

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Peningkatan partisipasi masyarakat secara aktif dalam penyelenggaraan perguruan tinggi telah mendorong berkembangnya perguruan tinggi secara pesat. Kondisi tersebut mendorong upaya-upaya untuk memberikan kesempatan luas bagi masyarakat untuk memperoleh ilmu pengetahuan dan teknologi. Perguruan tinggi dituntut mampu mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan masyarakat baik terhadap ilmu pengetahuan, penguasaan teknologi maupun untuk memenuhi kebutuhan tenaga ahli di berbagai bidang. Brankovic, et.al (2014, hlm. 3) menjelaskan bahwa dialektika global dan lokal sangat menonjol dalam perdebatan ilmu sosial kontemporer dan memiliki dampak signifikan terhadap studi pendidikan tinggi. Implikasi dari adanya studi terhadap pendidikan adalah berkembangnya lembaga pendidikan tinggi yang memiliki mutu. Di era global baik tuntutan maupun persaingan mutu antar perguruan tinggi terutama swasta merupakan fenomena yang umum ditemui.

Organization for Economic Cooperation and Development-OECD (2014, hlm. 1) menegaskan bagaimana fungsi pendidikan termasuk pendidikan tinggi sesuai dengan indikator output yang diamati dari sistem pendidikan berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan baik bagi individu, masyarakat dan pertumbuhan ekonomi. Hal ini berarti bahwa keberadaan perguruan tinggi bermutu memiliki relevansi dengan terwujudnya masyarakat yang memiliki modal intelektual yang dapat menghasilkan nilai untuk kesejahteraan.

Salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan tridharma pendidikan tinggi adalah dosen. Dosen merupakan salah satu kebutuhan utama di lingkungan

perguruan tinggi. Dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi. Apabila dosen bermutu tinggi, maka mutu perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Atas dasar itulah, pengembangan profesionalisme dosen menjadi upaya yang penting dalam rangka peningkatan kualitas perguruan tinggi.

Di Indonesia, program pengembangan mutu dosen juga telah dikenal sejak tahun 70-an. Beberapa perguruan tinggi telah menyelenggarakan kegiatan yang termasuk dalam kategori pembinaan dosen, seperti fasilitator khusus untuk semua dosen baru. Basharat (2012, hlm.122) menjelaskan bahwa universitas-universitas tertentu mendirikan pusat pelatihan dosen dan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pembinaan dosen dalam level regional maupun nasional.

Program pengembangan profesionalisme dosen di Indonesia belum menampakkan hasil yang menggembirakan. Beberapa perguruan tinggi negeri (PTN) di Indonesia memang sudah masuk dalam daftar perguruan tinggi terbaik di dunia. Demikian halnya dengan swasta, terdapat sejumlah perguruan tinggi swasta (PTS) yang kualitasnya bisa diandalkan dan setara dengan perguruan tinggi di luar negeri.

Sebagian besar para dosen beranggapan bahwa tugas utamanya hanya menyampaikan pengetahuan atau menugaskan penelitian ilmiah kepada para mahasiswa. Dosen adalah pendidik dalam pengertian seluas-luasnya. Dosen memiliki tanggung jawab untuk mendidik mahasiswa, baik dari sisi keilmuan, mental, cara berpikir dan berperilaku. Ganieva, et.al (2015, hlm. 32) menjelaskan bahwa dosen dituntut memahami tugas-tugas profesionalnya. Untuk menjalankan tugas utama dalam pengajaran dan pembelajaran, dosen menurut Long, et.al (2013) dituntut memiliki kapabilitas tinggi, seperti disamapaikan:

Teaching and learning are two dimensions of the academic world and both depend on lecturers capabilities therefore, an effective lecturer has been conceptualised as one who produces desired outcomes in the course of his duty as a lecturer.

Peningkatan kapabilitas dosen baik untuk pengajaran maupun penelitian masih menjadi kegiatan yang hanya dilakukan oleh sebagian kecil dosen. Banyak dosen yang kurang mencari atau mengikuti berbagai kegiatan ilmiah seperti seminar, workshop dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Situasi ini menunjukkan bahwa masih ada masalah antara cita-cita ideal dengan kondisi nyata para dosen perguruan tinggi saat ini. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti faktor motivasi, manajemen pendidikan, ekonomi dan realitas sosial. Pembenahan dilakukan dengan upaya program pengembangan profesionalisme dosen yang komprehensif serta melibatkan berbagai pihak, mulai dari perguruan tinggi, pemerintah hingga masyarakat.

Sumber daya dosen memiliki posisi yang vital dalam membentuk mutu lulusan maupun mutu lembaga secara umum. Posisi itu diperkuat dengan fakta bahwa dosen memiliki otoritas tinggi dalam proses akademik. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memiliki karakteristik yang sedikit berbeda khususnya dalam pengadaan dan pengelolaan aspek dana dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Hal ini berimplikasi luas pada optimalisasi aspek lain, yaitu: aspek sumber daya manusia maupun aspek sarana prasarana dan aspek proses. Upaya perbaikan mutu harus direncanakan berdasarkan skala prioritas. Upaya optimalisasi faktor-faktor penting dengan strategi yang tepat adalah langkah penting untuk pengayaan mutu manajemen pendidikan tinggi. Hasil penelitian Long, et.al (2013) menunjukkan bahwa kemampuan dosen akan mempengaruhi bagaimana asupan bagi siswa di masa depan terkait dengan kemampuannya.

Peningkatan mutu dosen dari tahun ke tahun menunjukkan kualitas institusi. Undang-undang sistem pendidikan nasional No. 20 tahun 2003 pasal 20 mensyaratkan bahwa tugas utama seorang dosen adalah melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu melakukan pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian pada masyarakat. Masih banyak dijumpai bahwa dosen hanya mengajar saja yaitu mentransfer ilmu pengetahuan yang dimiliki kepada mahasiswa. Jarang

dijumpai para dosen terlibat aktif mendidik mahasiswanya. Dua dharma lainnya sangat jarang disentuh. Dharma penelitian dan pengabdian pada masyarakat jarang dilakukan dengan alasan sudah sibuk dengan mengajar. Tidak jarang para dosen juga lupa dengan kegiatan mempublikasikan hasil penelitiannya.

Dari berbagai fenomena tentang rendahnya kinerja dosen melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi, maka diperlukan suatu program yang dapat meningkatkan kinerja dosen. Dosen yang berkualitas diperoleh dari bagaimana dosen mengembangkan kualitas dirinya terkait dengan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Salah satu cara meningkatkan pengembangan diri dosen dengan melakukan pelatihan. Berbagai macam jenis pelatihan yang diberikan dari pihak internal juga eksternal.

Pelatihan yang baik perlu memperhatikan beberapa standar kriteria. Standar merupakan kriteria minimal untuk mutu suatu barang atau jasa. Kata kriteria minimal ini menegaskan batas psikologis persyaratan barang atau jasa yang di tolerir oleh mutu. Apabila kondisi barang atau jasa berada di atas batas standar, berarti barang dan jasa tersebut melampaui standar (bermutu). Sebaliknya kondisi barang atau jasa berada di bawah batas standar, maka masih belum memenuhi standar. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dora, et.al (2012) menunjukkan bahwa pelatihan bagi para dosen serta aplikasinya dalam kegiatan akademik mempengaruhi kualitas pengajaran dan pembelajaran.

Pelatihan adalah usaha untuk mengembangkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*) individu dalam melaksanakan tugas agar kinerja meningkat. Tujuan utama program pelatihan adalah:

1. dilakukan untuk menutup "*gap*" antara kecakapan dan kemampuan dosen dengan permintaan jabatan.
2. program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dosen dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang diharapkan.

Usaha-usaha pelatihan ini awalnya memakan waktu dan biaya yang mahal namun setelah kembali bekerja akan menghemat biaya. Pelatihan

menghindarkan dari pemborosan waktu dan biaya karena dosen sudah dapat bekerja dengan efektif dan efisien sehingga kinerja meningkat. Pelatihan yang selesai dilaksanakan dapat memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, dan prosedur-prosedur yang berlaku di perusahaan tersebut.

Pelatihan yang bermutu, perlu memperhatikan standar yang dibuat oleh *International Organization for Standardization* yang disingkat ISO, sebuah organisasi internasional untuk standarisasi bagi organisasi non pemerintah dan nirlaba berdiri pada 23 Februari 1947 berkedudukan di Jenewa Swiss, beranggotakan wakil-wakil standarisasi nasional dari setiap negara (130 negara lebih merupakan badan pelaksana standar internasional untuk barang-jasa dan sering menjadi hukum kesepakatan internasional untuk standar. Penyelenggaraan pelatihan yang memperhatikan standar dari ISO, berarti pelatihan mengarah pada pencapaian mutu secara standar internasional sekaligus menjamin tata kelola pelatihan secara keseluruhan.

Pengakuan identitas yang diperoleh di kancah persaingan global, sehingga pelatihan dapat mempengaruhi keadaan, dan bahkan dapat menciptakan perubahan yang lebih kondusif. ISO 9001:2008 series adalah pernyataan standar sistem manajemen mutu yaitu sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengontrol organisasi berkaitan dengan mutu. ISO 9001:2008 ini telah mendapat pengakuan dari banyak negara di dunia seperti: semua negara Uni Eropa, Amerika, Jepang, Australia, ASEAN dan di lebih 100 negara.

Pelatihan dan pendidikan bermutu yang diselenggarakan termasuk di perguruan tinggi dapat terwujud dengan adanya jaminan persyaratan umum maupun dokumen termasuk ketersediaan sumber daya. Faktor penting adalah lembaga pelatihan melakukan inspeksi dirinya terlebih dahulu akan implementasi 8 prinsip manajemen mutu. Delapan prinsip manajemen mutu ini merupakan norma dasar dan umum dalam mengelola dan mengontrol organisasi serta dilaksanakan secara

bertahap pencapaiannya, bukan dicapai secara sekaligus. 8 prinsip manajemen mutu, yaitu: fokus pada pelanggan (*customer fokus*), kepemimpinan (*leadership*), keterlibatan orang-orang (*involvement of people*), pendekatan proses (*process approach*), Pendekatan sistem manajemen (*system approach to management*), perbaikan terus menerus (*continual improvement*), pembuatan keputusan berdasarkan fakta (*factual approach to decision making*) dan hubungan saling menguntungkan dengan pemasok.

Terdapat 3 unsur yang menjadikan penyelenggaraan pelatihan itu bermutu menurut Wills (yaitu: proses penyelenggaraan pelatihan yang bermutu (*a quality training process*), pelatihan yang tersertifikasi (*certified course*), dan pelatihnya tersertifikasi (*certified instructor*). *A Quality training process*, yaitu proses pelatihan yang bermutu. Pelatihan ini dibuktikan dengan diciptakannya sebuah *Standart Operating Prosedur* (SOP) dan disepakati secara disiplin penuh oleh semua pemangku kepentingan baik horisontal maupun vertikal sehingga tercipta sebuah standar pelaksanaan pelatihan bermutu. *Certified courses* yaitu proses pelatihan yang tersertifikasi, dibuktikan dalam bentuk diciptakannya desain program dan kurikulum silabus yang berisikan arah, tujuan, GBPP tiap-tiap mata pelatihan, metode pembelajaran, bahan ajar, sarana dan prasarana yang memadai serta media pembelajaran yang cukup. *Certified instructor*, yaitu fasilitator yang telah memenuhi persyaratan, diantaranya melalui proses seleksi yang ketat oleh pihak yang berwenang kemudian dipersyaratkan menguasai pembelajaran dengan kompeten.

Pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus-menerus dalam rangka pembinaan ketenagakerjaan dalam suatu organisasi. Secara spesifik, proses pelatihan itu merupakan serangkaian (upaya) yang dilaksanakan secara kesinambungan, bertahap dan terpadu. Perencanaan proses pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan memerlukan analisis kebutuhan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan hendaknya berkesinambungan dan terus menerus seiring dengan

perkembangan teknologi dan perubahan-perubahan sistem agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Penilaian menjadi proses yang dapat mengukur keberhasilan pelatihan. Hasil pelatihan harus berdampak pada meningkatnya kinerja individu dan organisasi.

Program pelatihan dirancang untuk memberi pembelajaran dan peningkatan keterampilan kebutuhan penguasaan berbagai pengetahuan, keterampilan dan sikap. Program pelatihan memiliki berbagai kelompok partisipan sebagai sasaran pembelajaran. Terdapat berbagai macam pelatihan yang dihadiri oleh lebih dari satu jenis kelompok partisipan. Beberapa kelompok peserta dalam pelatihan secara bersama-sama dapat memfasilitasi proses-proses kelompok. Keberhasilan program pelatihan sangat erat kaitannya dengan keberhasilan proses transfer pengetahuan dari narasumber, ahli dan pelatih yang berkompeten. Para ahli dan pelatih tersebut dikategorikan menjadi dua macam, yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

Lokasi tempat penyelenggaraan pelatihan menjadi hal yang tidak dapat diabaikan. Pemilihan lokasi pelatihan dikelompokkan sebagai berikut: 1. unit kerja, 2. tempat kerja tetapi tidak di unit kerja, yaitu di ruang khusus suatu organisasi/perusahaan dan 3. di luar arena tempat kerja seperti di gedung konferensi, hotel dan alam terbuka (*outbond*). Jika dikaitkan dengan tingkat keterampilan yang dibutuhkan, keterampilan dasar umumnya di tempat kerja. Beberapa keterampilan yang mengkombinasikan interpersonal dan konseptual dilakukan di luar arena kerja. Pelatihan sering dilakukan di dalam organisasi yang disebut *on the job training* (OJT) baik di unit kerja, di tempat kerja maupun di luar tempat kerja untuk mencapai tujuan-tujuan efektivitas diskusi dan menjadikan program berlangsung konsisten.

Belajar dan pembelajaran merupakan aspek yang sangat erat kaitannya dengan program pelatihan karena di dalam pelatihan dan pengembangan terdapat proses belajar-mengajar. Prinsip-prinsip pembelajaran dalam pelatihan adalah pedoman berupa cara-cara agar peserta pembelajaran dapat mengikuti pelatihan dengan

efektif. Semakin efektif prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan, maka semakin efektif pelatihan yang mungkin terjadi. Prinsip-prinsip pembelajaran terdiri dari: tingkat partisipasi pelatihan dan pendalaman materi harus aktif dan proaktif terutama dalam studi kasus, simulasi dan praktikum. Pelatihan akan memperbaiki motivasi serta mengajak peserta memperkuat proses dan wawasan belajar. Pendalaman materi merupakan langkah untuk penanaman daya ingat. Biasanya pendalaman materi bisa berupa studi kasus ataupun pemberian ujian (tes) pada pertengahan dan akhir proses pelatihan untuk mengetahui seberapa jauh daya ingat dan kemampuan analisis dalam menguasai materi yang telah diajarkan serta untuk memecahkan suatu permasalahan.

Secara umum peserta mengandalkan buku pedoman pelatihan atau buku teks untuk bahan pembelajaran dasar, bacaan, latihan dan uji sendiri. Titik berat materi pelatihan adalah bahan-bahan belajar yang mengacu pada upaya pembentukan, perubahan serta pematangan sikap serta perilaku peserta pelatihan, mencakup keterampilan, pengetahuan, sikap dan nilai-nilai (ranah kognitif, afektif and psikomotor) yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Media pelatihan memiliki enam fungsi, yaitu: 1. menyederhanakan bahan pelatihan yang beragam dan tidak mudah dipahami, 2. memfokuskan perhatian peserta terhadap inti pokok pembahasan, 3. memudahkan poin-poin yang dibahas untuk diingat peserta, 4. mengantarkan ke tempat yang seharusnya dikunjungi (seperti penggunaan film, video tape dan lain-lain), 5. membuat keragaman penyajian dan 6. menghemat penggunaan waktu karena lebih efisien. Pemilihan media harus disesuaikan dengan materi, peserta, fasilitator, lokasi, keefektivitasan ekonomi, prinsi-prinsip belajar, ketepatan kecukupan fasilitas jenis pembelajaran serta penilaian. Derajat pentingnya faktor-faktor tersebut berbeda-beda bergantung pada situasi dan kondisi.

Penilaian program pelatihan perlu dilakukan agar dapat mengetahui hasil dan keefektifan suatu kegiatan khususnya program pelatihan. Penilaian program pelatihan sebagai pengumpulan informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan

secara sistematis untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif dan efisien. Fokus penilaian program pelatihan terbagi dua, yaitu efektivitas dan efisiensi program pelatihan.

Sebelum melakukan penilaian pelatihan perlu didesain terlebih dahulu apa yang hendak diukur pada setiap level penilaian serta jenis data apa saja yang diperlukan dan bagaimana cara pengumpulan data pada setiap level penilaian. Hal ini untuk lebih memudahkan dalam melakukan tahapan-tahapan proses penilaian yang akan dijalankan. Sebelum masuk ke dalam metode pengumpulan data, perlu diketahui terlebih dahulu bahwa data yang hendak dikumpulkan pada setiap penilaian pelatihan dapat dibagi menjadi dua, yaitu: data kualitatif dan kuantitatif. Metode pengumpulan data pun akan berbeda, misalnya untuk data kualitatif metode yang digunakan seperti wawancara, observasi, studi dokumentasi dan *Focus Group Discussion* (FGD). Metode pengumpulan data kuantitatif misalnya survei dan kuesioner. Penilaian pelatihan dilakukan untuk mengetahui seberapa besar manfaat dan dampak pelatihan bagi peserta dan organisasi.

Proses pelatihan yang dilakukan secara terencana dan sistematis membuat hasil pelatihan dapat dirasakan betul manfaatnya. Akan tetapi, kenyataan yang terjadi di lapangan bahwa pelatihan belum secara optimal mengetengahkan analisis problematika serta sistem dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja dosen. Materi pelatihan dianggap belum memiliki mutu yang menampilkan cara berpikir kritis sebagai seorang ilmuwan terkait dengan praktek dan nilai dalam pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Sebagian besar pelatihan hanya diperuntukkan guna melengkapi administrasi dalam kenaikan pangkat saja.

Sekolah Tinggi yang berada di bawah Yayasan Indonesia Nusa Mandiri merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang memiliki misi meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar dapat memberikan layanan terbaik dalam upaya memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat. Upaya untuk meningkatkan kualitas kampus di bawah Yayasan ini diperlukan kerjasama seluruh sivitas akademika,

terutama peran dosen. Sekolah tinggi di bawah Yayasan Indonesia Nusa Mandiri seperti Sekolah Tinggi Manajemen dan Ilmu Komputer (STMIK) Nusa Mandiri Jakarta, Sekolah Tinggi Manajemen dan Ilmu Komputer (STMIK) Nusa Mandiri Sukabumi dan Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Asing (STIBA) Ciputat.

Berdasarkan beberapa informasi dari studi kepustakaan diketahui bahwa terdapat 98 jenis pelatihan yang telah diselenggarakan oleh pihak bagian Pelatihan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2014 masing-masing penelitian dibedakan berdasarkan materi. Materi yang diberikan dikelompokkan menjadi bidang ilmu komputer, Bahasa Inggris, pembelajaran, disain grafis dan umum. Dari data-data tersebut diketahui bahwa dari sisi materi sudah cukup memberikan tambahan pengetahuan dan ketrampilan dosen, akan tetapi apabila dilihat dari sisi jumlah peserta sangat jauh rentangannya dari 11 orang sampai dengan 200 orang dosen. Hal ini memberi kesan bahwa pelatihan dilakukan tidak berdasarkan pada analisis kebutuhan dosen.

Selama ini pelatihan yang dilakukan dosen lebih bersifat sistem yang secara operasional tidak menempatkan fungsi dosen secara optimal. Pelatihan kurang didasarkan pada kesesuaian fungsi dosen sebagai tenaga pendidik, peneliti dan pengabdian masyarakat di perguruan tinggi (organisasi). Pelatihan belum memberikan kontribusi maksimal karena diselenggarakan dengan analisis kebutuhan yang kurang menyeluruh. Pelatihan tidak mendorong para peserta maupun organisasi untuk menempatkan asas pembelajaran sepanjang hayat.

Robinson dan Hope (2009, hal.9-10) menjelaskan perlunya pelatihan mahasiswa pascasarjana mempersiapkan diri untuk menjadi dosen umumnya menerima landasan penelitian yang luas. Hal ini berarti sedikit waktu yang digunakan untuk persiapan mengajar, meskipun mengajar adalah salah satu tanggung jawab pertama yang menjadi tanggung jawab mereka. Sebuah argumen yang valid terhadap penambahan persiapan mengajar untuk program pascasarjana adalah dapat meningkatkan jumlah waktu untuk menyelesaikan gelar kesarjana.

Hasil penelitian terhadap kegiatan evaluatif dengan menggunakan konsep Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2008, hlm. 21) tentang beberapa kriteria untuk menilai efektivitas suatu pelatihan yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku kerja dan tujuan organisasi menunjukkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan di beberapa tempat tersebut tidak didukung oleh kegiatan penilaian pelatihan. Hasil pelatihan hanya dianalisis dengan menggunakan deskripsi semu melalui observasi terhadap perilaku dosen di tempat kerja dengan asumsi bahwa pelatihan akan terbukti dengan sendirinya tanpa dilakukan pengukuran.

Manajemen penyelenggaraan pelatihan dosen di ketiga kampus belum sepenuhnya menjadi sebuah sistem yang dirancang secara sistematis dan terencana mulai dari kegiatan awal berupa penilaian kebutuhan (level individu samapai dengan level organisasi), maupun pengukuran dampak kegiatan pelatihan pada level organisasi.

Kegiatan analisis kebutuhan belum sesuai dengan prosedur serta kegiatan-kegiatan yang menghasilkan gambaran atau informasi spesifik mengenai kebutuhan baik peserta, maupun lembaga atau dalam pelaksanaan tugas. Kesenjangan antara kenyataan kompetensi maupun aspek psikologis dosen dengan harapan untuk menjalankan tugasnya sebagai dasar dibutuhkannya pelatihan belum jelas. Sumber-sumber informasi yang menggambarkan kebutuhan mikro pelatihan seperti peserta pelatihan, kelompok kerja yang memerlukan pelatihan. Sumber data untuk menunjukkan kebutuhan pelatihan belum terdokumentasikan bahkan tidak ada seperti pegawai baru, dosen yang dipromosikan memiliki tugas tambahan, mutasi kerja dosen, hasil penilaian kinerja maupun program pengembangan karier dosen bahkan keluhan mahasiswa karena adanya produk layanan jasa yang tidak sesuai.

Sumber informasi untuk analisis kebutuhan yang lebih makro belum menjadi fokus pertimbangan misalnya rencana induk strategis lembaga, pemekaran dan pengembangan tugas strategis dosen, perubahan-perubahan kebijakan mutu, perubahan kebijakan baru dalam pengembangan maupun beban kinerja dosen. Hasil

observasi terhadap kegiatan awal pelatihan menunjukkan bahwa analisis kebutuhan hanya dievaluasi secara semu dan dilakukan berdasarkan keputusan pimpinan.

Praktek-praktek kegiatan pelatihan yang diselenggarakan tidak secara spesifik menjelaskan *goal oriented* berdasarkan hasil pengkajian baik oleh penyelenggara maupun oleh tim. Tujuan pelatihan belum memiliki ukuran universalitas, menggambarkan adanya penekanan pada kriteria yang jelas mengenai tujuan pelatihan. Nilai-nilai seperti universalitas (penekanan pelatihan untuk pengembangan keterampilan dan pengetahuan) sudah dinyatakan secara eksplisit dan tertulis namun masih umum belum spesifik terkait tugas dan beban kerja dosen sesuai dengan kebijakan baru. Peraturan pendidikan dan kebudayaan RI menteri nomor 92 tahun 2014 tentang Jabatan fungsional Dosen bahwa unsur utama angka kredit bagi dosen adalah pendidikan/pelatihan termasuk kegiatan pengembangan diri, pelaksanaan penelitian, pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat. Tujuan pelatihan belum diselaraskan dan secara eksplisit dinyatakan secara tertulis sesuai dengan kebijakan tersebut.

Kurang spesifiknya kriteria tujuan pelatihan pada setiap level menyebabkan rendahnya kreativitas guna mencari pelatihan yang inovatif. Rangkaian kegiatan terpisah-pisah dan belum menjadi satu kesatuan kegiatan yang dikelola secara efektif. Pandangan terhadap pelatihan masih parsial dan belum utuh. Kondisi ini menyebabkan pelatihan belum didukung oleh pemikiran dari penyelenggara yang beragam sebagai wujud atau objektivitas dari multi disiplin. Pelatihan belum dipikirkan berdasarkan beragam aspek termasuk pendekatan pelatihan yang masih menggunakan pendekatan pedagogi bukan andragogi.

Kegiatan analisis yang meliputi materi, fasilitator, jumlah peserta, lokasi dan waktu pelatihan masih terbatas. Sebagian pelatihan belum dipenuhi secara optimal seperti analisis kebutuhan pelatihan, kriteria fasilitator dan peserta, metode pelatihan, penilaian. Materi pelatihan terlalu banyak diberikan sedangkan waktu

terbatas, sehingga masih terdapat kesenjangan antara jumlah materi yang banyak dengan alokasi waktu yang tersedia dan belum sesuai dengan harapan peserta.

Berdasarkan hasil wawancara awal menunjukan bahwa pemilihan fasilitator belum berdasarkan pada ketentuan seperti pertama Fasilitator berlevel dalam dan luar negeri yang memiliki kualifikasi pendidikan dan pengalaman melatih di bidangnya. 2. Fasilitator yang memiliki sertifikat dan level provinsi dengan kualifikasi pendidikan S3 dan pengalaman melatih dibidangnya. 3. Fasilitator tingkat Kabupaten dan tingkat Provinsi memiliki kualifikasi pendidikan S3 dan pengalaman melatih di bidangnya. Fasilitator yang dipilih hanya fasilitator lokal dengan kualifikasi pendidikan S1 dan S2, belum memiliki sertifikat sebagai pelatih. Hanya beberapa fasilitator berpengalaman dengan level internasional dan nasional. Metode pelatihan yang selama ini dilakukan oleh bagian pelatihan di bawah Yayasan Indonesia Nusa Mandiri belum efektif karena masih menggunakan metode ceramah yang dominan. Peserta pelatihan adalah orang dewasa sehingga pendekatannya disesuaikan dengan karakteristik peserta dewasa yang memiliki pengalaman, motivasi maupun karakteristik yang beragam.

Berdasarkan jumlah peserta baik itu kelas kecil dengan jumlah peserta sekitar 11 orang dan kelas besar dengan jumlah peserta 200 orang tetap saja fasilitator menggunakan metode ceramah. Padahal ada banyak sekali metode pelatihan misalnya: a. metode pembelajaran yang aktif, b. diskusi, c. latihan (kuis) dan d. metode andragogi belum sepenuhnya digunakan. Metode pelatihan belum dipilih berdasarkan karakteristik peserta pelatihan.

Biaya pelatihan di kampus ini telah dialokasikan dari dana yayasan dan digunakan untuk honorarium, transport, konsumsi, peralatan pelatihan dan dokumentasi pelatihan bagi peserta, fasilitator dan panitia penyelenggara. Fasilitas sarana dan prasarana telah diprogram oleh yayasan yang menunjuk bagian pelatihan dan pelatihan untuk merencanakan, mengelola dan memonitor fasilitas dan sarana perasarana pelatihan. Tugas bagian pelatihan yaitu menentukan tempat pelatihan

yang cukup memadai, presentatif dan kondusif dilengkapi fasilitas alat dan media elektronik, komputer, *infocus* dan layar serta fasilitas alat tulis (ATK) yang terpenuhi dengan baik untuk para peserta menerima materi dan melaksanakan ujian.

Selama kurun waktu lima tahun, belum ada kriteria khusus bagi peserta pelatihan yang menjadi pedoman dalam melaksanakan sebuah pelatihan. Belum adanya pemilahan prioritas pelatihan yang dilakukan untuk dosen senior, dosen yayasan atau dosen tetap, dosen yunior dan instruktur. Pelatihan dibuka untuk semua jenis dosen. Perbedaan latar belakang pendidikan dan pengetahuan serta pengalaman dosen juga tidak menjadi faktor kriteria pemilihan peserta pelatihan. Akhirnya di dalam proses pembelajaran banyak menemui kendala karena perbedaan jenjang kepangkatan dan jenis dosen.

Proses penilaian belum dilakukan secara tertaur dan didasarkan pada pemahaman sebagai kegiatan strategis serta terintegrasi dengan pelatihan sebagai sistem. Tidak ada jadwal yang tentu dan berkesinambungan. Hasil wawancara awal menunjukkan bahwa monitor, bimbingan serta arahan belum dilakukan oleh pihak yayasan maupun Kepala SDM dan pelatihan secara terus menerus selama penyelenggaraan pelatihan berlangsung. Rendahnya antisipasi fasilitator yang berhalangan hadir, sehingga menyebabkan efektivitas penyelenggaraan pelatihan terganggu dan tidak berjalan sesuai tujuan.

Penilaian hasil pelatihan belum dilakukan secara sistematis dari awal sampai akhir kegiatan. Peserta pada awal kegiatan jarang diberikan *pre-test*. Padahal tujuan *pre-test* ini untuk mengetahui standar awal pemahaman para peserta pelatihan, mengetahui kemampuan dasar dosen. Di akhir kegiatan hanya beberapa pelatihan saja yang melakukan *post-test*. Akan tetapi nilai inipun hanya menjadi formalitas belaka. Tidak ada *feedback* dari hasil *post-test* kepada para peserta, pimpinan dan bagian SDM serta kepangkatan. Padahal *post-test* bertujuan mengukur keberhasilan kompetensi pada proses pelaksanaan pelatihan. Nilai *post-test* tujuannya untuk mengukur kemampuan peserta baik kegiatan diskusi maupun simulasi dan

presentasi. Proses akhir pertemuan untuk mengukur keberhasilan fasilitator dan peserta pelatihan.

Pelatihan yang selama ini dilaksanakan di ketiga kampus Yayasan Indonesia Nusa Mandiri masih banyak terjadi kesenjangan dan ketimpangan dengan manajemen pelatihan yang seharusnya dan terstandarisasi. Banyaknya pelatihan tidak menjamin peningkatan kinerja dosen. Masih banyak dosen yang mengajar dengan metode ceramah, tidak melakukan apersepsi terlebih dahulu sebelum masuk kepada materi dan tidak memberikan *pre-test* kepada mahasiswa. Panitia penyelenggara tidak membuat laporan hasil pelatihan yang telah diselenggarakan. Dampak yang dihasilkan dari pelatihan belum terlihat jelas terutama pada tujuan organisasi.

Pada prakteknya hanya sebagian kecil lembaga pelatihan yang melakukan penilaian secara detail dengan penilaian sesuai dengan jenjang dengan menggunakan alat-alat analisis yang tepat. Penyelenggara di STMIK Jakarta, Sukabumi dan Ciputat hanya melakukan analisis efektivitas pelatihan secara semu terhadap pelatihan yang diselenggarakan. Lembaga belum menggunakan pengujian *pre test post test* atau uji efektivitas pada level organisasi dengan menggunakan alat-alat yang tepat. Selain itu analisis kebutuhan pelatihan belum menggunakan alat-alat analisis yang memadai seperti interview mendalam, observasi, job desk, kuesioner, test, studi kasus, lembar diagnosa kerja.

Robinson dan Hope (2009, hlm..9-10) menjelaskan perlunya pelatihan bagi mahasiswa pascasarjana untuk mempersiapkan diri untuk menjadi dosen umumnya menerima landasan penelitian yang luas. Hal ini berarti sedikit waktu yang digunakan untuk persiapan mengajar, meskipun mengajar adalah salah satu tanggung jawab pertama yang menjadi tanggung jawab mereka. Sebuah argumen yang valid terhadap penambahan persiapan mengajar untuk program pascasarjana adalah dapat meningkatkan jumlah waktu untuk menyelesaikan gelar kesarjanaan.

Terkait dengan pelatihan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Reed dan vakola (2006) menunjukkan bahwa hasil-hasil pelatihan akan menentukan bagaimana pengembangan dan perubahan dalam organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan adalah adanya analisis kebutuhan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam analisis kebutuhan untuk pelatihan adalah budaya, standar, spesifikasi kebutuhan, menyesuaikannya dengan proses pengembangan organisasi serta perubahan dalam organisasi.

Hasil penelitian Sckika dan Rodzinka (2012) menegaskan bahwa salah satu faktor penting dalam mewujudkan efektivitas pelatihan adalah analisis kebutuhan baik pada level organisasi, professional dan pada level individu. Kesesuaian antara kebutuhan dengan hasil analisis merupakan kunci dalam merencanakan pelatihan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sarkar (2013) tentang kebutuhan kompetensi professional menunjukkan bahwa tantangan dalam pelatihan professional adalah mengidentifikasi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan profesionalitas pegawai. Keberhasilan pelatihan tergantung pada keberhasilan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan .

Evakuasi pelatihan dapat dilihat dari kontribusi pelatihan terhadap organisasi. Rajasekar dan Khan (2013) berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pada dasarnya pelatihan yang dilaksanakan ditujukan untuk meningkatkan kompetensi para pegawai dan pada akhirnya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu faktor penting untuk mewujudkan efektivitas pelatihan adalah kerangka kerja dan pengembangan aktivitas dalam pelatihan seperti dinyatakan: *“Once the need for a training strategy has been accepted, an organization must carefully create an overall training policy which will provide a framework for training and development activities”*. Rajasekar dan Khan (2013) menjelaskan bahwa penilaian efektivitas pelatihan dalam pelatihan merupakan hal yang sangat penting dan menantang seperti disampaikan:

Evaluation is probably the most important part of the training system; without it, one cannot see whether the investment in human capital is producing the right kind of return. Arguably, this step is also the most challenging part of the training process”.

Pelatihan disusun berdasarkan struktur sistem yang didalamnya ada elemen-elemen sebagai unsur pokok pelatihan baik analisis kebutuhan, penetapan tujuan, metode sarana, media maupun para peserta itu sendiri maupun para fasilitator. Keterkaitan antara komponen dalam pelatihan merupakan sebuah rangkaian yang perlu diorganisasikan karena ada perubahan akibat waktu atau ada gejala ketidakpastian.

Pada prakteknya, beberapa pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan dibawah pengelolaan Yayasan Indonesia Nusa Mandiri belum memiliki batasan ruang lingkup sebagai sebuah sistem pelatihan dimana sistem pelatihan tersebut berfungsi. Kompleksitas unsur di dalam pelatihan belum direduksi dan memiliki parameter utuh berkelanjutan sebagai sebuah pelatihan yang efektif bermutu.

Telaah ilmiah mengenai efektivitas pelatihan para dosen merupakan pengembangan konsep-konsep dalam fungsi SDM dalam konteks administrasi pendidikan. Penelitian dengan fokus pada efektivitas pelatihan merupakan salah satu tindakan ilmiah yang didasarkan pada kemampuan untuk menjangkau realitas mengenai efektivitas pelatihan. Hasil-hasil penelitian akan memiliki nilai baik bagi perbaikan pada sistem pelatihan secara praktis maupun mendukung pengembangan konsep dalam pelatihan. Tanpa adanya penelitian dengan fokus mengenai pelatihan bagi para dosen maka kebenaran empirinya sulit terungkap. Peneliti memiliki akses untuk mengungkap realitas dibalik fenomena mengenai fokus penelitian.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah dari perbedaan sudut pandang penelitian. Penelitian ini berupaya mengungkapkan pandangan berdasarkan filosofi administrasi pendidikan terhadap pelatihan sebagai sebuah sistem yang memiliki *goal oriented*, holistik dan mengedepankan proses ilmiah.

Ketidaksesuaian realitas mengenai efektivitas pelatihan dengan interpretasi peneliti diminimalisir dengan upaya sistematis penelitian guna menghasilkan uraian realitas yang lebih menyeluruh. Pandangan analisis penelitian didasarkan pada kedudukan pelatihan sebagai kegiatan pengembangan SDM sebagai mitra strategis lembaga bukan hanya administratif *expert*.

Hasil penelitian berupaya menguraikan realitas kesenjangan antara harapan dengan kenyataan berdasarkan wacana perubahan yang memiliki dialektik dengan praktek sosial pelatihan dalam kerangka ilmu administrasi pendidikan. Hasil dari dialektika tersebut yaitu “*problem solving*” atas masalah pelatihan baik secara teoritis maupun praktis secara teratur, diselesaikan melalui kerjasama antar individu maupun secara struktur organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti mengajukan judul penelitian.”Efektivitas Manajemen Pelatihan Dosen Perguruan Tinggi Swasta di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat.”

Fokus dan Identifikasi Masalah

Dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi masih terkendala dengan kompetensi dosen sebagai pendidik dan pengajar dengan sarana prasarana yang ada di kampus. Permasalahan profesionalisme dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi menjadi isu utama dalam dunia pendidikan terutama Perguruan Tinggi Swasta sebagai salah satu universitas yang mengelola proses pembelajaran berasal dari dana masyarakat sebagai salah satu indikator utama yang menjadi minat para mahasiswa memilih pendidikan tinggi yang tepat.

Masalah yang dihadapi lembaga pendidikan tinggi swasta dalam upaya meningkatkan profesionalisme dosen salah satunya dalam pendanaan serta keberadaan para dosen. Rendahnya profesionalisme dosen menyebabkan sistem tidak mampu mendorong fungsi dosen menjadi lebih optimal. Rendahnya profesionalisme disebabkan pula karena fasilitasi pelatihan yang diberikan pihak yayasan dalam hal

ini bagian sumber daya manusia belum memberikan dampak yang positif bagi dosen. Hasil identifikasi beberapa permasalahan tersebut antara lain:

Perencanaan pelatihan dosen :

- a. tidak disusun melalui diskusi antara pimpinan dengan dosen.
- b. disusun tidak melalui kebutuhan pelatihan dosen.
- c. disusun dengan tidak memperhitungkan alokasi waktu.

Pelaksanaan pelatihan dosen.

- a. pengelolaan waktu pelatihan yang kurang bijak (memulai dan mengakhiri tidak tepat waktu) oleh fasilitator dan panitia.
- b. panitia kurang mempersiapkan alat dalam pelatihan.
- c. fasilitator kurang menguasai materi.
- d. kekurangsiapan peserta menerima materi.

Penilaian program pelatihan.

- a. belum dilakukannya pemberian *pre-test* dan jarang memberikan *post-test* setelah pelatihan.
- b. belum efektifnya kebijakan pimpinan tentang penilaian pelatihan.
- c. belum adanya petugas khusus yang menilai program pelatihan.

Dampak pelatihan dosen.

- a. pelatihan dosen kurang berdampak pada proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
- b. pelatihan kurang berdampak pada peningkatan kinerja dosen dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
- c. pelatihan kurang berdampak terhadap peningkatan mutu perguruan tinggi.

Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah maka dirumuskan masalah penelitian secara umum bagaimana kondisi dan karakteristik manajemen pelatihan. Secara khusus rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kegiatan dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian serta dampak pelatihan dosen di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat?
2. Bagaimana efektivitas perencanaan, pelaksanaan, penilaian serta dampak pelaksanaan pelatihan dosen di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat?
3. Bagaimana model hipotetik manajemen pelatihan dosen yang efektif di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kondisi dan karakteristik manajemen pelatihan. Hasil telaahan ini akan dijadikan dasar rasional untuk pengembangan model manajemen pelatihan selanjutnya agar lebih efektif dan efisien dalam rangka peningkatan profesionalisme dosen.

Penelitian ini memiliki tujuan khusus, diantaranya adalah:

1. Mendeskripsikan perencanaan, analisis kebutuhan, pelaksanaan, penilaian serta dampak pelatihan dosen di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Ciputat.
2. Menganalisis efektivitas perencanaan, pelaksanaan, penilaian serta dampak pelaksanaan pelatihan dosen di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Ciputat.
3. Merumuskan model hipotetik pelatihan dosen yang efektif untuk Perguruan Tinggi Swasta terutama di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Ciputat.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan teoritis dan sumbangan praktis. Sumbangan teoritis berupa pengembangan konsep pendidikan dan pelatihan

yang efektif mencakup perencanaan, pelaksanaan pelatihan, penerapan hasil program pelatihan, penilaian pelatihan serta dampak pelaksanaan pelatihan.

Manfaat Teoritis

Hasil penelitian dapat memperkaya ilmu pengetahuan tentang manajemen pelatihan yang efektif dan memberikan manfaat sebaik-baiknya bagi peningkatan efektivitas pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme dosen.

Manfaat Praktis

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai salah satu rekomendasi yang didasarkan pada kajian empirik dan obyektif pada bagian SDM kampus Yayasan Indonesia Nusa Mandiri sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam perbaikan perencanaan, pelaksanaan, penilaian pelatihan. Hasil penelitian ini juga diharapkan mengetahui dampak dan ditimbulkan dari pelatihan yang efektif bagi pengembangan sumber daya dosen di kampus Yayasan Indonesia Nusa Mandiri.

Struktur Organisasi Disertasi

Struktur organisasi disertasi ini berisikan rincian tentang urutan penulisan dari setiap bab dan bagian bab secara garis besar, mulai dari Bab I sampai Bab V sebagai berikut: BAB I Pendahuluan terdiri dari Latar Belakang Penelitian, Fokus dan Identifikasi Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Struktur Organisasi Disertasi.

BAB II Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran. Kajian Pustaka dalamnya terdapat: Pelatihan dalam Konteks Administrasi Pendidikan, Posisi dan Fungsi Strategis Perguruan Tinggi, Peran Strategis Dosen, Pengembangan SDM PT meliputi: Konsep Pengembangan SDM PT, pentingnya Pengembangan SDM, Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM, Jenis dan Jalur Pengembangan SDM. Pelatihan Dosen PT terdiri dari: Pelatihan sebagai Kegiatan Pengembangan SDM PT, Konsep, Tujuan dan Prinsip Pelatihan, Perencanaan Pelatihan, Pelaksanaan Pelatihan, Penilaian Pelatihan, Efektivitas dan Validasi Pelatihan. Setelah itu ditambahkan penelitian yang relevan dan kerangka pemikiran.

BAB III Metodologi Penelitian terdiri dari: metode penelitian, lokasi dan subyek penelitian, desain penelitian, teknik pengumpulan data, validasi Data, instrumen penelitian, prosedur analisis data yang terdiri dari prosedur analisis data penelitian dan teknis analisis data.

BAB IV Temuan dan Pembahasan terdiri dari Temuan Penelitian di STMIK Nusa Mandiri Jakarta, STMIK Nusa Mandiri Sukabumi dan STIBA Nusa Mandiri Ciputat. Pembahasan mengenai perencanaan pelatihan yang meliputi: analisis kebutuhan pelatihan, perancangan dan pengembangan kurikulum dan penyusunan panduan pelatihan. Perancangan panduan kurikulum terdiri dari penetapan tujuan dan sasaran pelatihan serta pengembangan kurikulum. Penyusunan panduan pelatihan membahas kriteria fasilitator, seleksi kriteria peserta, penyusunan materi pelatihan serta sarana dan prasarana pelatihan. Pelaksanaan Pelatihan terdiri dari: peran fasilitator dalam mengelola kelas dan pemilihan metode pembelajaran. Penilaian membahas temuan efektivitas pelatihan berdasarkan level: reaksi peserta pelatihan, pembelajaran pelatihan dan hasil kerja. Dampak pelatihan membahas peningkatan kompetensi individu dan peningkatan kompetensi organisasi. Hal terakhir yang dibahas dalam bab IV adalah Model Hipotetik Pelatihan Dosen PTS membahas tentang rasionalitas model, tujuan visualisasi model, strategi implementasi model yaitu keterbatasan model dan indikator keberhasilan.

BAB V Simpulan, implikasi dan rekomendasi.

Erna Kusumawati, 2016

EFEKTIVITAS MANAJEMEN PELATIHAN DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu