

Analisis Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Dosen di Perguruan Tinggi Islam

Moch. Danu Kurniadi, Imam Rohhani, Fikry Firmansyah

STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya, Indonesia

Email: danu.kurniadi@stai-ali.ac.id

Abstract

Lecturer competency development is an essential factor in improving the quality of higher education and the implementation of the Tri Dharma of Higher Education. However, lecturers' competencies do not always align with job demands and the evolving academic environment. Therefore, a training needs analysis is necessary to identify competency gaps and determine priorities for lecturer development programs. This study aims to analyze lecturer competencies and identify the training needs of lecturers at STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya. The research employed a quantitative approach using a descriptive method. The population consisted of all 36 lecturers at STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya, all of whom were included as research respondents. Data were collected through a Likert-scale questionnaire measuring the importance and mastery levels of pedagogical, personal, social, and professional competencies. Data were analyzed using gap analysis by comparing the mean scores of importance and mastery for each competency. The findings revealed competency gaps across all dimensions, indicating the need for further development. Professional competence showed the highest average gap (1.03), followed by pedagogical competence (0.84), social competence (0.60), and personal competence (0.56). The primary training needs identified were research and scientific publication, the utilization of Artificial Intelligence (AI) and digital technology, and instructional development. These findings can serve as a basis for designing more targeted and sustainable lecturer development programs.

Keywords: *Training Needs Analysis, Lecturer Competence, Gap Analysis*

Abstrak

Pengembangan kompetensi dosen merupakan faktor penting dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi dan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Namun, kompetensi yang dimiliki dosen belum tentu sesuai dengan tuntutan tugas dan perkembangan lingkungan akademik. Oleh karena itu, diperlukan analisis kebutuhan pelatihan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan menentukan prioritas pengembangan dosen. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi dosen serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dosen di STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Populasi penelitian terdiri atas seluruh dosen STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya yang berjumlah 36 orang dan seluruhnya dijadikan responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert yang mengukur tingkat kepentingan dan tingkat penguasaan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Data dianalisis menggunakan analisis gap dengan membandingkan rata-rata tingkat kepentingan dan tingkat penguasaan setiap kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh kompetensi memiliki nilai gap yang mengindikasikan adanya kebutuhan pengembangan. Kompetensi profesional memiliki rata-rata gap tertinggi (1,03), diikuti kompetensi pedagogik (0,84), sosial (0,60), dan kepribadian (0,56). Kebutuhan pelatihan utama meliputi penelitian dan publikasi ilmiah, pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dan teknologi digital, serta pengembangan pembelajaran. Temuan ini dapat menjadi dasar dalam penyusunan program pelatihan dosen yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Analisis Kebutuhan Pelatihan, Kompetensi Dosen, Analisis Gap

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan komponen strategis dalam organisasi yang berperan penting dalam mendukung keberlanjutan pencapaian visi dan misi organisasi.¹ Hal demikian juga berlaku pada sumber daya manusia di tingkat pendidikan tinggi. Kinerja SDM yang baik, khususnya dosen berkontribusi secara langsung terhadap mutu pelaksanaan *tridharma* perguruan tinggi, tata kelola institusi yang efektif, dan daya saing perguruan tinggi dalam menghadapi persaingan global dan tuntutan *stakeholders*.² Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tinggi tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan sarana prasarana, tetapi sangat bergantung pada kualitas dosen sebagai aktor utama dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.³ Dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), peran Dosen menjadi semakin krusial karena selain dituntut profesional secara akademik dan administratif, juga diharapkan mampu menginternalisasikan nilai-nilai keislaman dalam budaya kerja institusi.⁴

Dalam paradigma manajemen sumber daya manusia modern, pengembangan kompetensi dipandang sebagai investasi strategis organisasi untuk meningkatkan kinerja dan keberlanjutan institusi. Pengembangan kompetensi SDM merupakan proses sistematis yang dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan, seperti pelatihan, *workshop*, *coaching*, *mentoring*, dan pendidikan berkelanjutan. Tujuan utama dari pengembangan ini adalah memperkecil kesenjangan antara kompetensi aktual dengan kompetensi ideal, meningkatkan kinerja individu, serta mempersiapkan SDM dalam menghadapi tantangan organisasi di masa depan.

Manajemen SDM tidak lagi sebatas aktivitas administratif, melainkan mencakup upaya terencana dalam memetakan, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi individu agar selaras dengan tujuan organisasi. Kompetensi SDM dipahami sebagai integrasi antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang tercermin dalam perilaku kerja, yang meliputi aspek profesional, sosial, dan kepribadian.⁵ Bagi perguruan tinggi Islam, dimensi spiritual dan etika kerja Islami juga menjadi bagian penting dari kompetensi yang diharapkan.

Namun, efektivitas program pengembangan sangat bergantung pada ketepatan identifikasi kebutuhan kompetensi. Tanpa dasar analisis yang jelas, program pengembangan berpotensi tidak tepat sasaran, belum seragam dan kurang memberikan dampak signifikan

¹ Febriyanty dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia (Urgensi, Trend dan Ruang Lingkup)* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2020), 21.

² Mochammad Danu Kurniadi dan Biyanto Biyanto, "Strategy to Build Competitive Advantage of Islamic Higher Education at an University in Surabaya," *Academia Open* 6 (Juni 2022): 8.

³ Fikry Firmansyah dan Adi Bandono, "Motivating Teachers During the COVID-19 Pandemic," *KnE Social Sciences*, 2022, 506.

⁴ Eka Suhartini, Ahmad Jafar, dan Nurmiati, *Islamic Human Resource Management* (Makassar: Alauddin University Press, 2019), 10.

⁵ Khairul Anwar Deesach, "Strategi Pengembangan SDM Dalam Manajemen Pendidikan Islam," *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset* 3, no. 3 (Mei 2025): 212.

terhadap peningkatan mutu institusi.⁶ Dalam kenyataannya pengembangan SDM juga masih menghadapi berbagai kendala, baik pada aspek kebijakan, manajemen, maupun budaya akademik. Perumusan kebijakan strategis belum sepenuhnya mampu mengarahkan pengembangan dosen secara terencana dan berkelanjutan, serta belum terintegrasi secara kuat dengan visi institusi, khususnya dalam mendukung akreditasi dan daya saing global.⁷ Kendala lain yang muncul pada pengembangan SDM adalah minimnya literasi digital dalam pemanfaatan teknologi terbaru yang berkembang sangat pesat. Hal ini akan menjadi salah satu penghambat perkembangan perguruan tinggi apabila tidak segera diatasi dan dicarikan solusi.⁸

Kondisi tersebut juga menjadi kendala di banyak Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Swasta, tidak terkecuali STAI Ali bin Abi Thalib. Kampus diharapkan terus berupaya meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan tata kelola kelembagaan, keberadaan SDM yang kompeten dan berintegritas menjadi faktor penentu keberhasilan institusi. Akan tetapi, pemetaan kebutuhan pengembangan/pelatihan kompetensi dosen belum sepenuhnya dilakukan secara sistematis dan berbasis data.⁹ Program pengembangan yang ada cenderung bersifat umum dan belum sepenuhnya mengacu pada kebutuhan riil SDM maupun arah strategis institusi.¹⁰ Hal ini mengindikasikan adanya potensi kesenjangan antara kompetensi aktual SDM Dosen dengan kompetensi ideal yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian visi dan misi STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya.

Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan yang komprehensif dalam menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi SDM melalui *Training Need Analysis* (TNA). *Training Needs Analysis* (TNA) merupakan tahap awal yang dilakukan organisasi sebelum pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. TNA berfungsi sebagai dasar perancangan pelatihan yang sistematis dengan memberikan gambaran komprehensif mengenai kebutuhan materi, alokasi waktu, serta strategi pembelajaran, sehingga pelatihan yang diselenggarakan dapat berjalan efektif dan selaras dengan tujuan pengembangan individu maupun organisasi.¹¹

⁶ Amir Tengku Ramly, Budi Handrianto, dan Syaiful, "Competency-Based Model of Human Resource Development in Higher Education," *Jurnal Manajemen* 15, no. 1 (Februari 2024): 84,

⁷ Lina Sukanti dan Sutarman Sutarman, "Improving Academic Competence Through Professional Human Resource Development: A Case Study of Muhammadiyah University of Tangerang And Syekh Yusuf Islamic University," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 14, no. 001 (Desember 2025): 682,

⁸ Fikry Firmansyah dan Abdul Basid, "Efektivitas Manajemen E-Learning Dalam Meningkatkan Kualitas Belajar Mahasiswa Program Studi Pendidikan Bahasa Arab Stai Ali Bin Abi Thalib," *Edu Research* 6, no. 3 (September 2025): 138.

⁹ Moch Danu Kurniadi, "Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Keislaman," *Jurnal Al-Fawa'id: Jurnal Agama dan Bahasa* 15, no. 2 (September 2025): 290,

¹⁰ Zaki Ulien Nuha, Imam Rohhani, dan Mohammad Affan, "Research Management as a Strategy for Strengthening the Research Culture in Islamic Higher Education," *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (Januari 2026): 118.

¹¹ Niken Callista Putri dan Cecep Hermana, "Analisis Pengaruh Training Need Analyst Dalam Mencapai Goals Setting Performance Sebagai Strategi Pengembangan Kinerja Karyawan: Studi Kasus PT Pilihanmu Indonesia Jaya," *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3, no. 2 (Mei 2023): 2270.

Training Needs Analysis (TNA) yang efektif memerlukan kolaborasi aktif antara pemangku kepentingan organisasi, termasuk manajer lini, karyawan, dan unit pengembangan SDM. Secara konseptual, TNA mencakup tiga dimensi utama: (1) *Organizational analysis* (analisis organisasi) diarahkan pada keselarasan pelatihan dengan visi strategis, tujuan jangka panjang, serta kapasitas institusi dalam menghadapi perubahan lingkungan. (2) *Job analysis* (analisis tugas) menekankan pemetaan peran kerja kritis beserta kompetensi teknis dan perilaku yang diperlukan, dengan mempertimbangkan dinamika teknologi dan prosedur kerja. (3) *Individual analysis* (analisis individu) berfokus pada kesenjangan antara kompetensi aktual dan standar yang diharapkan, termasuk aspek motivasi, kesiapan belajar, dan potensi pengembangan karyawan.¹² Melalui TNA, institusi dapat memperoleh gambaran yang lebih akurat mengenai area kompetensi yang perlu diprioritaskan, sekaligus menjadi dasar perumusan kebijakan pengembangan SDM yang lebih terarah, efektif, dan berkelanjutan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *Training Needs Analysis* (TNA) berperan penting dalam mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan merancang pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi. Matlakala dan Bezuidenhout (2024) menemukan bahwa TNA berhubungan signifikan dengan pengembangan talenta staf administrasi, khususnya melalui pemetaan kompetensi yang sistematis dan selaras dengan tujuan strategis institusi.¹³ Temuan serupa ditunjukkan oleh Paddit, Lalio, dan Celi (2022), yang mengidentifikasi kebutuhan penguatan kompetensi penelitian, terutama pada aspek statistik, metodologi, dan publikasi ilmiah.¹⁴ Dalam konteks Indonesia, Ariyanto dan Hastutiningsih (2024) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tenaga kependidikan di perguruan tinggi negeri masih cenderung parsial dan belum dikelola secara terintegrasi.¹⁵ Sementara itu, Nawangwulan menegaskan pentingnya perencanaan pelatihan berbasis kebutuhan aktual agar program pengembangan SDM tidak hanya didasarkan pada asumsi institusi.¹⁶ Hafidz dkk. (2025) juga menunjukkan bahwa TNA dapat digunakan untuk memetakan kesenjangan

¹² Ardila Pradita dan Safri Laembo Sofian Sofian, "Pentingnya Training Needs Analysis (TNA) Untuk Perkembangan SDM Yang Efektif: Literatur Review," *Jurnal Mirai Management* 10, no. 1 (Mei 2025): 253

¹³ Heriet N. Matlakala dan Adele Bezuidenhout, "Administrative Staffs' Training Needs and Talent Development at a Health Sciences University," *SA Journal of Human Resource Management* 22, no. 0 (September 2024): 14.

¹⁴ Isagani Paddit, Ivy Lalio, dan Oliver Richard Celi, *Research Training Needs Analysis of Higher Educational Institutions*, 11 (Januari 2022): 395–407.

¹⁵ Ardi Ariyanto dan Arum Dwi Hastutiningsih, "Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Tenaga Kependidikan Perguruan Tinggi Negeri," *Wiyata Dharma: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan* 12, no. 2 (Desember 2024): 195–203

¹⁶ Sri Nawangwulan, "Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia," *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo* 4, no. 1 (2018), <https://jurnal.stikes-yrsds.ac.id/JMK/article/view/98/96>.

kompetensi sekaligus mengidentifikasi keterampilan masa depan yang perlu dikembangkan pada staf pendukung pendidikan.¹⁷

Meskipun memberikan landasan penting mengenai efektivitas TNA dalam pengembangan SDM pendidikan tinggi, penelitian-penelitian tersebut masih memiliki keterbatasan pada subjek, cakupan kompetensi, maupun konteks kelembagaan. Sebagian besar penelitian berfokus pada tenaga administrasi, tenaga kependidikan, atau kompetensi penelitian secara spesifik, sementara kajian yang memetakan kebutuhan pengembangan kompetensi dosen secara holistik masih terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan pengukuran tingkat kepentingan dan tingkat penguasaan kompetensi sebagai dasar penentuan prioritas pelatihan dosen pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Celah tersebut menjadi dasar penelitian ini untuk menganalisis kesenjangan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional dosen serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang paling prioritas sebagai landasan pengembangan kompetensi dosen yang lebih terarah dan berkelanjutan.

Keterbatasan tersebut semakin relevan untuk dikaji pada institusi PTKI yang memiliki karakter kelembagaan khas, seperti STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya yang menerapkan sistem pendidikan berbasis *boarding school* dan memiliki keterkaitan erat dengan budaya pesantren. Karakteristik tersebut memberikan konteks kelembagaan yang khas dalam pengembangan kompetensi dosen, karena aktivitas akademik berlangsung dalam lingkungan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga berinteraksi dengan nilai, budaya, dan tradisi pendidikan pesantren. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi pendekatan TNA pada level individu dengan pemetaan kesenjangan empat domain kompetensi dosen dalam konteks PTKI berbasis *boarding school* yang memiliki keterkaitan erat dengan budaya pesantren, serta penerjemahan hasil analisis kesenjangan tersebut ke dalam prioritas program pengembangan yang kontekstual bagi kebutuhan institusi.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi keberadaan kebutuhan pelatihan, tetapi juga menentukan kompetensi yang memiliki kesenjangan paling besar sebagai dasar penetapan prioritas pengembangan dosen. Berdasarkan posisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat penguasaan dan tingkat kepentingan kompetensi dosen yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, mengidentifikasi kesenjangan (gap) pada masing-masing kompetensi, serta menentukan prioritas kebutuhan pelatihan dosen di STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya sebagai dasar penyusunan program pengembangan kompetensi yang lebih terarah, kontekstual, dan berkelanjutan.

¹⁷ Abdul Hafidz dkk., "Mapping the Future Skills: A Training Needs Analysis of Education Support Staff in a Vocational Faculty," *Vokasi Unesa Bulletin of Engineering, Technology and Applied Science* 2, no. 3 (September 2025): 666–73

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif analitis untuk menganalisis kebutuhan pelatihan dosen.¹⁸ Populasi penelitian meliputi 36 orang dosen di STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya dengan teknik *total sampling*.¹⁹ Data primer diperoleh melalui angket skala Likert yang mengukur kompetensi aktual dan tingkat kebutuhan kompetensi, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen kelembagaan.²⁰ Instrumen penelitian disusun berdasarkan konsep kompetensi dosen dan kerangka *Training Needs Analysis* (TNA) yang berhubungan dengan *Individual analysis*.²¹ Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan *gap analysis* untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual dan kompetensi yang diharapkan.²² Hasil analisis digunakan sebagai dasar penyusunan prioritas rekomendasi pelatihan kompetensi dosen yang lebih terarah dan berbasis kebutuhan riil institusi.

C. Hasil dan Pembahasan

STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya merupakan perguruan tinggi keagamaan Islam yang berfokus pada penyelenggaraan pendidikan tinggi serta pengembangan ilmu pengetahuan yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi, institusi ini berupaya meningkatkan mutu pendidikan melalui penguatan kualitas sumber daya manusia, khususnya dosen sebagai pelaksana utama kegiatan akademik. Secara akademik, STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya menyelenggarakan dua program studi, yaitu Program Studi Pendidikan Bahasa Arab dan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Kedua program studi tersebut menjadi sarana pengembangan kompetensi mahasiswa sekaligus wadah bagi dosen untuk melaksanakan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai bidang keahliannya masing-masing.

Dalam mendukung penyelenggaraan kegiatan akademik, STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya memiliki 36 orang dosen yang terdiri atas 8 dosen dengan jabatan fungsional Lektor, 3 dosen dengan jabatan fungsional Asisten Ahli, dan 25 dosen berstatus Tenaga Pengajar. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar dosen masih berada pada jenjang awal karier akademik, sehingga pengembangan kompetensi melalui program pelatihan menjadi penting untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi sekaligus mendukung pengembangan karier akademik dosen.

¹⁸ Musfiqon, *Panduan Lengkap Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2016), 170.

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2009), 85.

²⁰ Subana dan Sudrajat, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 136.

²¹ Pradita dan Sofian Sofian, "Pentingnya Training Needs Analysis (TNA) Untuk Perkembangan Sdm Yang Efektif," 253.

²² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2006), 239.

1. Analisis Kompetensi Dosen

Pertama, Kompetensi Pedagogik. Kompetensi pedagogik berdasarkan Permendikdisaintek No. 52 Tahun 2025 merupakan kemampuan dosen dalam memahami karakteristik mahasiswa serta merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran secara efektif. Kompetensi ini mencakup kemampuan menyusun perencanaan pembelajaran, memilih metode dan media yang sesuai, memanfaatkan teknologi pembelajaran, melakukan penilaian hasil belajar, serta mengoptimalkan potensi mahasiswa melalui pemberian pengalaman belajar yang bermakna guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator kompetensi pedagogik dipandang penting oleh dosen, dengan rata-rata skor kepentingan berkisar antara 4,42–4,66. Namun, tingkat penguasaan pada seluruh indikator masih berada di bawah tingkat kepentingannya, yang menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi. Gap terbesar terdapat pada kemampuan menyusun dokumen rencana pembelajaran sesuai ketentuan (1,05), diikuti kemampuan menyusun instrumen evaluasi yang valid dan reliabel (0,94) serta pemanfaatan media pembelajaran dan teknologi digital secara efektif (0,92). Temuan ini menunjukkan perlunya penguatan kompetensi dosen terutama dalam perencanaan, evaluasi, dan pemanfaatan teknologi pembelajaran. Sebaliknya, kemampuan mengelola kelas memiliki gap terendah (0,66) sekaligus tingkat penguasaan tertinggi (4,00), yang mengindikasikan bahwa aspek tersebut relatif telah dikuasai dengan baik.

Kedua, Kompetensi Kepribadian. Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan dosen yang tercermin dalam kepribadian yang luhur, berkarakter, matang, dan stabil secara emosional dalam menjalankan tugas profesinya. Kompetensi ini ditunjukkan melalui sikap profesional, integritas, tanggung jawab, kedisiplinan, serta kepatuhan terhadap etika akademik dan nilai-nilai moral, sehingga dosen mampu menjadi teladan yang baik bagi mahasiswa, sivitas akademika, dan masyarakat.

Kompetensi kepribadian dipandang sangat penting oleh dosen, dengan rata-rata skor kepentingan seluruh indikator berkisar 4,66–4,83. Tingkat penguasaannya juga relatif tinggi (3,69–4,47), meskipun seluruh indikator masih menunjukkan kesenjangan antara tingkat kepentingan dan penguasaan. Gap terbesar terdapat pada tanggung jawab dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi (0,97), yang menunjukkan perlunya penguatan pada aspek tersebut. Sebaliknya, kemampuan bertindak sesuai norma agama, hukum, dan etika akademik serta keteladanan bagi mahasiswa dan masyarakat memiliki gap terendah (0,36) dengan tingkat penguasaan masing-masing 4,83 dan 4,47. Temuan

ini menunjukkan bahwa kompetensi kepribadian secara umum telah relatif baik, terutama dalam penerapan norma, etika akademik, nilai moral, dan keteladanan.

Ketiga, Kompetensi Sosial. Kompetensi sosial merupakan kemampuan dosen dalam menjalin hubungan dan berinteraksi secara efektif dengan mahasiswa, sesama dosen, tenaga kependidikan, serta masyarakat luas. Kompetensi ini mencakup kemampuan berkomunikasi dengan baik, bekerja sama dalam tim, menghargai perbedaan, serta membangun jejaring dan kemitraan yang mendukung pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan peningkatan mutu pendidikan.

Kompetensi sosial dinilai sangat penting oleh dosen, dengan rata-rata skor kepentingan 4,69–4,80, sementara tingkat penguasaan berada pada rentang 3,61–4,33. Meskipun secara umum kompetensi sosial telah dikuasai dengan cukup baik, seluruh indikator masih menunjukkan kesenjangan yang memerlukan pengembangan. Gap terbesar terdapat pada kemampuan membangun jejaring akademik dengan pihak eksternal (1,11), yang menunjukkan bahwa kemampuan menjalin kerja sama dan hubungan profesional di luar institusi menjadi kebutuhan pengembangan paling mendesak. Sebaliknya, kemampuan membangun hubungan profesional dengan sesama dosen memiliki gap terendah (0,44), diikuti kemampuan bekerja sama dalam tim dan berkomunikasi dengan tenaga kependidikan (masing-masing 0,47). Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi sosial internal relatif telah dikuasai dengan baik, sedangkan penguatan jejaring akademik eksternal masih menjadi prioritas.

Keempat, Kompetensi Profesional. Kompetensi profesional merupakan kemampuan dosen dalam menguasai bidang ilmu yang menjadi keahliannya secara mendalam, serta mampu mengembangkan dan menerapkannya dalam kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kompetensi ini menuntut dosen untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilannya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kebutuhan masyarakat, sehingga mampu memberikan kontribusi yang relevan terhadap peningkatan mutu pendidikan tinggi dan penyelesaian berbagai permasalahan di masyarakat.

Kompetensi profesional dipandang sangat penting oleh dosen, dengan rata-rata skor kepentingan 4,61–4,77, tetapi tingkat penguasaan seluruh indikator masih berada di bawah tingkat kepentingannya sehingga menunjukkan adanya kebutuhan pengembangan. Kompetensi ini juga memiliki rata-rata gap tertinggi (1,03), dibandingkan kompetensi pedagogik (0,84), sosial (0,60), dan kepribadian (0,56), sehingga menjadi prioritas utama pengembangan dosen. Pada tingkat indikator, gap terbesar terdapat pada kemampuan mengintegrasikan hasil penelitian ke dalam pembelajaran (1,36), menulis artikel ilmiah

untuk publikasi jurnal (1,22), menganalisis data penelitian (1,11), mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara berkelanjutan (1,06), serta menyusun proposal penelitian (1,03). Sebaliknya, penguasaan substansi keilmuan sesuai bidang mata kuliah memiliki gap lebih rendah (0,72). Temuan ini menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan profesional bukan terutama pada penguasaan substansi keilmuan, melainkan pada kemampuan mengaktualisasikannya melalui penelitian, publikasi ilmiah, pemanfaatan hasil penelitian dalam pembelajaran, dan adaptasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Temuan tersebut dapat dipahami melalui perspektif *Training Needs Analysis* (TNA) yang menempatkan kesenjangan antara kompetensi aktual dan kompetensi yang dibutuhkan sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan pengembangan. TNA pada dasarnya digunakan untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan serta membandingkannya dengan kondisi kompetensi aktual individu.²³ Dengan demikian, semakin besar kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang dikuasai, semakin besar pula urgensi pengembangan pada area tersebut.

Kecenderungan tersebut sejalan dengan penelitian Paddit, Lalio, dan Celi yang menunjukkan bahwa Dosen pada perguruan tinggi masih membutuhkan penguatan kompetensi pada berbagai tahapan proses penelitian, terutama penggunaan perangkat statistik dan publikasi penelitian.²⁴ Penelitian tersebut menegaskan bahwa hasil analisis kebutuhan penelitian dapat digunakan institusi sebagai dasar untuk merumuskan kebijakan dan strategi pengembangan kapasitas peneliti. Temuan penelitian lain mengenai kompetensi dosen juga menunjukkan bahwa penguasaan bidang keilmuan tidak selalu berjalan seiring dengan penguasaan keterampilan penelitian dan produktivitas publikasi.²⁵ Hal tersebut menunjukkan pentingnya pengembangan kompetensi yang secara khusus diarahkan pada kemampuan menghasilkan dan mendiseminasikan pengetahuan melalui penelitian dan publikasi ilmiah.

Tingginya gap pada kemampuan mengintegrasikan hasil penelitian ke dalam pembelajaran juga memiliki makna penting dalam konteks pengembangan kualitas

²³ William J. Rothwell, "Training Needs Analysis," dalam *The Encyclopedia of Human Resource Management, Volume 1* (wiley, 2012), 417–20, <https://doi.org/10.1002/9781118364741.ch79>.

²⁴ Isagani A. Paddit, Ivy A. Lalio, dan Oliver Richard C. Celi, "Research Training Needs Analysis of Higher Educational Institutions," *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings* 11, no. 4(s) (2022): 395–407.

²⁵ Evi Permata Sari Lase dan Yanki Hartijasti, "The Effect of Individual and Leadership Characteristics Toward Research Productivity with Institutional Characteristics as a Mediator Variable: Analysis Toward Academic Lecturers in the Faculty of Economics and Faculty of Linguistic and Arts at University," *The South East Asian Journal of Management (SEAM), FEB Universitas Indonesia* 12, no. 1 (2018)

akademik. Hubungan antara penelitian dan pembelajaran tidak hanya terletak pada kemampuan dosen menghasilkan penelitian, tetapi juga pada kemampuan menggunakan pengetahuan yang dihasilkan untuk memperkaya proses pembelajaran.²⁶ Literatur mengenai *research-teaching nexus* menunjukkan bahwa salah satu bentuk utama hubungan penelitian dan pembelajaran adalah pemanfaatan hasil penelitian sebagai sumber dan dasar pengembangan pembelajaran, serta keterlibatan mahasiswa dalam pengalaman penelitian.²⁷ Oleh karena itu, gap sebesar 1,36 pada indikator integrasi hasil penelitian ke dalam pembelajaran menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperkuat kapasitas dosen agar kegiatan penelitian tidak berdiri secara terpisah dari kegiatan pengajaran, melainkan dapat menghasilkan pembelajaran yang lebih berbasis bukti, aktual, dan relevan dengan perkembangan keilmuan.

Berdasarkan perspektif TNA, temuan tersebut juga menjelaskan mengapa pelatihan penelitian dan publikasi perlu ditempatkan sebagai prioritas dibandingkan pelatihan yang bersifat umum. Prioritas tersebut bukan ditentukan semata-mata oleh preferensi institusi, melainkan merupakan konsekuensi empiris dari indikator yang memiliki gap paling besar. Kebutuhan pengembangan pada penyusunan proposal penelitian, analisis data, penulisan artikel ilmiah, dan integrasi hasil penelitian menunjukkan adanya rangkaian kompetensi yang saling berkaitan dalam proses menghasilkan pengetahuan akademik.²⁸

Dalam konteks STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya sebagai perguruan tinggi Islam berbasis boarding school yang memiliki keterkaitan erat dengan budaya pesantren, hasil tersebut memberikan implikasi bahwa pengembangan kompetensi profesional perlu dirancang dengan tetap mempertimbangkan karakter kelembagaan dan budaya akademik institusi. Penguatan kapasitas penelitian dan publikasi tidak harus diposisikan sebagai sesuatu yang terpisah dari identitas kelembagaan, tetapi dapat diarahkan untuk mengembangkan tradisi keilmuan yang menghubungkan nilai-nilai keislaman, penelitian akademik, dan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, TNA dalam penelitian ini tidak hanya menghasilkan daftar kebutuhan pelatihan, tetapi memberikan dasar empiris bagi institusi untuk membangun sistem pengembangan dosen yang lebih kontekstual, terarah, dan berkelanjutan.

²⁶ Galih Permana dkk., "Beyond Leadership: Why Lecturer Competence Dominates Research Productivity in Higher Education?," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 3 (Juli 2026): 989–1001,

²⁷ "Enhancing the Research-Teaching Nexus: Building Teaching-Based Research from Research-Based Teaching - University of the Sunshine Coast, Queensland," diakses 8 Agustus 2026

²⁸ Author Tri Yulianto, "Pelatihan Dalam Mengembangkan Kompetensi Penelitian Dan Publikasi Ilmiah Dosen Di Universitas Terbuka diakses 8 Agustus 2026, <https://lib.ui.ac.id>.

2. Analisis Kebutuhan Pelatihan Dosen

Hasil analisis kebutuhan pelatihan menunjukkan bahwa pada seluruh kompetensi dosen terdapat perbedaan antara nilai rata-rata kepentingan dan nilai rata-rata penguasaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kompetensi yang dianggap penting oleh dosen belum sepenuhnya dikuasai pada tingkat yang sama. Adanya selisih antara kedua nilai tersebut menunjukkan masih terdapat kebutuhan pengembangan kompetensi guna mendukung pelaksanaan tugas dosen secara lebih efektif dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Meskipun demikian, besarnya kesenjangan yang terjadi pada setiap kompetensi tidak menunjukkan nilai yang sama. Beberapa kompetensi memiliki gap yang relatif kecil, yang mengindikasikan bahwa tingkat penguasaan dosen sudah mendekati tingkat kepentingan yang diharapkan. Sebaliknya, terdapat pula kompetensi dengan gap yang lebih besar, yang menunjukkan adanya kebutuhan pengembangan yang lebih mendesak. Oleh karena itu, analisis gap menjadi dasar penting dalam menentukan prioritas program pelatihan dan pengembangan dosen sesuai dengan kebutuhan yang paling dominan.²⁹

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi profesional memiliki rata-rata gap tertinggi (1,03), diikuti kompetensi pedagogik (0,84), sosial (0,60), dan kepribadian (0,56). Temuan ini menempatkan kompetensi profesional sebagai prioritas utama pengembangan, khususnya pada aspek penelitian dan publikasi ilmiah. Gap terbesar terdapat pada kemampuan mengintegrasikan hasil penelitian ke dalam pembelajaran (1,36), menulis artikel ilmiah untuk publikasi (1,22), menganalisis data penelitian (1,11), dan menyusun proposal penelitian (1,03). Pola tersebut menunjukkan bahwa meskipun dosen memandang kompetensi penelitian sebagai bagian penting dari Tri Dharma Perguruan Tinggi, penguasaan pada aspek implementatif penelitian masih perlu diperkuat melalui pelatihan yang mencakup penyusunan proposal, analisis data, penulisan ilmiah, dan pemanfaatan hasil penelitian dalam pembelajaran.

Selain penelitian dan publikasi, kebutuhan pengembangan juga terlihat pada kemampuan membangun jejaring akademik eksternal (1,11), mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (1,06), serta menyusun RPS sesuai ketentuan (1,05). Sementara itu, gap kompetensi sosial dan kepribadian yang relatif lebih rendah menunjukkan bahwa kedua aspek tersebut telah lebih dekat dengan tingkat kompetensi yang diharapkan. Secara keseluruhan, prioritas pengembangan dosen perlu diarahkan

²⁹ Shandy Puspita Puspita dan Andres Dharma Nurhalim, "Importance Of Training Needs Analysis For Human Resources Development In Organizations," *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis* 22, no. 2 (Oktober 2021): 151, <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v22i2.702>.

pada penguatan kompetensi profesional dan pedagogik, terutama penelitian, publikasi ilmiah, jejaring akademik, pemutakhiran keilmuan dan teknologi, serta inovasi perencanaan pembelajaran.

Hal ini sejalan dengan kuesioner terbuka yang diisi oleh responden dosen, rangkuman hasil kuesioner menunjukkan kebutuhan pelatihan yang di harapkan oleh dosen adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Kuesioner Kebutuhan pelatihan

No	Kategori Pelatihan	Ringkasan Kebutuhan
1	Pelatihan Penelitian dan Publikasi Ilmiah	Pelatihan metodologi penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan artikel jurnal nasional dan internasional, publikasi bereputasi, serta pendampingan penelitian bagi dosen pemula.
2	Pelatihan Pemanfaatan AI dan Teknologi Digital	Pemanfaatan <i>Artificial Intelligence</i> (AI) dalam pembelajaran, penelitian, dan pelaksanaan Tri Dharma; penggunaan teknologi terkini untuk mendukung proses pengajaran dan pengembangan akademik.
3	Pelatihan Pengembangan Pembelajaran	Pengembangan metode pembelajaran, <i>public speaking</i> , komunikasi efektif, media pembelajaran, manajemen kelas, pembelajaran aktif dan kreatif, penyusunan dokumen pembelajaran, penyusunan modul, kurikulum, instrumen evaluasi, serta pengelolaan mata kuliah.

Pertama, Pelatihan Penelitian dan Publikasi Ilmiah. Publikasi karya ilmiah pada jurnal internasional terindeks menjadi salah satu tolok ukur utama dalam menilai kinerja akademik dosen sekaligus mencerminkan reputasi suatu perguruan tinggi. Namun demikian, produktivitas penelitian dan publikasi dosen di Indonesia masih tergolong rendah. Hal ini tercermin dari data Scimago Journal and Country Rank tahun 2024 yang menempatkan Indonesia pada peringkat ke-37 dunia dalam publikasi ilmiah. Di kawasan Asia, posisi Indonesia juga masih berada di bawah beberapa negara lain seperti Tiongkok, Jepang, India, Korea Selatan, dan Malaysia, sehingga menunjukkan perlunya upaya yang lebih intensif untuk meningkatkan kapasitas penelitian dan publikasi ilmiah dosen.³⁰

Kegiatan pelatihan ini dilaksanakan melalui empat tahapan, yaitu penyampaian materi tentang sistematika dan kaidah penulisan artikel ilmiah serta strategi pencarian referensi yang sesuai dengan standar akademik, pelatihan penyusunan artikel ilmiah yang dipandu oleh pematiri, pendampingan dalam proses penulisan artikel, dan evaluasi hasil pelatihan. Evaluasi difokuskan pada kemampuan peserta dalam menghasilkan artikel ilmiah yang berpotensi dipublikasikan pada jurnal nasional terindeks SINTA maupun jurnal internasional terindeks Scopus.

³⁰ Sri Huning Anwariningsih, Farid Fitriyadi, dan Dian Muhammad Rifai, "Peningkatan Kompetensi Dosen Dalam Publikasi Ilmiah Melalui Workshop Dan Pendampingan Penulisan Artikel Internasional," *GANESHA: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 6, no. 1 (Januari 2026): 165

Kedua, Pelatihan Pemanfaatan AI dan Teknologi Digital. Perkembangan pesat kecerdasan buatan (AI) telah membawa perubahan signifikan dalam pendidikan tinggi dan menunjukkan urgensi peningkatan kompetensi dosen di bidang AI dan teknologi. Kajian literatur periode 2022–2025 menunjukkan bahwa AI berpotensi meningkatkan kualitas pembelajaran melalui personalisasi, efisiensi akademik, dan penguatan keterampilan abad ke-21 mahasiswa. Namun, implementasinya juga menghadapi tantangan seperti keterbatasan infrastruktur, bias algoritma, isu etika dan privasi data, serta risiko ketergantungan terhadap teknologi. Oleh karena itu, pelatihan AI dan teknologi bagi dosen menjadi sangat penting agar mereka mampu mengintegrasikan AI secara efektif, kritis, dan etis dalam proses pembelajaran, sekaligus membimbing mahasiswa memanfaatkan teknologi secara bertanggung jawab di era transformasi digital.

Pelatihan pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) bagi dosen pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan kemampuan dalam mengintegrasikan teknologi AI ke dalam seluruh aspek Tri Dharma Perguruan Tinggi. Materi pelatihan tidak hanya berfokus pada pengenalan konsep dasar AI, tetapi juga mencakup implementasinya dalam kegiatan pembelajaran seperti pengembangan bahan ajar, personalisasi pembelajaran, dan evaluasi mahasiswa. Di samping itu, dosen juga perlu dibekali etika penggunaan, keamanan data, dan pemanfaatan teknologi secara bertanggung jawab dalam lingkungan akademik.

Dalam bidang penelitian AI juga berperan dalam meningkatkan efisiensi, ketepatan, dan kualitas publikasi ilmiah dosen melalui berbagai fungsi, mulai dari pencarian referensi, penyusunan struktur artikel, perbaikan tata bahasa, hingga peningkatan kejelasan dan gaya penulisan. Selain itu, teknologi AI juga membantu dalam proses penerjemahan, deteksi plagiarisme, serta pemberian umpan balik secara cepat yang dapat mempercepat proses penulisan dan publikasi jurnal ilmiah. Dengan demikian, pelatihan AI tidak hanya mendukung pembelajaran, tetapi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas publikasi ilmiah dosen di perguruan tinggi.³¹

Ketiga, Pelatihan Pengembangan Pembelajaran. Pembelajaran aktif merupakan hal yang sangat penting bagi mutu pendidikan di perguruan tinggi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Scott Freeman menunjukkan bahwa penerapan pembelajaran aktif (*active learning*) memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan prestasi belajar mahasiswa serta mampu mengurangi tingkat kegagalan akademik dibandingkan

³¹ Teguh Iman Santoso dan Budi Prasetyo, “Mengoptimalkan Ai Dalam Penulisan Jurnal Ilmiah Untuk Dosen-Dosen Seluruh Indonesia,” *The Proceeding of Community Service and Engagement (COSECANT) Seminar* 3, no. 1 (2023): 257–61.

dengan metode pembelajaran yang berpusat pada dosen.³² Melalui pendekatan ini, mahasiswa didorong untuk terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran melalui diskusi, pemecahan masalah, kerja kelompok, dan berbagai aktivitas yang menuntut partisipasi langsung. Oleh karena itu, dosen perlu memperoleh pelatihan yang memadai mengenai strategi pembelajaran aktif dan kreatif agar mampu merancang pengalaman belajar yang lebih interaktif, meningkatkan keterlibatan mahasiswa, serta mendukung tercapainya capaian pembelajaran secara optimal.

Keterampilan dosen dalam manajemen kelas, komunikasi efektif, *public speaking*, dan interaksi pedagogis juga memiliki peran penting dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan bermakna. Kemampuan tersebut membantu dosen mengelola suasana kelas yang kondusif, menyampaikan materi secara jelas dan menarik,³³ serta membangun interaksi yang positif dengan mahasiswa. Melalui penguasaan keterampilan tersebut, dosen dapat meningkatkan partisipasi mahasiswa, mendorong keterlibatan aktif dalam pembelajaran, dan mendukung pencapaian tujuan pembelajaran secara lebih optimal.

D. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional dosen di STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya dipandang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi, tetapi seluruhnya masih menunjukkan kesenjangan antara tingkat kepentingan dan penguasaan. Kompetensi profesional memiliki rata-rata gap tertinggi (1,03), diikuti kompetensi pedagogik (0,84), sosial (0,60), dan kepribadian (0,56). Kesenjangan terbesar terutama ditemukan pada kemampuan mengintegrasikan hasil penelitian ke dalam pembelajaran, menulis dan mempublikasikan artikel ilmiah, menganalisis data penelitian, menyusun proposal penelitian, serta mengembangkan perencanaan dan evaluasi pembelajaran.

Berdasarkan pemetaan tersebut, kebutuhan pengembangan dosen terutama mencakup tiga prioritas, yaitu penelitian dan publikasi ilmiah, pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dan teknologi digital, serta pengembangan pembelajaran. Temuan ini menegaskan bahwa program pengembangan dosen perlu disusun berbasis kesenjangan kompetensi dengan memprioritaskan aspek profesional dan pedagogik, sekaligus tetap mempertahankan penguatan kompetensi sosial dan kepribadian secara berkelanjutan. Pendekatan tersebut dapat menjadi dasar bagi institusi dalam merancang program pelatihan yang lebih terarah, berbasis kebutuhan aktual, dan selaras dengan tuntutan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

³² Scott Freeman dkk., "Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111, no. 23 (Juni 2014): 8410–15,

³³ Stephen D. Brookfield, *The Skillful Teacher on Technique, Trust, and Responsiveness in the Classroom* (San Francisco: Jossey-Bass, 2015), 214.

Referensi

- A. Paddit, Isagani, Ivy A. Lallo, dan Oliver Richard C. Celi. "Research Training Needs Analysis of Higher Educational Institutions." *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings* 11, no. 4(s) (2022): 395–407.
- Anwariningsih, et al. "Peningkatan Kompetensi Dosen Dalam Publikasi Ilmiah Melalui Workshop Dan Pendampingan Penulisan Artikel Internasional." *GANESHA: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 6, no. 1 (Januari 2026): 164–71. <https://doi.org/10.36728/ganesha.v6i1.5722>.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2006.
- Ariyanto, Ardi, dan Arum Dwi Hastutiningsih. "Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Tenaga Kependidikan Perguruan Tinggi Negeri." *Wiyata Dharma: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan* 12, no. 2 (Desember 2024): 195–203. <https://doi.org/10.30738/wd.v12i2.18515>.
- Brookfield, Stephen D. *The Skillful Teacher on Technique, Trust, and Responsiveness in the Classroom*. San Fransisco: Jossey-Bass, 2015.
- Deesaeh, Khairul Anwar. "Strategi Pengembangan SDM Dalam Manajemen Pendidikan Islam." *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset* 3, no. 3 (Mei 2025): 206–14. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i3.1777>.
- "Enhancing the Research-Teaching Nexus: Building Teaching-Based Research from Research-Based Teaching - University of the Sunshine Coast, Queensland." Diakses 8 Agustus 2026.
- Febriyanty, et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Urgensi, Trend dan Ruang Lingkup)*. Bandung: Widina Bhakti Persada, 2020.
- Firmansyah, Fikry, dan Adi Bandono. "Motivating Teachers During the COVID-19 Pandemic." *KnE Social Sciences*, 2022, 506–16.
- Firmansyah, Fikry, dan Abdul Basid. "Efektivitas Manajemen E-Learning Dalam Meningkatkan Kualitas Belajar Mahasiswa Program Studi Pendidikan Bahasa Arab STAI Ali Bin Abi Thalib." *EDU RESEARCH* 6, no. 3 (September 2025): 132–42. <https://doi.org/10.47827/jer.v6i3.1171>.
- Freeman, et al "Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111, no. 23 (Juni 2014): 8410–15. <https://doi.org/10.1073/pnas.1319030111>.
- Hafidz, et al. "Mapping the Future Skills: A Training Needs Analysis of Education Support Staff in a Vocational Faculty." *Vokasi Unesa Bulletin of Engineering, Technology and Applied Science* 2, no. 3 (September 2025): 666–73. <https://doi.org/10.26740/vubeta.v2i3.48473>.
- Harahap, et al. "Pemanfaatan Teknologi Artificial Intelligences (AI) Bagi Dosen Dalam Menghadapi Tantangan Perguruan Tinggi Pada Era Disrupsi." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3, no. 5 (November 2023): 10566–76.
- Kurniadi, Moch Danu. "Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Keislaman." *Jurnal Al-Fawa'id: Jurnal Agama dan Bahasa* 15, no. 2 (September 2025): 285–302. <https://doi.org/10.54214/alfawaid.Vol15.Iss2.899>.
- Kurniadi, Mochammad Danu, dan Biyanto Biyanto. "Strategy to Build Competitive Advantage of Islamic Higher Education at an University in Surabaya." *Academia Open* 6 (Juni 2022): 10.21070/acopen.6.2022.1814-10.21070/acopen.6.2022.1814. <https://doi.org/10.21070/acopen.6.2022.1814>.
- Lase, Evi Permata Sari, dan Yanki Hartijasti. "The Effect of Individual and Leadership Characteristics Toward Research Productivity with Institutional Characteristics as a Mediator Variable: Analysis Toward Academic Lecturers in the Faculty of Economics and Faculty of Linguistic and Arts at University." *The South East Asian Journal of*

- Management (SEAM)*, FEB Universitas Indonesia 12, no. 1 (2018). <https://doi.org/10.21002/seam.v12i1.9071>.
- Matlakala, Heriet N., dan Adele Bezuidenhout. "Administrative Staffs' Training Needs and Talent Development at a Health Sciences University." *SA Journal of Human Resource Management* 22, no. 0 (September 2024): 14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2548>.
- Musfiquon. *Panduan Lengkap Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2016.
- Nawangwulan, Sri. "Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia." *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo* 4, no. 1 (2018). <https://jurnal.stikes-yrsds.ac.id/JMK/article/view/98/96>.
- Nuha, Zaki Ulien, Imam Rohhani, dan Mohammad Affan. "Research Management as a Strategy for Strengthening the Research Culture in Islamic Higher Education." *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (Januari 2026): 118–30. <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v7i1.3543>.
- Paddit, Isagani, Ivy Lalio, dan Oliver Richard Celi. *Research Training Needs Analysis of Higher Educational Institutions*. 11 (Januari 2022): 395–407.
- Permana, et al. "Beyond Leadership: Why Lecturer Competence Dominates Research Productivity in Higher Education?" *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 3 (Juli 2026): 989–1001. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v10i3.13805>.
- Pradita, Ardila, dan Safri Laembo Sofian Sofian. "Pentingnya Training Needs Analysis (TNA) Untuk Perkembangan SDM Yang Efektif: Literatur Review." *Jurnal Mirai Management* 10, no. 1 (Mei 2025): 252–58. <https://doi.org/10.37531/mirai.v10i1.8861>.
- Puspita, Shandy Puspita, dan Andres Dharma Nurhalim. "Importance Of Training Needs Analysis For Human Resources Development In Organizations." *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis* 22, no. 2 (Oktober 2021): 151–60. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v22i2.702>.
- Putri, Niken Callista, dan Cecep Hermana. "Analisis Pengaruh Training Need Analyst Dalam Mencapai Goals Setting Performance Sebagai Strategi Pengembangan Kinerja Karyawan: Studi Kasus PT Pilihanmu Indonesia Jaya." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3, no. 2 (Mei 2023): 2267–75.
- Ramly, Amir Tengku, Budi Handrianto, dan Syaiful. "Competency-Based Model of Human Resource Development in Higher Education." *Jurnal Manajemen* 15, no. 1 (Februari 2024): 82–98. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v15i1.15446>.
- Rohman, H. Ibadu, D. Ayu Puspita, T. 'Aqil Nur Andika, A. Ghaza Al Ghufroon, M. Badruz Zaman Ar Romdhoni, dan M. Nazil Iqdam. "Disrupsi Teknologi Dalam Pendidikan Tinggi Di Indonesia: Studi Literatur Tentang Bagaimana Artificial Intelligence Mengubah Lanskap Pembelajaran." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 9, no. 2 (Juli 2025): 20282–90. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.29602>.
- Rothwell, William J. "Training Needs Analysis." Dalam *The Encyclopedia of Human Resource Management*, Volume 1, 417–20. Wiley, 2012. <https://doi.org/10.1002/9781118364741.ch79>.
- Santoso, Teguh Iman, dan Budi Prasetyo. "Mengoptimalkan Ai Dalam Penulisan Jurnal Ilmiah Untuk Dosen-Dosen Seluruh Indonesia." *The Proceeding of Community Service and Engagement (COSECANT) Seminar* 3, no. 1 (2023): 257–61. <https://doi.org/10.25124/cosecant.v3i1.7074>.
- Subana, dan Sudrajat. *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2009.
- Suhartini, Eka, Ahmad Jafar, dan Nurmiati. *Islamic Human Resource Management*. Makassar: Alauddin University Press, 2019.

- Sukanti, Lina, dan Sutarman Sutarman. "Improving Academic Competence Through Professional Human Resource Development: A Case Study Of Muhammadiyah University of Tangerang And Syekh Yusuf Islamic University." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 14, no. 001 (Desember 2025): 679–98. <https://doi.org/10.30868/ei.v14i001.9421>.
- Tri Yulianto, Author. "Pelatihan Dalam Mengembangkan Kompetensi Penelitian Dan Publikasi Ilmiah Dosen Di Universitas Terbuka = Analysis of Training Design in Developing Research Competencies and Scientific Publications of Lecturers at the Universitas Terbuka Indonesia." Universitas Indonesia Library. Diakses 8 Agustus 2026. <https://lib.ui.ac.id>.