

MENGAWAL KOMITMEN MUTU DOSEN PERGURUAN TINGGI

Asih Setiawati

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi
asihifan@gmail.com

Abstract

Post-training evaluation has received attention, but for basic training (latsar) for CPNS lecturers are still rare, especially those that focus on evaluating the quality commitment of lecturers and escorting after returning to campus. The study uses the case study method, it aims to find out the form of quality commitment along with the escort, maintenance and improvement of post-CPNS public university lecturers. Data were collected from nine subject groups. Each group consisted of one returned lecturer, one colleague, one mentor, and several students. The focus of each group is on the assessment of the commitment to quality, maintenance, and improvement of the returned lecturer, as well as the form of supervision carried out by the mentor. The research findings show that returned lecturers have not been fully sustainable in realizing the commitment to quality for aspects of teaching, research and community service. Meanwhile, related to maintenance and improvement of quality, it is known that there are efforts from lecturers on the basis of their own initiative to maintain and improve quality. Meanwhile, the supervision carried out by universities is still lacking. This research contributes to the knowledge and development of basic training by providing what aspects still have to be added to the program to improve the commitment to quality and supervision of the lecturer after the training.

Keywords: *basic training, post training evaluation, commitment to quality, lecturer.*

Abstrak

Evaluasi paska pelatihan telah mendapat perhatian, tetapi untuk pelatihan dasar (latsar) bagi CPNS dosen masih langka. Terlebih lagi yang memfokuskan pada evaluasi komitmen mutu dosen dan pengawalannya setelah kembali ke kampus. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dan bertujuan mengetahui bentuk komitmen mutu beserta pengkawasan, pemeliharaan dan peningkatannya paska latsar CPNS dosen perguruan tinggi negeri. Data dikumpulkan dari sembilan kelompok subjek. Setiap kelompok terdiri dari satu orang dosen alumni latsar, satu orang rekan kerja, satu orang mentor, dan beberapa orang mahasiswa. Fokus setiap kelompok diarahkan pada penilaian dari berbagai informan terhadap komitmen mutu, pemeliharaan, dan peningkatan komitmen mutu dosen, serta bentuk pengkawasan yang dilakukan oleh mentor. Temuan penelitian menunjukkan bahwa alumni dosen belum sepenuhnya berkelanjutan dalam mewujudkan komitmen mutu dosen untuk aspek pengajaran apalagi penelitian dan pengabdian. Sementara itu, dalam segi pemeliharaan dan peningkatan mutu, diketahui adanya upaya dari para dosen atas dasar inisiatif sendiri untuk memelihara dan meningkatkan mutu. Pengkawasan yang dilakukan pimpinan perguruan tinggi masih kurang dijalankan. Penelitian ini berkontribusi pada pengetahuan dan pengembangan latsar dengan menyediakan aspek-aspek yang masih harus ditambahkan ke dalam program, sehingga dapat meningkatkan komitmen mutu dan pengkawasan dosen paska pelatihan.

Kata kunci: pelatihan dasar, evaluasi paska pelatihan, komitmen mutu, dosen.

1. PENDAHULUAN

Seiring dengan era globalisasi, tuntutan pengembangan kapasitas dan kapabilitas aparatur di lembaga pemerintahan, merupakan bagian yang menjadi suatu kebutuhan. Upaya mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) di perguruan tinggi saat ini merupakan suatu keniscayaan di era reformasi. Tantangan pelayanan dosen yang tidak sepenuhnya dalam pengajaran, pelatihan dan pengabdian belum menyentuh komitmen mutu. Hal ini terlihat dengan adanya penyelenggaraan perguruan tinggi yang belum efektif dan tidak bermutu kinerjanya. Sebagai contoh, masih adanya oknum aparatur yang tidak bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan publik, masih kurang puasnya mahasiswa sebagai *stakeholder* atas mutu kinerja dosen sebagai aparatur dalam memberikan layanan, dan masih banyak dosen yang tidak mengindahkan peraturan yang ada.

Berbagai kelemahan menjadikan daya saing perguruan tinggi di Indonesia sangat lemah pada level internasional. *Times Higher Education* (2018) yang secara berkala melakukan ranking terhadap perguruan tinggi di dunia, tidak memasukkan satupun perguruan tinggi di Indonesia dalam 100 perguruan tinggi terbaik di Asia pada tahun 2018. Di sisi lain, terdapat 24 perguruan tinggi dari China (39 jika Hong Kong, Macau, Taiwan disertakan), tujuh perguruan tinggi India, empat dari Iran, lima dari Israel, 11 dari Jepang, dan 16 dari Korea Selatan. Bahkan pada level ASEAN, Malaysia memiliki dua perguruan tinggi, Thailand satu, dan Singapura dua perguruan tinggi dalam 100 perguruan tinggi terbaik di Asia. Indikator yang digunakan mencakup kualitas pengajaran, penelitian, kutipan, luaran pada dunia industri, serta mahasiswa internasional. Kualitas perguruan tinggi tentunya dipengaruhi oleh kualitas dosen sebagai pengajar dan peneliti. Ketidakmampuan perguruan tinggi dalam menembus 100 besar perguruan tinggi di Asia ini menandakan bahwa upaya pelatihan dan pengembangan SDM di perguruan tinggi yang ada belum bermutu, masih bersifat memenuhi kewajiban atau hanya rutinitas seremonial.

Ketidaktampakan peningkatan mutu pembelajaran paska pelatihan merupakan isu strategis yang berkembang, karena banyak pelatihan dasar dilakukan, hal ini sangat memprihatinkan karena pengelola diklat melakukan hanyalah sebatas evaluasi penyelenggaraan, hal ini terungkap hasil wawancara dengan Kepala bidang penyelenggaraan dan kepala bidang pengembangan pengendalian mutu BBPK Makasar dan BBPK Provinsi Jawa Barat, yang tidak melakukan evaluasi paska Latsar. Oleh karena itu, diperlukan penelitian tentang evaluasi paska pelatihan tentang sejauh mana alumni pelatihan melakukan apa yang diajarkan selama pelatihan, bagaimana lingkungannya (sistem, pimpinan dan kolega) juga memungkinkan terlaksananya perilaku yang diharapkan, sesuai teori Kirkpatrick & Krikpatick pada level 3 Behaviour (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2008, p. 52). Evaluasi pada level ke 3 (evaluasi tingkah laku) adalah penilaian tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta kembali ke tempat kerja.

Komitmen mutu merupakan sebuah konsep model pelatihan dasar. Konsep ini belum memiliki definisi yang formal dari sisi kebijakan, komitmen mutu salah satunya ditunjukkan dengan adanya penetapan standar pelayanan. Selanjutnya, individu berusaha untuk memberikan layanan terbaik yang memenuhi standar pelayanan minimal dan mungkin melebihi kepuasan pelayanan terhadap pelanggan/publik.

Nilai-nilai dasar komitmen mutu yang diajarkan dalam pelatihan dasar mencakup efisiensi, efektivitas, inovasi dan mutu. Daft (2010, p.8) mendefinisikan efisiensi adalah jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasional. Efektivitas adalah sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan atau berhasil mencapai apapun yang coba dikerjakannya. (Daft, 2010, p.8), sedangkan inovasi adalah perubahan. Inovasi menurut Leonard dan Swap (Afdhal, 2003) adalah hasil proses kreativitas. Kreativitas adalah proses mengembangkan dan mengekspresikan gagasan yang diperkirakan bermanfaat. Sedangkan Mutu adalah kondisi dinamis yang berasosiasi dengan produk,

jasa, manusia, proses dan lingkungan yang sesuai atau bahkan melebihi harapan konsumen Goetsch & Davis (2005, p.14). Komitmen mutu ini sangat terkait dengan kinerja. Siapa pun, bidang apapun, semua sangat terkait sekali dengan kinerjanya dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan.

Komitmen mutu dalam bidang pelayanan menuntut agar adanya perubahan *mindset* dan budaya yang pada akhirnya akan membawa perubahan yang dapat meningkatkan kepercayaan publik. Hasil pelatihan komitmen mutu, kemudian perlu diwujudkan, dipelihara, dan ditingkatkan dalam situasi kerja misalnya dengan menghasilkan inovasi (Riyanto, 2018). Mentor diperlukan sebagai pelaksana tugas pengkawasan bagi para dosen yang telah mendapatkan latsar. Hal ini urgen dilakukan sebagai bagian dari upaya pemerintah dalam memperkuat tingkat daya saing. Saat ini, belum ada penelitian yang benar-benar mengevaluasi wujud komitmen mutu serta upaya memelihara dan meningkatkan mutu dosen perguruan tinggi di Indonesia.

Penelitian terdahulu terkait evaluasi diklat di kalangan pendidikan masih menggunakan metode yang diterapkan umumnya berupa tinjauan literature, laporan hasil diklat dapat tidak sesuai kenyataan di lapangan (Jernigan, Hearod, Tran, Norris, & Buchwald, 2016). Kalaupun ada yang menggunakan sumber data tambahan, adalah sumber peserta itu sendiri, sehingga rentan bias dan subjektivitas peserta (Kanyane et al., 2017; Meeks Jr, 2017; Pieters & Kapenda, 2017; Samah et al., 2016).

Di Indonesia, penelitian evaluasi paska diklat banyak dilakukan, antara lain Pulungan (2013) untuk mengetahui kompetensi guru paska diklat dan Sudjarwo (2008) untuk penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat IV, Lembaga Administrasi Negara secara teratur melakukan evaluasi paska diklat untuk berbagai jenis diklat, misalnya diklat kepemimpinan (Sumanti, Sinurat, Syahputra, Afrian, & Febrianto, 2017). Penelitian menggunakan metode kuantitatif sehingga kurang mampu menangkap bentuk-bentuk masalah yang dihadapi serta

mekanisme yang dihadapi peserta diklat, sedangkan yang bersifat kualitatif dilakukan diklat auditor BPKP oleh Bramantyo (2017). Ketidaktampakan hasil peningkatan mutu pembelajaran paska pelatihan merupakan isu strategis yang berkembang, hal ini sangat memprihatinkan. Sejauh ini, peneliti belum menemukan penelitian evaluasi paska diklat yang dilakukan pada dosen secara kualitatif. Padahal, penelitian kualitatif dapat mengungkapkan berbagai bentuk respon dan perilaku yang dimunculkan seseorang paska diklat di tempat kerjanya, termasuk pula bentuk pengkawasan yang dilakukan oleh mentor.

Sejalan ini, pertanyaan penelitian adalah:

1. Bagaimana wujud komitmen mutu dosen yang telah diterapkan saat ini di perguruan tinggi negeri?
2. Bagaimana memelihara dan meningkatkan mutu dosen perguruan tinggi negeri?

2. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Perguruan tinggi yang dijadikan lokus penelitian adalah perguruan tinggi negeri berbadan hukum (PTNBH) yang berada di Jawa Barat dan memiliki ranking terbaik serta PTNBH bidang pendidikan adalah Institut Teknologi Bandung dan Universitas Pendidikan Tinggi (UPI).

Data dikumpulkan dari sembilan kelompok subjek dengan sampel utama dosen yang telah mengikuti latsar angkatan 1 sampai dengan angkatan 6 periode tahun 2017. Setiap kelompok terdiri dari satu orang dosen alumni latsar, satu orang rekan kerja, satu orang mentor, dan beberapa mahasiswa. Fokus setiap kelompok diarahkan pada penilaian berbagai informan terhadap komitmen mutu, pemeliharaan, dan peningkatan komitmen mutu dosen, serta bentuk pengkawasan yang dilakukan oleh mentor. Informan yang diwawancarai dalam pengumpulan ada 65 orang, terdiri 9 orang peserta paska latsar, beserta 9 orang mentor, 9 rekan dosen dan sejumlah 33 orang mahasiswa. Dari sembilan pasangan, 6 orang

berasal dari ITB. Dan tiga orang peserta paska pelatihan berasal dari UPI. Selain itu dilakukan pula wawancara dengan 3 orang pengelola diklat, Kepala Sub Bidang Pusat Pendidikan dan pelatihan Kementerian Ristekdikti dan bidang penyelenggara dan pedegalian mutu kesehatan dan BBPL provinsi Jawa Barat.

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan pengkawasan adalah upaya mentor untuk mengawasi serta memberikan bimbingan kepada para dosen yang telah mengikuti latsar. Sedangkan wujud komitmen mutu adalah bagaimana dosen menunjukkan upaya-upaya nyata dalam meningkatkan mutu dalam pekerjaannya. Untuk Komitmen mutu, terdapat tujuh dimensi yang diperiksa yaitu mutu, tanggungjawab dosen, wujud kreativitas/inovasi dosen, kendala perwujudan kreativitas, faktor pendorong, serta efektivitas dan efisiensi.

Pemeliharaan dan peningkatan mutu adalah upaya dosen untuk mempertahankan dan me-ningkatkan mutu yang telah ada dan langkah-langkah yang diambil. Untuk pemeliharaan dan peningkatan mutu dosen, terdapat empat dimensi yaitu motivasi internal, motivasi eksternal, pen-didikan dan pelatihan lanjutan. Penilaian mengandung dua pilihan yaitu baik dan buruk. Untuk motivasi, nilai baik, jika ada motivasi yang jelas, dan nilai buruk jika tidak dilaksanakan. Khusus motivasi karena bersifat psikologis, pertanyaan hanya diberikan pada dosen.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelatihan dasar CPNS sebagai salah satu jenis pelatihan dalam rangka pembentukan karakter PNS dan kemampuan bersikap dan bertindak profesional mengelola tantangan dan masalah yang didasari nilai dasar PNS (Perkalan No. 25 Tahun 2017 tentang Pedoman penyelenggaraan pelatihan dasar CPNS golongan III). Nilai-nilai dasar ASN yang disebut ANEKA, terdiri mata diklat Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu dan Anti Korupsi. Nilai-nilai dasar ini harus diaktualisasikan oleh PNS dalam memberikan pelayanannya.

1. Pengawasan Dosen oleh Mentor

Data menunjukkan bahwa paa umumnya mentor kurang dalam menjalankan fungsi pengkawasan. Hampir semua menyatakan tidak Mengawal dosennya, antara lain Ketua kelompok keahlian Matematika ITB/mentor informan IM, SRJ menyampaikan, “Pengajaran ya, tapi tidak tahu. Lihat saja pada kinerja dosen akhir tahun, *template* saja, diisi, bila mereka izin baru saya tahu”.

Hal yang sama disampaikan Kaprodi Fakultas Kepustakaan UPI/Mentor A, R disampaikan “Detail tidak terlalu mencermati, saya tidak mengikuti, tidak baca, tidak Mengawal”. Hal ini disebabkan tidak jelasnya program pengkawasan yang harus mentor lakukan. Tanpa adanya program yang jelas, mentor tidak dapat optimal dalam menjalankan fungsi pengkawasan dengan baik.

Hanya beberapa yang mampu menjalankan pengkawasan, itupun dengan pemahaman mereka sendiri mengenai bagaimana semestinya mela-kukan pengkawasan yang baik, Sebagai contoh, mentor memandang pengkawasan diwujudkan dengan melakukan inspeksi mendadak pada saat dosen mengajar, seperti disampaikan Kepala Prodi FMIPA UPI, Informan E, D :

“Jadi sekali-kali, saya memantau, tidak kesan mensidak, seperti main, dadakan, tiba-tiba muncul, bagaimana mengajar, faktual.”

Ada beberapa mentor mengemukakan ketidakjelasan tugas mentor, seperti disampaikan Kepala Prodi FMIPA UPI, Mentor E,D:

“Betul, banyak sekali mentor bertanya, tidak ada *guideline*, tidak ada komunikasi, tidak ada SOP, bagaimana Mengawal, pada waktu off, setelah pelatihan, malah bertanya, tidak tahu.”

Satu rekan dosen informan E, R, menyampaikan “Tidak Mengawal, mem-*follow* saja, agar dipersiapkan, tidak ada instrumen yang baku, *check list*, atau kuesioner”.

Dikemukakan pula oleh Wakil Dekan Sumber Daya Fakultas Desain Grafis/Mentor informan D, AD “Usul saya kedepan di awal pertemuan perlu ada pembekalan, introduksi dijelaskan, pelatihan, pengawasan. Ini kan lepas sekali”.

Dikemukakan pula Kepala Departemen

Fakultas Pendidikan Geografis UPI:

“Kita tidak punya akses, dari awal harusnya ada slot, diberikan pengarahan, SOP, panduan, pelatihan dasar Kemenristekdikti tidak jelas, komunikasi hanya dilakukan dengan peserta”

Disini jelas, ada permintaan para mentor, adanya suatu penjelasan, karena dirasakan oleh para mentor ketidak jelasan untuk Mengawal.

Sementara itu, wawancara dengan Kasubid Program dan Evaluasi Pusdiklat/Informan HD mengungkapkan bahwa pengawalan dilakukan dalam bentuk evaluasi menggunakan metode empat tahap Kirkpatrick, evaluasi *output* dilakukan setelah peserta kembali ke tempat kerja dengan melihat pada sikap dan perilaku yang telah berubah. Sejauh ini, proses evaluasi *output* dan *outcome* dilakukan menggunakan kuesioner yang kemudian diberikan umpan balik berupa *Focus Group Discussion*. Sedangkan terkait evaluasi paska pelatihan penilaian hanya 2 tingkatan yakni alumnus dan atasan.

Sedangkan sistem evaluasi yang diterapkan ITB merupakan sebuah sistem pengkawalan tersendiri yang perlu dipertimbangkan. Mentor tidak mengetahui secara pasti kinerja dan aspek lain dari dosen secara individual, tetapi hal ini dapat dilihat penilaian berkala dan individual yang terdapat dalam sistem ITB. Berdasarkan sistem ini, mentor dapat melakukan pembimbingan dengan memberikan berbagai masukan. Sistem ini cukup valid karena melibatkan bukan saja dosen sendiri tetapi juga para mahasiswa melalui kuesioner kepuasan.

Pengkawalan yang dilakukan UPI telah cukup baik, jika hanya didasarkan pada inisiatif dan persepsi mentor tentang indikator pengkawalan. Mentor perlu disediakan panduan yang dibuat UPI, baik jika dilakukan komputerisasi pada paska pelatihan ataupun sepenuhnya masih dijalankan secara manual.

Upaya-upaya pemeliharaan dan pening-katan mutu terkesan hanya berangkat dari inisiatif dosen sendiri sementara perguruan tinggi terkesan pasif dengan hanya menyediakan peraturan. Perguruan tinggi perlu lebih proaktif dengan menyediakan pelatihan peningkatan mutu secara wajib pada para dosen serta mendorong pemeliharaan dengan berbagai insentif yang terkait dengan mutu dosen.

Pengkawalan yang dilakukan oleh Pusdiklat pengkawalan dengan rekan dosen dan mahasiswa belum dilakukan dengan alasan keterbatasan waktu. Perbaikan kedepannya harus menyentuh mahasiswa ini, misalnya dengan menginte-grasikannya pada kuesioner kepuasan mahasiswa.

Ketidakjelasan yang harus dilakukan mentor sebagian dapat berasal dari ketidakjelasan konsep mengenai yang seharusnya dilakukan oleh mentor. Dalam kaitannya dengan komitmen mutu dan peningkatan/pemeliharaan tidak pada aspek pengkawalan dosen di perguruan tinggi negeri adalah sebagai berikut:

Wujud Komitmen Mutu Dosen

Wujud komitmen mutu dosen ditunjukkan terutama dalam bidang pengajaran karena pada umumnya dosen masih belum banyak terlibat dalam penelitian dan pengabdian. Perwujudan komitmen ini dibedakan dalam lima tema yaitu mutu kinerja, tanggungjawab, kreativitas, faktor penghambat, dan faktor pendorong.

Mutu Kinerja

Para dosen mewujudkan mutu kinerja mereka dengan lebih tepat waktu, mengganti pembelajaran di lain hari jika tidak hadir, menjelaskan mata kuliah, pengajaran dan penilaiannya sebelum memulai mata kuliah

di awal semester, serta mulai berkomunikasi dengan rekan dosen dan peneliti dari luar perguruan tingginya. Kecenderungan untuk kerjasama antar dosen untuk membuat tutorial dan rencana pengajaran semakin terasa. Bagi sebagian informan, latsar dipandang telah meningkatkan mutu mereka secara efektif, efisien, kreatif, dan inovatif.

Dalam hal ini, seperti disampaikan RK “Latsar komitmen mutu, dirinya menjadi terarah, meningkatkan kinerja secara efektif, efisien, kreatif, dan inovatif”. Selain itu Kaprodi FMIPA UPI/Mentor informan E, D menyampaikan:

“Terlihat perubahan paska latsar, dibandingkan sebelum pelatihan, sadar harus menjadi pelayan publik.”

Sementara itu, rekan kerja dan mahasiswa pada umumnya positif terhadap mutu dosen. Rekan kerja menggunakan mahasiswa sebagai sumber rujukan dan mahasiswa menyatakan bahwa dosen senang berbagi pengetahuan dan memahami kebutuhan mahasiswa.

Gambaran di atas menunjukkan kalau mutu pembelajaran dosen telah cukup baik, khususnya dalam pembelajaran. Pada saat pelatihan, para dosen ini telah diajarkan lewat pengalaman terkait bagaimana masalah mutu yang mereka hadapi di kampus dan secara aktif mentransformasi pengalaman tersebut ke dalam perencanaan dan implementasi nya lewat kerjasama agar dapat mengatasi masalah nyata tersebut. Seperti dalam mengaktualisasi rancangan aktualisasinya.

Relevansi yang tinggi antara pengalaman belajar didiklat dengan pengalaman kerja di kampus mengakibatkan transfer pelatihan menjadi mudah dan memungkinkan dosen melihat adanya berbagai peningkatan dalam pekerjaannya.

Selain hal tersebut Kaprodi FMIPA UPI/ mentor informan A, D, menyatakan

“Ini benar-benar riil, diawal menscaning permasalahan, penting, harus prodi, sebagai mentor, agar tanggung jawab keberlangsungan.”

Terdapat penekanan bahwa sudah seharusnya pengawalan dilakukan oleh

pimpinan dosen yakni mentor, melihat pada tanggung jawab seorang pimpinan/mentor.

Tanggung Jawab

Aspek tanggung jawab dosen dalam mengajar difokuskan seperti kehadiran dan penggantian waktu pengajaran, cara pengajaran. Semua informan menyebutkan kalau mereka lebih proaktif dalam mengajar dan lebih terbuka dalam mendorong agar mahasiswa dapat pula proaktif dengan menyelesaikan masalah bersama-sama sejauh relevan. Hal ini berarti informan telah menunjukkan tanggungjawab yang baik pada aspek kedisiplinan maupun upaya untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

Sebagian informan menunjukkan pula tanggungjawabnya dengan berbagi gagasan dengan dosen lainnya. Sebagian lagi lebih berfokus pada usaha untuk menjadikan seluruh mahasiswa yang diasuhnya dapat beraktivitas di kelas, khususnya bagi dosen dengan mahasiswa sedikit.

Walau demikian, terdapat dosen yang dilaporkan oleh mahasiswa DS dan AFI, kurang memberikan kepuasan bagi mereka. Informan D, dikeluhkan oleh mahasiswa karena jarang hadir dan kurang memberikan pendampingan/ pengawalan bagi para mahasiswa dalam menyusun karya seni yang diwajibkan setiap akhir semester. sehingga mahasiswa tidak memiliki kejelasan dalam melaksanakan tugas.

Begitu pula, mahasiswa KP dari informan ERG, menyatakan bahwa dosen ini terlalu cepat dalam mengajar dan masih harus sering masuk. Hal ini megindikasikan bahwa dosen kurang disiplin dalam aspek kehadiran. Sementara itu, tanggapan mahasiswa terhadap dosen-dosen lainnya secara umum positif.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa dalam pengajaran, sebagian besar dosen telah menjalankan semua apa yang disebut dalam teori Komitmen mutu dan telah mengalami perubahan yang cukup memuaskan, walaupun masih ada sedikit belum sepenuhnya dalam mewujudkan komitmen mutu dosen untuk aspek pengajaran.

Gambaran di atas cukup sesuai dengan definisi umum dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utamanya mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. (Pasal 1 angka 2 Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Hanya saja, sebagai dosen muda, para informan masih menitikberatkan pada aspek pendidikan, ketimbang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini berarti tanggung jawab masih cukup baik dalam hal pengajaran tetapi masih belum cukup baik dalam bidang penelitian dan pengabdian. Bidang penelitian dan pengabdian, belum semua informan melakukan, hanya ada dua informan RK dan IM, yang telah memiliki banyak penelitian, empat informan, yakni IM, D,R dan RK yang telah mulai melakukan penelitian dan pengabdian, sedangkan pengabdian, informan RK sebatas pengawasan SBMPTM.

Kreativitas

Para informan menyatakan bahwa apa yang telah mereka rancang sebagai bagian dari tugas kreatif dalam mengikuti pelatihan dasar telah diteruskan dan diaktualisasikan dalam pengajaran. Ketika mereka mendapatkan pelatihan dasar, para dosen ini telah dilatih untuk menghasilkan karya kreatif yang dapat diaktualisasikan dalam kegiatan kerja mereka.

Sebagian kecil informan menyatakan kalau mereka terbatas dalam mewujudkan tindakan kreatif lainnya, selain yang telah dirancang dalam pelatihan dasar karena keterbatasan waktu dan tenaga. Hal ini dapat dikatakan sebagai kendala dalam mewujudkan kreativitas lebih lanjut dalam pekerjaan mereka. Banyak informan juga menunjukkan karya-karya ilmiah mereka sebagai wujud kreativitas.

Hal ini sebenarnya dapat menyebabkan dua hal yang dapat menghambat kreativitas dosen. Pertama, fokus dosen terbelah antara penelitian dan pengajaran sehingga waktu dan tenaga mereka untuk menunjukkan kreativitas lebih tersalurkan pada satu aspek

dan lemah pada aspek lainnya. Kedua, hal ini menambah beban kerja dosen dan berpotensi menjadikan dosen mengalami kelelahan. Jika aspek kreativitas di bidang penelitian dapat disalurkan dalam bidang pengajaran dan sebaliknya, dari bidang pengajaran ke bidang penelitian, pekerjaan dosen dapat lebih mudah dan kreativitas dapat lebih nyata.

Informan juga menjelaskan manajemen waktu sebagai kendala utama. Karena waktu mereka telah terpakai untuk pengajaran, upaya untuk lebih kreatif di bidang lain seperti penelitian, menjadi terbatas. Secara khusus, sebagian dosen memilih fokus pada pengajaran, sementara yang lain berfokus pada inovasi dalam penelitian.

Para informan yang fokus pada penelitian dihadapkan pada kesulitan dalam teknik mengajar dan memahami apakah mahasiswa telah mengerti atau belum. Sementara, dosen yang fokus pada pengajaran kesulitan dalam penelitian, khususnya di lapangan, seperti disampaikan informan RK "Kadang-kadang dalam pembelajaran masih kesulitan memahami mahasiswa, sudah mengerti atau belum".

Kreativitas dosen secara umum didukung pula oleh rekan kerja dan mahasiswa. Rekan kerja informan IZ, menyebutkan "Informan IZ memiliki banyak hal kreatif, misalnya dalam bentuk demo sinyal, yang memudahkan mahasiswa dalam belajar".

Mahasiswa pun menyatakan bahwa informan kreatif dengan menggunakan contoh soal terapan yang mudah (ADS, AED, RF, DAP, & W). Sedangkan dalam pengajaran terdapat mahasiswa SA yang menjelaskan kurang kreatif dalam pengajaran sehari-hari, karena pengajarannya tidak berbeda dari sebelum pelatihan yakni dengan terus menulis di papan tulis atau ceramah dengan menggunakan power point.

Faktor Penghambat

Secara keseluruhan, keterbatasan dari sisi mahasiswa dipandang sebagai penghambat umum bagi dosen dalam menunjukkan kreativitas. Faktor penghambat

dari sisi mahasiswa ini mencakup misalnya keterbatasan *gadget*, ketidaksiapan mahasiswa untuk praktik lapangan, atau keterbatasan kognitif mahasiswa dalam memahami materi. Karenanya, para dosen mengalami kendala untuk menjadikan kreativitas yang mereka hasilkan dapat berdampak pada mahasiswa.

Para Informan menemukan pula kalau kompleksitas dari sistem pengajaran di perguruan tinggi memberikan hambatan bagi kreativitasnya yang merupakan hasil Latsar. Informan AI menyatakan:

“Pembenahan sistem praktikum, tidak bisa langsung, terkait pendanaan pengajaran, hasil pelatihan dasar jadi isu sentral, tetapi belum efektif di prodi.”

Dengan hambatan-hambatan seperti ini diperlukan pengkawasan dari mentor sebagai kepala prodi.

Penting bagi informan untuk mencoba mengatasi kendala yang ada dengan kreativitas lainnya sehingga menghasilkan efek pengganda kreativitas. Faktor penghambat seperti kapasitas kognitif mahasiswa dapat diatasi dengan metode pengajaran yang jauh lebih mudah diterima oleh para mahasiswa. Walau begitu, dosen kembali dihadapkan pada isu keterbatasan sumber daya untuk menjalankan ini.

Proses untuk menciptakan kreativitas memerlukan waktu untuk mengeksplorasi alternatif-alternatif yang ada. Informan tergantung pada sistem informasi dan literatur serta contoh yang ada di kampus mereka. Di UPI, sistem pengetahuan yang ada masih belum ditopang dengan jaringan komunikasi antar dosen untuk berbagi praktik terbaik dalam pengajaran mahasiswa. Walaupun kampus pendidikan, pengajaran terhadap mahasiswa dengan terhadap pelajar tetap berbeda akibat perbedaan usia.

Para informan juga menjelaskan manajemen waktu sebagai kendala utama. Karena waktu mereka telah terpakai untuk pengajaran, upaya untuk lebih kreatif di bidang lain seperti penelitian, menjadi terbatas. Secara khusus, sebagian dosen memilih fokus pada pengajaran, sementara

yang lain berfokus pada inovasi dalam penelitian.

Para informan yang fokus pada penelitian dihadapkan pada kesulitan dalam teknik mengajar dan memahami apakah mahasiswa telah mengerti atau belum. Sementara itu, dosen yang fokus pada pengajaran kesulitan dalam penelitian, khususnya penelitian lapangan. Seperti disampaikan informan RK banyak memiliki hasil penelitian, tetapi kesulitan dalam mengajar. Masalah ini ternyata tidak semudah yang ia bayangkan. Walaupun dirinya sangat menguasai bidang yang ia ajarkan, ternyata dari segi teknik pengajaran masih sangat kurang.

Gambaran di atas menunjukkan kalau kreativitas dosen masih sangat terfokus pada bidang pengajaran atau bidang penelitian tetapi tidak kedua-duanya. Walaupun terdapat kecenderungan sulitnya dosen berfokus, situasi yang ada sebenarnya adalah masalah waktu dan prioritas. Para dosen muda akan dihadapkan pada kelas, yaitu para mahasiswa S1 yang masih pada tahap remaja akhir dan dewasa awal. Mereka memang selayaknya fokus pada pengajaran. Undang-undang Guru dan Dosen, telah cukup memfasilitasi hal ini dengan mensyaratkan bahwa dosen dengan kualifikasi magister hanya dapat mengajar pada program diploma dan sarjana, sementara dosen dengan kualifikasi doktor dapat mengajar pasca sarjana (Pasal 46 ayat 2 UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen).

Faktor Pendorong

Selain kendala, dosen perlu mengidentifikasi apa saja faktor pendorong yang mereka alami dalam proses aktualisasi. Faktor pendorong dosen sehingga dapat menunjukkan kreativitasnya cukup banyak. Walau begitu, sebagian dosen tidak mampu benar-benar mengeksplorasi apa yang mampu mendorong mereka dalam meningkatkan kreativitas. Padahal, penting untuk mengetahui faktor ini sehingga dapat dikelola lebih baik dan mengatasi faktor-faktor penghambat yang muncul.

Sebagian informan memandang bahwa faktor sosial seperti mahasiswa dan dukungan dosen senior dan mentor serta rekan dosen merupakan faktor yang sangat kuat mempengaruhi mereka dalam meningkatkan kreativitas. Informan RK menyatakan:

“Kalau dihubungkan dengan komitmen mutu dosen muda lebih bisa terjun dan tidak setengah-setengah, walaupun pengalaman empiriknya ada di dosen senior.

Hal ini terlihat bahwa dosen senior merasa dirinya adalah dosen muda yang bisa membantu meningkatkan prodi, sehingga lebih dirangkul, diperhatikan dan banyak dibimbing.

Sebagian informan lainnya memandang faktor anggaran dari lembaga, sebagai faktor pendorong kreativitas, khususnya dibidang penelitian. Mampu untuk kreatif dalam penelitian, walau tidak berarti mampu untuk kreatif dalam pengajaran. Sebagian besar yang mudah dalam penelitian, terkendala dalam pengajaran. Bantuan dalam pengajaran sangat penting untuk diberikan. Faktor berbagi pengalaman antar dosen dapat mendukung dengan baik, hal ini menunjukkan pentingnya dukungan dari dosen senior yang mengasuh mata kuliah yang sama sehingga dosen dapat lebih mudah menjalankan dan mengeksplorasi kreativitas untuk pengajaran. Dalam penelitian ini, faktor hubungan dengan rekan kerja dan atasan tampak menonjol dibandingkan faktor-faktor pendukung lainnya.

Efektivitas dan Efisiensi

Terkait efektivitas, para informan memiliki gambaran yang positif terhadap efektivitas yang ditunjukkan dosen. Salah satu informan rekan kerja informan RK, S menjelaskan:

“Sebelum kuliah bahas bersama, SAP, ngajar yang mana, mencari materi beserta contoh yang sesuai, atur jadwal dan lebih mudah koordinasi, karena meja kita dekat, sangat mudah.”

Menariknya, faktor *layout* ruang kerja sangat membantu, disebutkan bahwa koordinasi dan diskusi menjadi mudah karena para dosen dengan mata kuliah yang sama duduk berdekatan di kantor. Walau demikian, keterkaitan antara mentor dan dosen masih lemah dalam evaluasi terhadap aspek efektivitas dan efisiensi.

Semua informan menyatakan bahwa dosen yang ada telah cukup efisien. Hal ini didukung oleh sistem yang diterapkan, karena para dosen muda sangat sibuk, ada sebagian dosen mengatakan terlalu banyak beban mengajar dan masih adanya pekerjaan yang ditugaskan diluar tri darma perguruan tinggi (DH, IM, dan AH).

Penelitian sebelumnya juga menyorot pentingnya faktor kecukupan beban kerja, kecukupan materi mengajar, kejelasan bentuk dan aturan ujian, serta ketersediaan dosen untuk memberikan penjelasan sebagai indikator bagi efektivitas dan efisiensi dosen dalam mengajar (Lalla, Frederic, & Ferrari, 2011).

Ketersediaan dosen berkaitan dengan kedisiplinan yang disorot oleh para informan dalam penelitian ini. Begitu pula, faktor kecukupan materi mengajar telah disinggung oleh para informan. Terdapat informan IZ yang mengatakan, dalam pengajaran selalu diberikan dahulu bahan bacaan sehari sebelum belajar, dan ada pula yang merubah pengajaran yang biasanya memberikan tugas untuk dikerjakan dirumah, merubah menjadi tidak pernah memberikan tugas dirumah. Hal yang sama pula disampaikan informan D, dalam pengajaran diberikan bacaan sebagai studi kasus, untuk dapat didiskusikan, kegiatan ini semua mengakibatkan lebih efisien dan mencapai tujuan yang diharapkan para dosen. Sedangkan pada faktor bentuk ujian seperti disampaikan oleh informan AH, dengan menggunakan *google classroom*. Akan tetapi memang tidak semua faktor ini muncul dalam narasi pada semua informan adalah faktor kejelasan bentuk dan aturan ujian dan faktor kecukupan beban kerja.

Hasil gambaran di atas menunjukkan kalau dosen memang telah berkinerja baik dalam bidang pengajaran. Mereka sebagian masih kurang dalam bidang penelitian dan

pengabdian. Para dosen telah mampu menjalankan tanggung jawabnya dan telah cukup menunjukkan kreativitas. Walau begitu, hampir semua informan kreativitas hasil aktualisasi pelatihan dasar yang telah dilakukan ada pada hasil penelitian dan pada tugas tambahan para dosen, bila melihat pada kreativitas yang dilakukan adalah kepada tugas tambahan, ketimbang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Karena pada dasarnya pelatihan dasar hanya meminta mengaktualisasikan nilai-nilai dasar ASN pada setiap kegiatan di tempat kerja, dan kegiatan dosen sejauh ini hanya pada aktivitas pengajaran, maka dalam konteks sekarang, kita perlu hanya melihat pada aspek ini. Kinerja tinggi yang dimiliki masih mampu diwujudkan walaupun belum maksimal.

2. Pemeliharaan dan Peningkatan Komitmen Mutu Dosen

Motivasi Internal

Terkait motivasi internal, hanya ada empat dari sembilan dosen yang secara jelas menunjukkan motivasi internal dalam memelihara dan meningkatkan mutu dari pelatihan dasar manajemen mutu. Ketika melakukan pengajaran, dosen turut menilai sendiri kinerjanya, sebagian besar informan menunjukkan kalau mereka dapat merasa sangat gagal jika tidak dapat menjadikan mahasiswa paham dengan materinya. Sebagian besar menjelaskan hubungannya dengan mahasiswa merupakan motivasi internal, misalnya karena merasa kasihan dengan mahasiswa. Motivasi internal bagi informan sulit dijabarkan melebihi aspek hubungan dengan mahasiswa.

Walaupun begitu, tidak semua informan mampu menjabarkan motivasi internal yang mendorong mereka. Mereka menjelaskan lebih banyak tentang motivasi eksternal. Dosen yang menyatakan keinginan untuk lebih banyak melakukan penelitian dan lebih banyak memperoleh jurnal sebagai motivasi internal. Gambaran di atas menunjukkan kalau para dosen memang masih mengembangkan motivasi internal yang mereka miliki guna menjadi dosen yang baik.

Para dosen tampak masih dihadapkan pada masalah kompleksitas dari pengajaran dan berjuang untuk dapat menjadi kreatif sebagaimana yang telah diajarkan dalam pelatihan dasar.

Motivasi Eksternal

Di sisi lainnya, hanya ada satu dosen yang tidak memberikan motivasi eksternal yang jelas dalam berkinerja. Hampir seluruh dosen mampu menjelaskan dan memiliki motivasi eksternal dalam berupaya memelihara dan meningkatkan mutu dari pelatihan dasar komitmen mutu.

Hampir semua informan merujuk pada dukungan sosial, khususnya dari rekan kerja, sebagai motivator eksternal. Aspek kerjasama dan saling dukung dalam pekerjaan menjadi sangat penting. Keluasan dimana dukungan ini diberikan dapat berbeda-beda. Sebagian menjelaskan dukungan institusi sebagai bentuk motivasi eksternal yang juga penting.

Informan RK memberikan contoh bagaimana bidang studinya, *oseanografi*, yang awalnya kurang berkembang menjadi lebih berkembang karena kebijakan baru berupa pengembangan cabang baru di kota lain. Hal ini dikatakan sebagai motivasi bagi para dosen untuk lebih mengembangkan ilmunya dan meningkatkan pembelajaran. Ini merupakan dukungan atau motivasi bagi dosen untuk mengajar dengan yakin dan semangat serta percaya diri.

Pendidikan

Penting bagi dosen untuk memelihara dan meningkatkan mutu dengan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Karenanya, pendidikan merupakan salah satu aspek yang dinilai dari evaluasi paska pelatihan dasar. Tiga dosen diketahui tidak melaporkan adanya upaya untuk meningkatkan kualitas dengan pendidikan lanjutan sementara enam dosen melaporkan upaya mereka untuk menempuh pendidikan lanjutan. Baik atau buruk tidak tergantung pada kampusnya karena di ITB maupun UPI, terdapat dosen dalam kategori baik maupun buruk. Walau

begitu masih perlu dipertimbangkan apakah dosen memang menempuh pendidikan, atas alasan mendapatkan gelar sesuai dengan kewajiban dari kampus atau karena memang didorong oleh keinginan untuk memelihara dan meningkatkan mutu dari pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan dasar.

Satu kelompok dosen berencana mengikuti pendidikan lanjutan, bahkan dosen yang telah meraih gelar doktor. Para informan ini memandang bahwa pendidikan lanjutan sebagai bagian dari upaya pengembangan dirinya. Hal ini tentunya positif bagi pengembangan mutu dosen pelatihan dasar. Mereka menjelaskan dukungan dari institusi dalam bentuk beasiswa sebagai salah satu faktor yang mendukung pengembangan ini.

UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen memandang bahwa pendidikan lanjutan merupakan hak sekaligus kewajiban bagi dosen. Sebagai kewajiban, dosen berkewajiban untuk meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Pasal 60 huruf b UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Sementara itu, sebagai hak, dosen dikatakan memiliki hak untuk “memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat” (Pasal 51 ayat (1) huruf d UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Karena sebagai hak sekaligus kewajiban, tidak jelas apakah para dosen dalam penelitian ini mengikuti pendidikan lanjutan karena kewajiban atau karena motivasi tersendiri untuk mendapatkan haknya. Penelitian lebih lanjut perlu mengeksplorasi hal ini lebih lanjut.

Pelatihan

Peningkatan mutu dapat pula dilakukan lewat pelatihan. Salah satu tujuan pengembangan dosen di dalam pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah agar sesuai dengan fungsinya sebagai dosen dan

memberikan dampak positif dalam peningkatan kinerjanya pada organisasinya. Untuk hal tersebut, diperlukan PNS yang memenuhi standar kompetensi jabatan, sehingga mampu melaksanakan tugas jabatan secara efektif dan efisien. Karenanya perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur pelatihan lebih lanjut.

Hampir seluruh informan menjelaskan bentuk-bentuk pelatihan seperti mengikuti *workshop* atau pelatihan tambahan dan kursus. Sebagian informan menjelaskan bahwa mereka juga melakukan kolaborasi dengan dosen lain dari luar terkait bidang ilmu mereka. Karenanya, dapat dikatakan kalau para dosen telah mengembangkan diri mereka lewat pelatihan. Hanya saja para informan mengatakan tidak pernah di minta pimpinan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan masing-masing. Sebagian informan juga menyarankan perlunya pelatihan lanjutan paska pelatihan dasar.

Berkaitan dengan pelatihan, diperoleh enam dosen dengan upaya maupun aktualisasi yang baik untuk mengembangkan diri melalui pelatihan paska pelatihan dasar. Hanya ada tiga dosen yang tidak menyebutkan atau mendeskripsikan kalau dirinya telah mengembangkan diri melalui pelatihan paska pelatihan dasar.

Berdasarkan hal tersebut di atas menunjukkan kalau dari hasil evaluasi, motivasi internal dosen masih tergolong sedang, sementara motivasi eksternal jauh lebih baik. Pemeliharaan dan peningkatan lewat pendidikan dan pelatihan lanjutan telah cukup baik, walaupun demikian, aktualisasi ini masih perlu dikawal dengan baik, dan pengawalan yang baik harus didasarkan oleh suatu program yang jelas dan dapat dijadikan rujukan oleh para mentor dalam menjalankan aktivitas pengawalannya.

Terkait program pengawasan, modul pelatihan dasar menyebutkan kriteria minimum yang ada harus mengandung kriteria umum dan kriteria khusus. Kriteria umum mencakup kepastian dan ketepatan waktu pelayanan, kecepatan waktu pelayanan, keramahan dalam melayani, alur pelayanan yang pendek, serta prinsip keadilan dalam memberikan pelayanan

(Yuniarsih dan Taufiq, 2015, p. 68-69). Kriteria khusus yang menyusun kriteria minimum harusnya dapat diperluas lebih lanjut sehingga mencakup ke dalam SOP (*Standard Operating Procedure*) yang disusun oleh institusi. Artinya, masalah program pengkawasan sebenarnya ada di tangan perguruan tinggi bersangkutan, bukan pada lembaga diklat.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi di atas, diperoleh gambaran umum bahwa komitmen mutu dosen paska pelatihan dasar telah diwujudkan dengan berbagai cara, akan tetapi belum sepenuhnya diwujudkan. Wujud komitmen mutu ini terutama di tunjukkan dalam pengajaran ketimbang penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Sementara itu, untuk pemeliharaan dan peningkatan mutu, dosen telah cukup baik dengan menunjukkan motivasi eksternal yang kuat dan upaya-upaya untuk meningkatkan mutu dalam bentuk pelatihan dan pendidikan. Sedangkan pengkawasan yang dilakukan pimpinan/prodi sebagai mentor masih kurang dijalankan.

Kurangnya aspek penelitian dan pengajaran sebenarnya dapat dimaklumi karena sebagai dosen muda, para CPNS masih belum banyak terlibat pada kedua aspek ini. Lebih dari itu, masih belum semua dosen yang menjadi CPNS telah mengajar secara penuh. Sungguh pun demikian, hal ini dapat menjadi peringatan dini yang perlu diatasi segera mengingat seiring waktu, para dosen muda ini pada gilirannya akan lebih aktif dalam melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Saran

Pusdiklat Kemenristekdikti perlu menyediakan program khusus yang memandu mentor dalam melakukan pengawasan khususnya dalam meningkatkan komitmen mutu dosen. Program ini seyogyanya dibuat oleh institusi perguruan tinggi dalam bentuk SOP. Walau begitu, Pusdiklat dapat memberikan penjelasan

terkait syarat minimum yang dapat menjadi pegangan bagi mentor dalam melakukan pengawasan pada dosen.

Selain itu, perlu ditinjau pengembangan sistem evaluasi paska pelatihan menggunakan sistem terkomputerisasi sehingga dapat lebih efisien. Sistem ini harus pula dapat memperoleh input dari mentor sehingga mentor yang memiliki pengalaman berbeda dari yang dilaporkan dapat memodifikasi atau menambahkan keterangan pada sistem evaluasi tersebut.

Sejalan dengan ini, perlu dibuat pedoman evaluasi paska diklat dengan instrumennya agar dapat digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan evaluasi, dengan mengacu pada Perkal Nomor 25 Tahun 2017.

Khusus bagi LAN, perlu disiapkan arsitektur evaluasi paska diklat yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam proses evaluasi sehingga mampu menangkap secara keseluruhan (360 derajat) luaran dan dampak dari diklat yang diharapkan.

Penelitian selanjutnya perlu melakukan evaluasi yang lebih tajam dalam memperjelas apakah suatu aktivitas yang dilaporkan dosen, khususnya pendidikan dan pelatihan, murni bersumber dari upaya komitmen mutu paska pelatihan dasar atau semata karena mengejar angka kredit atau memenuhi kewajiban dari lembaga pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afdhal, A. F. 2003. *Ide Kreatif: dari Kepemimpinan Hingga Motivasi*. Jakarta: Grasindo.
- Bramantyo, R. 2017. Pemberdayaan Pendidikan dan Pelatihan untuk Meningkatkan Kepuasan Pengguna: Studi Kasus Diklat Auditor pada Pusdiklatwas BPKP. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 21(2), 96–106.
- Daft, R. L. 2010. *New Era of Management* (9th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. 2006. *Quality Management. Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. (Fifth). New Jersey: Pearson.
- Jernigan, V. B. B., Hearod, J. B., Tran, K., Norris, K. C., & Buchwald, D. 2016. An Examination of Cultural Competence Training in US Medical Education Guided by the Tool for Assessing Cultural Competence Training. *J Health Dispar Res Pract*, 9(3), 150–167.
<https://doi.org/10.1038/nbt.3121>.ChIP-nexus
- Kanyane, M., Pophiwa, N., Wentzel, M., Zikhali, T., Mdlongwa, T., Raseala, P., ... Ngungu, M. 2017. *A Review of the Implementation and Impact of Learning Interventions in the Local Government Sector: Focus on Learnerships, Internships, Skills Programmes, Work-Integrated Learning, Apprenticeships, Bursaries, Adult Education and Training*. Bisho Area, South Africa.
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. 2013. Do People recognize the four Cs? Examining layperson conceptions of creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 7(3), 229–236.
<https://doi.org/10.1037/a0033295>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. 2008. *Evaluating Training Programs* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Lalla, M., Frederic, P., & Ferrari, D. 2011. Students' Evaluation of Teaching Effectiveness: Satisfaction and Related Factors. In *Statistical Methods for the Evaluation of University Systems* (pp. 113–129). Physica-Verlag HD.
<https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2375-2>
- Meeks Jr, W. A. 2017. *A Qualitative Case Study Evaluation of a Government Workforce Training and Qualification Program*. Walden University.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00521.x> Malik,
- Perkalan No. 25 Tahun 2017 tentang Pedoman penyelenggaraan pelatihan dasar CPNS go-longan III. (n.d.). Lembaga administrasi negara republik indonesia, 1–39.
- Pieters, L., & Kapenda, H. M. 2017. Lecturers' perceptions on the effectiveness of in-service training programs at a selected public sector organization in Namibia. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 7(2), 158–183.
<https://doi.org/10.17583/remie.201.2622>
- Presiden Republik Indonesia. 2005. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. *Produk Hukum*, 54.
- Pulungan, I. 2013. *Analisis Kompetensi Guru Pasca Diklat Guru Mata Pelajaran Kimia Tingkat Madrasah Aliyah Se Sumatera Utara*. Medan.
- Riyanto, B. 2018. January 26. Potensi Riset Dioptimalkan. *Kompas*, p. 11.
- Samah, N. A., Yaacob, A., Hussain, R. M. R., Mohd Yusoff, N., Meng, N. Y., Othman, R., ... Hin, L. C. 2016. Exploring the perception of Scholarship of Teaching and Learning (SOTL) among the academics of Malaysian higher education institutions: Post training experiences. *Man in India*, 96(1–2), 433–446.
- Sudjarwo. 2008. *Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Balai Diklat Keagamaan Semarang*. Universitas Diponegoro.
- Sumanti, R., Sinurat, H., Syahputra, H., Afrian, N., & Febrianto, M. 2017. *Kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III dan IV*. Banda Aceh.
- Times Higher Education. 2018. The best universities in Asia 2018 : the top 100. Retrieved September 18, 2018, from <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/best-universities-asia#survey-answer>

Yuniarsih, T., & Taufiq, M. 2015. *Komitmen Mutu : Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III.*