berhubungan dengan kebijakan pemerintah, infrastruktur, kurikulum, aspek finansial, dan sumber daya manusia (Ali, 2004:2). Demikian halnya Priyanto (2009:273) menyatakan bahwa pengembangan *e-learning* di institusi pendidikan melibatkan banyak faktor dalam organisasi, yaitu infrastruktur teknologi, sumber daya manusia, dan lingkungan yang mencakup kepemimpinan dan kultur. Tidak adanya regulasi yang mengatur tentang pemanfaatan *e-learning* di sebuah perguruan dapat memberi kesempatan bagi dosen untuk menyalahgunakannya baik sengaja ataupun tidak sengaja karena kurang pengetahuan dosen terhadap sistem *e-learning* atau dengan kata lain tidak adanya regulasi pemanfaatan *e-learning* maka tidak ada pula penjaminan mutu pemanfaatan *e-learning*. Ketidaklancaran akses *e-learning* di sebuah perguruan akan menghambat pembelajaran menggunakan *e-learning* yang berakibat pada ketidaktercapaian tujuan pembelajaran. Ketidaksiapan dosen dalam penggunaan *e-learning* akan menghambat kelancaran pembelajaran dalam *e-learning*. Salah satu akibat dari ketidaksiapan

dosen dalam penggunaan *e-learning* adalah lambatnya respon dosen terhadap kebutuhan mahasiswa dalam *e-learning*. Tidak adanya model pengelolaan pembelajaran yang berbantu *e-learning* membuat dosen enggan menggunakan *e-learning* atau dosen merancang sendiri model pengelolaan pembelajaran yang berbantu *e-learning*. Jika dosen menggunakan model pembelajaran yang berbantu *e-learning* yang dikembangkan sendiri tanpa melalui penelitian pengembangan, maka dosen akan kesulitan dalam mengukur kualitas pembelajaran yang telah dilaksanakannya.

Semakin banyak penggunaan *e-learning* akan mendorong kemajuan perguruan tinggi itu sendiri baik ketercapaian tujuan pembelajaran maupun efek lain yang mengikutinya, misalnya meningkatnya peringkat webometrik. Nissom & Kulathuramaiyer (2012:1) menyebutkan bahwa "*webometrics can be defined as a quantitative study of web related phenomena – the quantitative aspects of the construction and use of information resources and technologies on Internet*". Webometrik dapat didefinisikan sebagai studi kuantitatif terhadap laman pada suatu hal atau kejadian. Kuantitatif tersebut ditinjau dari aspek konstruksi dan penggunaan sumber informasi dan teknologi pada internet. Dengan penggunaan *e-learning*, dosen dan mahasiswa akan lebih sering mengakses internet dalam pencarian informasi yang berhubungan dengan materi pembelajaran. Banyaknya kelas dalam *e-learning* sebuah perguruan tinggi menjadi indikator ada dan terpeliharanya *e-learning*.

Terpeliharanya *e-learning* sebuah perguruan tinggi mendukung tingginya peringkat webometrik perguruan tinggi tersebut. Misalnya, Universitas Sebelas Maret, Surakarta pada Bulan Agustus 2014, total kelas dalam *e-learning* UNS berjumlah 1150 kelas (*course*) dari sembilan fakultas yang mengikuti. Harahap (2014) menyebutkan bahwa Universitas Sebelas Maret (UNS) melakukan lompatan besar dengan berada pada posisi kedelapan se-Indonesia di pemeringkatan *Webometrics* periode Juli 2014.

Karakteristik pembelajaran menggunakan *e-learning* berbeda dengan pembelajaran tatap muka, yaitu menuntut dosen mempunyai kemampuan lebih utamanya dibidang teknologi informasi. Paulina Pannen dalam Santosa (2014) mengatakan bahwa total sekitar 3600 perguruan tinggi di Indonesia baru sekitar 600 atau 16 persen perguruan tinggi yang menerapkan metode pembelajaran jarak jauh atau *e-learning* dan di antara berbagai kendala penerapan *e-learning* di perguruan tinggi, resistensi dosen adalah salah satunya. Kemampuan dibidang teknologi informasi berhubungan dengan pencarian dan pembuatan sumber belajar, baik berupa bahan ajar ataupun media belajar. Dosen yang tidak mengikuti perkembangan perubahan informasi akan menjadi fasilitator yang tidak diminati oleh mahasiswanya. Berkurangnya minat mahasiswa terhadap mata kuliah, akan berakibat pada sulitnya tercapai tujuan pembelajaran.

Terdapat 74 perguruan tinggi baik negeri maupun swasta di Wilayah Surakarta. Perguruan tinggi negeri (PTN) berjumlah empat, yaitu Institut Agama Islam Negeri, Institut Seni Indonesia Surakarta, Poltekkes Kemenkes Surakarta, dan Universitas Sebelas Maret. Perguruan tinggi swasta (PTS) berjumlah 70 perguruan tinggi, meliputi akademi, politeknik, sekolah tinggi, maupun universitas. Lima belas atau 20,27 persen perguruan tinggi tersebut memiliki laman *e-learning*. Adanya laman *e-learning* menjadikan indikator bahwa perguruan tinggi tersebut melakukan pembelajaran campuran (*blended learning*).

Blended learning adalah pembelajaran dengan memadukan pembelajaran secara tatap muka dan pembelajaran melalui *e-learning*. Pembelajaran campuran di perguruan tinggi di Indonesia belum menjadi kewajiban bagi dosen untuk melaksanakannya. Pembelajaran campuran di perguruan tinggi di Indonesia masih sebatas anjuran belum menjadi kebijakan. Hal-hal yang menjadi pertimbangan sebuah perguruan tinggi tidak mewajibkan semua mata kuliah dilaksanakan dalam pembelajaran campuran adalah terbatasnya sarana dan prasarana pendukung pembelajaran campuran dan kemampuan dosen dalam penguasaan teknologi informasi dalam pembelajaran. Sarana dan prasarana pendukung pembelajaran campuran, misalnya perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), dan akses internet, memerlukan dana secara berkelanjutan mulai dari pengadaan sampai dengan

perawatannya. Kemampuan dosen dalam penguasaan teknologi dalam pembelajaran menuntut dosen menyisihkan waktunya untuk menguasai ketrampilan mengoperasikan perangkat lunak pendukung pembelajaran campuran. Perguruan tinggi penyelenggara pembelajaran campuran semestinya memberikan kesempatan dosen untuk berlatih dengan menyelenggarakan pelatihan mulai dari pelatihan dasar sampai dengan mahir. Demikian pula dengan pelatihan pembuatan sumber-sumber belajar yang sesuai dengan pembelajaran campuran. Dosen dalam pembelajaran campuran dituntut untuk selalu memperbaharui kemampuannya terhadap perkembangan teknologi informasi, utamanya teknologi informasi untuk pembelajaran.

Beberapa dosen dengan usaha sendiri memulai penggabungan antara model pengajaran dan pembelajaran tatap muka dan berbantu jaringan internet (*online*) dengan tujuan memperbanyak interaksi antara dosen dan mahasiswa. Beberapa alasan, seperti bergesernya posisi dosen dari satu-satunya sumber belajar menjadi fasilitator belajar, kemanfaatan pembelajaran aktif (*active learning*), perubahan pembelajaran berpusat guru (*teacher centered learning/TCL*) menjadi pembelajaran berpusat siswa (*student centered learning/SCL*), kemanfaatan pembelajaran penemuan, kemanfaatan belajar mandiri, terbukanya akses informasi, dan mudahnya akses internet, mendorong dosen untuk menggabungkan model pengajaran dan pembelajaran konvensional, yaitu tatap muka (*face to face*), dengan

model pengajaran dan pembelajaran *online* dengan harapan mahasiswa akan memperoleh lebih banyak manfaat setelah menyelesaikan satu mata kuliah.

Di perguruan tinggi, interaksi dosen dan mahasiswa pada model tatap muka memerlukan waktu dan tempat yang sama sedangkan pada *blended learning* interaksi antara dosen dan mahasiswa dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja yang tentu saja *blended learning* dapat terlaksana jika sarana dan prasarana *blended learning* memadai. *Blended learning* di perguruan tinggi adalah kombinasi model pengajaran dan pembelajaran tatap muka dan *online* dalam sebuah mata kuliah sebagai upaya memberikan kesempatan pada mahasiswa untuk belajar secara maksimal. Implementasi *blended learning* di perguruan tinggi memerlukan pengaturan yang tepat agar tujuan pembelajaran tercapai secara maksimal. Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi mempunyai manajemen tersendiri seperti yang telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.

Keengganan dosen dalam implementasi *blended learning* karena terkesan bahwa kuliah dalam *e-learning* hanyalah variasi pembelajaran tanpa memberikan keuntungan secara kinerja bagi dosen yang bersangkutan. Metode *blended learning* merupakan solusi bagi dunia pendidikan modern untuk mengatasi permasalahan jumlah peserta didik tidak sebanding dengan jumlah kelas yang tersedia, perubahan kebiasaan manusia dalam memperoleh informasi

termasuk informasi pendidikan, keterbatasan ruang dan waktu dalam belajar (Priyono, 2009:1). Seperti juga yang disebutkan Ayala (2009:277) bahwa pembelajaran yang mengambil manfaat dari pembelajaran *online* dan tradisional, memiliki potensi penyediaan kesempatan belajar.

Pembelajaran campuran diterapkan oleh dosen untuk mengatasi masalah banyaknya materi yang harus dituntaskan oleh mahasiswa dengan terbatasnya waktu tatap muka, kualitas dan kuantitas interaksi antara dosen dan mahasiswa, dan cara belajar yang berbeda dari tiap mahasiswa (Putri, 2012; Koentjoro, 2012; Priyono, 2009; Kusni, 2010). Pembelajaran dengan sistem *blended* digunakan untuk mengatasi masalah banyaknya materi yang tidak tuntas dipelajari oleh mahasiswa pada perkuliahan Konsep Dasar Biologi karena terbatasnya alokasi pertemuan tatap muka dalam program dual mode (Putri, 2012:12). Metode *blended learning* digunakan sebagai solusi untuk mengatasi masalah keterbatasan waktu praktikum dan perbedaan cara penguasaan materi praktikum oleh setiap praktikan (Koentjoro, 2012:1). Metode *blended learning* adalah solusi untuk mengatasi masalah jumlah peserta didik yang tidak sebanding dengan jumlah kelas yang tersedia, perubahan kebiasaan manusia dalam memperoleh informasi termasuk informasi pendidikan, dan keterbatasan ruang dan waktu dalam belajar (Priyono, 2009:1). Metode *blended learning* adalah solusi untuk mengatasi masalah

padatnya materi kuliah dan untuk menambah kualitas dan kualitas interaksi antara dosen dan mahasiswa (Kusni, 2010:7).

Tujuan pembelajaran pada umumnya adalah ketercapaian penguasaan informasi/pengetahuan yang disampaikan oleh dosen kepada mahasiswa dengan metode, media, dan waktu tertentu. *Blended learning* mempunyai peran penting bagi ketercapaian tujuan pembelajaran tersebut. *Blended learning* memberikan kesempatan pada pembelajar yang lambat (*slow learner*) untuk dapat mengulang-ulang pelajaran yang telah diberikan, sementara bagi pembelajar yang cepat (*fast learner*) dapat belajar tentang pelajaran lanjut terlebih dahulu sehingga dapat dikatakan bahwa pembelajaran campuran memberikan kesempatan pada semua jenis pembelajar untuk belajar sesuai kemampuannya.

Pembelajaran campuran memberikan suasana belajar yang berbeda daripada pembelajaran tatap muka. Dalam pembelajaran campuran, mahasiswa ditantang untuk secara mandiri menguasai teknologi pembelajaran terlebih dahulu untuk menguasai materi pembelajaran. Tantangan tersebut sesuai dengan perkembangan teknologi yang ditemui sehari-hari oleh mahasiswa. Menimbang kemanfaatan pembelajaran campuran di perguruan tinggi bagi mahasiswa sebagai input proses pembelajaran untuk kemudian menjadi output, semestinya pembelajaran campuran menjadi cara pembelajaran di perguruan tinggi. Pengelolaan pembelajaran

campuran dimulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan oleh dosen.

Dalam kegiatan perencanaan, dosen menyusun silabus atau memodifikasi silabus yang telah ada. Dalam kegiatan pengorganisasian, dosen mempersiapkan berita acara perkuliahan, presensi mahasiswa, dan kontrak kuliah. Dalam kegiatan pelaksanaan, dosen melaksanakan pembelajaran sesuai dengan silabus. Dalam kegiatan pengawasan, dosen melakukan dua evaluasi, yaitu evaluasi hasil belajar mahasiswa dan evaluasi proses pembelajaran. Pengelolaan (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) tersebut menjadi hal penting apabila perguruan tinggi mewajibkan penerapan pembelajaran campuran di semua mata kuliah. Ketidaksamaan proses pembelajaran dalam setiap mata kuliah dalam sebuah perguruan tinggi, memerlukan kebijakan untuk mengaturnya. Seberapa persen pembelajaran tatap muka dan *e-learning* dan jenis kegiatan yang dilaksanakan dalam pembelajaran tatap muka dan *e-learning* dalam sebuah mata kuliah adalah sebuah ketentuan yang harus ditaati oleh dosen sebagai penyusun silabus mata kuliah.

BAB II. MANAJEMEN PEMBELAJARAN PERGURUAN TINGGI

Manajemen menjadi suatu hal yang tak terpisahkan dalam kehidupan seseorang atau sebuah organisasi ketika seseorang atau sebuah organisasi tersebut berusaha mencapai suatu tujuan. Seseorang atau sebuah organisasi akan berusaha sekeras-sekerasnya untuk melakukan kegiatan secara optimal bagian dari diri seseorang atau sebuah organisasi tersebut. Terjadi pemikiran dan kerjasama antar semua yang ada di diri seseorang atau organisasi tersebut. Manajemen yang baik dalam diri seseorang atau sebuah organisasi akan membuat seseorang atau sebuah organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya dengan waktu yang tepat dan biaya sekecil mungkin (Rue & Byars, 2000:4).

Kata manajemen adalah kata yang termasuk dalam kata benda yang mempunyai arti kata penggunaan, pengontrolan, pengorganisasian sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Secara umum, manajemen atau pengelolaan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk memaksimalkan peran sumber daya dengan biaya seminimal mungkin agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Upaya-upaya tersebut secara urut disebut dengan fungsi manajemen, misalnya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, sedangkan sumber daya tersebut antara lain adalah manusia, dana, metode, mesin, bahan, dan pasar. Subardi dkk (2010) mengatakan

bahwa efektif dapat diartikan bahwa semua kegiatan mengarah ke pencapaian tujuan dan efisien dapat diartikan bahwa semua kegiatan mempertimbangkan biaya serendah-rendahnya.

Manajemen secara praktis dapat diterapkan diberbagai bidang. Masing-masing bidang mempunyai karakteristik khusus. Karakteristik tersebut menentukan masukan (*input*) dan luaran (*output*) dari proses manajemen tersebut. Salah satu bidang manajemen adalah bidang pendidikan.

Seseorang dapat belajar kapan saja dan dimana saja. Ketika seseorang mendapat informasi dan mengolahnya, maka seseorang tersebut sedang belajar. Informasi tersebut dapat berupa pengalaman langsung ataupun tak langsung. Pengalaman tak langsung dapat diperoleh dari suatu media, misalnya buku, koran, majalah, dan laman (*website*). Belajar seseorang dapat terjadi karena usahanya sendiri ataupun bantuan orang lain. Belajar oleh usahanya sendiri sering disebut dengan belajar mandiri.

Seperti halnya arti belajar, pendidikan secara umum dapat pula diartikan sebagai belajar dengan bantuan orang lain. Pemberi informasi disebut dengan pendidik, pengajar, guru, atau dosen dan penerima informasi disebut dengan peserta didik, pembelajar, pelajar, siswa, atau mahasiswa. Pendidikan umumnya terjadi dalam sebuah organisasi sehingga selain peserta didik dan peserta didik, terdapat pula tenaga kependidikan yang mempunyai tugas mengurus administrasi organisasi.

Pendidikan, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, melibatkan tiga sumber daya manusia yaitu pendidik, peserta didik, dan tenaga kependidikan. Menurut Sagala (2009), dalam arti yang terbatas, pendidikan dapat merupakan salah satu proses interaksi belajar mengajar dalam bentuk formal yang dikenal sebagai pengajaran (*instructional*) yang diperankan oleh guru dan peserta didik. Dalam prosesnya, sumber daya manusia tersebut memerlukan dana, bahan, mesin, metode, dan pasar untuk bekerja mencapai tujuan pendidikan dan semua sumber daya tersebut berkaitan satu sama lain. Keterkaitan sumber daya pendidikan terjadi dalam suatu pola, yaitu berawal dari masukan kemudian masukan masuk atau terlibat dalam sebuah proses dan kemudian setelah proses terselesaikan, keluarlah sebagai luaran. Proses yang melibatkan masukan, proses, dan luaran disebut dengan sistem. Berdasar hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan merupakan sebuah sistem yang didalamnya terdapat komponen masukan, proses, dan luaran. Pendidikan merupakan suatu sistem yang memiliki kegiatan cukup kompleks, meliputi berbagai komponen yang berkaitan satu sama lain (Rochaety, Rahayuningsih, & Yanti, 2008).

Menurut Robbins & Coulter (2013:64) dan Benowitz (2001:20), sebuah sistem adalah suatu kesatuan dari bagian-bagian pendukungnya yang bekerja dalam sebuah cara untuk menghasilkan sesuatu kesatuan. Berdasarkan Benowitz (2001:20) dan Hoy & Miskel (2013:19) diperoleh dua komponen pendidikan sebagai sistem, yaitu

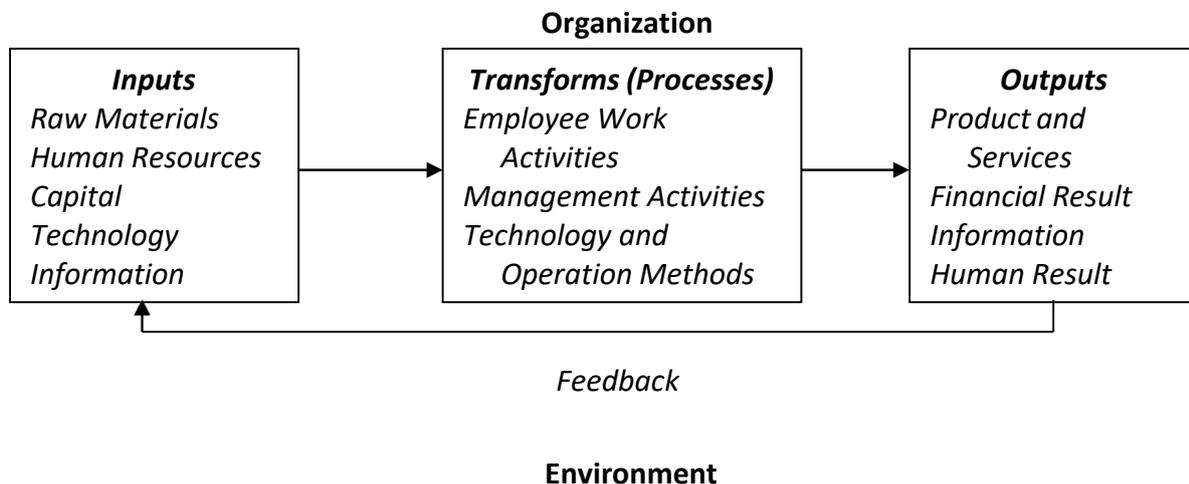
masuk dan proses, terdiri dari sumber daya pendidikan. Komponen masukan adalah sumber daya manusia (*human*), sumber daya dana (*money*), dan sumber daya bahan (*material*). Komponen proses adalah sumber daya mesin (*machine*) dan metode (*method*).

Kebutuhan akan pendidikan atau kesadaran akan kebutuhan pendidikan bagi masyarakat Indonesia, sehingga sumber daya pasar (*market*) sering dilupakan dan dianggap kurang penting (Heryati & Muhsin, 2014:39). Masyarakat lebih melihat luaran suatu sekolah daripada promosi sekolah itu sendiri.

Pendidikan dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya. Lingkungan yang mempengaruhi tersebut adalah lingkungan alam hayati, non hayati, buatan, dan sosial. Lingkungan hayati adalah lingkungan alam yang bernyawa, misalnya hewan dan tumbuhan, sedangkan lingkungan alam non hayati adalah lingkungan yang tidak bernyawa, misalnya tanah, air, dan udara. Lingkungan buatan adalah lingkungan yang dengan sengaja dibuat oleh manusia dengan tujuan membantu atau mempermudah kehidupan manusia disekitarnya. Lingkungan sosial adalah manusia yang berada disekitarnya yang mempengaruhi pendidikan. Lingkungan sosial umum disebut dengan tripusat pendidikan, yaitu keluarga, sekolah, dan masyarakat luas.

Sistem yang dipengaruhi oleh lingkungannya selama berproses disebut dengan sistem terbuka (*open system*) (Robbins & Coulter, 2013:64). Berdasar definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa pendidikan sebagai sistem adalah pendidikan sebagai sistem terbuka

yang artinya bahwa terjadi hubungan timbal balik antara pendidikan dengan lingkungannya. Pendidikan sebagai sistem terbuka dijelaskan secara visual dalam gambar 1 dan gambar 2 berikut.

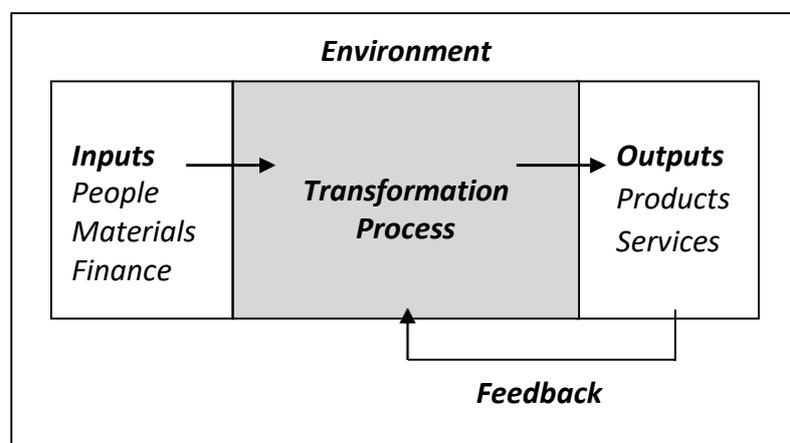


Gambar 1. Organisasi sebagai sistem terbuka (Robbins & Coulter, 2013:64)

Pendidikan sebagai sebuah sistem terbuka menunjukkan bahwa tiga unsur dalam sistem, yaitu masukan, proses, dan luaran dipengaruhi oleh lingkungannya. Pendidikan sebagai sebuah sistem terbuka juga menunjukkan bahwa ruang lingkup pendidikan merupakan sebuah sistem terbuka juga, misalnya manajemen pendidikan seperti yang disebutkan dalam Heryati & Muhsin (2014:10) bahwa manajemen pendidikan dapat dilihat dengan kerangka berpikir sistem.

Mengingat kembali definisi manajemen dan definisi pendidikan, maka manajemen pendidikan dapat didefinisikan secara luas dan secara terbatas. Berdasarkan Sharma (2009:1) dan Heryati & Muhsin (2014:10) diperoleh definisi manajemen pendidikan secara luas yaitu

sebuah manajemen yang bergerak dalam bidang pendidikan sebagai sebuah sistem terbuka yang mengolah sumber daya berdasar fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kurniadin & Machali (2013:118) menambahkan bahwa manajemen pendidikan sebagai seluruh proses kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan mendayagunakan semua sumber daya yang ada yang dikelola untuk mencapai tujuan pendidikan.



Gambar 2. *Open System with Feedback Loop* (Hoy & Miskel, 2013:19).

Tujuan dan manfaat manajemen pendidikan yang disebutkan Kurniadin & Machali (2013:125) antara lain:

1. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

2. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan.
3. Teratasinya masalah mutu pendidikan.
4. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi manajemen pendidikan tersebut, terdapat tiga hal mempengaruhi manajemen pendidikan. Tiga hal tersebut adalah sumber daya pendidikan, fungsi manajemen pendidikan, dan garapan atau ruang lingkup manajemen pendidikan. Sumber daya pendidikan meliputi sumber daya manusia, dana, bahan, metode, mesin, dan pasar. Fungsi manajemen pendidikan adalah perencanaan pendidikan, pengorganisasian pendidikan, pelaksanaan pendidikan, dan pengawasan pendidikan. Sedangkan ruang lingkup sumber daya pendidikan adalah manajemen sumber daya manusia, manajemen kurikulum, manajemen pembelajaran, manajemen sarana prasarana, manajemen pembiayaan, manajemen teknologi dan sistem informasi, manajemen pemasaran, dan manajemen hubungan sekolah dan masyarakat (Heryati & Muhsin, 2014).

Manajemen pendidikan berdasarkan jenjang pendidikan, yaitu sekolah dasar, sekolah menengah, dan perguruan tinggi, mempunyai karakteristik yang berbeda. Karakteristik peserta didik pada usia sesuai dengan masing-masing jenjang menjadi alasan utama perbedaan antara manajemen pendidikan sekolah dengan manajemen pendidikan tinggi. Manajemen pendidikan sekolah, biasa disebut dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah

manajemen pendidikan yang dilaksanakan di sekolah dasar, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas, baik umum maupun kejuruan. Manajemen pendidikan perguruan tinggi adalah manajemen yang dilaksanakan di universitas, sekolah tinggi, akademi, institut, dan politeknik. Dalam manajemen pendidikan perguruan tinggi, fungsi manajemen dilakukan untuk pendayagunaan sumber daya pendidikan guna melaksanakan peran dan tugas tridharma perguruan tinggi (Suharsaputra, 2015:18). Tridharma perguruan tinggi tersebut meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Manajemen pendidikan perguruan tinggi dapat dimakna sebagai proses pengelolaan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam pendayagunaan sumber daya pendidikan guna melaksanakan peran dan tugas tridharma perguruan tinggi melalui strategi yang memperhatikan lingkungan internal dan eksternal dalam mencapai tujuan dengan suatu konsteks kepemimpinan (Suharsaputra, 2015:18).

A. Manajemen Pembelajaran (*Learning Management*)

Pembelajaran adalah sebuah proses menjadikan seseorang belajar. Tujuh prinsip kebiasaan baik dalam pembelajaran di pendidikan tinggi adalah kebiasaan baik untuk mendorong kontak mahasiswa dan civitas akademisi, mendorong kerjasama antar mahasiswa, mendorong pembelajaran aktif, memberikan umpan balik yang cepat, menekankan waktu pada tugas, mengkomunikasikan

harapan yang tinggi, dan menghormati bermacam-macam bakat dan cara belajar (Chickering & Gamson, 1987:1). Berdasar definisi pembelajaran, sebuah pembelajaran melibatkan minimal lima hal, yaitu

1. Orang yang menjadikan seseorang belajar (disebut dengan pendidik).
2. Orang yang dijadikan belajar (disebut dengan peserta didik).
3. Bahan ajar yang digunakan selama proses interaksi antara pendidik dan peserta didik (disebut dengan bahan).
4. Metode yang digunakan selama proses interaksi antara pendidik dan peserta didik (disebut dengan metode).
5. Sarana dan prasarana yang digunakan untuk menunjang proses interaksi antara pendidik dan peserta didik (disebut dengan mesin)

Berdasarkan jenis sumber daya manajemen pendidikan, kelima hal tersebut dapat dikategorikan sebagai sumber daya manusia (pendidik dan peserta didik), sumber daya bahan (bahan ajar), sumber daya metode, dan sumber daya mesin (sarana dan prasarana). Dengan kata lain, pembelajaran memerlukan empat sumber daya, yaitu sumber daya manusia (*man*), bahan (*material*), metode (*method*), dan mesin (*machine*). Selama proses interaksi pendidik dan peserta didik, selain lima hal tersebut, ada kemungkinan memerlukan dua hal, yaitu:

1. Orang yang membantu kelancaran proses interaksi antara pendidik dan peserta didik (disebut dengan tenaga kependidikan).
2. Dana untuk penyelenggaraan interaksi antara pendidik dan peserta didik (disebut dengan dana).

Berdasarkan definisi manajemen pembelajaran secara luas tersebut di atas dan mensarikan dari Lynch & Smith (2005:131) dan Heryati & Muhsin (2014:167) diperoleh definisi manajemen pembelajaran secara terbatas adalah penggunaan sumber daya pembelajaran bahan, metode, dan mesin sesuai dengan fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pembelajaran adalah pendidik dan peserta didik. Peserta didik bertindak sebagai obyek dalam pembelajaran karena peserta didik bertindak sebagai masukan yang dikenai proses untuk kemudian menjadi luaran. Pendidik bertindak sebagai pengelola pembelajaran mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sehingga dapat disebut juga bahwa pendidik adalah manajer.

Kata manajer merupakan sebuah kata benda yang berarti seseorang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap manajemen sebuah organisasi (Setiawan, 2012). Manajer berwenang

dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan fungsi manajemen dan mengoptimalkan sumber daya organisasi. Sebelum penyelenggaraan pembelajaran, pendidik melakukan perancangan pembelajaran dalam bentuk silabus. Berdasarkan silabus yang telah dirancang, pendidik mengorganisasikan hal-hal yang terlibat dalam pembelajaran sesuai dengan silabus, yaitu bahan ajar, metode pembelajaran, dan media pembelajaran. Pendidik melaksanakan pembelajaran sesuai dengan hasil pengorganisasiannya. Pelaksanaan pembelajaran diawasi oleh pendidik sesuai dengan tujuan pembelajaran. Berdasarkan definisi manajemen pembelajaran dan mensarikan Abdulkareem (1997:2) maka dapat dikatakan bahwa pendidik adalah manajer dalam pembelajarannya. Abdulkareem (1997:2) menyebutkan pula bahwa pendidik disebut dengan manajer karena pendidik harus mampu untuk:

1. Melakukan hal yang benar daripada hanya melakukan hal-hal benar.
2. Mengoptimalkan penggunaan sumber-sumber daripada hanya melindungi sumber-sumber.
3. Menghasilkan alternatif yang kreatif daripada hanya memecahkan masalah.
4. Mencapai tujuan daripada hanya melaksanakan tugas-tugas.

Dalam pembelajaran, kegiatan pendidik dalam merencanakan pembelajaran, mengorganisasikan perencanaan, melaksanakan

pembelajaran, dan mengawasi pembelajaran disebut dengan fungsi manajemen pembelajaran. Dengan demikian, fungsi manajemen pembelajaran yang dilakukan oleh seorang pendidik adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Fungsi manajemen pembelajaran adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Mengacu pada empat fungsi tersebut dikemukakan Terry (2013) alih bahasa J. Smith D.F.M., yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan), maka fungsi manajemen pembelajaran adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Berikut penjelasan keempat fungsi manajemen tersebut dalam pembelajaran:

1. Perencanaan Pembelajaran

Perencanaan secara luas adalah penentuan tujuan organisasi dan penentuan strategi untuk mencapai tujuan tersebut (Vaidya, 2013:81). Perencanaan merupakan hal yang paling penting bagi pendidik (Abdulkareem, 1997:3). Perencanaan memberikan arah organisasi dan menentukan standar pengawasan. Perencanaan disusun dengan prinsip efisiensi, yaitu tercapainya tujuan dengan pembiayaan seminimal mungkin. Perencanaan disusun dengan prinsip efektif, yaitu optimalisasi fungsi masing-masing sumber daya yang terlibat dalam pencapaian tujuan.

Rue & Byars (2000:7) menyatakan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam fungsi perencanaan adalah

evaluasi diri, survei lingkungan, penentuan tujuan-tujuan, peramalan situasi masa depan, penentuan tindakan dan kebutuhan sumber daya, evaluasi tindakan yang dirancang, revisi dan penyesuaian rencana terhadap hasil pengawasan dan perubahan kondisi, dan menuangkannya dalam proses perencanaan. Dalam perencanaan, selain tujuan yang diperlukan untuk ditetapkan pula adalah kebijakan, prosedur, anggaran, dan program organisasi tersebut seperti yang disebutkan Mustari (2014:7) bahwa perencanaan adalah sebagai penetapan tujuan, kebijakan (*policy*), prosedur, anggaran (*budget*), dan program dari sebuah organisasi. Kelima hal tersebut akan menjadi panduan dalam fungsi manajemen berikutnya, yaitu pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Perencanaan dapat diartikan pula sebagai pemikiran masa depan sehingga sumber daya manusia dalam organisasi dapat melakukan sesuatu untuk menuju masa depan tersebut. Kadang kala yang terjadi tidak sesuai dengan perencanaan, tetapi jika perencanaan telah dibuat sebaik mungkin ditambahkan dengan kemampuan sumber daya manusia untuk menyesuaikan atau beradaptasi maka tujuan akan tercapai. Tanpa perencanaan yang baik maka tujuan akan sulit dicapai. Dengan demikian, dapat pula dikatakan bahwa tanpa penentuan tujuan yang akan dicapai dan ketentuan tindakan yang akan dilakukan, maka tidak akan ada

yang diorganisasikan (pengorganisasian), dilaksanakan (pelaksanaan), dan diawasi (pengawasan).

Perencanaan pembelajaran tersusun dalam sebuah tatanan sistematis yang disebut dengan silabus (Abdulkareem, 1997:3). Tatanan sistematis tersebut umumnya berbentuk tabel untuk memudahkan pembacaan. Perencanaan pembelajaran meliputi kegiatan untuk menetapkan tujuan pembelajaran yang diharapkan, subyek pelajaran, sumber-sumber belajar, metode pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Silabus digunakan sebagai panduan utama pembelajaran, yang utamanya terdiri dari identitas pembelajaran, tujuan pembelajaran, subyek pelajaran, metode pembelajaran, sumber belajar (bahan ajar dan media pembelajaran), dan evaluasi pembelajaran. Silabus dapat digunakan dengan baik untuk mencapai tujuan pembelajaran apabila komponen-komponennya diorganisasikan dengan baik. Langkah setelah tersusunnya perencanaan pembelajaran adalah pengorganisasian pembelajaran.

2. Pengorganisasian Pembelajaran

Arti fungsi manajemen pengorganisasian secara luas adalah kegiatan mengorganisasi semua sumber daya yang akan digunakan agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan sesuai rencana. Kegiatan dalam fungsi pengorganisasian dimulai dengan identifikasi dan penentuan kerja yang akan dilakukan, membagi kerja menjadi tugas-tugas, mengelompokkan tugas-tugas

kedalam posisi-posisi, mengelompokkan posisi-posisi kedalam unit-unit, menentukan pekerjaan yang akan dikerjakan, akuntabilitas, dan tingkat kewenangan, merevisi dan menyesuaikan struktur organisasi sesuai dengan hasil pengawasan dan perubahan kondisi, dan menuangkannya dalam proses pengorganisasian (Rue & Byars, 2000:7). Berdasarkan definisi tersebut di atas dan seperti yang disebutkan Abdulkareem (1997:4), maka pengorganisasian pembelajaran meliputi kegiatan:

1. Penyusunan bahan-bahan pembelajaran yang dapat diperoleh atau dicapai oleh peserta didik
2. Terlibat aktif dalam pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana pembelajaran sehingga berada dalam kondisi yang siap untuk digunakan sepanjang waktu

Hasil pengorganisasian pembelajaran akan berupa petunjuk teknis pelaksanaan pembelajaran. Hasil pengorganisasian pembelajaran tersebut akan membantu pendidik sebagai manajer melaksanakan pembelajaran. Hasil dari langkah perencanaan pembelajaran dan pengorganisasian pembelajaran tersebut di atas, selanjutnya diterapkan dalam fungsi manajemen pelaksanaan pembelajaran.

3. Pelaksanaan Pembelajaran

Dalam fungsi manajemen pelaksanaan, terjadi kegiatan pelaksanaan rencana yang telah diorganisasikan sebelumnya. Dalam pelaksanaan pembelajaran, pendidik seharusnya memotivasi, membimbing, dan mengkoordinasi tindakan peserta didik kearah pencapaian tujuan pembelajaran (Guruge, 1984:4). Demikian pula yang disebutkan dalam Abdulkareem (1997:5) bahwa pendidik sebagai manajer memotivasi, mempengaruhi, membimbing dan menstimulasi tindakan peserta didik kearah pencapaian tujuan sekolah.

Pelaksanaan pembelajaran sebagai sebuah proses memerlukan pengawasan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan dalam silabus. Pengawasan fungsi pelaksanaan pembelajaran tersebut selanjutnya disebut dengan fungsi pengawasan pembelajaran.

4. Pengawasan Pembelajaran

Pengawasan dalam secara luas berarti membandingkan hasil dengan alat kontrol atau standar mutu. Fungsi pengawasan berisi kegiatan mulai dari menetapkan standar-standar, memantau hasil dan membandingkannya dengan standar, mengkoreksi perbedaan, merevisi dan menyesuaikan metode pengawasan sesuai dengan hasil dan perubahan kondisi, dan menuangkannya selama proses pengawasan (Rue & Byars, 2000:7). Secara praktis, pengawasan pembelajaran terdiri dari dua evaluasi, yaitu evaluasi

hasil belajar peserta didik dan evaluasi terhadap proses pembelajaran. Evaluasi hasil belajar peserta didik adalah hasil dari proses pembelajaran, sedangkan evaluasi terhadap proses pembelajaran adalah evaluasi yang dilakukan untuk dengan membandingkan silabus terhadap kenyataan proses pembelajaran oleh pendidik. Evaluasi terhadap proses pembelajaran bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran oleh pendidik. Abdulkareem (1997:6) menyebutkan bahwa guru adalah pengawas langsung dan utama dari peserta didiknya dan kegiatan peserta didik khususnya selama pelajaran berlangsung. Sebagai pengawas langsung dalam pembelajaran, pendidik memerlukan instrumen untuk memudahkan dan memperoleh data yang akurat sehingga diharapkan dari data yang akurat tersebut, nilai yang diberikan oleh pendidik kepada seorang peserta didik dapat akurat pula.

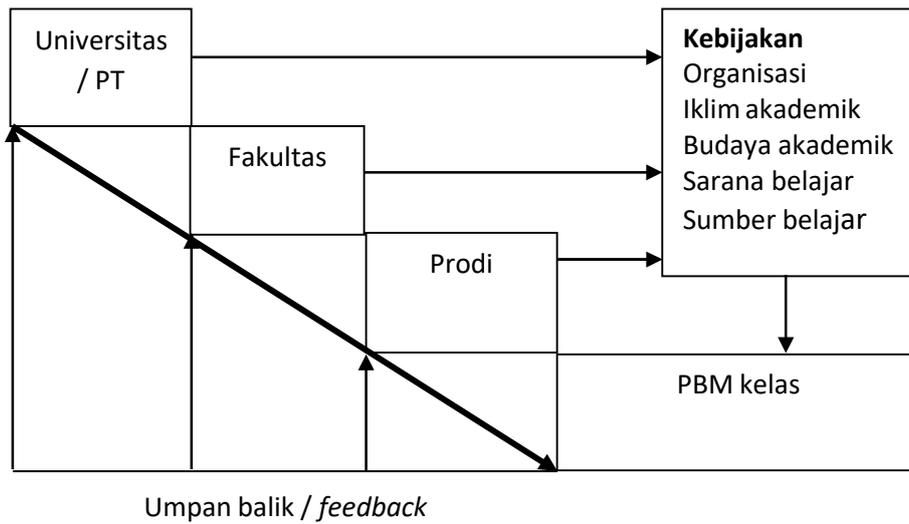
Keempat fungsi manajemen pembelajaran (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) dilakukan oleh pendidik sesuai dengan materi pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, dan instrumen evaluasi yang digunakan. Keempat hal tersebut dapat dilakukan dalam pembelajaran secara tatap muka (*face-to-face*), *online* ataupun campuran keduanya. Campuran antara pembelajaran secara tatap muka dan *online* umum disebut dengan istilah pembelajaran campuran atau *blended learning*.

B. Model Manajemen Pembelajaran

Terdapat dua model manajemen pembelajaran yaitu model yang dikemukakan oleh Heryati & Muhsin (2014) dan Suharsaputra (2015). Model yang dikemukakan Heryati & Muhsin (2014) adalah model manajemen pembelajaran yang bersifat umum, artinya manajemen pembelajaran untuk semua jenjang pendidikan, sedangkan model yang dikemukakan oleh Suharsaputra (2015) adalah model manajemen pendidikan khusus untuk perguruan tinggi.

Model manajemen pembelajaran yang dikemukakan oleh Heryati & Muhsin (2014) merupakan serangkaian proses kegiatan mengelola membelajarkan peserta didik yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pengendalian, dan penilaian. Pada kegiatan perencanaan, pendidik menyusun perangkat pembelajaran. Pada kegiatan pengorganisasian, pendidik mengumpulkan dan menyatukan berbagai sumber daya dalam proses pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran. Pada kegiatan pengarahan atau pengendalian, pendidik melaksanakan rencana kegiatan pembelajaran (perangkat pembelajaran) untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Pada kegiatan penilaian, pendidik melakukan penilaian terhadap pembelajaran yang telah berlangsung sehingga diperoleh informasi ketercapaian tujuan pembelajaran.

Model manajemen pembelajaran yang dikemukakan oleh Suharsaputra (2015) adalah manajemen pembelajaran untuk jenjang pendidikan tinggi. Suharsaputra (2015:237) menyatakan bahwa manajemen pembelajaran adalah pengelolaan, pengaturan dan pengkondisian lingkungan organisasi, baik lingkungan fisik maupun sosial yang kondusif bagi terjadinya belajar dan terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif serta hasil belajar yang bermutu. Proses pembelajaran merupakan akumulasi dari berbagai kebijakan perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu proses sebagai bagian utama dalam pencapaian visi dan misi serta upaya pencapaian tujuan perguruan tinggi dengan berbagai levelnya. Level tersebut adalah universitas, fakultas, dan program studi (Prodi). Tingkatan manajemen pembelajaran perguruan tinggi disajikan dalam gambar 3 berikut.



Gambar 3. Tingkatan manajemen pembelajaran perguruan tinggi
(Suharsaputra, 2015:237)

BAB III. PEMBELAJARAN CAMPURAN (*BLENDED LEARNING*)

Pada awalnya, pembelajaran hanya dilakukan secara tatap muka. Pengajaran terjadi secara tatap muka karena pada awalnya tidak terdapat administrasi pendukung untuk melakukan pengajaran jarak jauh (Ahamer, 2010:103). Pembelajaran tatap muka adalah terjadinya interaksi pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik dan peserta didik pada waktu dan tempat yang sama. Pembelajaran tatap muka disebut juga dengan pembelajaran tradisional. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi, proses pembelajaran juga mengalami perubahan. Proses pembelajaran yang awalnya hanya tatap muka, berkembang dengan adanya pembelajaran *online*. Pembelajaran *online* umumnya disebut dengan pembelajaran elektronik (*electronic learning*) atau disingkat dengan *e-learning*.

A. *E-learning*

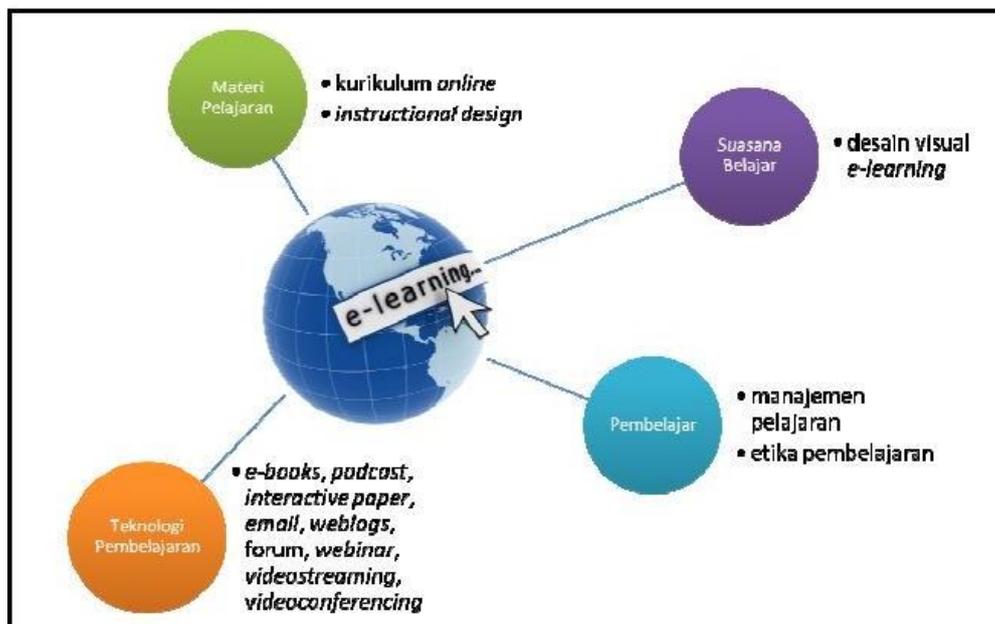
E-learning telah menjadi bagian dari pembelajaran untuk membantu proses pembelajaran tatap muka. *E-learning* merupakan asimilasi pengetahuan dan keterampilan secara terus-menerus oleh peserta didik remaja (Morrison, 2003:4). Asimilasi tersebut distimulasi oleh pembelajaran secara sinkron ataupun tak sinkron menggunakan teknologi internet. *E-learning* membantu proses pembelajaran tatap muka salah satunya dalam hal penyebaran atau

pembagian materi pelajaran, pekerjaan rumah atau proyek dari pendidik ke peserta didik (Erdem & Kibar, 2014:1). Secara umum dikatakan pula bahwa *e-learning* membantu proses pembelajaran yang tidak dapat dilakukan secara tatap muka. Pencampuran antara pembelajaran tatap muka dan pembelajaran *online* akan lebih memaksimalkan usaha pendidik sebagai manajer dalam mencapai tujuan pembelajaran (Ayala, 2009:277).

Munir (2009) menyebutkan bahwa *e-learning* adalah proses belajar secara efektif yang dihasilkan dengan cara menggabungkan penyampaian materi secara digital yang terdiri dari dukungan dan layanan dalam belajar dan Epignosis LCC (2014) menyebutkan bahwa *e-learning* sebagai sebuah komputer berbasis alat atau sistem pendidikan yang membuat seseorang dapat belajar dimana saja dan kapan saja. Berdasarkan pada dua definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa untuk membuat *e-learning* diperlukan perangkat lunak (*software*) yang terkoneksi dengan internet. Perangkat lunak tersebut berupa laman yang berisi teks, gambar, animasi, ataupun film. Perangkat lunak yang khusus untuk pembelajaran disebut dengan *Learning Management System* (LMS). LMS memberikan dua fasilitas utama. Fasilitas pertama adalah untuk membagikan informasi pembelajaran yang berupa teks, gambar, animasi, dan film baik berupa penempelan file ataupun tautan ke laman yang lain. Fasilitas kedua adalah aktivitas yang ditawarkan, antara lain diskusi dan evaluasi pembelajaran. LMS yang paling banyak digunakan saat ini

adalah Moodle. Contoh perguruan tinggi yang menggunakan perangkat lunak Moodle untuk *e-learning* adalah Universitas Negeri Yogyakarta dan Universitas Sebelas Maret.

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi *e-learning*, yaitu pembelajar, materi pelajaran, suasana belajar, dan teknologi pembelajaran (Hamzah, Syarief, & Mustikadara, 2013:180). Keempat faktor tersebut ditunjukkan secara skema dalam gambar 4 berikut. Keempat faktor tersebut perlu diperhatikan agar penggunaan *e-learning* berjalan dengan efektif.



Gambar 4. Faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan *e-learning* (Hamzah, Syarief, & Mustikadara, 2013:180).

Fungsi *e-learning* dalam pembelajaran adalah suplemen, komplemen, atau substitusi (Siahaan, 2002).

1. Suplemen.

E-learning berfungsi sebagai suplemen atau tambahan apabila pendidik memberikan kebebasan kepada peserta didik untuk memanfaatkan *e-learning* ataupun tidak, dengan kata lain, pendidik tidak mewajibkan peserta didiknya untuk menggunakan *e-learning*. Contoh penggunaan fungsi *e-learning* sebagai suplemen adalah penelitian yang dilakukan oleh Bantala (2010:1) dengan hasil bahwa penerapan pembelajaran *e-learning* dengan posisi *e-learning* sebagai tambahan dalam pembelajaran dapat meningkatkan kemampuan kognitif peserta diklat pada diklat jaringan komputer tingkat dasar.

2. Komplemen.

E-learning berfungsi sebagai komplemen atau pelengkap apabila pendidik mewajibkan peserta didik untuk menggunakan *e-learning*, atau dengan kata lain, pendidik memberitahukan kepada peserta didik bahwa pembelajaran yang mereka ikuti, yang di fasilitasi oleh pendidik yang bersangkutan tidak akan dinyatakan lengkap oleh pendidik jika peserta didik tidak menggunakan *e-learning*. Contoh penggunaan fungsi *e-learning* sebagai komplemen adalah penelitian yang dilakukan oleh Supriyanta (2013:1) dengan hasil penelitian bahwa *e-learning* tergolong efektif sebagai pelengkap (komplemen) pembelajaran tatap muka.

3. Substitusi.

E-learning berfungsi sebagai substitusi atau pengganti apabila pendidik menyatakan bahwa pertemuan tatap muka dengan peserta didik digantikan dalam pertemuan dalam *e-learning*, sehingga ketidakhadiran dalam pertemuan dalam *e-learning* berarti pula ketidakhadiran dalam pembelajaran tersebut.

Cisco dalam Suyanto (2007:5) menyatakan bahwa terdapat empat hal dalam faktor filosofis mengenai *e-learning*, yaitu (1) *e-learning* merupakan penyampaian informasi, komunikasi, pendidikan, dan pelatihan secara *online*, (2) *e-learning* menyediakan seperangkat alat yang dapat memperkaya nilai belajar secara konvensional sehingga menjawab tantangan globalisasi, (3) *e-learning* tidak berarti mengganti model belajar konvensional tetapi memperkuat dengan pengayaan konten dan pengembangan teknologi pendidikan, dan (4) kapasitas siswa dalam menguasai bahan yang disampaikan lewat *e-learning* amat bervariasi, tergantung pada bentuk, isi, dan cara penyampaiannya.

Sistem yang digunakan untuk membangun *e-learning* dibedakan menjadi dua, yaitu *content management system* (CMS) dan LMS. CMS merupakan suatu perangkat lunak yang memungkinkan seseorang untuk menambahkan dan/atau memanipulasi (mengubah) isi dari suatu situs. Tujuan CMS antara lain publikasi pribadi, publikasi perusahaan, penawaran bisnis, penawaran barang, diskusi komunitas, dan publikasi galeri foto. Contoh CMS antara lain WordPress,

blogspot, PrestaShop, OsCommerce, Opencart, Drupal, Moodle, Joomla!, Mambo, phpBB, MYBB, dan Vbulletin. LMS merupakan CMS khusus untuk pembelajaran atau suatu perangkat lunak pembelajaran yang memungkinkan seseorang untuk menambahkan dan/atau memanipulasi (mengubah) isi untuk menambahkan sumber belajar, evaluasi belajar, dan kegiatan pembelajaran. Contoh LMS antara lain WebCT, Blackboard, Moodle, Claroline, Edmodo, Manhattan, dan Atutor.

B. Konsep Blended Learning

Pembelajaran campuran adalah pembelajaran yang dikelola oleh pendidik dengan cara mengkombinasikan antara pembelajaran tatap muka dan pembelajaran *online*. Pembelajaran campuran dilakukan sebagai upaya memberikan kesempatan pada peserta didik untuk belajar secara maksimal. Pembelajaran tatap muka mendukung pembelajaran *online*, begitu pula sebaliknya (Bonk & Graham, 2005:2). Pembelajaran campuran memberikan kesempatan pada peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran dengan berbagai cara belajar. Peserta didik dapat belajar secara individual maupun belajar bersama atau berdiskusi dengan sesama peserta didik. Peserta didik yang memerlukan bantuan langsung oleh pendidik dapat menggunakan kesempatan pada saat pembelajaran tatap muka, sedangkan peserta didik yang telah mandiri dapat memenuhi

keinginannya untuk belajar lebih dengan mengakses sumber-sumber belajar yang disediakan oleh pendidik.

Pembelajaran campuran memberikan kesempatan untuk menciptakan pengalaman belajar pada saat yang dibutuhkan dan tempat yang ada bagi peserta didik secara individual baik di instansi pendidikan ataupun di rumah. Keluwesan waktu dan tempat pembelajaran inilah yang menjadikan pembelajaran campuran dikatakan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi peserta didik untuk belajar (Bath & Bourke, 2010:9; Thorne, 2003:18).

Benthal (2008) mengemukakan tiga konsep dalam *blended learning*, yaitu konsep pedagogi, teknologi, dan teori pembelajaran.

1. Pedagogi.

Dalam konsep pedagogi terdapat tiga hal, yaitu:

- a. Terjadinya perubahan paradigma pembelajaran yang semula berpusat pada pengajar, berubah menjadi berpusat pada peserta didik.
- b. Terjadinya peningkatan interaksi antara pengajar dengan peserta didik dan antar peserta didik, misalnya dalam hal aktivitas pembelajaran atau materi pembelajaran.
- c. Terjadinya konvergensi antara metode, bahan, media pembelajaran, lingkungan belajar lain yang relevan.

2. Teknologi.

Dalam *blended learning* digunakan jaringan dan perangkat lunak yang di dalamnya terdapat aktivitas pembelajaran.

3. Teori pembelajaran.

Dalam *blended learning* memungkinkan munculnya model-model baru dalam pengajaran dan pembelajaran sehingga terjadi perubahan besar dalam paradigma pendidikan.

Pembelajaran campuran dikenal pula dengan nama pembelajaran hibrid (*hybrid*), pembelajaran mode campuran, pembelajaran fleksibel, atau pembelajaran terdistribusi (Vignare, 2007:37). Pembelajaran campuran dapat diterima dan diadopsi salah satunya melalui melalui jenjang pendidikan tinggi. Peserta didik di jenjang pendidikan tinggi atau mahasiswa lebih menyukai pembelajaran campuran daripada hanya tatap muka atau hanya *online* seperti dalam hasil survei yang dilakukan oleh Center of Digital Education (2012) dan @DreamBox_Learn (2013b). Keberhasilan pembelajaran campuran di perguruan tinggi, tergantung pada kemampuan institusi untuk mendukung model pembelajaran campuran dan eksistensi program pengembangan lembaga yang berkualitas baik dan dirancang dengan baik (Educause, 2009). Pembelajaran campuran memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi mahasiswa untuk memperoleh informasi dengan tetap dalam lingkup yang telah ditetapkan pendidik atau dosen. Lingkup pembelajaran ditetapkan oleh dosen untuk membantu mahasiswa

fokus pada materi pembelajaran sesuai dengan silabus mata kuliah. Perguruan tinggi termotivasi menggunakan pembelajaran campuran dengan berbagai alasan. Berikut alasan-alasan perguruan tinggi menggunakan pembelajaran campuran (Educause, 2009):

1. Merupakan cara aman bagi dosen atau unit kerja untuk mengeksplorasi pembelajaran tanpa menerbitkan program *online* penuh.
2. Menawarkan solusi bagi harapan generasi terkini terhadap teknologi tinggi dan pembelajaran yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan mahasiswa secara pedagogi yang juga memberikan alternatif waktu pembelajaran.
3. Memiliki potensial untuk penghematan biaya dan waktu (walaupun pengembangan dan pengajaran kuliah campuran memerlukan kerja intensif pada awalnya), tetapi menghasilkan peningkatan ketertarikan (*engagement*), pencapaian (*achievement*) dan akses (*access*).
4. Menawarkan kemungkinan variasi dan keluwesan waktu yaitu mahasiswa diharapkan menggunakan waktunya untuk *online* dan memanfaatkan teknologi untuk kebutuhan mereka sendiri seperti kebutuhan pengayaan dan terprogram.
5. Memiliki potensi untuk mengurangi beban pemakaian ruang, tetapi ini tergantung pada kebijakan masing-masing perguruan tinggi. Misalnya, dalam sebuah mata kuliah dilaksanakan 50% *online* dan 50% tatap muka.

C. Model *Blended Learning*

Terdapat model-model pembelajaran campuran seperti yang dikemukakan oleh @DreamBox_Learn (2013a), Brooke (2015), Eduviews (2009), dan Singh & Reed (2001). Keempat pengemuka model pembelajaran campuran tersebut memberikan alternatif model agar setiap kondisi dan situasi yang dialami oleh pendidik dapat terlingkupi dalam setiap pengemuka model pembelajaran campuran tersebut atau dengan kata lain masing-masing model dalam satu pengemuka model memerlukan kondisi dan situasi lingkungan yang berbeda dengan model yang lainnya.

@DreamBox_Learn (2013a) mengemukakan enam model pembelajaran campuran, yaitu *Face-to-Face Driver Model*, *Rotation Model*, *Flex Model*, *Online Lab Model*, *Self-Blend Model*, dan *Online Driver Model*.

1. Face-to-Face Driver Model

Dari ke enam model pembelajaran campuran, model ini paling mendekati pembelajaran konvensional. Dalam model ini, pembelajaran *online* ditentukan berdasar per kasus, artinya hanya peserta didik dalam kelas tertentu yang akan mendapat pembelajaran *online*. Model ini mengizinkan peserta didik yang menginginkan belajar di atas kelas yang sedang dijalani dengan cara memanfaatkan teknologi secara mandiri. Demikian halnya bagi peserta didik yang terlambat dalam mengikuti pelajaran,

peserta didik tersebut dapat mengulang-ulang pembelajaran yang disampaikan secara *online*.

2. Rotation Model

Dalam model pembelajaran campuran ini, peserta didik berotasi di antara kelas yang berbeda dengan jadwal tertentu, baik secara *online* maupun tatap muka dengan pendidik. Saat materi yang harus dikuasai oleh peserta didik berupa perangkat lunak atau pembelajaran perangkat lunak membantu penguasaan materi oleh peserta didik, maka pembelajaran dilakukan dalam laboratorium komputer, sedangkan untuk materi yang memerlukan penjelasan langsung dari pendidik, pembelajaran dilakukan di kelas.

3. Flex Model

Dalam model pembelajaran campuran ini materi pelajaran dibagikan secara *online* dan peserta didik dituntut untuk belajar mandiri melalui media *online*, tetapi pendidik ada di ruangnya untuk selalu dapat ditemui oleh peserta didik yang memerlukannya.

4. Online Lab Model

Dalam model pembelajaran campuran ini, peserta didik belajar seluruhnya melalui media *online*, tetapi mendatangi laboratorium komputer untuk menyelesaikan pelajarannya.

5. *Self-Blend Model*

Dalam model pembelajaran campuran ini, peserta didik mempunyai kesempatan untuk belajar hal lain diluar yang ditawarkan sekolahnya. Peserta didik secara individual menghadiri sekolah tradisionalnya (tatap muka), tetapi mereka dapat belajar pengayaan secara *online*. Model ini memberikan kesempatan bagi peserta didik yang memiliki motivasi tinggi dan menginginkan belajar lebih dari yang dapat ditawarkan oleh sekolah tradisionalnya.

6. *Online Driver Model*

Model ini kebalikan dari *face-to-face driver model*. Dalam model ini, materi disampaikan secara *online* dan pertemuan dengan pendidik dilakukan secara *online* saat mereka memerlukan diskusi. Model ini sesuai untuk peserta didik yang memerlukan fleksibilitas tinggi dan ketidakterikatan jadwal dalam kehidupan sehari-harinya.

Christensen Institute mengemukakan bahwa terdapat empat model pembelajaran campuran yang paling umum diimplementasikan saat ini, yaitu *Rotation Model*, *Flex Model*, *La Carte Model*, dan *Enriched Virtual Model* (Brooke, 2015:1-5).

1. *Rotation Model*

Dalam model ini, peserta didik melakukan banyak aktivitas dan tempat yang berbeda.

a. Station Rotation

Mirip dengan rotasi kelas (*classroom center rotation*), peserta didik belajar di dalam kelas tradisional selama satu atau lebih periode kelas, dengan paling tidak salah satunya melibatkan teknologi.

b. Individual Rotation

Seorang peserta didik belajar sebagian atau seluruhnya di kelas tradisional ditentukan oleh pendidik berdasarkan pada rekomendasi hasil alat uji teknologi yang telah ada.

c. Lab Rotation

Peserta didik belajar secara individu melalui pembelajaran *online* di laboratorium komputer. Selanjutnya, pendidik akan menggunakan data kemajuan belajar di sesi laboratorium komputer untuk pembelajaran di kelas yang dihadiri oleh baik seluruh peserta didik ataupun sekelompok kecil.

d. Flipped Classroom

Peserta didik menerima pembelajaran utama melalui pembelajaran *online* di luar hari sekolah. Pelajaran intinya disajikan melalui teknologi sebagai pekerjaan rumah dan kemudian peserta didik mengaplikasikan kemampuannya melalui tugas dan proyek selama jam kelas dengan bantuan pendidik.

2. *Flex Model*

Peserta didik belajar dalam ruang kelas dengan alat pembelajaran secara *online* sebagai tulang punggung pelajaran, dengan pendidik memberikan bantuan jika diperlukan.

3. *A La Carte Model*

Peserta didik menerima pembelajaran dalam mata pelajaran/kuliah tertentu seluruhnya *online*. Dalam model ini, pendidik membantu peserta didik secara *online* yang tidak berada di tempat/sekolah tradisional peserta didik.

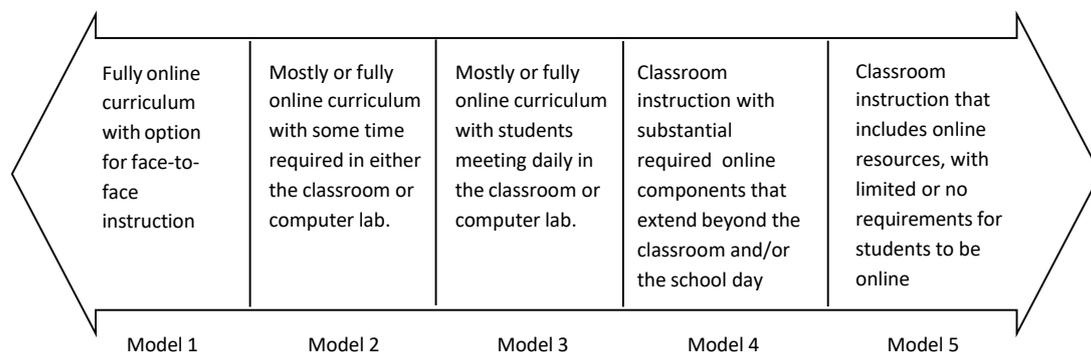
4. *Enriched Virtual Model*

Peserta didik harus mengikuti pembelajaran tatap muka dengan pendidik, tetapi kemudian menyelesaikan mata pelajarannya di luar ruang kelas atau luar sekolahnya. Ada kemungkinan peserta didik tidak bertemu pendidiknya di pembelajaran terjadwal, formal, dan harian.

Rangkaian (*continuum*) pembelajaran campuran memberikan gambaran kepada para pendidik bahwa banyak cara untuk mencampurkan pembelajaran tradisional dan pembelajaran *online* (Eduviews, 2009:3). Rangkaian tersebut ditampilkan dalam gambar 5 berikut. Lima model pembelajaran campuran tersebut adalah:

1. Model 1: sepenuhnya kurikulum *online* dengan pembelajaran tatap muka sebagai pilihan.

2. Model 2: sepenuhnya atau sebagian besar kurikulum *online* dengan kadang kala memerlukan kelas atau laboratorium komputer.
3. Model 3: sepenuhnya atau sebagian besar kurikulum *online* dengan pertemuan peserta didik setiap harinya di kelas atau laboratorium komputer.
4. Model 4: pembelajaran kelas dengan komponen penting secara *online* yang dilakukan diluar kelas dan/atau hari sekolah.
5. Model 5: pembelajaran kelas dengan sumber belajar terbatas atau tidak ada kewajiban bagi peserta didik untuk pembelajaran *online*.



Gambar 5. Rangkaian model pembelajaran campuran (Eduviews, 2009:3).

Singh & Reed (2001:1-11) mengemukakan lima model pembelajaran campuran, yaitu *blending offline and online learning*, *blending self-paced and live, collaborative learning*, *blending structured and unstructured learning*, *blending custom content with off-the-shelf content*, dan *blending work and learning*.

1. Blending offline and online learning

Model ini adalah model paling sederhana dari ke empat model lainnya. Dalam model ini, pembelajaran campuran mengkombinasikan bentuk offline dan *online* dalam pembelajaran. Pembelajaran offline adalah pembelajaran tatap muka dengan pendidik yang terjadi dalam kelas tradisional dan pembelajaran *online* umumnya berarti penggunaan internet atau intranet. Contoh model ini adalah sumber belajar disajikan dalam laman (*web*) dan tatap muka dengan pendidik sebagai cara utama pembelajaran.

2. Blending self-paced and live, collaborative learning

Pembelajaran sendiri (*Self-paced learning*) menunjukkan pembelajaran atas kehendak sendiri yang diatur sendiri oleh peserta didik. Pembelajaran kolaboratif (*Collaborative learning*) adalah kebalikkannya, yaitu komunikasi di antara peserta didik untuk berbagi pengetahuan. Contoh model ini adalah reviu sebuah literatur kemudian dilanjutkan dengan diskusi secara langsung, *online*, dan dikelola oleh moderator.

3. Blending structured and unstructured learning

Tidak semua pembelajaran mempunyai terstruktur, formal, atau berurutan seperti bab-bab dalam sebuah buku. Kadang kala pembelajaran terjadi saat pertemuan dalam rapat, berpapasan, dan surat elektronik (*e-mail*). Model pembelajaran campuran ini menjadikan kegiatan seperti contoh tersebut (pertemuan dalam

rapat, berpapasan, dan surat elektronik) tersimpan dalam ruang-ruang penyimpanan (*repositories*) untuk kemudian digunakan saat diperlukan dalam pembelajaran.

4. *Blending custom content with off-the-shelf content*

Model pembelajaran campuran ini mencampurkan konten khusus dengan konten umum (*generic*). Konten umum akan lebih hemat daripada konten yang dibangun sendiri oleh pendidik.

5. *Blending work and learning*

Dalam model pembelajaran campuran ini, pembelajaran terjadi bersamaan dengan bekerja atau terjadi pembelajaran saat mengerjakan sebuah pekerjaan. Pekerjaan tersebut adalah sumber belajar.

Pembelajaran campuran perguruan tinggi di Indonesia umumnya mengikuti model Singh & Reed (2001:2) yang pertama, yaitu *blending offline and online learning*. Persentase dari pembelajaran *offline* dan *online* ditentukan sendiri oleh masing-masing perguruan tinggi atau bahkan oleh dosen pengampunya sendiri. Ketidaksamaan persentase tersebut disebabkan antara lain oleh sifat mata kuliah, kemampuan penguasaan teknologi informasi dosen, regulasi perguruan tinggi, ataupun keterbatasan fasilitas. Perguruan tinggi yang hanya menyarankan saja dalam penggunaan *e-learning* bagi dosen pengampu mata kuliah yang berarti pula perguruan tanpa regulasi *e-learning* tidak akan memiliki jaminan mutu *e-learning*. Jika demikian, jaminan mutu *e-learning* menjadi bagian dari jaminan mutu

pembelajaran. Jaminan mutu pembelajaran digunakan sebagai alat ukur mutu pembelajaran yang dilakukan oleh dosen pengampu. Dosen pengampu yang menggunakan *e-learning* akan memperhatikan regulasi tentang pembelajaran yang berlaku di institusinya.

D. Unsur *Blended Learning*

Menurut Carman (2005:2), proses pembelajaran campuran melibatkan lima unsur pembelajaran, yaitu peristiwa langsung (*live events*), belajar mandiri (*self-paced learning*), kolaborasi (*collaboration*), penilaian (*assessment*), dan materi pembelajaran (*reference materials*).

1. Peristiwa langsung

Pembelajaran oleh pendidik secara sinkron, yaitu semua peserta didik berpartisipasi pada waktu yang sama. Contohnya adalah pembelajaran tatap muka atau pertemuan di kelas virtual secara langsung (*live*).

2. Belajar mandiri

Pembelajaran tak sinkron dan mandiri menambah arti penting dalam pembelajaran campuran. Pembelajaran tak sinkron dan mandiri adalah pembelajaran yang dilakukan oleh peserta didik sendiri pada waktu yang tidak bersamaan dengan pembelajaran tatap muka.

3. Kolaborasi

Pembelajaran secara kolaborasi dapat membantu peserta didik belajar tuntas dan dalam penyelesaian masalah. Kolaborasi ini terjadi antara pendidik dan peserta didik (*peer to mentor*) dan antara peserta didik dan peserta didik (*peer to peer*). Kolaborasi dapat terjadi pada waktu yang bersamaan (sinkron) dan tidak bersamaan (tidak sinkron). Contoh kolaborasi adalah surat elektronik, diskusi bertema, dan percakapan langsung (*online chat*).

4. Penilaian

Penilaian adalah pengukuran pengetahuan peserta didik. Penilaian awal (*pre-assessments*) adalah penilaian yang dilakukan sebelum pembelajaran tatap muka atau belajar mandiri, untuk menentukan pengetahuan awal peserta didik. Penilaian akhir (*post-assessments*) dilakukan oleh pendidik adalah penilaian setelah terjadinya pembelajaran tatap muka dan belajar mandiri peserta didik, untuk mengukur pengetahuan yang dikuasai oleh peserta didik sebagai hasil proses pembelajaran.

5. Materi pembelajaran

Materi pembelajaran dalam pembelajaran merupakan unsur penting dalam pembelajaran campuran.

Unsur-unsur pembelajaran campuran dibagi dalam tiga kategori, yaitu bentuk fisik yang sinkron (*Synchronous physical formats*), bentuk online yang sinkron (*Synchronous online formats (Live eLearning)*), dan

bentuk belajar mandiri yang tak sinkron (*Self-paced, asynchronous formats*) (Singh & Reed, 2001:3).

1. Bentuk fisik yang sinkron: instruktur tatap muka dan pengajar (*instructor-led classrooms & lectures*), petunjuk laboratorium dan *workshop* (*hands-on labs & workshops*), dan perjalanan wisata (*field trips*).
2. Bentuk *online* yang sinkron: pertemuan secara elektronik (*e-meetings*), kelas virtual (*virtual classrooms*), seminar dan siaran berbasis situs (*web seminars and broadcasts*), pelatihan (*coaching*), dan pesan instan (*instant messaging*).
3. Bentuk belajar mandiri yang tak sinkron : laman dokumen dan situs (*documents & web pages*), modul pelatihan berbasis situs/komputer (*web/computer-based training modules*), penilaian/tes dan survei (*assessments/tests & surveys*), simulasi (*simulations*), *job aids & electronic performance support systems (epss)*, rekaman kejadian langsung (*recorded live events*), dan komunitas pembelajaran *online* dan forum diskusi (*online learning communities and discussion forums*).

E. Kelebihan dan Kekurangan *Blended Learning*

Setiap produk mempunyai kelebihan ataupun kekurangan dan produk tersebut akan memberikan manfaat apabila kelebihannya lebih besar daripada kekurangannya, demikian pula dengan

pembelajaran campuran. Bagi perguruan tinggi, kelas campuran dapat menjadi bagian dari strategi untuk mengimbangi keterbatasan ruang kelas dan sebagai pemacu kolaborasi antar fakultas (The blended learning toolkit, 2012). Bagi fakultas, kelas campuran dapat menjadi kesempatan transisi dari kelas sepenuhnya tatap muka dan kelas sepenuhnya *online*. Bagi pembelajar, kelas campuran menawarkan kesempatan yang baik dari kombinasi pembelajaran *online* dengan pembelajaran tatap muka (interaksi pembelajaran dan interaksi sosial). Pembelajaran campuran secara umum memberikan empat manfaat, yaitu meningkatkan efisiensi pembelajaran, hemat, pembelajaran *online* sebagai bagian dari pembelajaran campuran dapat menjadi tutor pembelajaran, dan perangkat lunak yang digunakan dalam kelas *online* dapat menjadi sumber data peserta didik sehingga pendidik dapat mengetahui peserta didik yang memerlukan bimbingan lebih (@DreamBox_Learn, 2013b).

Watson (2008:14) menyatakan bahwa empat hal yang dapat diambil dari pelaksanaan *blended learning* di sembilan institusi pendidikan, yaitu Cincinnati Public Schools Virtual High School, Odyssey Charter Schools, Commonwealth Connections Academy, Chicago Virtual Charter School, Hoosier Academy, Kentucky Virtual Schools, Virtual Opportunities Inside a School Environment) VOISE Academy Chicago (Public Schools), The Community High School of Ann Arbor (Michigan), dan Omaha Public Schools adalah

1. Tidak terdapat batasan yang kaku antara sepenuhnya pembelajaran tatap muka dengan sepenuhnya pembelajaran *online*. Pembelajaran tatap muka dalam prosesnya memerlukan pembelajaran *online* dan pembelajaran *online* juga memerlukan pembelajaran tatap muka.
2. Pembelajaran *online* berbeda dengan pembelajaran tatap muka, demikian pula dengan *blended learning*. *Blended learning* juga unik dan memerlukan metode baru dalam pembelajarannya, pengembangan materi pembelajaran, dan pengembangan sumber daya manusia. Pimpinan program *online* mengetahui bahwa mereka tidak dengan mudah menggunakan metode dalam pembelajaran tatap muka dalam pembelajaran *online*, demikian pula sebaliknya.
3. Untuk sekolah dan program daerah (*School districts and programs*) yang menggunakan kelas sepenuhnya *online* dan campuran, materi pembelajaran harus disiapkan untuk kedua jenis kelas tersebut. Materi pembelajaran berbasis teks kurang efektif dibandingkan dengan animasi, video, simulasi, dan bentuk kompilasi lainnya dan materi pembelajaran ilustrasi atau gambar yang dapat menyampaikan konsep secara visual dan dinamis adalah lebih efektif daripada kertas atau pembelajaran pengajar di papan tulis. Pengajar akan perlu untuk mampu mengakses materi pembelajaran dengan cepat dan mudah untuk menjaga laju pembelajaran dalam kelas.

4. Karena *blended learning* tergantung pada level komunikasi berbasis jaringan dan materi pembelajarannya, maka *blended learning* tergantung pada sistem manajemen kelas atau sistem manajemen pembelajaran untuk mengelola materi pembelajaran dan memfasilitasi komunikasinya. Kehadiran perangkat lunak yang mengelola kelas dapat menjadi karakteristik pembeda antara kelas yang sepenuhnya campuran dan kelas tatap muka yang menggunakan sedikit elemen pendukung digital.

BAB IV. MANAJEMEN *BLENDED LEARNING* PERGURUAN TINGGI

A. Pendahuluan

Pengelolaan pembelajaran atau manajemen pembelajaran merupakan hal penting dalam usaha pencapaian tujuan pembelajaran di perguruan tinggi. Dosen sebagai manajer pembelajaran melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pembelajarannya. Dalam melakukan keempat kegiatan tersebut, dosen mengoptimalkan sumber daya pembelajaran yang terlibat, yaitu metode pembelajaran, media pembelajaran, dan alat pembelajaran.

Penggunaan *e-learning* dalam pembelajaran perguruan tinggi menjadi salah satu kebutuhan mahasiswa dalam memperoleh bahan ajar supaya penguasaan materi dalam mata kuliah yang diikutinya. Kemudahan akses bagi mahasiswa untuk membuka laman-laman yang berhubungan dengan mata kuliahnya membuat mahasiswa lebih banyak membaca bahan ajar dalam bentuk file atau laman daripada buku secara fisik. Kebiasaan tersebut menjadikan kelemahan dosen apabila dosen tidak mengimbangi gaya belajar mahasiswanya. Penggunaan *e-learning* dalam mata kuliah yang diampu dosen akan membantu mahasiswa memperoleh dua hal, yaitu pemenuhan gaya belajar dan perolehan bahan ajar yang sesuai dengan mata kuliah.

B. Model

Manajemen *blended learning* perguruan tinggi merupakan model manajemen pembelajaran pada perguruan tinggi yang mengkombinasikan antara pembelajaran secara tatap muka dan pembelajaran berbantu LMS dengan ketentuan bahwa *e-learning* bersifat komplementer dan digunakan sebagai sarana untuk menyebarkan materi pembelajaran, ruang diskusi materi pembelajaran dan proses pembelajaran. Model manajemen *blended learning* perguruan tinggi diperoleh dengan menggunakan metode penelitian pengembangan Plomp. Model penelitian pengembangan Plomp (2013) terdiri dari tiga fase, yaitu fase penelitian pendahuluan, fase pengembangan model, dan fase asesmen. Dalam ketiga fase tersebut dihasilkan model konseptual, model hipotetik, dan model empiris. Perolehan model konseptual, model hipotetik, dan model empiris.

Dalam model manajemen *blended learning* perguruan tinggi terdapat fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Sumber daya yang terlibat dalam keempat fungsi manajemen *blended learning* perguruan tinggi adalah sumber daya manusia, bahan, metode, dan mesin. Model *blended learning* yang diaplikasikan dalam manajemen *blended learning* perguruan tinggi adalah penggunaan LMS sebagai sarana dosen untuk menyebarkan file atau tautan bahan ajar, tempat diskusi antara dosen dan

mahasiswa tentang materi pembelajaran dan proses pembelajaran. Manajemen *blended learning* perguruan tinggi dapat diterapkan baik dalam mata kuliah yang sifatnya teori ataupun praktek.

Dalam manajemen *blended learning* perguruan tinggi terdapat empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Dalam fungsi perencanaan manajemen *blended learning* perguruan tinggi, dosen atau tim dosen merencanakan pembelajaran sebuah mata kuliah yang dituangkan dalam bentuk silabus. Struktur silabus tersebut umumnya terdiri dari identitas mata kuliah, rincian urutan pertemuan, pengalaman belajar, metode pembelajaran yang digunakan, media pembelajaran yang digunakan, jenis pertemuan, evaluasi pembelajaran, dan referensi yang bersesuaian dengan pokok dan subpokok bahasan materi kuliah. Silabus dalam model manajemen *blended learning* perguruan tinggi telah disebutkan bahwa bahan ajar dalam bentuk file dan/atau tautan laman akan dibagikan ke mahasiswa dalam LMS dan minimal satu ruang diskusi materi pembelajaran dan proses pembelajaran dalam LMS. Dalam fungsi pengorganisasian manajemen *blended learning* perguruan tinggi, dosen mempersiapkan semua perangkat yang diperlukan dalam pembelajaran mengacu pada silabus matakuliah. Dalam fungsi pelaksanaan, dosen melaksanakan pembelajaran dengan dua jenis pertemuan, yaitu pertemuan secara tatap muka dan melalui LMS sesuai dengan silabus mata kuliah. Diskusi materi pembelajaran dilakukan dosen dalam laman LMS. Diskusi materi

pembelajaran ini dimaksudkan agar terjadi komunikasi yang diperlukan mahasiswa dalam hal penguasaan materi ajar, misalnya seorang mahasiswa setelah pembelajaran tatap muka menemukan persoalan yang tidak dapat dipecahkan sehubungan dengan penguasaan materi yang telah diajarkan dalam pertemuan tatap muka, mahasiswa tersebut dapat berdiskusi dengan dosennya melalui laman LMS untuk memperoleh solusi atau petunjuk penyelesaian masalahnya. Dalam manajemen *blended learning* perguruan tinggi, dosen dituntut untuk mempunyai keterampilan dalam menguasai kelas dalam pertemuan secara tatap muka dan mempunyai keterampilan teknologi informasi untuk pembelajaran baik dalam hal penguasaan teknologi informasi maupun etika dalam komunikasi secara elektronik. Dalam fungsi pengawasan dosen melakukan dua pengawasan, yaitu pengawasan terhadap hasil belajar mahasiswa dan pengawasan terhadap proses pembelajaran. Pengawasan terhadap hasil belajar mahasiswa adalah pengawasan terhadap ketercapaian tujuan pembelajaran, sedangkan pengawasan proses pembelajaran adalah kegiatan identifikasi kendala atau masalah yang timbul selama pembelajaran dan menentukan alternatif solusinya untuk perbaikan proses pembelajaran berikutnya. Pengawasan proses pembelajaran dilakukan oleh dosen dalam bentuk diskusi dalam laman LMS.

Dalam model manajemen *blended learning* perguruan tinggi terdapat empat sumber daya, yaitu sumber daya manusia, bahan, metode, dan mesin. Sumber daya manusia yang terlibat dalam model

manajemen *blended learning* perguruan tinggi adalah dosen, sehingga dapat dikatakan bahwa dosen adalah manajer dalam model manajemen *blended learning* perguruan tinggi. Sumber daya bahan dalam model manajemen *blended learning* perguruan tinggi adalah semua bahan yang digunakan dalam keempat fungsi manajemen. Sumber daya metode dalam model manajemen *blended learning* perguruan tinggi adalah metode pembelajaran yang digunakan dalam penyampaian pokok atau subpokok bahasan. Sumber daya mesin dalam model manajemen *blended learning* perguruan tinggi adalah kelas LMS mata kuliah yang diampu oleh dosen yang telah disediakan oleh perguruan tinggi.

Tujuan model manajemen *blended learning* perguruan tinggi adalah sebagai panduan dosen dalam mengelola pembelajaran yang mencampurkan pembelajaran secara tatap muka dan berbantu LMS. Dosen yang menggunakan model manajemen *blended learning* perguruan tinggi ini diharapkan dapat mengelola pembelajaran campurannya dengan baik sehingga tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Model manajemen *blended learning* perguruan tinggi dapat digunakan oleh dosen pengampu mata kuliah semua jenis mata kuliah, yaitu mata kuliah yang bersifat teori atau praktik. Model manajemen ini tidak membatasi digunakan oleh jenis mata kuliah tertentu sehingga dapat digunakan sebagai panduan pengelolaan

Tabel 2. Kegiatan dalam fungsi manajemen

No	Fungsi manajemen	Kegiatan dalam fungsi manajemen
1	Perencanaan	1. Dosen membuat silabus mata kuliah dengan mencantumkan: <ol style="list-style-type: none"> a. Penggunaan LMS sebagai sarana untuk menyebarkan file atau tautan materi kuliah b. Penggunaan LMS sebagai tempat diskusi tentang materi kuliah c. Penggunaan LMS sebagai tempat diskusi tentang proses pembelajaran.
2	Pengorganisasian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dosen mempersiapkan materi-materi yang akan digunakan dalam pembelajaran tatap muka 2. Dosen mempersiapkan materi-materi yang akan disebarakan LMS 3. Dosen mempersiapkan metode pembelajaran yang akan digunakan dalam pembelajaran tatap muka 4. Dosen mempersiapkan media pembelajaran yang akan digunakan dalam pembelajaran tatap muka 5. Dosen mempersiapkan evaluasi prestasi belajar 6. Dosen mengunggah file-file materi kuliah dan/atau menempelkan tautan-tautan materi kuliah dalam LMS 7. Dosen membuat ruang diskusi untuk diskusi materi kuliah dan proses pembelajaran dalam LMS

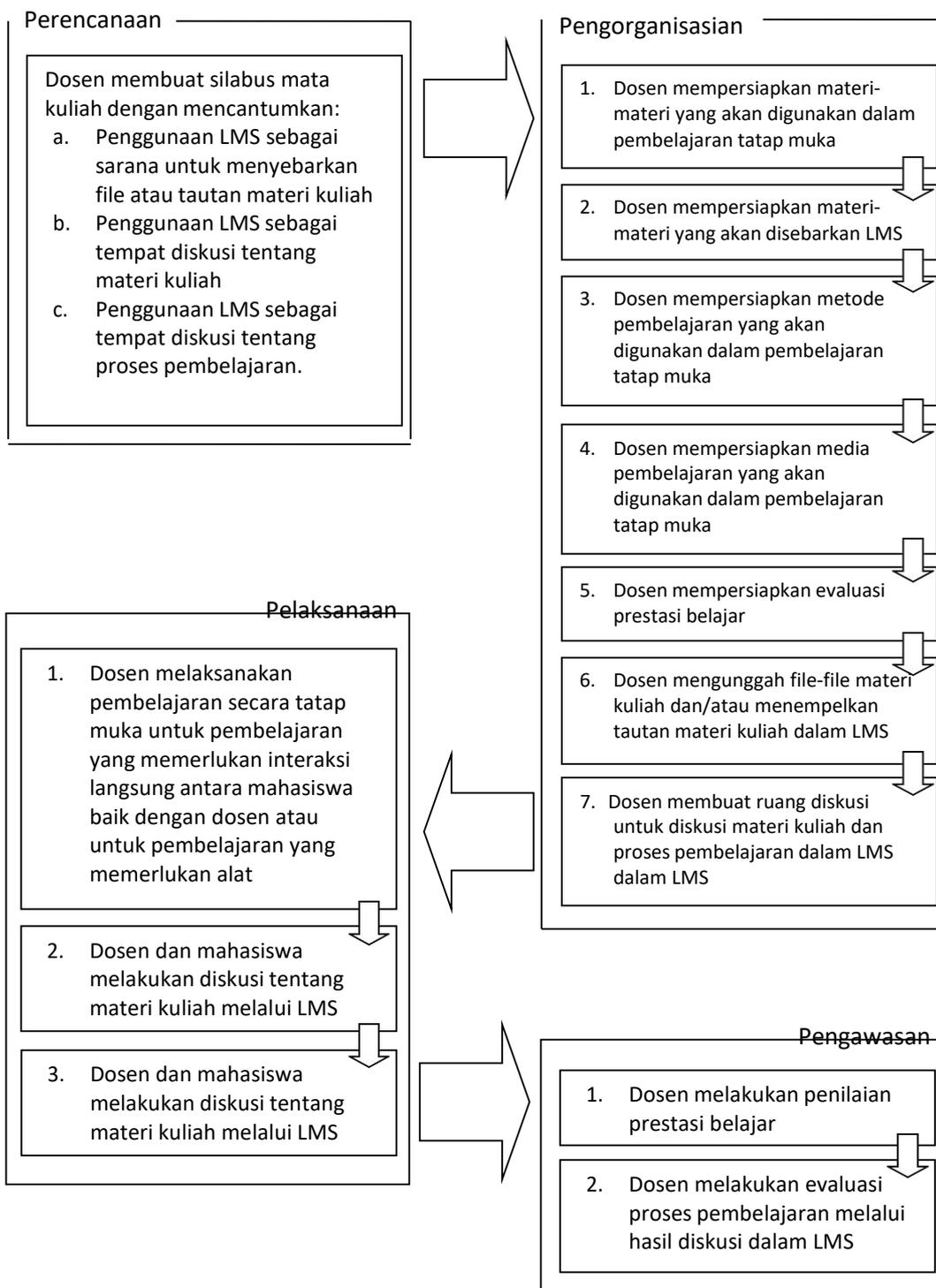
3	Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dosen melaksanakan pembelajaran secara tatap muka untuk pembelajaran yang memerlukan interaksi langsung antara mahasiswa baik dengan dosen atau untuk pembelajaran yang memerlukan alat 2. Dosen dan mahasiswa melakukan diskusi tentang materi kuliah melalui LMS 3. Dosen dan mahasiswa melakukan diskusi tentang proses pembelajaran melalui LMS
4	Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dosen melakukan penilaian prestasi belajar 2. Dosen melakukan evaluasi proses pembelajaran melalui hasil diskusi dalam LMS

Tabel 3. Sumber daya dalam fungsi manajemen

No	Fungsi manajemen	Sumber daya manajemen			
		Manusia	Bahan	Metode	Mesin
1	Perencanaan	Dosen	-	-	-
2	Pengorganisasian	Dosen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bahan ajar cetak 2. Bahan ajar non cetak 	Metode pembelajaran	Kelas LMS
3	Pelaksanaan	Dosen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bahan ajar cetak 2. Bahan ajar non cetak 	Metode pembelajaran	Kelas LMS
4	Pengawasan	Dosen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil prestasi belajar mahasiswa 2. Hasil diskusi proses pembelajaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode penilaian prestasi belajar 2. Metode penilaian proses pembelajaran 	Kelas LMS

pembelajaran dalam sebuah organisasi yang menyelenggarakan pembelajaran. Contoh organisasi yang menyelenggarakan pembelajaran adalah perguruan tinggi baik dalam bentuk universitas, sekolah tinggi, politeknik, akademi, ataupun institut. Model manajemen ini juga dapat digunakan dalam organisasi yang lebih kecil di dalam organisasi-organisasi tersebut, misalnya jurusan atau program studi.

Model manajemen *blended learning* perguruan tinggi dapat diterapkan apabila dosen pengampu mata kuliah telah memiliki kelas dalam laman LMS. Syarat utama dari model manajemen ini adalah adanya kelas dalam bentuk *e-learning*. *E-learning* yang dimaksudkan dapat dibangun sendiri oleh dosen atau dibangun oleh organisasi. Jika sebuah organisasi memutuskan untuk menggunakan model manajemen ini, maka organisasi tersebut membangun sebuah laman yang nantinya digunakan oleh dosen-dosen dalam organisasinya. Dalam *e-learning* yang telah dibangun oleh organisasi, dosen akan bertindak sebagai pengelola isi dari kelas yang diampunya. Secara ringkas, kegiatan dan sumber daya yang digunakan dosen dalam mengelola kelas disajikan dalam tabel 2 dan tabel 3 dan gambaran langkah manajemen *blended learning* perguruan tinggi disajikan dalam gambar 6 berikut.



Gambar 6. Model manajemen *blended learning* perguruan tinggi

C. Keunggulan dan Kelemahan Model

Model manajemen *blended learning* perguruan tinggi memiliki keunggulan dan kelemahan. Keunggulan model adalah:

1. Dosen yang telah memiliki kelas *e-learning* akan mempunyai pedoman pengelolaan pembelajaran campurannya.
2. Dosen dapat membagikan materi melalui *e-learning* LMS, sehingga dosen dapat menghemat waktu dengan mempersiapkan materi utama untuk satu mata kuliah untuk setiap tahun ajaran.
3. Dosen dapat membagikan materi melalui *e-learning* LMS, sehingga mahasiswa dapat mengetahui materi yang harus dikuasai untuk menyelesaikan mata kuliah tersebut.
4. Dosen dapat membagikan materi melalui *e-learning* LMS, sehingga memberi waktu kepada dosen dan mahasiswa untuk melakukan variasi aktivitas tatap muka.
5. Mahasiswa dapat mendiskusikan materi ajar dengan dosen dan mahasiswa lainnya di laman *e-learning* LMS, sehingga kesulitan komunikasi lisan dan kesulitan penguasaan materi dapat terselesaikan.
6. Mahasiswa dapat belajar sesuai dengan tingkat kecepatan masing-masing. Bagi mahasiswa yang belajar cepat, mahasiswa tersebut dapat mempelajari materi selanjutnya. Sedangkan untuk mahasiswa yang belajar lambat, mahasiswa tersebut

dapat mengulang-ulang materi pembelajaran yang telah diberikan oleh dosen.

7. Mahasiswa dapat belajar kapan saja dan dimana saja karena materi pembelajaran telah dibagikan kepada mahasiswa di *e-learning* LMS.
8. Mahasiswa terdorong untuk aktif, mandiri, dan berpikir kritis dengan tantangan dosen dalam diskusi pembelajaran.
9. Model ini hanya mensyaratkan penggunaan *e-learning* sebagai komplemen pembelajaran tatap muka dan penggunaannya sebagai sarana penyebaran materi pembelajaran dan diskusi baik diskusi materi pembelajaran maupun proses pembelajaran, sehingga model ini dapat diterapkan untuk mata kuliah teori ataupun praktik.

Kelemahan model manajemen *blended learning* perguruan tinggi adalah:

1. Dosen perlu mempersiapkan diri dalam hal penguasaan Teknologi Informasi Komunikasi (TIK) untuk pembelajaran sehingga tidak ada kendala dalam mengupayakan bahan ajar dan media pembelajaran berbasis TIK tersebut.
2. Jika perguruan tinggi belum mempunyai laman *e-learning* LMS, maka dosen perlu membuat sendiri laman *e-learning* LMS tersebut.

3. Dosen memerlukan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran dalam laman *e-learning* LMS untuk mempersiapkan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengawasi pembelajaran karena keempat fungsi manajemen tersebut melibatkan *e-learning* LMS. Sarana yang diperlukan antara lain komputer dengan perangkat lunak grafis walaupun sederhana, kamera sebagai sarana pengambilan gambar atau video pembelajaran, dan *flashdisc* atau *external hardisc* untuk menyimpan bahan ajar dan media pembelajaran elektronik. Prasarana yang diperlukan dosen antara lain koneksi internet atau kuota internet.
4. Dosen memerlukan motivasi tinggi untuk mengubah kebiasaan dari pembelajaran tatap muka menjadi pembelajaran campuran.

D. Prosedur Penggunaan Model

Model manajemen *blended learning* perguruan tinggi dilaksanakan oleh dosen dalam mengelola pembelajaran mata kuliahnya mengikuti prosedur dalam Gambar 6.

1. Perencanaan

Dalam fungsi manajemen perencanaan, dosen membuat silabus mata kuliah sesuai dengan ketentuan universitas dan dengan mencantumkan tiga hal berikut, yaitu:

- a. LMS digunakan dosen sebagai sarana untuk menyebarkan file atau tautan materi kuliah.
- b. LMS digunakan dosen sebagai sebagai tempat diskusi tentang materi kuliah
- c. LMS digunakan dosen sebagai tempat diskusi tentang proses pembelajaran.

2. Pengorganisasian

Dalam fungsi manajemen pengorganisasian, dosen mempersiapkan pembelajaran sesuai dengan silabus mata kuliah yang telah disusun dalam fungsi manajemen perencanaan. Dalam fungsi manajemen pengorganisasian, dosen melakukan tujuh kegiatan berikut.

- a. Dosen mempersiapkan materi-materi yang akan digunakan dalam pembelajaran tatap muka. Materi yang disiapkan dapat berupa buku ajar, buku referensi, buku petunjuk praktikum, alat peraga dua dimensi, alat peraga tiga dimensi, dan/atau peralatan praktikum.
- b. Dosen mempersiapkan materi-materi yang akan disebarkan LMS. Materi yang disiapkan dapat berupa file atau tautan teks, gambar, dan atau film.
- c. Dosen mempersiapkan metode pembelajaran yang akan digunakan dalam pembelajaran tatap muka. Metode pembelajaran dalam pertemuan tatap muka untuk mahasiswa yang sesuai dengan karakteristik pelajar dewasa adalah metode

pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa. Contoh metode pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa adalah diskusi dan presentasi.

- d. Dosen mempersiapkan media pembelajaran yang akan digunakan dalam pembelajaran tatap muka. Penggunaan media pembelajaran disesuaikan dengan tujuan pembelajaran pada pertemuan tersebut. Media pembelajaran yang disiapkan dosen dapat berupa media buatan orang lain atau pabrikan atau media pembelajaran buatan dosen sendiri.
- e. Dosen mempersiapkan evaluasi prestasi belajar. Evaluasi prestasi belajar yang dipersiapkan dosen bertujuan untuk mengukur kemampuan kognitif mahasiswa.
- f. Dosen mempersiapkan kelas dalam LMS dengan mengunggah file-file materi kuliah dan/atau menempelkan tautan-tautan materi kuliah dalam LMS.
- g. Dosen mempersiapkan kelas dalam LMS dengan membuat ruang diskusi untuk diskusi materi kuliah dan proses pembelajaran dalam LMS. Dalam LMS yang dimiliki dosen dalam sebuah mata kuliah, minimal terdapat satu buah ruang diskusi yang nantinya akan digunakan dosen untuk diskusi dengan mahasiswanya atau antar mahasiswanya tentang materi pembelajaran atau proses pembelajaran.

3. Pelaksanaan

Dalam fungsi manajemen pelaksanaan, dosen melaksanakan pembelajaran sesuai dengan silabus dan menggunakan hal-hal yang telah disiapkan dalam fungsi manajemen pengorganisasian. Pelaksanaan pembelajaran dilakukan dosen secara tatap muka dan berbantu LMS. Kedudukan LMS terhadap pertemuan tatap muka adalah sebagai komplemen, yaitu wajib diikuti mahasiswa tetapi tidak menggantikan pertemuan tatap muka. Berikut dua ketentuan dalam fungsi manajemen pelaksanaan, yaitu:

- a. Dosen melaksanakan pembelajaran secara tatap muka untuk pembelajaran yang memerlukan interaksi langsung antara mahasiswa baik dengan dosen atau untuk pembelajaran yang memerlukan alat.
- b. Dosen dan mahasiswa melakukan diskusi tentang materi kuliah melalui LMS
- c. Dosen dan mahasiswa melakukan diskusi tentang proses pembelajaran melalui LMS

4. Pengawasan

Dalam fungsi manajemen pengawasan, dosen melakukan evaluasi prestasi belajar dan evaluasi proses pembelajaran sesuai dengan silabus. Dosen melakukan penilaian prestasi belajar dengan instrumen penilaian sesuai dengan kompetensi yang telah ditetapkan dalam silabus. Dosen melakukan evaluasi proses pembelajaran melalui hasil diskusi dalam LMS.

DAFTAR PUSTAKA

- [@DreamBox Learn](#). (2013a). 6 models of blended learning. Diambil pada tanggal 28 agustus 2015, dari <http://www.dreambox.com/blog/6-models-blended-learning>.
- [@DreamBox Learn](#) . (2013b). Five benefits of blended learning. Diambil pada tanggal 23 Nopember 2015 <http://www.dreambox.com/blog/five-benefits-of-blended-learning>.
- Abdulkareem, A. Y. (1997). Teacher as manager. Diambil pada tanggal 1 April 2015, dari <http://www.unilorin.edu.ng/journals/education/ije/july1997/THE%20TEACHER%20AS%20MANAGER.pdf>.
- Ahamer, G.. (2010). A short history of web based learning including GIS. *International Journal of Computer Science & Emerging Technologies* (E-ISSN: 2044-6004) 101-111, Volume 1, Issue 4, December 2010. Diambil pada tanggal 7 Mei 2014, dari <http://ijcset.excelingtech.co.uk/vol1issue4/17-vol1issue4.pdf> .
- Ali, Mohammad. (2004). E-learning in Indonesian education system. A paper presented at *seminar-workshop on e-learning: the seventh programming cycle of APEID activities*, 30 August – 6 September 2004 in Tokyo and Kyoto, Japan. Diambil pada tanggal 28 Agustus 2014, dari http://gauge.u-gakugei.ac.jp/apeid/apeid04/country_papers/indonesia.pdf.
- Ayala, Jessica S. (2009). Blended learning as a new approach to social work education, journal of social work education. *Journal of Social Work Education*, Vol. 45, No. 2 (Spring/Summer). Diambil pada tanggal 9 Mei 2014, dari <http://rgpatrick.com/wp-content/uploads/2011/11/2009-Blended-Learning-and-SW.pdf>.
- Bath, D. & Bourke, J. (2010). *Getting started with blended learning*. GIHE: Griffith Institute for Higher Education. Diambil pada tanggal 28 Agustus 2014, dari https://www.griffith.edu.au/data/assets/pdf_file/0004/267178/Getting_started_with_blended_learning_guide.pdf.

- Bantala, Agung P. (2010). *Penerapan Pembelajaran E-Learning (Learning Management System) Untuk Meningkatkan Kemampuan Kognitif Peserta Diklat Teknik Jaringan Komputer Dasar Di PPPPTK BMTI Bandung*. S2 thesis, Universitas Pendidikan Indonesia. Diambil pada tanggal 2 Mei 2016, dari <http://repository.upi.edu/10233/>.
- Benowitz, Ellen A. (2001). *Cliffs Quick Review™: Principles of management*. New York. Published by Hungry Minds Inc.
- Bonk, C. J. & Graham, C. R. (2005). *The Handbook of blended learning: global perspectives, local designs*. Diambil pada tanggal 12 Juni 2014, dari http://www.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=2u2TxK06PwUC&oi=fnd&pg=PT14&dq=blended+learning+definition&ots=a0yUF89F6l&sig=KCd-d_ZbRHcQUsuMybOb0002bac&redir_esc=y#v=onepage&q=blended%20learning%20definition&f=false
- Brooke, Elizabeth. (2015). Four Keys To Success Using Blended Learning Implementation Models. Diambil pada tanggal 28 Agustus 2015, dari https://www.lexialearning.com/sites/default/files/resources/Blended%20learning_WhitePaper_OverviewImplementation_4Keys.pdf.
- Carman, J. M. (2005). Blended learning design: five key ingredients. Diambil pada tanggal 28 Agustus 2015, dari <http://www.agilantlearning.com/pdf/Blended%20Learning%20Design.pdf>.
- Center of Digital Education. (2012). Realizing the Full Potential of Blended Learning. Diambil pada tanggal 27 Agustus 2015, dari <http://echo360.com/sites/default/files/CDE12%20STRATEGY%20Echo360-V.pdf>.
- Chickering, A. W. & Gamson, Z. F. (1987). Seven principles for good practice in undergraduate education. Diambil pada tanggal 7 Mei 2014, dari <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED282491.pdf>.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2015). Grafik jumlah perguruan tinggi. Diambil pada tanggal 15 September 2015, dari <http://forlap.dikti.go.id/perguruantinggi/homegraphpt>.

- Educause. (2009). Learning Initiative: Unit 7: Implementing Blended Learning. Diambil pada tanggal 28 Agustus 2015, dari <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ELI80077.pdf>.
- Eduviews. (2009). Blended learning: where online and face-to-face instruction intersect for 21st century teaching and learning. Diambil pada tanggal 1 September 2015, dari http://www.blackboard.com/resources/k12/bb_k12_wp_blendedlearning.pdf.
- Epignosis LCC. (2014). *E-learning: concepts, trends, applications*. New Castle, DE: Corporation Trust Center.
- Erdem, M. & Kibar, Pinar N. (2014). Students' opinions on facebook supported blended learning environment. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology* – January 2014, volume 13 issue 1: 199-206. Diambil pada tanggal 26 Agustus 2014, dari <http://www.tojet.net/articles/v13i1/13118.pdf>.
- Guruge, Ananda W. P. (1984). General principles of management for educational planners and administrators. Reproduced from Basic Training Programme in Educational Planning and Management, August 1977 in consultation with Unesco Regional Office for Education in Asia, Bangkok, Thailand. Diambil pada tanggal 12 Maret 2015, dari <http://unesdoc.unesco.org/images/0006/000602/060211eo.pdf>.
- Hamzah, A.A., Syarief, A., & Mustikadara, I. S. (2013). Analisis Kualitatif Tampilan Visual pada Situs E-Learning. *Jurnal Visual Art & Design ITB, Volume 5 No. 2 2013 p. 176-194. ISSN: 1978-3078. DOI: 10.5614/ITB.VAD.2013.5.2.6*. Diambil pada tanggal 2 Mei 2016, dari <https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjZ79aUmdDTAhUHQY8KHQogDroQFggpMAE&url=http%3A%2F%2Fproceedings.itb.ac.id%2Fdownload.php%3Ffile%3DD11011.pdf%26id%3D1308%26up%3D7&usg=AFQjCNF061ocOkG4mYzyvJrtUaW8fuH5AQ>.

- Harahap, Rachmad F. (2014). Peringkat UNS menanjak di webometrics 2014. Diambil pada tanggal 21 Agustus 2014, dari <http://kampus.okezone.com/read/2014/08/08/373/1021829/peringkat-uns-menanjak-di-webometrics-2014>.
- Heryati, Y. & Muhsin, M. (2014). *Manajemen sumber daya pendidikan*. Bandung: Penerbit CV Pustaka Setia.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: theory, research, and practice, ninth edition*. Published by McGraw Hill.
- Koentjoro, Edo Y. (2012). Rancang bangun aplikasi pembelajaran bahasa pemrograman dengan metode blended learning (studi kasus: Laboratorium komputer STIKOM Surabaya). Diambil pada tanggal 1 September 2015, dari http://ppta.stikom.edu/upload/upload/file/0741010000907410100009_Edo_Blended-Learning.pdf.
- Kurniadin, D. & Machali, I. (2013). *Manajemen pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Ar-Ruzz Media.
- Kusni, Muhammad. (2010). Implementasi sistem pembelajaran *blended learning* pada kuliah ae3121 getaran mekanik di program studi aeronotika dan astronotika. *Seminar Nasional Tahunan Teknik Mesin (SNTTM) ke-9 Palembang, 13-15 Oktober 2010*. Hal. 7-18. ISBN: 978-602-97742-0-7. Diambil pada tanggal 9 Januari 2015, dari http://oaj.unsri.ac.id/files/ft/snttm2010/623_PROSIDING%20DIGITAL%20SNTTM%20IX.pdf.
- Lynch, D. & Smith, R. (2005). Teacher education for a new age. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* Vol. 5 Issue 7 pp. 131-140, 2005. Diambil pada tanggal 13 Maret 2015, dari <http://aaclm.com/images/The%20Lm%20Concept.pdf>.
- Munir (2009). *Pembelajaran Jarak Jauh Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Mustari, Mohamad. (2014). *Manajemen pendidikan*. Jakarta: Penerbit PT RajaGrafindo Persada.

- Nissom, S. & Kulathuramaiyer, N. (2012). The study of webometrics ranking of world universities, *Technical Report, Faculty of Computer Science and Information Technology*. Diambil pada tanggal 21 Agustus 2014, dari http://www.fcsit.unimas.my/images/technical_series_report/Webometrics%20Study%20in%20UNIMAS.pdf .
- Parikesit, Arli A. (2014). E-learning, agar pembelajaran makin luas. Diambil pada tanggal 21 Agustus 2014, dari <http://tekno.kompas.com/read/2014/01/07/1152542/E-Learning.Agar.Pembelajaran.Makin.Luas>
- Plomp, Tjeerd. (2013). Educational design research: An Introduction dalam buku *Educational Design Research Part A: An introduction*. SLO Netherland institute for curriculum development, pp. 10-51. Diambil pada tanggal dari 21 Agustus 2014 dari <http://downloads.slo.nl/Documenten/educational-design-research-part-a.pdf>
- Priyanto. (2009) Model e-learning readiness sebagai strategi pengembangan e-learning. *Programme handbook: International Seminar Proceedings on The Information and Communication Technology (ICT) in Education, APEC-Graduate School Yogyakarta State University*. Diambil pada tanggal 1 September 2015, dari <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Dr.%20Priyanto,%20M.Kom./Prosiding%20Apec%202009.pdf>.
- Priyono, Sulih. (2009). Pemodelan perkuliahan berbasis sistem blended learning contoh : kasus mata kuliah analisa dan pengembangan sistem pada Program Studi Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer Universitas Narotama. *Narotama Collection* <http://ejournal.narotama.ac.id>. Diambil pada tanggal 11 Juli 2014, dari <http://202.154.59.182/ejournal/files/04205011-SULIH%20PRIYONO.pdf>.
- Putri, Suci Utami (2012). Pengembangan design blended learning pada mata kuliah Konsep Dasar Biologi program dual mode. Universitas Pendidikan Indonesia. Diambil pada tanggal 15 September 2015 dari <https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=>

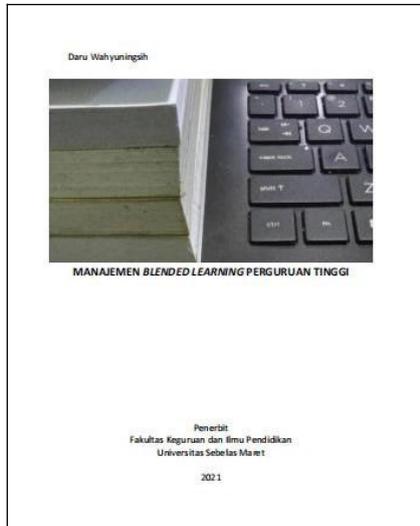
web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwislv-5r7UAhXFjJQK
HVN8AfgQFggoMAE&url=http%3A%2F%2Ffibrarian.net%2Fnavo
n%2Fpaper%2FPENGEMBANGAN_DESIGN_BLENDED_LEARNIN
G_PADA_MATA_KU.pdf%3Fpaperid%3D18490941&usg=AFQjC
NGgd3aeCgjCU4hWtm3K6QX5ShKGuA.

- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2013). *Management*. Published by Pearson Education Limited 2013.
- Rochaety, E., Pontjorini, R., & Yanti, P. G., (2008). *Sistem informasi manajemen pendidikan*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Rue, L. W. & Byars, L. L. (2000). *Management: skill and application* eighth edition. Irwin Mc Graw-Hill.
- Sagala, Syaiful. (2009). *Memahami organisasi pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Setiawan, Ehta. (2012). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Kamus versi online/daring (dalam jaringan) © 2012-2015 versi 1.4. Diambil pada tanggal 20 Maret 2015, dari <http://kbbi.web.id/>.
- Sharma, S.L. (2009). *Educational Management*. Published by Global India Publication Pvt. Ltd.
- Siahaan, Sudirman. (2002). Studi Penjajagan tentang Kemungkinan Pemanfaatan Internet untuk Pembelajaran di SLTA di Wilayah Jakarta dan sekitarnya. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Tahun ke-8, No. 039, November 2002*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan – Departemen Pendidikan Nasional
- Singh, H. & Reed, C. (2001). A white paper: achieving success with blended learning. Centra Software. Diambil pada tanggal 28 Agustus 2015, dari <http://www.leerbeleving.nl/wbts/wbt2014/blend-ce.pdf>.
- Subardi, A. dkk. (2010). *Manajemen pengantar*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Suharsaputra, Uhar. (2015). *Manajemen pendidikan perguruan tinggi: Strategi menghaddapi perubahan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Supriyanta. (2013). Pengembangan e-learning sebagai pelengkap pembelajaran tatap muka pada program diploma tiga AMIK BSI Yogyakarta. Hal. 1-10. Diambil pada tanggal 28 April 2017, dari <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=1999>

[87&val=6595&title=PENGEMBANGAN%20E-LEARNING%20SEBAGAI%20PELENGKAP%20PEMBELAJARAN%20TATAP%20MUKA%20PADA%20PROGRAM%20DIPLOMA%20TIGA%20AMIK%20BSI%20YOGYAKARTA.](https://doi.org/10.24054/edupress.v5i1.87&val=6595&title=PENGEMBANGAN%20E-LEARNING%20SEBAGAI%20PELENGKAP%20PEMBELAJARAN%20TATAP%20MUKA%20PADA%20PROGRAM%20DIPLOMA%20TIGA%20AMIK%20BSI%20YOGYAKARTA.)

- Suyanto, A.H. (2007). *Step by Step: Web Design Theory and Practices*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Terry, George R. (2013). *Prinsip-prinsip manajemen*. Alih bahasa: J. Smith D.F.M. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- The blended learning toolkit. (2012). Benefits of blended learning. Diambil pada tanggal 23 Nopember 2015, dari <https://blended.online.ucf.edu/about/benefits-of-blended-learning/>.
- Thorne, Kaye. (2003). *Blended learning: how to integrate online and traditional learning*. Kogan Page Limited.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Vignare, Karen. (2007). Review of literature blended learning: using ALN to change the lassroom-will it work? Dalam buku *Blended Learning: Research Perspectives* diedit oleh Anthony G. Picciano & Charles D. Dziuban. The Sloan Consortium.
- Watson, John. (2008). Blended learning: The convergence of online and face-to-face education. NACOL-North American Council for Online Learning. Diambil pada tanggal 28 April 2017, dari <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509636.pdf>.

MANAJEMEN *BLENDED LEARNING* PERGURUAN TINGGI



Manajemen *blended learning* perguruan tinggi adalah manajemen pembelajaran yang mencampurkan pembelajaran tatap muka dan pembelajaran berbantu *e-learning* LMS yang bersifat komplemen terhadap pembelajaran tatap muka dan digunakan sebagai alat untuk menyebarkan materi pembelajaran dan ruang diskusi materi pembelajaran dan proses pembelajaran antara dosen dengan mahasiswa dan mahasiswa dengan mahasiswa.

Penulis



Dr. Daru Wahyuningsih, S.Si., M.Pd.

Memperoleh gelar Sarjana Sains dari Program Studi Fisika FMIPA Universitas Diponegoro, gelar Master Pendidikan dari Program Studi Pendidikan Sains (minat: Pendidikan Fisika) Pasca Sarjana Universitas Sebelas Maret (UNS), dan gelar Doktor dari Program Studi

Manajemen Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Negeri Yogyakarta. Bekerja sebagai dosen di Program Studi S1 Pendidikan Fisika, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, UNS. Dua dari mata kuliah yang diampu adalah mata kuliah Manajemen Pembelajaran Fisika dan Teknologi Pembelajaran. Profil lengkap dapat diakses dalam laman

<https://daruw.staff.uns.ac.id/>

Penerbit:

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Sebelas Maret

ISBN 978-623-97723-4-5

