

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

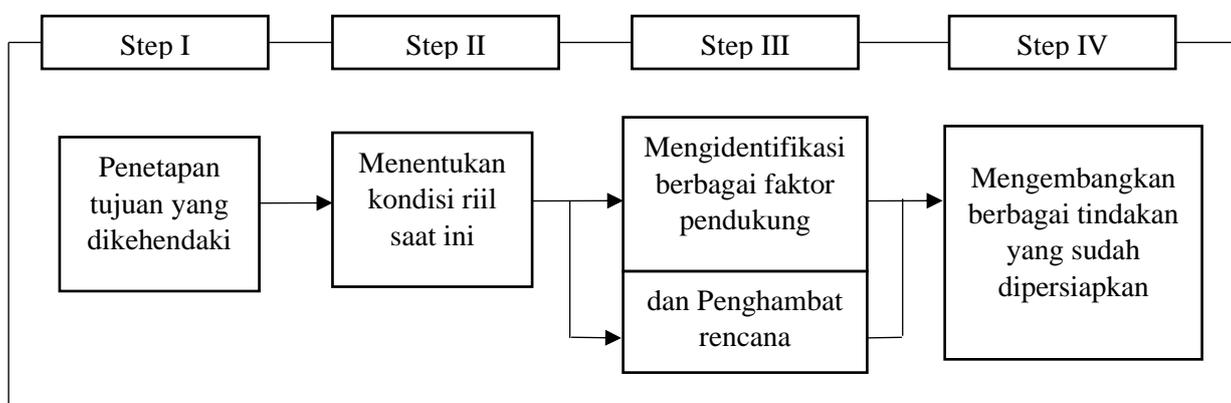
Dari uraian paparan analisis penelitian dan hasil riset pada bagian sebelumnya, pada bagian ini, data dan temuan penelitian tersebut didiskusikan melalui komunikasi dan konsultasi atau dialog dengan teori yang telah diajukan. Hal ini dilakukan untuk menyusun kontruksi teoritik terkait dengan tema dalam disertasi ini. Hasil rekonstruksi konsep ini kemudian menjadi dasar dari rumusan teoritikal substantif atau praktis. Pada bab ini secara berurutan akan diuraikan pembahasan tentang: (A) Perencanaan personalia dosen dalam meningkatkan mutu pendidikan, (B) Pengembangan personalia dosen dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan (C) Evaluasi personalia dosen dalam meningkatkan mutu pendidikan.

A. Perencanaan Personalia Dosen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Proses perencanaan personalia merupakan bagian yang sangat penting dalam organisasi terutama pada organisasi perguruan tinggi. Perencanaan akan menentukan kebutuhan dan keadaan karyawan pada saat kemudian. Dengan adanya perencanaan, kebutuhan pegawai dapat diperkirakan secara sistematis dan akurat.

Dalam proses perencanaan tersebut terdapat tahapan-tahapan yang harus dipenuhi. Tahapan perencanaan sebagaimana Jackson dan Schuler kemukakan, terdapat 4 tahapan yang menjadi kajian teori pada disertasi ini. Empat tahapan tersebut adalah; pengumpulan dan analisis data terkait persediaan personalia, memberdayakan *goal* persiapan personalia, mendesign serta mengaplikasikan perencanaan yang menyebabkan mudahnya tercapainya hasil perencanaan

personalia dan mengamati kegiatan yang sedang berlangsung.²³¹ Gambaran tersebut sesuai dengan konsep dari Stonner. Dia menyatakan suatu teori yang berbunyi, *planning* merupakan kegiatan menentukan dan memberikan putusan terhadap kejadian dimasa depan, termasuk tujuannya, *who* serta *how* melakukan prediksi dimasa yang akan datang.²³² Dalam proses perencanaan tersebut, Stoner memberikan langkah pokok perencanaan yaitu:²³³



Pada langkah pertama proses perencanaan yaitu penetapan tujuan. Tujuan perencanaan personalia mengacu kepada tujuan perguruan tinggi. Dalam salah satu tujuannya disebutkan bahwa; perguruan tinggi memiliki tujuan untuk meningkatkan proses pengajaran serta kondisi pendidikan yang nyaman bagi stakeholder, riset serta pelayanan kepada komunitas berbasis IT dan menghasilkan personalia bermutu serta memiliki IMTAQ yang kuat dan dapat berkompetisi di zaman milenial dengan sifat yang saling menghargai dan menghormati. Oleh karena itu, proses perencanaan personalianya mengacu kepada tujuan tersebut.

²³¹ Jackson & Schuler, *Managing Human Resource*, (America: Cengage Learning, 2011), 35.

²³² Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 61.

²³³ *Ibid*,

Langkah kedua yaitu menentukah kondisi riil yang sedang terjadi. Hal ini berkaitan dengan prediksi posisi. Prediksi posisi adalah serangkaian kegiatan, cara serta kiat-kiat guna memperoleh posisi tertentu dan menggodoknya menjadi menjadi berita posisi tertentu. Perguruan tinggi dalam rangka mendapatkan data jabatan mengacu kepada ajuan yang telah diajukan oleh pihak rektorat. Rektorat berkoordinasi dengan fakultas untuk menentukan jumlah ketersediaan dosen. Jumlah tersebut didasarkan pada rasio antara mahasiswa dan dosen.

Apabila data jabatan sudah terakomodasi, selanjutnya oleh rektorat diolah menjadi informasi jabatan yang selanjutnya diserahkan kepada yayasan atau kementerian untuk menindak lanjutinya dalam proses rekrutmen dosen. Sebelum menginformasikan kepada publik, yayasan dan kementerian melakukan identifikasi faktor pendukung dan penghambat.

Identifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam proses perencanaan termasuk langkah yang ketiga. Pada proses ini, perguruan tinggi mengidentifikasi faktor tersebut. Diantara faktor pendukungnya adalah banyaknya ketersediaan personalia dosen yang memiliki kualifikasi akademik dalam bidang ilmu kependidikan dan social humaniora. Sehingga persediaannya melimpah. Akan tetapi kualifikasi di bidang medis sangat terbatas, sehingga dalam pemenuhan personalia dosen terkadang belum bisa terpenuhi.

Faktor penghambat yang lainya adalah factor idiologi pada kampus yang berbasis ideology seperti unisma. Hal ini yang berbeda dengan lembaga perguruan tinggi lainya. Ideology ini berkaitan dengan idiologi *ahlissunnah Wal Jama'ah*.

Personalia dosen harus memiliki setidaknya faham yang berbasis pada aswaja. Karena unisma sebagaimana *tag line* nya mengikrarkan diri sebagai perguruan tinggi dibawah organisasi masyarakat (ormas) Nahdlatul Ulama' (NU). Oleh karena ini, calon personalia dosen tersebut harus berideologi sama dengan kampus tersebut.

Langkah selanjutnya dalam proses perencanaan adalah mengembangkan berbagai tindakan yang sudah dipersiapkan. Tindakan selanjutnya yang dilakukan adalah proses rekrutmen atau seleksi. Dalam proses seleksi yayasan menetapkan berbagai model atau bentuk tes untuk calon dosen. Yayasan menetapkan tahapan tes yang harus diikuti oleh semua peserta tes. Tahap pertama adalah psikotes. Tahap kedua adalah tes tulis ke aswajaan dan wawancara ke aswajaan dan seputar perguruan tinggi. Tahap ketiga adalah tes potensi akademik dalam bentuk proses pembelajaran yang disesuaikan dengan kompetensi bidang. Dan tes terakhir adalah wawancara yang berkaitan dengan kualifikasi akademiknya. Demikian berbagai rangkaian tes yang harus dijalani oleh setiap peserta dalam rangka pemenuhan personalia dosen.

Perencanaan personalia yang dilakukan oleh perguruan tinggi dapat disederhanakan dengan mengacu kepada; Pertama, Visi Universitas yang dijabarkan melalui tujuan Universitas. Kedua, berbasis kepada kebutuhan fakultas dengan mengacu kepada pemetaan kebutuhan. Ketiga berbasis kepada Yayasan dengan mengacu kepada anggaran belanja yayasan. Keempat, perencanaan personalia mengacu kepada proses analisis, identifikasi kebutuhan, kompetensi dan rasio antara mahasiswa dengan personalia dosen. Kelima, perencanaan personalia dosen secara internal juga berbasis kepada ideologi dan dedikasi.

Lebih lanjut, dalam perencanaan personalia dosen memiliki serangkaian perencanaan yang berbasis eksternal maupun Internal. Secara eksternal perencanaan personalia dosen mengacu kepada peraturan yang telah ditetapkan oleh kementerian pemberdayaan aparatur Negara (Kemenpan). Kemenpan menyelenggarakan penerimaan dosen melalui seleksi penerimaan pegawai negeri sipil (PNS). Sedangkan secara internal melakukan perencanaan personalia didasarkan pada Visi misi Universitas. Personalia diidentifikasi berdasarkan kebutuhan dosen dimasing-masing fakultas. Kebutuhan tersebut didasarkan pada rasio dosen dan mahasiswa. Selanjutnya peraturan tentang penerimaan personalia ditetapkan melalui peraturan rektor.

Proses perencanaan yang dilakukan tersebut jika dihubungkan dengan teori para ahli sebagaimana di kajian teori maka mengacu kepada teori yang disampaikan oleh Andrew F. Sikula. Dia mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau personalia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dengan mempertemukan kebutuhan dan permintaan supaya terintegrasi dengan rencana organisasi.⁴

Pendapat tersebut sesuai dengan perencanaan personalia yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Perguruan tinggi dalam menyusun rencana personalianya mengacu kepada visi universitas dan berbasis kepada kebutuhan masing-masing fakultas. Berbasis kebutuhan fakultas artinya basis kebutuhan riil yang ada dimasing-masing fakultas. Jika diibaratkan perusahaan atau pabrik maka

⁴ Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, (Santa Barbara: Cal Wiley, 1976), 145.

fakultas merupakan mesin utama yang memproduksi barang-barang yang ada, dalam hal ini adalah dosen sebagai tenaga pendidik.

Proses perencanaan di perguruan tinggi tidak di dahului dengan proses peramalan akan tetapi oleh proses analisis dan identifikasi kebutuhan kompetensi serta rasio pendidik dengan mahasiswa. Analisis dilakukan pada bidang- bidang pekerjaan yang dibutuhkan atau analisis terhadap jumlah pekerja dengan beban yang ada. Karena beban pekerjaan berpengaruh kepada tenaga kerja yang ada. Semakin banyak yang bekerja sementara beban pekerjaan sedikit maka juga tidak efektif, dan sebaliknya jika beban pekerjaan banyak sementara tenaga pekerja sedikit atau personalia sedikit maka tidak akan efisien. Hal ini sesuai dengan pendapat Veithzal Rivai yang menyatakan bahwa perencanaan personalia baru dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang *job analysis*, organisasi, dan situasi persediaan personalia. Sistem perencanaan personalia meliputi estimasi permintaan atau kebutuhan dan penawaran personalia.⁵ Dengan demikian, analisis dibutuhkan diperguruan tinggi terutama terkait dosen-dosen pengampu mata kuliah di masing-masing program studi.

Ahli lain yang berpendapat terkait dengan proses perencanaan sebagaimana disebutkan dalam kajian teori adalah George Milkovic dan Paul C. Nystrom. Keduanya mengatakan bahwa perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu

⁵ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta : P.T Raja Grafindo Persada, 2014), 70-71

yang tepat yang secara otomatis lebih bermanfaat.⁶ Pada perguruan tinggi proses peramalan mengacu kepada *miles stone* perguruan tinggi atau bisa juga mengacu kepada rencana strategis perguruan tinggi yang dijelaskan pada rencana operasionalnya.

Langkah selanjutnya dalam proses perencanaan adalah identifikasi kebutuhan kompetensi. Identifikasi ini disesuaikan dengan lowongan pekerjaan yang disesuaikan dengan kompetensinya, bukan lagi pada beban pekerjaannya. Dengan kompetensi yang ada, pekerjaan dengan mudah dapat diselesaikan. Pada perguruan tinggi telah diberlakukan standarisasi dosen yang disebut dengan rasio dosen dengan jumlah mahasiswa, misalnya satu dosen berbanding dengan 40 mahasiswa. Artinya jumlah dosen yang ada di masing-masing program studi di sesuaikan dengan jumlah mahasiswa yang ada. Sehingga, rencana personalia di perguruan tinggi sangat hati-hati, karena berkaitan dengan mutu atau kualitas manusia karena itu langkah strategis harus diperhatikan agar sesuai dengan visi dan misi yang ada.

Terdapat 4 kegiatan yang saling berhubungan dalam system perencanaan personalia di perguruan tinggi. 4 kegiatan tersebut dapat dijabarkan sebagaimana berikut;

1. Inventarisasi persediaan personalia

Inventarisasi personalia merupakan kegiatan pencatatan atau pendataan jumlah personalia yang ada dalam melaksanakan tugas pada organisasi. Dapat

⁶ George Milkovic & Paul C. Nystrom, *Personnel Human Resource: A Diagnostic Approach*. (Texas: Business Publications, Inc., 1981), 171.

juga diartikan bahwa inventarisasi adalah pencatatan atau pengumpulan data tentang kegiatan, hasil yang dicapai, pendapat umum terkait hal yang sedang terjadi atau terjadi sekarang.

2. Peramalan personalia

Peramalan personalia berguna untuk memprediksi permintaan personalia dimasa yang akan datang. Metode peramalan ketersediaan tenaga kerja dari sumber eksternal terdiri atas perencanaan rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Permintaan tenaga kerja (*demand*) mendatang lebih rumit dan subjectif daripada memprediksi ketersediaan tenaga kerja (*supply*). Hal itu terjadi karena banyaknya faktor yang mempengaruhinya. Menurut Simamora faktor-faktor tersebut adalah; perubahan lingkungan eksternal, perubahan kondisi organisasi dan perubahan kondisi tenaga kerja.⁷

3. Penyusunan rencana personalia

Penyusunan rencana personalia berarti suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan yang terintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

4. Pengawasan dan evaluasi

Pengawasan dan evaluasi disini merupakan bentuk aktivitas dari apa yang telah direncanakan. Segala sesuatu yang telah ditata dalam proses

⁷ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN, 2004), 176.

perencanaan diawasi dan dievaluasi oleh pemimpin tertinggi perguruan tinggi atau yayasan yang menaungi perguruan tinggi tersebut.

Gary menambahkan bahwa perencanaan angkatan kerja atau *personel* adalah proses untuk memutuskan opini apakah dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya. Perencanaan tersebut mencakup semua posisi di masa depan, dari pegawai pemeliharaan sampai CEO. Perusahaan mengistilahkan kegiatan tersebut dengan istilah perencanaan suksesi. Perencanaan angkatan kerja menggunakan berbagai alat dalam analisis perusahaan tersebut. Misalnya, perusahaan memindai ketrampilan karyawan saat ini berdasarkan pada catatan biografis karyawan dan melakukan analisis kekurangan ketrampilan, perencanaan suksesi, pelatihan silang, program perekrutan dan pembimbingan.⁸

Pada perguruan tinggi, perencanaan personalia tidak hanya sebatas pada pencataan atau pendataan jumlah personalia yang ada dalam melaksanakan tugas di suatu organisasi. Akan tetapi, perencanaan personalia lebih dari itu. Perencanaan personalia di perguruan tinggi memiliki model tersendiri, yaitu perencanaan internal berbasis kompetensi dan dedikasi. Artinya, ketersediaan personalia untuk mengisi lapangan pekerjaan sudah dipersiapkan terlebih dahulu, personalia ini dibina dengan baik, diasah kemampuan skillnya sekaligus dedikasinya kepada lembaga. Apabila hanya kemampuannya saja yang diasah namun *sense of belongingnya* tidak, maka tenaga kerja dengan

⁸ Gary Dessler, *Human Resource Management*, (Florida: Pearson International University, 2017), 158.

model tersebut hanya bekerja berbasis uang saja. Sedangkan di perguruan tinggi atau organisasi tertentu, nilai pengabdian dan rasa memiliki cukup menjadi pertimbangan serius dalam membangun dan mengembangkan institusi yang kredible, utamanya dalam meningkatkan mutu atau kualitas *outputnya*.

Dari dialog antara kajian teori dan data temuan di lapangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan personalia di perguruan tinggi merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan masyarakat akan lulusan perguruan tinggi dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja. Perencanaan personalia di perguruan tinggi juga merupakan salah satu fungsi dalam manajemen personalia yang mengorientasikan pada bagaimana menyusun langkah-langkah strategi dalam menyiapkan personalia dosen secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang dibutuhkan. Perencanaan personalia sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan personalia perguruan tinggi dari posisinya saat ini menuju posisi yang dikehendaki di masa yang akan datang dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa mendatang.

Dalam proses pelaksanaan personalia harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir adanya kesenjangan antara perencanaan dan tujuan. Selain itu agar tujuan dengan kenyataan dapat tercapai. Sekaligus juga untuk memfasilitasi keefektifan organisasi,

perencanaan personalia harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang dari sebuah organisasi atau perguruan tinggi.

B. Pengembangan personalia Dosen dalam Meningkatkan Mutu pendidikan

Pengembangan personalia menjadi keharusan yang harus dilakukan oleh organisasi agar personalia dapat terampil dan berkomitmen tinggi untuk mengembangkan organisasi di masa depan. Pengembangan personalia merupakan cara yang paling efektif dalam mengantisipasi keusangan atau keterbelakangan kompetensi pegawai, serta sebagai upaya untuk menghadapi persaingan personalia baik di tingkat lokal maupun global.

Pengembangan personalia di perguruan tinggi dilakukan untuk memastikan bahwa pegawai dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Hal ini dilakukan melalui kenaikan pangkat dan jabatan, mutasi jabatan serta promosi jabatan. Untuk menunjang kenaikan pangkat dan jabatan, mutasi dan promosi, diberikan kesempatan yang luas untuk mengikuti pendidikan, pelatihan dan studi lanjut dengan tujuan agar dosen di lingkungan perguruan tinggi dapat meningkat kapasitas kemampuan profesionalnya.

Pola pengembangan personalia dosen di perguruan tinggi tampaknya sejalan dengan pengembangan karier dalam manajemen sumber daya manusia. Pola pengembangan karir di perguruan tinggi memperhatikan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, kebutuhan organisasi serta mempertimbangkan aspek integritas dan moralitas. Di perguruan tinggi pola pengembangan ini berbasis kepada tri darma perguruan tinggi yaitu pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada

masyarakat. Selain itu, juga mengikuti pola pengembangan yang telah ditetapkan dan di rancang oleh Yayasan. Distingsi pengembangan yang lain adalah pola pengembangan idiologi yang dilakukan oleh perguruan tinggi tertentu. Sedangkan pola pengembangan karier bisa juga merujuk kepada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS dan Peraturan Rektor UB Nomor 74 Tahun 2016 Tentang Kepegawaian. Lebih lanjut, dalam rangka pengembangan karir dan untuk memenuhi kebutuhan personalia dengan keahlian dan kompetensi tertentu, Rektor UB mengeluarkan Peraturan Rektor Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Tugas Belajar dan Izin Belajar. Dalam peraturan rektor tersebut diatur tentang kesempatan tugas belajar dan izin belajar serta pembiayaannya bagi dosen PNS, dosen tetap Non-PNS, tenaga kependidikan PNS, dan tenaga kependidikan tetap Non-PNS.

Dari paparan pengembangan karier yang dilakukan, tampaknya sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hanry Simamora. Dia mengatakan bahwa karir merupakan serangkaian level aktifitas yang berhubungan dengan job serta tingkah laku, assessment dan aspirasi individu atau karyawan pada posisi tertentu dari seorang karyawan..²³⁹ Lebih lanjut, pada peningkatan karir ada 4 pokok yang harus dilihat. Empat prinsip tersebut terdiri dari;

1. Job memiliki korelasi yang sangat signifikan terhadap peningkatan karir.
2. Model peningkatan *skill* yang diperlukan, dijustifikasi oleh kebutuhan *job* yang bersifat tertentu. Kompetensi yang diinginkan guna menjadi

²³⁹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 506.

menjadi supervisor pasti akan berbeda dengan keahlian yang dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer.

3. Pengembangan terjadi jika seseorang belum memperoleh keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Apabila tuntutan tersebut dikembangkan lebih lanjut, seseorang yang telah memiliki keahlian baru yang dibutuhkan seyogyanya dapat diberikan pekerjaan baru sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat dikurangi dengan mengidentifikais rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.¹⁰

Selain menggunakan pola pengembangan karier, pengembangan dosen juga dilakukan dengan pola pelatihan. Payaman Simanjuntak menegaskan bahwa pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan kerja. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relative pendek, bertujuan untuk membekali seseorang dengan ketrampilan kerja.¹¹

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan terdiri dari beberapa prinsip, yaitu: mengembangkan pemahaman, pengetahuan, dan ketrampilan, diberikan secara instruksional baik *in-door* maupun *out door*, obyeknya sekelompok orang atau seseorang, sasaranya untuk memberikan pemahaman,

¹⁰ *Ibid.*, 506-507

¹¹ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. (Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI, 2015), 34.

pengetahuan dan ketrampilan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhannya, prosesnya mempelajari dan mempraktikkan dengan menuruti prosedur sehingga menjadi kebiasaan, dan hasilnya terlihat dengan adanya perubahan dalam bentuk perbaikan cara kerja di tempat kerja.

Pendapat Simanjuntak tersebut apabila dicermati sejalan dengan pola pelatihan yang dilakukan oleh perguruan tinggi. Dalam proses pengembangan personalia dosen perguruan tinggi, para dosen mendapatkan berbagai jenis pelatihan dengan tujuan yang berbeda. Apabila dirunut dalam pendapat para ahli, beberapa pelatihan dalam organisasi adalah sebagai berikut;

1. **Pelatihan prajabatan (pelatihan dasar).** Pelatihan ini dilakukan oleh perguruan tinggi yang memiliki tenaga dosen berstatus PNS. Pelatihan prajabatan adalah pelatihan yang diberikan kepada calon-calon tenaga kerja atau calon anggota organisasi tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang akan dilakukannya dalam jabatan atau pekerjaannya nanti. Pelatihan dasar ini bisa berlangsung beberapa jam, beberapa hari, beberapa bulan sampai beberapa tahun. Pelatihan ini harus diberikan kepada calon karyawan yang sama sekali belum pernah mendapatkan pelatihan dan belum berpengalaman dalam pekerjaan tersebut.
2. **Pelatihan penyegaran** adalah pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang sudah melaksanakan suatu pekerjaan cukup lama dalam sebuah organisasi. Pelatihan ini dianggap perlu diberikan, biasanya karena perusahaan melakukan dua perubahan; (a).perubahan dalam teknologi

atau peralatan atau mesin yang digunakan sehingga menjadi sesuatu yang baru bagi karyawan lama. (b) perubahan dalam cara kerja atau prosedur operasi atau prosedur produksi.

3. Pelatihan penyembuhan (Remidial) adalah pelatihan yang bertujuan menghilangkan kelemahan yang ditemukan pada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Pelatihan ini biasanya diberikan bila dapat dipastikan bahwa kelemahan tersebut disebabkan oleh kurang latihan dan kurang pahaman pekerja dan bukan karena motivasi lemah.
4. Pelatihan penjenjangan adalah pelatihan yang dilaksanakan untuk karyawan yang diarahkan dan dicalonkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi daripada jabatannya sekarang. Pelatihan ini lebih tepat disebut program pendidikan karena penekanannya lebih banyak pada penambahan komponen pengetahuan dan perubahan sikap peserta.

Kebijakan pelatihan dapat diartikan sebagai pernyataan tertulis dalam rencana atau program organisasi untuk mengembangkan keahlian para karyawan. Tujuan pelatihan biasanya diturunkan dari situasi tenaga kerja saat itu dalam organisasi, daerah atau Negara. Dalam organisasi pendidikan terdapat beberapa jenis pelatihan yang biasanya dikembangkan oleh organisasi. Jenis-jenis pelatihan tersebut sebagai berikut;

- a. In-service for teacher (Kursus / program pelatihan untuk guru)
- b. Staff seminar
- c. Induction course (pelatihan induksi)
- d. On the job training

- e. Off the job training
- f. On and off the job training
- g. Vestibule training
- h. Refresher course (Kursus Penyegaran)
- i. Sensitivity Training (Pelatihan Kepercayaan)
- j. Supplementary training (pelatihan tambahan)¹²

Wayne Monday juga menyebutkan bahwa metode dalam pelatihan untuk pengembangan terdiri dari; arahan instruktur, studi kasus, pemodelan perilaku, bermain peran, In-Basket Training, On-the Job training, rotasi pekerjaan, magang dan pelatihan pemula.¹³

Model – model pelatihan yang diajukan para ahli diatas sebagai pedoman dalam pelaksanaan pelatihan pengembangan di perguruan tinggi. Pelatihan di perguruan tinggi terpusat di lembaga penjamin mutu (LPM) atau badan pengembangan sumber daya manusia, Bagian Personalia atau yayasan dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi dan ideology bagi perguruan tinggi swasta yang berada di bawah ormas tertentu.

Model pelatihan personalia di perguruan tinggi dilaksanakan dengan desain multi-level training, yang berarti pelatihan untuk personalia yang ada bersifat bertingkat-tingkat. Di mulai dari level 1, 2, 3 dan seterusnya. Baik yang bersifat pelatihan internal maupun eksternal. Proses penyelenggaraanya pun bisa dilakukan

¹² Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. (Jakarta: Multi Presindo, 2013), 73-76.

¹³ A. Wayne Monday, *Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Erlangga, 2008), 216-219.

di dalam ruangan (*in-house management training*) maupun petualangan alam terbuka (*outbound management training*). Lebih lanjut, pengembangan personalia perguruan tinggi focus pada pengembangan studi dan pengembangan karir personalia dengan model berjenjang; karir awal, karir tengah dan akhir.

Hasil penelitian diatas apabila dicermati menguatkan pendapat dari Wukir dan Monday. Model pelatihan personalia di perguruan tinggi dilakukan dengan desai multi-level training. Artinya pelatihan untuk personalia yang ada bertingkat-tingkat mulai dari level 1, 2, 3 dan seterusnya. Kesemuanya berbasis pada kegiatan *in house management training* maupun *outbound management training*. Sedangkan pengembangan personalia berupa pengembangan studi dan pengembangan karir dengan model berjenjang yakni dari tingkat karir awal, karir tengah dan akhir.

C. Evaluasi personalia Dosen dalam Meningkatkan Mutu pendidikan

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi rekam jejak dosen dilakukan secara berjenjang dan melalui beragam cara. Dosen selain pegawai yang harus patuh kepada peraturan kepegawaian yang berlaku, juga tenaga yang memiliki tugas atau jabatan fungsional. Di bidang administratif, dosen sebagai pegawai harus datang ke kantor dan pulang dari kantor sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Rekam jejak ini dimonitor melalui alat yang disebut *finger print*, yang pada setiap akhir bulan ditabulasi oleh Sub bag Kepegawaian dan Keuangan masing-masing fakultas atau bagian personalia. Tingkat kehadiran dan ketepatan waktu kerja akan dipakai sebagai dasar pengisian tunjangan dan besarnya insentif dan uang makan.

Pelaksanaan rekam jejak dosen di bidang akademik dilakukan melalui pengisian Beban Kerja Dosen (BKD) setiap semester, baik dosen yang sudah memiliki sertifikat pendidik maupun yang belum. Rekam jejak di bidang akademik meliputi aspek pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Khusus bagi dosen yang memiliki jabatan guru besar, selain 3 aspek tersebut mengisi tugas khusus profesor yang meliputi menulis buku dan menyampaikan gagasan.

Bagi dosen yang sudah memiliki sertifikat pendidik, rekam jejak ini akan menentukan apakah yang bersangkutan bisa memperoleh tunjangan profesi atau tidak. Bagi dosen yang belum memiliki sertifikat pendidik, hasil rekam jejak akan menentukan apakah yang bersangkutan bisa memperoleh insentif atau tidak.

Selain itu, di bidang pendidikan dan pengajaran, setiap dosen dimonitor kegiatannya setiap akhir bulan oleh ketua jurusan, apakah tingkat kehadirannya memenuhi persyaratan atau tidak. Demikian pula dimonitor apakah materi yang diberikan sesuai dengan kinerjanya. Pada akhir semester dilakukan pula monitoring dan rekam jejak terhadap ketepatan penyerahan nilai mahasiswa. Dosen juga dimonitor oleh mahasiswa melalui mekanisme EDOM (Evaluasi Dosen Oleh Mahasiswa).

Di bidang penelitian dimonitor dan dievaluasi apakah setiap semester dosen melakukan penelitian atau tidak dan apakah penelitian yang dilakukan sesuai dengan bidang keilmuan atau tidak, serta apakah penelitian yang dilakukan sudah sesuai dengan *road map* jurusan atau belum. Pada tingkat universitas kesemuanya dimonitor oleh LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat).

Untuk itu semua, setiap proposal penelitian dan hasilnya harus melalui seminar proposal dan seminar hasil serta dievaluasi oleh pakar (internal ataupun eksternal) yang ditunjuk sesuai dengan bidang keahliannya. Bahkan secara administratif, untuk menghindarkan dari keterlambatan, dibuat kartu kendali penelitian yang bisa memantau perkembangan atau kemajuan pelaksanaan penelitian.

Di bidang pelayanan atau pengabdian kepada masyarakat juga dilakukan monitoring dan evaluasi. Sebelum melakukan pengabdian kepada masyarakat, setiap dosen mengajukan proposal dan proposal tersebut diseminarkan dalam forum jurusan atau LPPM. Aspek yang dilihat apakah pengabdian tersebut sudah dilakukan berdasarkan hasil penelitian atau belum, kesesuaian dengan bidang keahlian dan kelayakan administratif keuangannya. Setelah selesai melakukan pengabdian hasilnya juga harus dievaluasi oleh tim yang dibentuk oleh jurusan masing-masing atau LPPM. Di bidang administrasi keuangan, agar tak terjadi keterlambatan dan sesuai dengan kontrak kerja dilakukan pemantauan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat.

Dari temuan di atas bahwa penilaian atau evaluasi dilakukan secara terstruktur dan sistematis dengan fungsi tertentu. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Roger Below bahwa Penilaian pegawai dapat dipergunakan sebagai alat dalam berbagai keputusan.²⁴⁴ Secara lebih terperinci, dapat dikategorikan sebagai berikut;

²⁴⁴ Roger Bellow, *Psychology of Personnel in Bussines and Industry*, 372

- a. Digunakan untuk landasan besaran gaji.
- b. Digunakan untuk landasan tugas kerja.
- c. Digunakan landasan untuk pelatihan
- d. Digunakan untuk memberikan supervise kepada karyawan.
- e. Digunakan untuk memotivasi pegawai.

Faedah evaluasi pegawai selain sebagai alat pengambilan keputusan, juga berfaedah apabila dilihat dari sudut pandang pegawai. Kegiatan wvaluasi yang digunakan oleh institusi, bisa meningkatkan trust dan etika yang bagus dari para karyawan yang bertugas bagi institusi. Trust pada pegawai yang mengungkapkan bahwa mereka dengan rela menerima upah berdasarkan hasil kerjanya adalah stimulant bagi karyawan gnu meningkatkan hasil kerjanya.

Lebih lanjut, evaluasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi juga mengembangkan dari apa yang disampaikan oleh Roger Below. Evaluasi juga dilakukan untuk memastikan komitmen dari para dosen khususnya di perguruan tinggi swasta. Evaluasi ini dilakukan dengan cara *monitoring* kegiatan yang bersifat penanaman komitmen. Seperti kegiatan sholat, istighotsah, tawassul, kajian keaswajaan dan penanaman ideologi aswaja. Kehadirannya dipantau melalui finger print dan berdampak kepada aspek kinerja.