

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pengelolaan pembelajaran dan pengajaran di perguruan tinggi atau lembaga pendidikan tinggi seharusnya memberikan dampak positif bagi dunia pendidikan. Dampak positif spesifiknya adalah pada kualitas pendidikan itu sendiri. Memahami pendidikan, khususnya proses belajar dan mengajar, telah menjadi upaya kolektif selama ribuan tahun.

Banyak siswa yang tertinggal oleh sistem pendidikan yang diyakini sedang mengalami krisis. Meningkatkan hasil pendidikan memerlukan upaya di berbagai bidang, dan salah satu solusi untuk membantu siswa dalam mengatur pembelajarannya dengan lebih baik adalah dengan menggunakan teknik pembelajaran yang efektif.

“Many students are being left behind by an educational system that some people believe is in crisis. Improving educational outcomes will require efforts on many fronts, but a central premise of this monograph is that one part of a solution involves helping students to better regulate their learning through the use of effective learning techniques” (Dunlosky et al., 2013).

Universitas perlu mencari solusi untuk menemukan teknik pembelajaran efektif yang dapat menggantikan metode yang sering digunakan di banyak ruang kelas. Metode tersebut adalah teknik pembelajaran yang meneruskan konsep pembelajaran berbasis transmisi yang artinya penyampaian informasi dari dosen kepada mahasiswa.

Dalam peralihan ke pendekatan pengajaran ko-konstruktivis, pendekatan yang berpusat pada pembelajaran diubah untuk meningkatkan pembelajaran. Hal-hal tertentu berubah untuk menemukan cara belajar dan mengajar yang benar. Dosen dan mahasiswa dipandang sebagai rekan pembelajar. Pengetahuan dibangun secara kolaboratif, dan pembelajaran terjadi melalui dialog. Fokus pembelajaran adalah pembelajaran itu sendiri. Komunitas pembelajar membantu melawan tekanan untuk berperilaku yang menghambat pembelajaran efektif (Carnell, 2014). Hal ini perlu diubah menjadi budaya partisipatif atau budaya kolaboratif. Penerapan budaya kolaboratif yang didukung oleh transformasi kepemimpinan di bidang pendidikan akan sangat membantu upaya peningkatan mutu pendidikan (Battersby & Verdi, 2015).

Diskusi mengenai konsepsi pengajar universitas tentang *effective teaching* sangatlah penting. Narasi para dosen universitas mengidentifikasi wawasan yang kaya akan konsep "pembelajaran melalui dialog", "komunitas pembelajar", dan "pembelajaran meta" muncul sebagai hal yang penting dalam mendukung pembelajaran siswa. Konsep-konsep ini memperluas pemahaman tentang pengajaran efektif di pendidikan tinggi dan menjelaskan bagaimana fakultas dapat memodifikasi metode pengajaran mereka untuk meningkatkan pembelajaran. Muncul wawasan

tentang pentingnya konteks sosial dan dimensi teoritis yang mendasari pedagogi, konstruksi pengetahuan, hubungan antara pengajaran dan penelitian, dan pembelajaran profesional bersifat kongruen, artinya dialog dan kolegialitas adalah kuncinya. Apa yang menghambat efektivitas dosen adalah budaya “performativitas” yang terutama mengesampingkan cara-cara yang disukai dalam beroperasi sebagai rekan kerja (Carnell, 2014). Kajian tentang *effective teaching* sebagai proses produktif telah mengarah pada identifikasi berbagai perilaku yang berhubungan positif dengan prestasi siswa (Muijs et al., 2014)

Tinjauan sistematis meta-analisis mengenai efektivitas metode pengajaran mengungkapkan korelasi yang kuat antara interaksi sosial dalam studi dan prestasi akademik. Prestasi juga sangat berkaitan dengan merangsang pembelajaran bermakna dengan menyajikan informasi secara jelas, menghubungkannya dengan siswa, dan menggunakan tugas-tugas pembelajaran yang menuntut secara konseptual (Hattie, 2015). Teknologi pengajaran dan komunikasi memiliki ukuran efek yang relatif lemah, dan tidak meningkat seiring berjalannya waktu. Efek moderator yang kuat ditemukan pada hampir semua metode pembelajaran, yang menunjukkan bahwa penerapan metode secara rinci sangat mempengaruhi prestasi belajar (Steenbergen-hu & Cooper, 2013).

Dosen dengan mahasiswa berprestasi menginvestasikan waktu dan tenaga dalam merancang struktur pembelajarannya, menetapkan tujuan pembelajaran yang jelas, dan menerapkan praktik umpan balik yang efektif. Siswa yang berprestasi

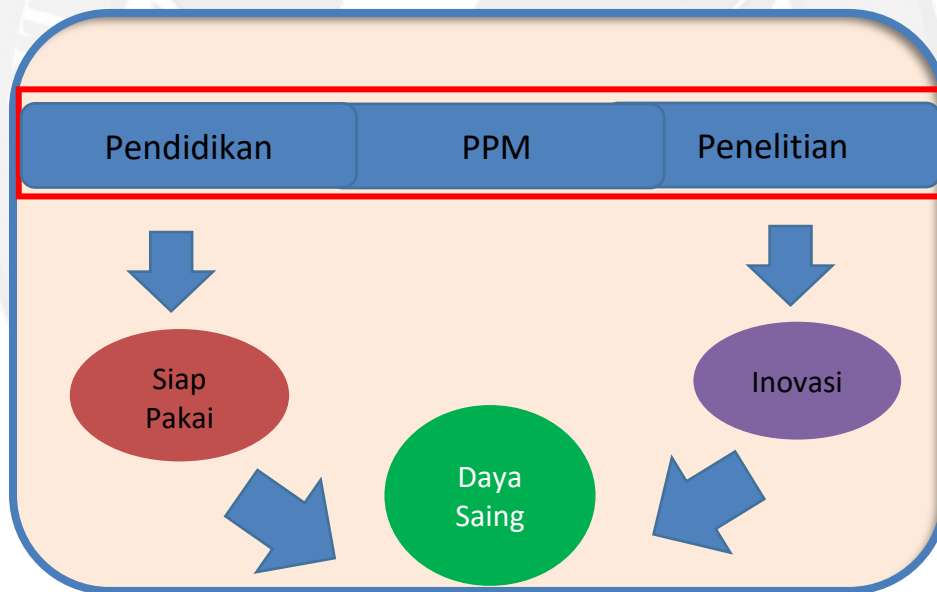
ditandai dengan efikasi diri yang tinggi, pencapaian sebelumnya, kecerdasan, kehati-hatian, dan pendekatan strategi pembelajaran yang diarahkan pada tujuan. Dengan menggunakan temuan ini, dosen, administrator universitas, dan pembuat kebijakan dapat meningkatkan efektivitas pendidikan tinggi tinggi (Schneider et al., 2017). Universitas dan perguruan tinggi harus selalu siap mengejar kebenaran ilmiah, menumbuhkan kebebasan berpikir, mendorong keterbukaan, mendorong analisis kritis, dan berupaya menghasilkan lulusan yang berpengetahuan luas sekaligus mendorong inovasi (Serdyukov, 2017).

Tujuan pendidikan pada perguruan tinggi di Indonesia adalah agar para pendidik dapat menerapkan hakikat Tri Dharma Perguruan Tinggi. Sebagai bagian dari implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi, pemerintah mengharapkan setiap perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, berpegang pada prinsip menghasilkan lulusan yang mampu bersaing dan beradaptasi dengan cepat terhadap berbagai inovasi (Ristekdikti, 2018).

Dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi di segala sektor, pendidikan tinggi perlu diprioritaskan. Hal ini akan memungkinkan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tumbuhnya generasi intelektual, ilmuwan, dan profesional yang memiliki budaya budaya. dan kemampuan kreatif, toleransi, nilai demokrasi, karakter kuat, dan keberanian menegakkan kebenaran “untuk kemaslahatan bangsa” (UU No. 12 Tahun 2012, Butir c)

“Bahwa untuk meningkatkan daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi di segala bidang, diperlukan pendidikan tinggi yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menghasilkan intelektual, ilmuwan, dan/atau profesional yang berbudaya dan kreatif, toleran, demokratis, berkarakter tangguh, serta berani membela kebenaran untuk kepentingan bangsa” (UU No. 12 Tahun 2012, Poin c)

Hakikat membela kepentingan bangsa merupakan kewajiban perguruan tinggi, seperti menyelenggarakan pendidikan, pengabdian Masyarakat dan melakukan penelitian. Hal ini tertuang dalam Pasal 1 Ayat 9 UU No. 12 Tahun 2012 yang menguraikan tiga (3) pilar pokok dan membebaskan kewajiban kepada mahasiswa dan perguruan tinggi. Hal ini diilustrasikan pada (Gambar 1.1.) di bawah ini.



Gambar 1. 1. Tri Dharma PT. dengan 3 Pilar.
Sumber: Pasal 1 ayat 9 UU RI No. 12 Tahun 2012, (2012)

1.1.1. Pendidikan dan Pengajaran

Perguruan tinggi harus mendidik dan membina para intelektual agar dapat berkontribusi terhadap pembangunan bangsa Indonesia, karena bangsa ini bergantung pada para intelektual tersebut. Sangat penting bagi generasi intelektual untuk menjadi individu yang berbudi luhur. Manusia yang memiliki pandangan menyeluruh terhadap dunia memahami bahwa sistem pendidikan yang baik dan komprehensif tidak hanya sekedar transfer ilmu dari dosen ke mahasiswa.

1.1.2. Pengabdian Kepada Masyarakat

Pengabdian kepada masyarakat merupakan suatu tanggung jawab yang harus dilaksanakan untuk mengabdikan. Seluruh civitas akademika tentunya harus bertanggung jawab kepada masyarakat melalui organisasi kemahasiswaan yang bergerak dalam bidang bakti sosial, penyuluhan, pendampingan masyarakat, dan kegiatan terkait lainnya.

1.1.3. Penelitian dan pengembangan

Perguruan tinggi wajib melakukan apa yang disebut penelitian dan pengembangan. Sifatnya harus disesuaikan dengan ilmu yang diajarkan di perguruan tinggi. Perguruan tinggi akan diklasifikasikan berkualitas atau tidak memenuhi syarat berdasarkan kepatuhannya terhadap standar penjaminan mutu pendidikan tinggi yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi. Standar-standar ini meliputi:

- Perguruan tinggi melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif) mampu membangun dan mewujudkan visinya.
- Perguruan tinggi dapat memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan, seperti kebutuhan sosial, industri, dan profesional (*professional need*).

Perguruan tinggi diharuskan merencanakan, melaksanakan, dan memantau proses penjaminan mutu yang disebutkan sebelumnya (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2003). Ketiga pilar tersebut di atas saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain guna memperkuat sistem pengajaran yang kokoh, yang menjadi landasan ilmu pendidikan. Selain itu, pilar-pilar tersebut memberikan dampak positif terhadap penelitian dan pengembangan, serta pengabdian kepada masyarakat. Dosen harus secara efisien mentransformasikan pengetahuan kepada mahasiswa guna mencapai tujuan akademik dengan memanfaatkan informasi dan inovasi digital.

Sesuai dengan Pasal 1 ayat 14 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Transformasi Dosen dan Mahasiswa, berkembangnya transformasi kepemimpinan di bidang pendidikan akan menciptakan sistem umpan balik penilaian pembelajaran yang efisien. Sistem ini akan kondusif untuk memahami situasi belajar siswa dan dampak pelaksanaan proses pembelajaran, serta lebih mengoptimalkan budaya manajemen pengajaran kolaboratif (UU RI Nomor 12 Tahun 2012).

Salah satu langkah penerapan dan optimalisasi manajemen pengajaran sebagai tindak lanjut dari ketiga pilar tersebut adalah dengan mengidentifikasi kesenjangan

pada penelitian-penelitian sebelumnya. Kesenjangan ini memberikan peluang perbaikan dan saran untuk dikembangkan berdasarkan temuan. Aspek penting yang perlu dipertimbangkan adalah mengakui adanya keterbatasan dalam pengajaran yang efektif (*Effective Teaching*) di perguruan tinggi berkelanjutan, terutama bila berkaitan dengan keadaan yang tidak terduga. Kondisi yang dimaksud merupakan suatu keadaan yang mendesak di universitas. Hal mendesak yang dihadapi adalah proses belajar mengajar tidak berjalan lancar. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dan mengeksplorasi variabel-variabel baru untuk mengatasi keterbatasan tersebut.

Penelitian harus mengatasi keterbatasan dengan mengadopsi praktik yang lebih terbuka dan kolaboratif untuk menghasilkan pengetahuan kumulatif. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ellemers (2021), dijelaskan dan disajikan bahwa diperlukan perubahan budaya akademik yang lebih luas agar benar-benar menemukan solusi dan mendapatkan manfaat dari upaya tersebut (Ellemers, 2021) .

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sihite, et al., (2019), variabel budaya organisasi dan variabel perilaku kepemimpinan dihadirkan untuk meningkatkan perilaku inovasi di perguruan tinggi. Penelitian ini juga menyarankan untuk memasukkan variabel tambahan untuk meningkatkan efektivitas pengajaran di universitas (Sihite et al., 2019). Penelitian tersebut menyarankan perbaikan dan pengembangan metode pendidikan guna mempersiapkan lulusan berkualifikasi tinggi yang mampu bersaing, beradaptasi dengan kemajuan teknologi, dan menciptakan

solusi inovatif yang mampu bersaing secara global. Temuan penelitian adalah sebagai berikut:

“To improve and develop future education methods, it is hoped that further research will add suitable variables in order to find methods to prepare good and qualified graduates, compete and be able to take control of developments in the technological world, and develop innovations to be able to compete in the global world” (Sihite et al., 2019).

Untuk memperbaiki dan mengembangkan metode pendidikan masa depan, diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menambah variabel-variabel yang sesuai guna menemukan metode untuk mempersiapkan lulusan yang baik dan berkualitas, bersaing dan mampu mengendalikan perkembangan dunia teknologi, serta mengembangkan inovasi-inovasi yang menjadi mampu bersaing di dunia global (Sihite et al., 2019).

Untuk mengatasi kesenjangan dalam rekomendasi yang disebutkan di atas, peneliti akan memperkenalkan beberapa variabel baru dan mengembangkan variabel baru, seperti budaya akademik kolaboratif (*collaborative academic culture*) dan rencana darurat akademik (*academic contingency plan*). Selain itu menambahkan variabel gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) untuk menekankan perilaku kepemimpinan pada penelitian sebelumnya.

Perguruan tinggi harus mampu meningkatkan peringkat dan mutu kelas dunia sesuai dengan standar pendidikan kelas dunia serta mampu bersaing di dunia global. Mutu pendidikan dimulai pada tingkat lokal, kemudian bergerak ke tingkat nasional,

regional, dan akhirnya internasional. Dengan tetap menjaga jati diri lokal dan nasional Indonesia, standar mutu di bidang pendidikan, kebudayaan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat harus dipenuhi. Kolaborasi, daya saing kompetitif, dan daya saing komparatif semuanya menjadi prioritas. Program internasionalisasi juga dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, karena ini merupakan rencana strategis DIKTI, dan keberhasilannya dapat diukur dengan Greenmetrics, Webometrics, dan QS-World University Ranking (WUR), serta Times Higher Education WUR.

Penelitian menunjukkan bahwa faktor pendorong inisiatif perubahan di pendidikan tinggi Indonesia dapat dikategorikan ke dalam tekanan institusional dan pasar (Sukoco et al., 2021). Tekanan kelembagaan dan pasar yang termasuk dalam penelitian ini adalah:

1. Mengapa universitas-universitas di lingkungan kelembagaan serupa menyusun dan memproses masalah pemeringkatan secara berbeda dengan hasil yang berbeda
2. Melengkapi penelitian sebelumnya yang hanya mengidentifikasi tekanan pemangku kepentingan internal dan/atau eksternal terhadap pemeringkatan universitas seperti kurangnya kekhususan
3. Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tekanan pemangku kepentingan, khususnya pemerintah, untuk meningkatkan status universitas kelas dunia di Asia Tenggara.

Sebagai negara terbesar di kawasan dengan populasi generasi muda terbesar, penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi pada literatur dengan mengkaji strategi perguruan tinggi di Indonesia untuk mencapai status kelas dunia dari sudut pandang pemangku kepentingan. Temuan mereka menunjukkan bahwa perubahan untuk mencapai status kelas dunia terutama dipengaruhi oleh pemangku kepentingan eksternal untuk AHEI (*Autonomous Higher Education Institutions*) Indonesia di luar World University Ranking (WUR) Top 500. Sebaliknya, perguruan tinggi yang masuk dalam Top 500 didominasi oleh dipengaruhi oleh pemangku kepentingan internal (Sukoco et al., 2021).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sukoco, disimpulkan bahwa tekanan dari pemangku kepentingan eksternal diperlukan untuk perubahan di kalangan pendidikan tinggi dengan tingkat WUR rendah, sementara tekanan dari pemangku kepentingan internal diperlukan untuk mempertahankannya peringkat di antara WUR tingkat tinggi. Meningkatnya pengaruh pemeringkatan global memaksa institusi pendidikan tinggi (*Higher Education Institutions-HEI*) di seluruh dunia untuk menyesuaikan indikator dan menerapkan perubahan guna mencapai status kelas dunia (Sukoco et al., 2021).

Untuk menyelidiki fenomena yang disebutkan di atas, perbandingan menyeluruh akan dilakukan dalam konteks dunia nyata. Hal ini terutama terlihat ketika batasan antar fenomena biasanya tidak jelas, data untuk metode studi kasus

dikumpulkan dengan menggabungkan arsip, wawancara, kuesioner, dan observasi (Tian et al., 2018). Pemingkatan ini memperhitungkan penelitian opini berkualitas dan survei akademis. Pemingkatan sistem pendidikan tinggi menilai sistem pendidikan tinggi nasional dan memenuhi kebutuhan lama untuk mengalihkan diskusi dari pemingkatan universitas terbaik di dunia menjadi evaluasi sistem keseluruhan terbaik di setiap negara (Cremonini et al., 2013).

1.1.4. Metode Belajar dan Mengajar dengan Proses yang Efektif

Pendidikan yang berpusat pada peserta didik, dan difasilitasi dengan metodologi yang tepat, dapat mendorong keberhasilan pembelajaran. Modalitas belajar mengajar di institusi pendidikan tinggi dianggap penting bagi komunitas mahasiswa (Sreeramana & Aithal, 2016). Meskipun benar bahwa keberagaman pembelajar dapat mempengaruhi kecepatan dan tingkat pembelajaran dalam kaitannya dengan konteks, keterampilan, dan kualitas pribadi lainnya, pendidikan yang berpusat pada peserta didik memerlukan metodologi efektif yang dapat digunakan dosen untuk menggabungkan berbagai pengalaman pembelajaran, termasuk pengalaman belajar individu dan pembelajaran kolaboratif (Blackburn, 2016).

Keterlibatan pendidik, yang menunjukkan keterampilan interpersonal dan berkolaborasi secara efektif, memberikan siswa kesempatan untuk berkomunikasi dan berbagi pengetahuan, ide, dan pengalaman. Masing-masing akan mencari bantuan yang baik dari rekan kerja dan bersemangat untuk bertindak dan mempertimbangkan saran

yang diberikan kepada mereka karena guru mengakui dan mendorong siswa, orang tua, serta pengasuh sebagai mitra pembelajaran kolaboratif (Kulshrestha & Pandeya, 2013).

Menurut penelitian, ketika siswa diberi kesempatan untuk berlatih berbagi dan berkolaborasi dalam pembelajarannya, hal tersebut akan lebih efektif. Ada beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab rendahnya hasil belajar siswa Indonesia. Pertama, pedagogi dan efektivitas pengajaran dosen Indonesia perlu ditingkatkan. Kedua, dosen lebih sering dijadikan sebagai penyampai ilmu pengetahuan dibandingkan fasilitator pembelajaran (Belawati, 2021).

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berperan sebagai fasilitator dalam Agenda Pembangunan Sektor Pendidikan dan Kebudayaan, dengan agenda peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Menciptakan kerangka kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan distribusi layanan pendidikan berkualitas, didukung oleh strategi untuk mendorong pemerataan pendidikan. Selain itu, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mendorong para pendidik untuk beralih dari strategi pembelajaran berbasis paradigma pengajaran ke strategi pembelajaran kreatif berdasarkan paradigma pembelajaran berpusat pada siswa yang mendorong siswa untuk berinteraksi, berdebat, berdebat, dan berkolaborasi. Implementasi di lapangan memerlukan keterlibatan dunia usaha sebagai pilar dalam “pentahelix” untuk mempercepat pembangunan melalui pengajaran kurikulum atau evaluasi proyek kemahasiswaan, serta kontribusi finansial (Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN Rencana, 2020).

Kesempatan bagi mahasiswa dan dosen untuk meningkatkan tingkat keahlian dan keterampilan, dukungan akademis, pribadi, dan psikososial, serta layanan bimbingan ditawarkan kepada mahasiswa. Selain itu, fakultas telah mengadopsi pendekatan dan metode pengajaran kreatif selama empat tahun terakhir. Lembaga ini juga telah melakukan upaya untuk memotivasi fakultas untuk menerapkan pendekatan baru yang efektif dan inovatif (Schleicher, 2012). Untuk memberikan pendidikan berkualitas kepada siswa yang terdaftar melalui metode pengajaran dan pelatihan yang efektif yang memenuhi kebutuhan individu mereka, sekaligus menjaga tim instruktur yang bermotivasi tinggi dan kompeten. Pengejaran keunggulan bertujuan untuk mengatasi tantangan dalam pengajaran yang efektif, penerapan pemikiran kreatif, dan peningkatan metode pengajaran (Sreeramana & Aithal, 2016).

Indoensia sedang berada di tengah-tengah Revolusi Industri keempat yang diberi nama “Revolusi Industri 4.0”. Untuk menghadapi perubahan tersebut, inovasi di bidang pendidikan juga penting. Diperlukan perubahan yang signifikan untuk menghadapi Revolusi Industri 4.0. karena kebangkitan teknologi telah memberikan dampak yang signifikan terhadap pendidikan masyarakat. Teknologi ini hanya dapat dikuasai oleh individu yang berkualitas dan berpendidikan tinggi (Benešová & Jiří Tupa, 2017).

Effective teaching dapat diartikan sebagai cara yang baik untuk mencapai tujuan belajar siswa sesuai dengan keinginan pendidik. Empat unsur yang termasuk dalam model pembelajaran yang efektif antara lain:

1. Konsistensi dalam pembelajaran;
2. Tingkat pengajaran yang sesuai;
3. Peluang insentif; dan
4. Waktu.

Sedangkan kualitas pendidikan mengacu pada praktik dan perilaku yang dirancang oleh guru dan siswa, termasuk materi dan pengalaman pembelajaran (kurikulum) serta media yang digunakan (Rafiola et al., 2020).

Effective teaching menurut beberapa peneliti didefinisikan dengan berbagai cara, yaitu perilaku dosen (kehangatan, kesopanan, kejelasan), pengetahuan dosen (materi pelajaran, mahasiswa), dan sebagainya (Tharp, 2018). *Effective teaching* di sini diartikan sebagai kemampuan meningkatkan prestasi siswa. Namun, definisi pengajaran berkualitas tinggi dan efektif yang lebih disukai adalah sejauh mana dampak guru terhadap prestasi siswa (Good et al., 2009).

Pengajaran yang efektif di Indonesia disesuaikan dengan standar pengelolaan pembelajaran yang tercantum dalam Permenristekdikti No. 44 Tahun 2015 tentang SN Dikti pasal 19, yaitu standar untuk:

1. Isi Pembelajaran
2. Proses pembelajaran
3. Penilaian pembelajaran.

1) Standar isi pembelajaran dirumuskan dalam:

- Isi materi pembelajaran dengan tingkat kedalaman dan keluasan minimal
- Mengacu pada hasil pembelajaran lulusan.
- Dalam semua program, harus dimanfaatkan kedalaman dan keluasan materi pembelajaran, serta hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

2) Standar proses pembelajaran dirumuskan dalam:

- Minimnya metode untuk memasukkan pembelajaran ke dalam program studi untuk mencapai hasil pembelajaran lulusan
- Karakteristik, perencanaan, pelaksanaan dan beban belajar siswa merupakan bagian dari proses pelaksanaan pembelajaran.

3) Standar dari penilaian pembelajaran dirumuskan dalam:

- Paling tidak dalam hal menilai proses dan hasil belajar siswa dalam rangka memenuhi tujuan pembelajaran lulusan
- Prinsip, teknik, dan instrumen, mekanisme dan prosedur, pelaksanaan, pelaporan, dan kelulusan siswa merupakan bagian dari penilaian hasil belajar.

Permasalahan-permasalahan tersebut di atas masih dirasa belum ditangani secara efektif sehingga menghambat perkembangan ilmu pengetahuan dan praktik *Effective Teaching* pada lembaga pendidikan atau perguruan tinggi di Indonesia. Penelitian berikut menunjukkan bahwa ada perilaku mengajar tertentu yang, jika

diterapkan dengan benar di kelas, cenderung meningkatkan keterlibatan siswa dan meningkatkan prestasi akademik siswa (Lakitan, Hidayat dan Herlinda, 2012). Penelitian lain menjelaskan untuk menyelidiki persepsi mahasiswa tentang apa yang dimaksud dengan pengajaran efektif di universitas modern. Definisi efektivitas digali dan dirangkum menjadi empat domain berdasarkan pekerjaan di sektor sekolah dan universitas, yaitu menyediakan lingkungan belajar yang mendukung, memiliki harapan yang tinggi, scaffolding learning, dan memberikan penjelasan yang jelas (Allan et al., 2009).

1.1.5. Pentingnya budaya kolaborasi dalam dunia pendidikan

Pendidik dan dosen harus membangun sistem umpan balik yang efektif untuk menilai pembelajaran dan pengajaran. Hal ini dapat dicapai dengan memanfaatkan teknologi dan sumber daya pengajaran lain yang tersedia untuk mendobrak hambatan antara dosen dan mahasiswa (Sarker et al., 2019). Di era digital, proses belajar mengajar dapat difasilitasi melalui interaksi online, sehingga dapat meningkatkan kapasitas dan produktivitas belajar mandiri. Penting untuk memastikan bahwa produktivitas siswa tidak terhambat. Namun dalam pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi, Sri (2012) menyatakan masih terdapat kendala, antara lain:

- (1) kurangnya sarana dan prasarana perguruan tinggi,
- (2) kinerja pendidikan yang kurang optimal, dan
- (3) sistem pengelolaan pendidikan tinggi yang kurang tepat, dan

(4) standar lulusan perguruan tinggi yang belum optimal (Sri, 2012).

Kendala produktivitas tersebut di atas sesuai dengan pendapat penelitian (Rosmaladewi & Abduh, 2017) yang berpendapat bahwa praktik kolegialitas artifisial (struktural) dapat menghambat kreativitas dosen. Dosen hanya dapat melakukan tugas tertentu yang dituangkan dalam surat instruksi, dan sering kali kurang memiliki inisiatif untuk memulai pekerjaan tanpa mendapat instruksi dari atasannya (Ebersöhn et al., 2015). Oleh karena itu, sangat penting untuk menjalin kolaborasi yang spontan dan otentik antara dosen atau akademisi dengan pemangku kepentingan lainnya. Kolaborasi ini memungkinkan mereka untuk bekerja sama menuju kepentingan bersama dan tujuan (Shen et al., 2020).

Berkembangnya kolaborasi harus didukung oleh budaya akademik yang mengedepankan kolaborasi. Dalam penelitian ini akan diturunkan variabel baru yang bersumber dari dua teori yaitu teori Budaya Akademik (*Academic Culture*) dan teori Budaya Kolaboratif (*Collaborative Culture*). Dengan menggabungkan kedua teori tersebut maka akan terbentuk variabel baru yang disebut Budaya Akademik Kolaboratif (*Collaborative Academic Culture*). Peneliti percaya bahwa dengan menggabungkan kedua teori ini, pemahaman yang lebih baik tentang konsep manajemen baru dapat dicapai. Hal ini menunjukkan bahwa peneliti tidak menganggap praktik yang ada sudah optimal. Adanya konsep ini dapat menjelaskan perspektif ilmiah terhadap praktik manajemen kolaborasi. Dengan cara ini, peneliti akan

mengatasi kesenjangan yang diidentifikasi oleh Direktorat Pendidikan Tinggi dengan memodifikasi salah satu Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (IKU) yang menjadi landasan utama transformasi pendidikan tinggi di Indonesia (Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, 2020).

Dengan mengkaji paradigma baru, penting untuk menerapkan proses pembelajaran kolaboratif untuk memfasilitasi proses belajar mengajar yang efektif. Mengacu pada Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dikeluarkan DIKTI menjadi landasan transformasi pendidikan tinggi. Proses belajar mengajar yang kolaboratif dirasakan sebagai sebuah tantangan di perguruan tinggi, sehingga perlu dibuat *Key Performance Indicator*. Dalam penelitian ini, proses belajar mengajar kolaboratif diidentifikasi sebagai kesenjangan penelitian (*research Gap*). Oleh karena itu, penting untuk melakukan upaya menciptakan kurikulum berkualitas yang mengutamakan kelas kolaboratif dan partisipatif (Maringe dan Sing, 2014). Tujuannya adalah untuk mengevaluasi proyek kelompok menggunakan metode kolaborasi atau studi kasus (*Case Study*). Kelas kolaboratif dan partisipatif adalah kelas yang mengedepankan kolaborasi dan partisipasi aktif antar guru, sesama pendidik, dan siswa (Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, 2020).

Untuk menjaga lingkungan kerja kolaboratif yang mengedepankan kerjasama, saling pengertian, menghargai, tanggung jawab, dan toleransi, maka penting bagi dosen untuk memahami pentingnya kolaborasi dalam menghadapi tantangan dan persaingan di era digitalisasi dan globalisasi (Laguador, 2014). Dengan demikian, rasa kedekatan

antara pendidik dan peserta didik akan semakin terpusuk sehingga memudahkan dalam memecahkan masalah secara kolaboratif. Untuk lebih lengkapnya Indikator Kinerja Utama DIKTI yang akan disajikan pada tahun 2020 digambarkan seperti (Gambar 1.2.) di bawah ini.



Gambar 1. 2. Indikator Kinerja Utama-Landasan Transformasi Pendidikan Tinggi
Sumber: Dirjen Pendidikan Tinggi (2020)

Kelas kolaboratif atau pembelajaran kolaboratif merupakan pendekatan pendidikan yang melibatkan kolaborasi intelektual, siswa, dan pendidik (Hämäläinen & Vähäsantanen, 2011). Siswa bekerja dalam kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih dan kemudian diminta untuk menemukan titik temu, memecahkan masalah, menemukan makna, dan menciptakan sesuatu. Kegiatan pembelajaran kolaboratif terutama menekankan eksplorasi siswa dan penerapan materi yang beragam, yang

berbeda dari sifat lugas presentasi atau penjelasan yang dipimpin guru (Smith dan MacGregor, 1992) dan (Laal dan Laal, 2012), (Smith dan Macgregor, 2014).

“Collaborative learning is an umbrella term for a variety of educational approaches involving joint intellectual effort by students and/or students and teachers. Usually, students work in groups of two or more, seeking mutual understanding, solutions or meanings, or creating a product. Collaborative learning activities vary widely, but most focus on student exploration or application of course materials, not simply on the presentation or explanation of the teaching material” (Laal & Laal, 2012).

Pembelajaran kolaboratif mewakili perubahan yang signifikan dari lingkungan kelas tradisional yang berpusat pada guru atau berpusat pada perkuliahan, alih-alih menumbuhkan suasana kolaboratif di dalam kelas. Kelas kolaboratif, dimana ceramah diberikan, didengarkan, dan dibuat catatan, kemungkinan besar tidak akan hilang sama sekali. Namun hal tersebut terjadi bersamaan dengan proses lain yang melibatkan diskusi mahasiswa dan kerja interaktif dengan materi perkuliahan (Fabien, 2020). Dosen yang menerapkan pendekatan pembelajaran kolaboratif cenderung kurang memandang dirinya sebagai penyampai pengetahuan kepada mahasiswanya, melainkan lebih sebagai ahli dalam merancang pengalaman intelektual bagi mahasiswa dan sebagai pelatih selama proses pembelajaran (Limbu & Markauskaite, 2015).

Dengan memanfaatkan pembelajaran kolaboratif, akan membantu dalam pembelajaran belajar secara efektif. Pendekatan ini menggunakan berbagai strategi pengajaran yang mencakup sekadar perolehan penguasaan konten dan ide (Blasco-arcas et al., 2013). Pembelajaran kolaboratif mendorong agenda pendidikan yang lebih

luas, mencakup beberapa alasan yang saling berhubungan yang penting bagi siswa untuk mengambil peran lebih aktif dalam membentuk keberhasilan akademis mereka. Dengan membangun platform kolaboratif antara dosen, mahasiswa, dan profesional pendidikan, dapat menciptakan pengalaman akademis yang lebih berkualitas dan menarik. Platform ini memfasilitasi hubungan kerjasama yang memudahkan setiap orang untuk mencapai tujuan pendidikan berkualitas tinggi (Wu & Zhou, 2020)

“It is key for students to have a more active role in paving the road towards their academic success. By creating more collaboration platforms between faculty, students, and educational professionals, higher-quality and more engaging academic experiences can be developed. When different stakeholders come together it can be undeniably challenging at first; however, in the long run, we all seek to configure a cooperation hub that makes it easier for all to achieve the goal of high-quality education” (Wu & Zhou, 2020).

Sangat penting bagi siswa untuk mengambil peran yang lebih aktif dalam membentuk jalan mereka menuju kesuksesan akademis. Dengan menciptakan lebih banyak platform kolaborasi antara dosen, mahasiswa, dan profesional pendidikan, dapat mengembangkan pengalaman akademis yang lebih berkualitas dan menarik. “Ketika berbagai pemangku kepentingan bersatu, pada awalnya menjadi sebuah tantangan. Namun, dalam jangka panjang, semua berupaya untuk menciptakan pusat kerja sama yang memfasilitasi pencapaian tujuan pendidikan berkualitas tinggi” (Wu & Zhou, 2020).

1.1.6. Kepemimpinan yang diharapkan dalam dunia pendidikan

Merujuk pada Indikator Kinerja Utama yang menjadi landasan Transformasi Pendidikan di Indonesia, selaras dengan ketentuan yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Menurut undang-undang ini, dosen sebagai sivitas akademika bertanggung jawab terhadap transformasi ilmu pengetahuan dan/atau teknologi yang ada, menguasai dan menciptakan suasana belajar dimana siswa secara aktif mengembangkan potensinya. Perlu diketahui bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan yang juga berperan sebagai pemimpin. Tujuan utamanya adalah melakukan transformasi bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dengan mengembangkan dan mendiseminasikannya melalui penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, yang dituangkan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi (Wibawa, 2017).

Selain itu, pimpinan universitas harus mengedepankan pertukaran pengetahuan dan menumbuhkan budaya yang mendorong pertukaran pengetahuan di kalangan staf akademik, baik di dalam departemen maupun di seluruh universitas, sebagaimana arahan dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Fokus dan sasaran penelitian ini adalah sembilan perguruan tinggi negeri (PTN). Pertimbangan ini penting bagi peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Kepemimpinan transformasional dan perilaku yang mendasarinya merupakan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi di pendidikan tinggi (Elrehail et al., 2018).

Dalam suatu penelitian ditemukan bahwa pemimpin transformasional dapat membantu mendukung pertumbuhan pendaftaran universitas. Terdapat pertumbuhan luar biasa dalam pendaftaran universitas. Dalam upaya mengukur karakteristik kepemimpinan transformasional, berfokus pada pengaruh ideal, khususnya motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual, serta pertimbangan individu (Boateng, 2014).. Untuk meningkatkan pertumbuhan perguruan tinggi, sangat penting untuk memiliki pemimpin yang dapat menjadi katalisator pencapaian salah satu tujuan strategis (SS) perguruan tinggi, yaitu Angka Partisipasi Kasar (APK). Tujuan tersebut harus sejalan dengan target pemerintah (RPJPN) periode 2005-2025. Rendahnya angka partisipasi kasar kini menjadi fenomena yang patut diteliti. Misalnya seperti terlihat pada Tabel 1.1. di bawah ini:

Tabel 1.1. Daftar APK 2020-2024

Sasaran Strategis (SS)	Satuan	Target					Aktual	
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021
Meningkatnya pemerataan layanan pendidikan bermutu di seluruh jenjang								
Angka Partisipasi Kasar (APK) Perguruan Tinggi	%	33,47	34,56	35,62	36,64	37,63	30,89	31,19

Sumber: Dikti Kemdikbud (2021).

Target Angka Partisipasi Kasar (APK-GPR) dalam periode dua tahun 2020-2021 tidak tercapai. Target APK tahun 2020 sebesar 33,47%, namun realisasi persentase yang dicapai sebesar 30,89%. Pada tahun 2021, target yang ditetapkan sebesar 34,56%, dan realisasi persentase yang dicapai sebesar 31,19%. Rencana

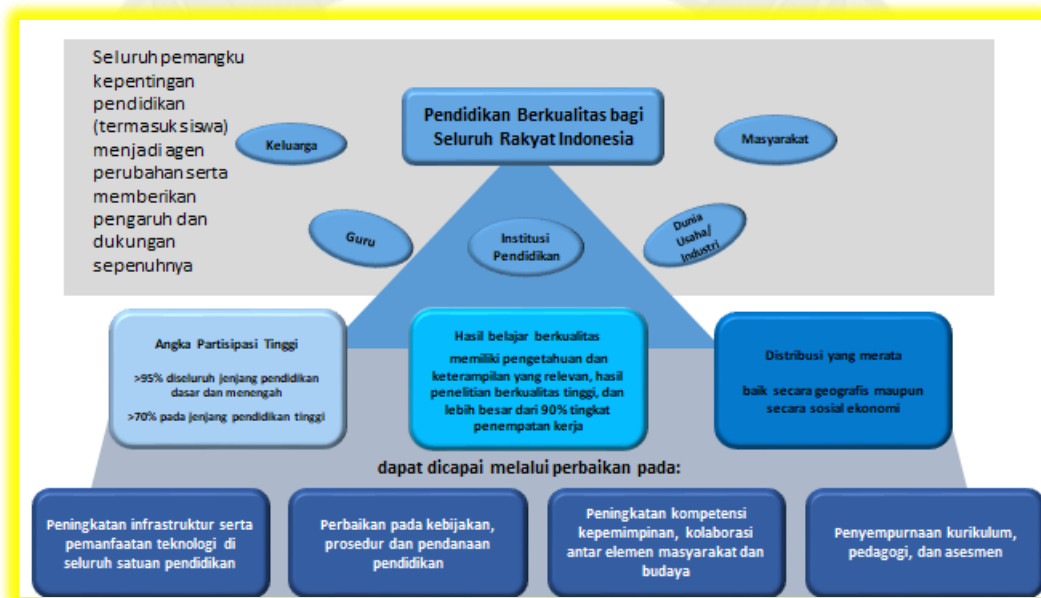
Strategis (Renstra) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyatakan, Pada periode 2020-2024, sebagai kementerian yang membantu Presiden dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan dan kebudayaan, sejalan dengan pelaksanaan Nawacita. misi (sembilan tujuan atau cita-cita) dan pencapaian tujuan Visi Indonesia 2045, kementerian berupaya melakukan transformasi berkelanjutan di bidang pendidikan dan kebudayaan di Indonesia. Hal ini didasari oleh keyakinan bahwa untuk menjawab tantangan abad ke-21, perlu dilakukan transformasi dan peningkatan yang substansial di bidang pendidikan dan kebudayaan di Indonesia. Peneliti menyadari perlunya transformasi kepemimpinan dengan menilai kemampuan kepemimpinan dosen untuk membantu inisiatif pemerintah yang dikenal dengan Merdeka Belajar.

Tujuan Merdeka Belajar adalah untuk memberikan pendidikan yang berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia. Keluarga, guru, lembaga pendidikan, dunia usaha dan industri, serta masyarakat, termasuk organisasi penggerak, semuanya terlibat, dimana departemen teknologi pendidikan dan lainnya adalah kekuatan pendorongnya. Dengan kontrol dan dukungan penuh, seluruh pemangku kepentingan pendidikan, termasuk peserta didik, menjadi agen perubahan. Sebagaimana disebutkan di atas, transformasi kepemimpinan akan menghasilkan hal-hal berikut:

1. Angka Partisipasi Tinggi (APK) yaitu lebih dari 95% pada semua jenjang pendidikan. Mulai dari pendidikan dasar dan menengah, serta lebih dari tujuh puluh persen (70%) pada pendidikan tinggi.

2. Hasil pembelajaran yang berkualitas, meliputi pengetahuan dan keterampilan yang relevan, hasil penelitian yang patut dicontoh, dan tingkat penempatan kerja melebihi sembilan puluh persen (90%).
3. Tersebar merata secara geografis dan sosial ekonomi.

Transformasi kepemimpinan tersebut di atas tergambar dalam skema belajar mandiri atau merdeka belajar (Gambar 1.3.) di bawah ini.



Gambar 1. 3. Skema Merdeka Belajar
Sumber: Dikti (2020)

Gambar di atas menjelaskan bahwa Kebijakan Merdeka Belajar dapat diwujudkan secara optimal melalui:

1. Pemanfaatan dan peningkatan prasarana dan teknologi pada seluruh lembaga pendidikan.

2. Memperbaiki kebijakan, prosedur, dan pendanaan pendidikan.
3. Potensi kolaborasi antar elemen masyarakat dan budaya ditingkatkan melalui peningkatan kompetensi kepemimpinan.
4. Perbaikan dilakukan dari sisi kurikulum, pedagogi, dan penilaian.

Dalam upaya meningkatkan kompetensi kepemimpinan, penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mempengaruhi sikap, perilaku, keyakinan, dan nilai-nilai pengikutnya guna mencapai tujuan organisasi dengan menerapkan kebijakan-kebijakan di atas (Abdullatif & Jaleel, 2021). Transformasi pendidikan yang mendalam menegaskan kembali pentingnya kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Kepemimpinan memberikan peluang unik untuk pembelajaran kooperatif dan mengembangkan kompetensi yang mendorong inovasi individu dan organisasi (Choi et al., 2016) dan (Elrehail et al., 2018).

Hasil penelitian perilaku kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional administrator sekolah berpengaruh terhadap persepsi dosen terhadap keadilan organisasi. Perilaku kepemimpinan transformasional sekolah dapat memberikan pengaruh penting dalam menjamin keadilan dalam organisasi (Akdemir, 2020). Temuan ini menunjukkan bahwa administrator sekolah harus didorong untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional dalam konteks hasil penelitian.

“School administrators’ transformational leadership behavior affect teachers’ perceptions of organizational justice. It can be said that school administrators’ transformational leadership behaviors can have important effects on ensuring organizational justice within the organization. The following suggestions can be made in the context of the research results: School administrators should be encouraged to exhibit transformational leadership behaviors. Since there are not enough studies in the literature, quantitative and qualitative studies can be conducted at various levels of educational institutions on the relationship between transformational leadership and organizational justice” (Akdemir, 2020).

Perilaku kepemimpinan transformasional administrator sekolah mempengaruhi persepsi guru tentang keadilan organisasi. Dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional administrator sekolah dapat memberikan dampak yang signifikan dalam menjamin keadilan organisasi di dalam institusi. Saran-saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah bahwa administrator sekolah harus didorong untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional. Karena terbatasnya jumlah studi dalam literatur yang ada, maka perlu dilakukan studi kuantitatif dan kualitatif di berbagai lembaga pendidikan untuk mengeksplorasi korelasi antara kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi (Akdemir, 2020).

Dalam penelitian yang dilakukan di Malaysia, disarankan agar penelitian di masa depan dapat memperluas konteks penelitian dengan memasukkan faktor atau variabel tambahan untuk menyelidiki dampaknya terhadap inovasi. Hal inilah yang belum ditemukan dalam penelitian yang dilakukan pada perguruan tinggi di Indonesia yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif. Penelitian atau studi di masa depan mengenai kreativitas, inovasi, dan komitmen afektif juga

dapat mengeksplorasi dampak elemen spesifik dari kepemimpinan transformatif. Hal ini dapat memberikan wawasan segar bagi para pemimpin dan praktisi pendidikan (Shen et al., 2020).

Untuk memperjelas temuan-temuan tersebut di atas dan untuk memberikan perbandingan dengan organisasi-organisasi di luar pendidikan, telah dilakukan penelitian yang menunjukkan hal-hal berikut:

1. Kepemimpinan yang eksploitatif berdampak negatif terhadap perilaku inovatif.
2. Keterikatan relasional memediasi hubungan antara kepemimpinan eksploitatif dan perilaku inovatif.
3. HPWS (*High Performance Work System*) memoderasi secara positif hubungan antara kepemimpinan eksploitatif dan keterlibatan relasional.
4. Sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS) memoderasi mekanisme mediasi antara kepemimpinan eksploitatif dan perilaku inovatif.

Dosen memegang peranan penting dalam keberhasilan mahasiswa, berkontribusi terhadap kemampuannya dalam menghasilkan lulusan yang berdaya saing dan menyediakan mahasiswa yang cocok untuk era apa pun. Menghadapi perubahan masyarakat yang cepat, dosen harus menyesuaikan metode pengajarannya agar dapat mendidik mahasiswa secara efektif, tidak hanya perlu mencetak peserta didik yang berkompeten, namun juga memerlukan peserta didik yang berkarakter dan berakhlak mulia.

KKM (Kurikulum Kampus Merdeka) merupakan kurikulum yang luar biasa bagi mahasiswa untuk memperoleh kompetensi dan keterampilan. Dosen harus mengutamakan rancangan dan pelaksanaan kurikulum yang disebut merdeka belajar (MB). Dosen harus beradaptasi dengan era disrupsi, tuntutan perubahan, kemandirian belajar, dan kampus merdeka. Mereka juga harus merespons dinamika kampus, mengadaptasi proses belajar mengajar, dan mengembangkan kompetensi abad ke-21 serta berkolaborasi pemangku kepentingan terkait untuk mengembangkan kompetensi siswa (C. L. Scott, 2015).

Teknologi Revolusi Industri Keempat (4.0) harus dimasukkan ke dalam tridharma perguruan tinggi agar lebih beragam, adaptif, dan inovatif dalam memenuhi tuntutan masa kini. Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*-KPI) merupakan hal mendasar dalam transformasi pendidikan tinggi, karena memberikan manfaat seperti peningkatan kemampuan kerja bagi lulusannya. Begitu pula dengan mahasiswa yang akan mendapatkan pengalaman di luar kampus. Dosen melakukan kegiatan di luar kampus, sedangkan praktisi mengajar di dalam kampus. Karya dosen dimanfaatkan di masyarakat atau mendapat pengakuan internasional. Mereka juga menjalin kerja sama dengan organisasi internasional di berbagai program studi (Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, 2020).

Dirjen Pendidikan Tinggi menyatakan sekitar 23 juta pekerjaan akan hilang di Indonesia dalam 10 tahun ke depan. Namun, terdapat juga potensi peningkatan dua kali lipat jumlah lapangan kerja baru yang akan tercipta. Program Kampus Merdeka

merupakan program yang memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk mengembangkan keterampilan tambahan guna menyelaraskan pendidikan dengan tuntutan Revolusi Industri 4.0. Program ini bertujuan untuk menumbuhkan pembelajar mandiri dan pemecah masalah yang kompleks dengan memupuk kolaborasi dan mendorong terciptanya inovasi baru. Pengumuman tersebut disampaikan Nizam, Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, pada Kamis (22/10/2020).

Peran dosen sebagai mentor adalah membantu mahasiswa dalam membuat portofolio mulai dari penerimaan hingga kelulusan, memberikan bimbingan dalam tugas dan pembelajaran berdasarkan prioritas dan minat, membantu mahasiswa mengeksplorasi minatnya, meningkatkan kemampuan akademiknya, dan menumbuhkan kemandirian belajar, sejalan dengan visi Bapak Ki Hajar Dewantara, Bapak Pendidikan Indonesia.

1.1.7. Perilaku inovatif untuk meningkatkan mutu pendidikan

Indonesia telah melakukan upaya bertahap untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya-upaya ini mencakup reformasi pendidikan secara luas, peningkatan standar pelatihan dosen, dan peningkatan belanja pendidikan yang signifikan dari anggaran negara. Meskipun demikian, dalam kondisi seperti ini, dosen Indonesia mungkin merasa terdorong untuk inovatif dalam pekerjaannya, karena mereka mempunyai peran penting dalam mengatasi kelemahan sistem di Indonesia dan membawanya ke standar negara-negara ASEAN yang berkembang pesat lainnya.

Inilah sebabnya mengapa inovatif menjadi sangat penting bagi institusi atau organisasi untuk bertahan dalam lingkungan yang sangat kompetitif (Thurlings et al., 2015a); (Indrasari & Takwin, 2019).

Pemerintah Indonesia telah membantu mendirikan universitas dan lembaga penelitian kelas dunia yang berfokus pada penelitian, inovasi, dan publikasi. Mengingat penekanan ini, publikasi dan kutipan dapat berdampak pada penelitian dan kompensasi bagi akademisi dan anggota kelompok penelitian. Frekuensi kutipan merupakan faktor krusial dalam menilai kualitas jurnal ilmiah. Banyaknya sitasi yang diterima suatu karya ilmiah biasa dijadikan ukuran. Namun hasil analisis menjelaskan frekuensi sitasi jurnal ilmiah Indonesia, tidak hanya dari Scopus tetapi juga dari Google Scholar (Lukman et al., 2018).

Pekerjaan jurnal masuk dalam indeks internasional dan merupakan salah satu tantangan yang dihadapi oleh pendidikan tinggi (Ishikawa, 2009). Hal ini terutama terjadi pada universitas-universitas di Indonesia yang kesulitan bersaing secara internasional dalam hal kualitas. Ajakan ini perlu diterima oleh organisasi pendidikan agar mereka berupaya mencapai keunggulan, karena kreativitas dan inovasi merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi dan memperoleh keunggulan kompetitif (Chuan et al., 2018).

Ketika inovasi menjadi penting bagi kelangsungan hidup organisasi dan merupakan faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif, gaya kepemimpinan telah diidentifikasi sebagai faktor paling penting yang mempengaruhi inovasi. Hal ini

karena pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pengenalan ide, menetapkan tujuan tertentu, dan menciptakan budaya inovasi. Selain itu, mereka dapat lebih membangun iklim inovasi melalui kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi (Sarros et al., 2008). Institusi pendidikan tinggi dapat mengadopsi strategi belajar mengajar berdasarkan analisis data besar (*big data*) untuk mempertahankan pengalaman belajar mengajar yang inovatif bagi mahasiswa. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan peluang untuk meningkatkan pembelajaran dan pengalaman melalui penggunaan analisis data besar (Huda et al., 2016). Siswa sangat bergantung pada sumber daya online, di mana mereka secara bersamaan menghasilkan data dengan tujuan untuk membagikannya.

“Higher learning institutions can adopt big data analytics-based teaching and learning strategy to sustain in providing innovative teaching and learning experiences to the students with opportunities to improve learning experiences to them with big data analytics. In fact, students nowadays rely on online resources and at the same time they produce data for sharing purposes” (Huda et al., 2016).

Institusi pendidikan tinggi dapat mengadopsi strategi pengajaran dan pembelajaran berdasarkan analisis data besar untuk mempertahankan kemampuan mereka dalam memberikan pengalaman pendidikan yang inovatif kepada siswa. Pendekatan ini menawarkan peluang untuk meningkatkan pengalaman belajar melalui penggunaan analisis data besar. Faktanya, siswa masih mengandalkan sumber daya online dan sekaligus menghasilkan data untuk tujuan berbagi (Huda et al., 2016).

Selain itu, dalam proses dialektika baru, muncul teori baru untuk meningkatkan kolaborasi yang disebut dengan *Teori Triple Helix*. Teori ini mencakup Model Inovasi *Triple Helix* yang melibatkan interaksi antara akademisi atau universitas, industri, dan pemerintah. Tujuan dari model ini adalah untuk mendorong pembangunan ekonomi dan sosial, sebagaimana dijelaskan oleh konsep-konsep seperti pengetahuan ekonomi dan pengetahuan masyarakat (Asyhary dan Wasitowati, 2015). *Triple Helix* (terdiri dari akademisi, pemerintah, dan industri) mempunyai dampak signifikan terhadap kemampuan berinovasi dan memperoleh keunggulan kompetitif. Demikian pula inovasi dan keunggulan kompetitif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. *Teori Triple Helix* dipopulerkan oleh (Ranga & Etzkowitz, 2013) dan (Ranga & Etzkowitz, 2013), yaitu metode untuk membina kolaborasi antara tiga aktor: akademisi (A), bisnis (B), dan pemerintah (G), dalam rangka membangun ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*).

Untuk meningkatkan pengetahuan ekonomi dan masyarakat melalui pendidikan tinggi, pemerintah kini menyadari rendahnya kapasitas internasional dan daya saing universitas negeri dan swasta di Indonesia. Kapasitas dan daya saing universitas ini dapat dilihat melalui berbagai media nasional dan internasional yang semakin menyoroti kemajuan negara di bidang pendidikan. Pada laporan QS-WUR (Quacquarelli Symonds World University Ranking) 2020-2024, Indonesia berhasil menempatkan beberapa universitas Indonesia. Peneliti mengambil 10 besar Universitas negeri dan Swasta, dan melakukan sampel penelitian terhadap 9 Universitas Negeri.

Alasan peneliti menggunakan QS-QUR 2020-2024 sebagai tolok ukur perbandingan pemeringkatan dengan pemeringkatan dunia lainnya adalah untuk menilai indikator dan metodologi yang digunakan pada setiap pemeringkatan. Hal ini memungkinkan adanya hubungan antara variabel-variabel tersebut dan fokus utama penelitian. Indikator atau metodologi tersebut berkaitan dengan *effective teaching*, dan QS-WUR adalah pemeringkatan yang secara khusus mengevaluasi metodologi pengajaran, sebagaimana diuraikan dalam Tabel 1.2. di bawah ini.

Tabel 1.2. Metodologi Penilaian Pemeringkatan

No.	Pemeringkat	Methodology/Indikator
1	QS-WUR	<ul style="list-style-type: none"> • Reputasi akademik dalam pengajaran dan kualitas penelitian • Sitasi per fakultas-kualitas penelitian berdasarkan sitasi • Rasio fakultas/mahasiswa
2	WEBO Matrix	<ul style="list-style-type: none"> • Lab Cybermetrics, sebuah organisasi penelitian, telah membuat peringkat Universitas Dunia Webometrics. • pemeringkatan Web adalah mempunyai tujuan utama untuk mendorong akses terbuka pada ilmu pengetahuan yang dihasilkan universitas.
3	THE Times	<ul style="list-style-type: none"> • Komponen reputasi peringkat menjadi dasar utama • Data untuk dampak kutipan (diukur sebagai kutipan rata-rata yang dinormalisasi per makalah)

Tahun 2020, Indonesia sudah mampu menempatkan 9 (Sembilan) universitas dalam pemeringkatan 1000. Mengacu kepada Rencana Strategis tahun 2020-2024, terdapat 13 perguruan tinggi yang dibina menjadi *Word Class University (QS-WUR)* untuk masuk kedalam 500 teratas dan jumlah yang dibina oleh Ristek Dikti secara resmi adalah 40 (empat puluh) lembaga. Perbandingan menurunnya angka yang masuk dalam pemeringkatan berbanding terbalik dengan lembaga yang dibina, sehingga menjadi satu fenomena yang perlu diteliti terutama pada tahun 2021 berkurang menurun menjadi 8 (delapan) perguruan tinggi Negeri di Indonesia yang masuk dalam pemeringkatan *World University Ranking WUR 2020/2021* seperti Tabel 1.3. dan Gambar 1.4. di bawah.

Tabel 1.1. Daftar 8 Perguruan Tinggi Indonesia masuk peringkat WUR 2021

Status Universitas	No	Nama Universitas	Lokasi
Universitas Negeri	1	Universitas Gadjah Mada	Yogyakarta
	2	Universitas Indonesia	Depok
	3	Institute Teknologi Bandung (ITB)	Bandung
	4	Universitas Airlangga	Surabaya
	5	Universitas Pertanian Bogor	Bogor
	6	Institute Teknologi Sepuluh Nopember	Surabaya
	7	Universitas Padjajaran	Bandung
Universitas Swasta	8	Universitas Bina Nusantara (BINUS)	DK, Jakarta

Sumber: QS-WUR (2021)

Seperti dijelaskan di atas target hal yang menjadi suatu fenomena adalah target pemerintah dalam Rencana Strategis dari Kemdikbud program tahun 2020-2024 menjadikan universitas di Indonesia menempati TOP ranking 500. Hasil yang

diumumkan lembaga QS-WUR tahun 2020-2024, ditemukan hanya lima universitas di Indonesia yang menempati posisi sampai peringkat 500, selain itu adalah peringkat 521 sampai di atas peringkat 1000an. Peneliti mengambil hasil dari peringkat yang sudah diumumkan sampai peringkat seribu untuk dijadikan sebagai research gap dari penelitian ini. Terlihat pada (Gambar 1.4) di bawah:

Universitas	2020		2021		2022		2023		2024
UGM	320	↑	254	↔	254	↑	231	↓	263
ITB	331	↑	313	↑	303	↑	235	↓	281
UI	296	↓	305	↑	290	↑	248	↑	237
Unair	651-700	↑	521-530	↑	465	↑	369	↓	435
IPB	601-650	↑	521-530	↑	511-520	↑	449	↓	489
ITS	801-1000	↑	751-800	↔	751-800	↑	701-750	↑	621-630
Unpad	751-800	↓	801-1000	↔	801-1000	↑	751-800	↑	661-670
Undip	801-1000	↓	1001-1200	↔	1001-1200	↑	801-1000	↑	791-800
UB	1001-1200	↔	1001-1200	↔	1001-1200	↑	801-1000	↑	801-850
Binus	801-1000	↔	801-1000	↓	1001-1200	↔	1001-1200	↔	1001-1200

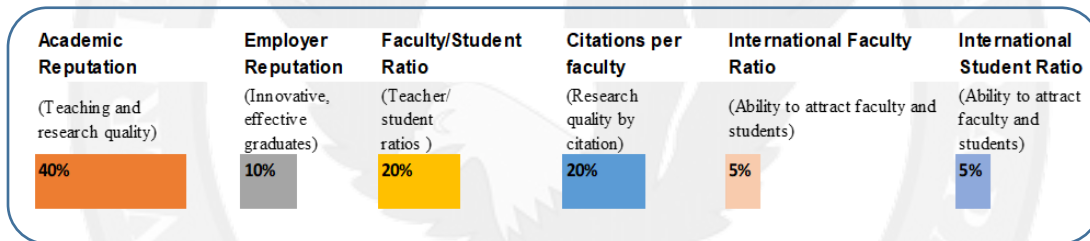
Gambar 1. 4. Data World University Ranking Perguruan Tinggi Indonesia Data WUR 2020-2024
Sumber: QS-WUR (2020-2024)

Dari paparan diatas dapat dilihat resarch gap yang menjadi alasan dilakukan penelitian ini seperti:

1. Peringkat Indonesia dalam *QS-World University Ranking* terlihat rendah. Terdapat inkonsistensi terhadap hasil dari pengaruh program pendidikan yang dibuat dalam rencana Strategis dan ditemukan masih terdapat ketimpangan dari rencana yang disusun, yaitu antarlain dari mutu, daya saing.

2. Dalam *QS-World University Ranking*, terdapat inkonsistensi terhadap hasil dari pengaruh program pelatihan terhadap kuantitas atau jumlah universitas yang masuk.

Tahun 2021 dalam laporan QS-WUR telah diumumkan dan dari hasil survey distribusi yang dilakukan didapat data Survey Reputasi Akademik mengharuskan WUR untuk menambahkan komponen eksponensial dimana komponen tersebut sangat penting untuk menentukan keberhasilan suatu perguruan tinggi untuk mampu bersaing di dunia global. Komponen yang dimaksud tersebut terdapat pada (Gambar 1.6.) di bawah ini.



Gambar 1.5. Survey Akademik WUR 2020-2024
Sumber: QS-WUR (2021)

Berdasarkan data survey reputasi di atas, ternyata bahwa *teaching and research quality* menempati posisi 1 (pertama) mewakili 40% dan *research quality by citation* menempati posisi 2 (kedua) mewakili 20% serta kolaborasi *teachers and student ratio* mewakili 20%. Berdasarkan data di atas peneliti mengajukan penelitian yang berhubungan dengan *Effective Teaching* dan inovasi serta kolaborasi antara dosen dan mahasiswa. Melihat fenomena ini, maka perlu membuat suatu penelitian

berkelanjutan dan menjadikan fenomena pemeringkatan dari QS-WUR sebagai salah satu kesenjangan yang dijadikan sebagai latar belakang masalah dari penelitian ini.

Peneliti menitik beratkan pemeringkatan berdasarkan pada subjek yaitu pada Business and Management Studies yang telah dirilis oleh Lembaga pemeringkatan QS-WUR pada periode 2021. QS-WUR merilis daftar perguruan tinggi di Indonesia dan peneliti mengambil pada subject Business and Management Studies. Pada periode 2021 capaian pada subect Business and Management berdasarkan empat (4) indikator yaitu *Academic reputation*, *employer reputation*, sitasi per paper, *research impact* dan *international research network* (IRN). Berikut adalah daftar lima perguruan tinggi berikut peringkat dari periode tahun 2020-2021, yang dijadikan sebagai object penelitian dari penelitian ini berdasarkan pada subject Business and Management Studies.

Tabel 1.3. Perubahan Peringkat 2020-2021

2021	2020	Institution
201-250	201-250	Gadjah Mada University
251-300	251-300	Bandung Institute of Technology (ITB)
401-450	451-500	Airlangga University
501-550		Diponegoro University
501-550		Universitas Brawijaya

Sumber: QS-WUR (2021)

Pemeringkatan ini bertujuan untuk membantu calon siswa mengidentifikasi sekolah-sekolah terkemuka dunia di bidang pilihan mereka. Hal ini sebagai respons

terhadap tingginya permintaan akan perbandingan tingkat mata pelajaran. Peneliti menggunakan respon mahasiswa untuk menentukan pilihan mereka masuk perguruan tinggi. Pemeringkatan universitas internasional merupakan komponen penting dalam lanskap pendidikan tinggi. Namun, cakupannya hanya mencakup beberapa ratus dari lebih dari 20.000 institusi pendidikan tinggi atau universitas di dunia (Millot, 2015). Pendekatan sederhana terhadap pemeringkatan universitas ini dapat dimengerti, karena pemeringkatan didasarkan pada skor keseluruhan, yang pada gilirannya berasal dari indikator yang dirancang untuk mengukur berbagai aspek kualitas akademik, non-akademik, atau manajerial universitas.

Perilaku inovatif dosen penting dalam mempengaruhi organisasi karena dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan kualitas keterampilan berorganisasi. Peneliti fokus pada perilaku pengajaran inovatif di kelas, khususnya dalam konteks belajar mengajar. Dosen harus inovatif dalam perencanaan pembelajarannya dan kreativitas harus dibarengi dengan kemampuan berinovasi (Hashim et al., 2019).

Untuk meningkatkan peran perguruan tinggi dalam meningkatkan daya saing bangsa, pemerintah telah mengembangkan beberapa perguruan tinggi menjadi universitas kelas dunia (World Class Universities) dan STP (*science techno parks*). STP didirikan sebagai pusat inovasi dan inkubasi bisnis bagi mahasiswa dan dosen, berdasarkan hasil inovasi teknologi. Namun dalam lima tahun terakhir, persentase dosen yang melakukan kegiatan sesuai Tridharma bidang keilmuan atau pendampingan mahasiswa yang berhasil meraih prestasi menonjol masih rendah. Selain itu, jumlah

luaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih di bawah harapan. Data perilaku inovatif dosen dari WUR 2021 (World University Rankings) menunjukkan bahwa perilaku inovatif dosen belum on track atau sejalan dengan target yang ditetapkan pada tahun 2020 (lihat Lampiran 1-Data Jumlah Penelitian). Rendahnya tingkat perilaku inovatif di kalangan dosen terlihat dari langkanya ide dan implementasinya di masyarakat, yang ditunjukkan dengan luaran penelitian per jumlah dosen. Jumlah hasil penelitian yang mendapat pengakuan internasional atau digunakan di masyarakat yang dicapai oleh masing-masing dosen masih di bawah target. Informasi ini diambil dari Rencana Strategis Kemendikbud 2020-2024 (Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN Rencana, 2020).

1.1.8. Perencanaan pengajaran dan pada saat darurat

Indonesia merupakan negara yang diberkati dengan gunung berapi yang membentang di sepanjang kepulauannya. Letaknya di bagian barat Cincin Api Pasifik (*Ring of Fire*), yaitu cekungan di Samudera Pasifik yang dikelilingi daerah rawan gempa dan letusan gunung berapi. Bencana alam juga dapat disebabkan oleh warga sendiri, sehingga mengakibatkan banjir, tanah longsor, dan kejadian serupa lainnya. Selain itu sering terjadi gesekan antar warga sehingga berujung pada demonstrasi dan kerusuhan (*riots*). Oleh karena itu, pemerintah perlu mengambil langkah proaktif untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi situasi darurat tersebut guna menjamin kelangsungan pembelajaran dan pengajaran, dengan melibatkan perguruan tinggi.

Keterlibatan perguruan tinggi dinilai penting untuk menjamin kelangsungan proses belajar mengajar di perguruan tinggi tinggi (*Higher Education*). Proses belajar mengajar menghadapi situasi genting yang tidak terduga sehingga menjadikan pendidikan tinggi rentan terhadap perubahan mendadak. Oleh karena itu, perlu dibuat suatu rencana yang terdokumentasi untuk menjamin proses belajar mengajar tetap berjalan optimal. Studi ini menyelidiki bagaimana literatur akademis merespons dampak bencana pada rantai pasokan dan mengeksplorasi strategi yang dapat diadopsi untuk meminimalkan dampak buruknya. Hal ini juga memberikan wawasan awal bagi praktisi atau institusi pendidikan mengenai strategi utama yang digunakan untuk merespons dampak krisis saat bencana (Farias et al., 2022).

Secara umum, rencana darurat atau rencana mitigasi umumnya dikaitkan dengan organisasi profit. Perguruan tinggi perlu mengembangkan manajemen krisis dan rencana darurat untuk memitigasi kondisi yang tidak terduga seperti kebakaran, banjir, kerusuhan, gempa bumi, epidemi, dan pandemi sangatlah penting. Rencana ini sering disebut sebagai rencana tanggap darurat (*Contingency plan*) (T. A. Williams et al., 2017).

Penyusunan rencana tanggap darurat untuk institusi pendidikan tinggi sering kali menghadapi gangguan signifikan yang disebabkan oleh peristiwa alam (seperti kebakaran, banjir, badai, atau pandemi penyakit), kegagalan infrastruktur (seperti runtuhnya struktur atau kerusakan teknologi informasi yang tidak disengaja), atau tindakan manusia (misalnya seperti kekerasan, perilaku kriminal, penyimpangan,

protes, atau serangan siber yang disengaja). Semua hal di atas mempunyai satu kesamaan: semuanya mempunyai potensi terjadinya “krisis”, sebagaimana dikemukakan oleh pakar manajemen krisis Paul 't Hart (2003). Menurut Hart, krisis dapat diartikan sebagai situasi dimana pembuat kebijakan menghadapi ancaman serius terhadap struktur dasar atau nilai dan norma fundamental suatu sistem. Ancaman ini memerlukan pengambilan keputusan penting di bawah tekanan waktu dan keadaan yang sangat tidak menentu. *“A crisis can be said to occur when policymakers experience a serious threat to the basic structures or the fundamental values and norms of a system, which under time pressure and highly uncertain circumstances necessitates making vital decisions”* (Hart et al., 2010); (Brennan & Stern, 2017).

Rencana kontinjensi terhadap krisis-krisis tersebut di atas dapat dilakukan dengan merumuskan kebijakan-kebijakan di dalam lembaga yang memerlukan pengambilan keputusan-keputusan penting. Namun, penting untuk dicatat bahwa para pemimpin terus menghadapi tantangan di luar proses pengambilan keputusan. Seperti yang akan dapat dilihat, kepemimpinan krisis tidak hanya memerlukan pengambilan keputusan namun juga mengkomunikasikannya secara efektif dengan cara yang meningkatkan legitimasi dan kredibilitas pemimpin dalam organisasi. Selain itu, penting untuk dicatat bahwa krisis seringkali membawa peluang dan ancaman. Ini adalah kesempatan untuk menunjukkan kepemimpinan yang efektif sekaligus menekankan perlunya perubahan. Peran pemimpin strategis dalam krisis seringkali

dibayangi oleh fokus yang berlebihan pada aspek operasional dan teknokratis dalam manajemen krisis.

Krisis adalah peristiwa penting yang mengganggu operasi, norma, dan nilai-nilai organisasi dalam jangka waktu lama (Helsloot & Jong, 2006) dan (Brennan & Stern, 2017). Krisis bersifat sangat disruptif, kompleks, dan dinamis sehingga memerlukan respons yang holistik, strategis, dan adaptif (Brennan & Stern, 2017). Manajemen krisis terjadi dengan mudah sebagai reaksi terhadap kejadian negatif, dan lembaga yang memiliki rencana sering kali fokus pada kejadian tunggal yang berdurasi singkat (Booker, Jr., 2014).

Rencana tersebut hampir secara eksklusif berfokus pada keselamatan manusia dan lingkungan karena memiliki rencana manajemen krisis sangat penting bagi kebijakan, selain mencegah atau memitigasi kejadian bencana yang dapat berdampak negatif terhadap institusi (Helsloot & Jong, 2006) dan (Booker, Jr., 2014). Keselamatan adalah hal yang terpenting, dan merupakan salah satu dari banyak tujuan institusi pendidikan tinggi.

Tujuan utama dari perencanaan kontinjensi adalah memulihkan proses bisnis normal dengan biaya operasional minimal jika terjadi kejadian yang tidak terduga. Manajer dan eksekutif bertanggung jawab atas proses ini agar biaya operasional tidak meroket selama proses bisnis berlangsung. Sejalan dengan penjelasan di atas, dalam memulihkan dan mengembalikan keadaan menjadi normal, diperlukan juga upaya yang sama pada organisasi pendidikan atau lembaga pendidikan. Upaya menjamin proses

belajar mengajar berjalan lancar dan tetap efektif didukung oleh perilaku inovatif para dosen. Dosen dan mahasiswa tetap melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai rencana yang telah disusun, meskipun situasi yang ada tidak ada kendala.

Dari beberapa penelitian mengenai *contingency plan*, yang dilakukan oleh Universitas Pendidikan Indonesia dengan judul “*Does educational disaster mitigation need to be introduced in school?*”. Temuan menunjukkan bahwa pendidikan mitigasi bencana harus diterapkan di tingkat sekolah di Indonesia (Kastolani & Mainaki, 2018). Sebagai bagian dari upaya mempersiapkan masyarakat Indonesia dalam kesiapsiagaan bencana. Pendidikan mitigasi bencana harus dimasukkan dalam kurikulum sekolah, terutama pada mata pelajaran terkait. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Prihatiningsih, et al., (2017) yang berjudul “*A lesson learnt: Implementation of interprofessional education in disaster management at Faculty of Medicine Universitas Gadjah Mada, Indonesia*” menyatakan bahwa manajemen bencana yang disampaikan melalui metode pendidikan interprofesional memiliki keunggulan dalam melatih mahasiswa dari berbagai latar belakang untuk menjadi lebih baik dalam berkomunikasi dan berkolaborasi dengan profesional dari bidang lain (Prihatiningsih et al., 2017).

Temuan dari kedua penelitian ini menyoroti kesenjangan penelitian yang perlu diatasi. Penelitian lebih lanjut harus dilakukan berdasarkan saran yang diberikan oleh penelitian ini untuk meningkatkan upaya pembelajaran lebih efektif. Saran ini dikemukakan peneliti sebagai rekomendasi bagi perguruan tinggi agar membangun sistem yang kuat dan terorganisir untuk mengantisipasi gangguan dalam proses

pengajaran sehingga meningkatkan efektivitasnya. Rencana darurat yang lebih efektif tidak disebutkan dalam rencana strategis (Renstra) sembilan universitas yang diteliti. Untuk itu disarankan agar rencana darurat dimasukkan sebagai salah satu variabel penelitian dalam mengatasi gangguan ini.

Selain mengantisipasi gangguan proses belajar mengajar, perguruan tinggi dan perguruan tinggi terpaksa menghadapi berbagai krisis. Dimulai dengan prioritas menjamin kesehatan fisik dosen, mahasiswa, dan staf, teks ini mengeksplorasi cara memitigasi kerugian dengan menerapkan pembelajaran virtual selama periode gangguan signifikan. Kolaborasi dan kemitraan antara administrasi perguruan tinggi dan dewan dapat menjadi penyelamat bagi institusi dalam melewati masa-masa sulit.

Terdapat empat tahap manajemen krisis yang dapat membantu menjaga fokus pada misi dan tujuan jangka panjang lembaga. Hal ini dikenal dengan empat fase manajemen krisis, yaitu:

1. Mitigasi
2. Kesiapsiagaan
3. Respon
4. Pemulihan

Saat berada di tengah krisis, institusi terdoda untuk melewatkan mitigasi dan kesiapsiagaan dan malah berfokus pada respons dan pemulihan. Namun dua tahap pertama harus dipertimbangkan dan dianalisis dengan cermat. Krisis COVID-19 adalah salah satu contoh situasi dinamis dengan konsekuensi jangka panjang (Schündeln,

2020). Merupakan praktik tata kelola yang baik bagi pemerintah untuk mengalokasikan waktu atau membentuk komite untuk merencanakan fase krisis berikutnya dan mengidentifikasi langkah-langkah persiapan yang dapat diterapkan (Banks, 2020).

Para pemimpin pendidikan tinggi harus mengalihkan fokus mereka dari operasional ke investasi jangka panjang dalam biaya teknologi informasi (TI), khususnya belanja modal. Investasi dalam teknologi informasi dilakukan tidak hanya untuk tujuan otomatisasi tetapi juga untuk meningkatkan organisasi (Denneen & Dretler, 2012).

Akibatnya, ekosistem teknologi informasi dalam konteks ini tidak hanya sebagai pendukung operasional, tetapi juga sebagai alat strategis. Kesiapan setiap perguruan tinggi sangat berbeda satu sama lain dan akibatnya, perguruan tinggi harus mempercepat penguatan ekosistem dalam konteks ini adalah pembelajaran online. Tidak hanya dari sudut pandang teknologi informasi, tetapi juga menghasilkan konten pembelajaran berkualitas tinggi, meningkatkan kemampuan aktor, merancang proses pembelajaran, dan, tentu saja, jaminan kualitas (Hénard & Roseveare, 2012). Dengan dibukanya program studi pendidikan jarak jauh, pembelajaran online sangat berpeluang untuk menjadi bagian permanen perguruan tinggi di masa mendatang, baik sebagai pelengkap, berupa pendamping belajar tatap muka, maupun sebagai pelengkap, misalnya dalam berupa pelengkap pembelajaran tatap muka (Marinoni et al., 2020).

Sambil menunggu masa darurat berakhir, perlu segera diterapkan ide-ide baru untuk mendesain ulang berbagai kegiatan akademik dan pendukungnya. Inovasi ini

bertujuan untuk mencegah situasi keterbatasan mobilitas fisik di kalangan warga universitas. Hal ini juga menunjukkan bahwa mitigasi bencana merupakan sebuah berkah tersembunyi. Model kegiatan online, seperti penerimaan mahasiswa baru, konferensi virtual, dan mobilitas virtual, dapat menjadi pilihan permanen di masa depan jika dilaksanakan dengan lebih mudah, murah, dan berkualitas.

Berdasarkan data hingga akhir tahun 2019, angka partisipasi kasar (APK) perguruan tinggi di Indonesia hanya sebesar 35,69 persen. Angka tersebut mewakili persentase penduduk Indonesia berusia 19 hingga 23 tahun yang terdaftar di perguruan tinggi. Bagi banyak orang, pendidikan tinggi masih dianggap sebagai sebuah kemewahan. Catatan di lapangan membenarkan hal tersebut, karena banyak calon mahasiswa yang mengundurkan diri karena kendala keuangan sehingga berdampak pada kondisi keuangan masing-masing perguruan tinggi. Namun, semua orang nampaknya setuju bahwa kesehatan keuangan adalah salah satu faktor terpenting dalam memastikan keberlanjutan organisasi, dan oleh karena itu harus ditanggapi dengan serius. Faktor kontekstual yang terstruktur ini, mengenai rencana mitigasi atau kontinjensi dari masing-masing universitas, akan menghasilkan pengembangan berbagai strategi inovatif untuk memfasilitasi proses belajar mengajar yang efektif (Gerard et al., 2016).

1.2. Keaslian Penelitian

Untuk menunjukkan tidak adanya plagiarisme dalam penelitian ini dan penelitian-penelitian sebelumnya, maka peneliti dengan ini menyatakan dan menjamin bahwa penelitian ini semata-mata merupakan hasil penyelidikan penulis. Sejauh pengetahuan penulis, belum pernah dilakukan penelitian terdahulu dengan topik Pengaruh Budaya Kolaborasi Akademik dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Effective Teaching* di Perguruan Tinggi. Disertasi ini mengeksplorasi peran Perilaku Inovatif sebagai mediasi dan *Academic Contingency Plan* sebagai moderasi, dengan dukungan literatur yang relevan. Setelah mengidentifikasi kesenjangan tersebut, peneliti memaparkan inovasi dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Peneliti menyimpulkan bahwa dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, variabel hanya digunakan sebagian atau tidak digunakan sama sekali, baik secara individu maupun kolektif.
2. Belum ada penelitian terdahulu yang mengidentifikasi efektifitas pengajaran dosen sebagai variabel dependen dalam penelitian terhadap dosen 9 (sembilan) perguruan tinggi negeri di pulau jawa yang dikaitkan dengan *World University Rankings* (QS-WUR 2021), sehingga sulit bagi peneliti untuk menemukan referensi yang relevan. lebih tepat.
3. Selama tiga tahun terakhir, belum ada penelitian lebih lanjut yang dilakukan peneliti mengenai *Effective Teaching* yang ditujukan pada perguruan tinggi

negeri, baik yang dilakukan oleh penyelenggara pendidikan sendiri maupun oleh pemerintah selaku badan pengawas pendidikan di Indonesia.

4. Dalam penelitian ini terbentuk variabel baru yaitu Budaya Akademik Kolaboratif (*Collborative Academic Culture*).
5. Pada penelitian ini terbentuk konsep baru yaitu *Academic Contingency Plan* dalam dunia pendidikan Indonesia.
6. Pada penelitian sebelumnya, konsep variabel *academic contingency plan* sebagai variabel moderasi terhadap perilaku inovatif dan *effective teaching* tidak dipertimbangkan.

Hasil kajian dan penelitian dari berbagai sumber jurnal penelitian kuantitatif tidak menemukan pada penelitian lain variabel mengenai *academic contingency plan* suatu lembaga pendidikan guna menjamin proses belajar mengajar tetap berjalan dengan baik. Dengan demikian, peneliti memandang bahwa penelitian yang disampaikan diharapkan dapat berdampak dan memberikan kontribusi nyata bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di lembaga pendidikan. Peneliti menyatakan bahwa penelitian ini akan dianggap mutakhir (*State of the Art*)

1.3. Urgensi (Kepentingan) Penelitian

Tingkat minat melakukan penelitian dapat diartikan sebagai urgensi penelitian atau minat penelitian. Dengan kata lain, kegiatan penelitian ini dianggap mendesak jika

keluaran penelitiannya dapat secara efektif menjawab permasalahan dalam dunia pendidikan, khususnya pendidikan tinggi di Indonesia. Oleh karena itu, peneliti mengajukan beberapa latar belakang sebagai landasan urgensi penelitian dimana peneliti menyadari adanya potensi untuk mengungkapkan kebaruan yang diperoleh dari identifikasi kesenjangan dengan cara sebagai berikut:

1. Paradigma baru yang berkembang di era digital adalah Indikator Kinerja Utama (IKU) dan menjadi landasan transformasi pendidikan tinggi. Paradigma ini memerlukan proses belajar mengajar yang kolaboratif dalam seluruh aspek pendidikan.
2. Proses transformasi yang diperlukan untuk mempelajari cara mempraktikkan kepemimpinan adaptif dan mewujudkan perubahan mencakup peningkatan kesadaran diri, pengembangan kesadaran yang lebih besar terhadap orang lain, pengembangan kemandirian, penanaman refleksi, dan pengembangan kemampuan untuk menavigasi perubahan. Dengan kata lain, para peneliti telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diterapkan pada pengajaran di pendidikan tinggi, yang secara khusus disebut sebagai kepemimpinan instruktur transformasional.
3. Dengan globalisasi dan lingkungan yang berubah dengan cepat, sektor pendidikan tinggi di negara-negara berkembang dihadapkan pada tantangan yang memerlukan pemimpin yang luar biasa yang diarahkan pada tujuan di

antara para pengikut, mendorong perubahan organisasi dan meningkatkan kinerja melalui inovasi.

4. Studi ini meninjau kontribusi utama terhadap literatur manajemen krisis, membahas berbagai dimensinya, dan menguraikan fase-fase utama terjadinya krisis. Tujuannya adalah untuk mengembangkan model skema atau pendekatan terstruktur dalam menghadapi krisis dengan menyarankan bahwa manajemen harus mengenali keterbatasan perencanaan kontinjensi agar dapat membuat keputusan yang lebih efektif.

1.3. Rumusan masalah

Permasalahan yang disebutkan dalam latar belakang di atas menjadi titik tolaknya. Oleh karena itu, peneliti mengidentifikasi permasalahan yang berasal dari kesenjangan penelitian sebelumnya (*Research Gap*) dan mengkaji fenomena yang terjadi serta dampaknya terhadap perguruan tinggi di Indonesia. Kesenjangan ini perlu dijelaskan, dan penjelasannya harus dilakukan melalui penelitian tambahan yang didasarkan pada pengalaman, keterbatasan, dan temuan penelitian sebelumnya. Berdasarkan permasalahan penelitian tersebut, akan dirumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam menjamin efektivitas proses belajar mengajar di perguruan tinggi, dan memastikan rencana pembelajaran terlaksana dengan sukses. Peneliti akan melakukan pendekatan komprehensif terhadap manajemen kinerja yang berfokus pada mengidentifikasi, mengukur, dan meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Peneliti dapat meningkatkan relevansi, penerapan, dan dampak temuan penelitian mereka, berkontribusi terhadap inisiatif pemecahan masalah dan peningkatan kinerja yang lebih efektif dengan menggunakan suatu metode IPMA. Untuk itu penelitian ini perlu dilanjutkan sebagai upaya mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan. Untuk mencapai hal tersebut, pertanyaan penelitian perlu dirumuskan berdasarkan rumusan di atas.

1. Apakah budaya kolaborasi akademik berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif?
3. Apakah budaya kolaborasi akademik berpengaruh positif terhadap *effective teaching*?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *effective teaching*?
5. Apakah perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap *effective teaching*?
6. Apakah *Academic Contingency* plan memoderasi pengaruh perilaku inovatif terhadap *effective teaching*?
7. Apakah budaya kolaborasi akademik berpengaruh positif terhadap *effective teaching* melalui perilaku inovatif?
8. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *effective teaching* melalui perilaku inovatif?

Peneliti selanjutnya menentukan judul penelitian, **Pengaruh Budaya Kolaborasi Akademik dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektifitas Pengajaran di Perguruan Tinggi: Peran Perilaku Inovatif sebagai Mediasi dan *Academic Contingency Plan* sebagai Moderasi.**

1.4. Tujuan penelitian

Dengan memasukkan IPMA ke dalam metodologi penelitian ini, peneliti dapat meningkatkan relevansi, penerapan, dan dampak temuan penelitian mereka, sehingga berkontribusi terhadap inisiatif pemecahan masalah dan peningkatan kinerja yang lebih efektif dan sesuai dengan tujuan penelitian diperoleh dari latar belakang dan pokok permasalahan yang teridentifikasi dalam rumusan masalah, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya kolaborasi akademik terhadap perilaku inovatif.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya kolaborasi akademik terhadap *effective teaching*.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *effective teaching*.

5. Untuk menganalisis pengaruh perilaku inovatif terhadap *effective teaching*.
6. Untuk menganalisis peran moderasi rencana darurat akademik terhadap perilaku inovatif dalam kaitannya dengan *effective teaching*.
7. Untuk menganalisis pengaruh budaya kolaborasi akademik terhadap efektifitas pengajaran melalui perilaku inovatif.
8. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektifitas pengajaran melalui perilaku inovatif.

1.5. Manfaat Penelitian

Temuan dari penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan dampak positif, seperti:

1. Menyumbangkan gagasan, khususnya yang berkaitan dengan dampak *Academic Contingency Plan* sebagai sarana memoderasi pelaksanaan rencana pengajaran. Melalui promosi perilaku inovatif dan persiapan belajar mengajar yang efektif. Kemudian dipengaruhi oleh budaya kolaborasi akademik dan kepemimpinan transformatif baik di perguruan tinggi negeri maupun swasta.
2. Berkontribusi pada upaya pemecahan masalah yang dilakukan oleh pengelola perguruan tinggi negeri dan swasta. Isu-isu ini sangat lazim dalam pembuatan kebijakan universitas, pengambilan keputusan, dan pengembangan program pendidikan.

3. Melaksanakan rencana darurat akademik untuk memberikan solusi bagi peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia.
4. Menjadi sumber inspirasi dan pemikiran bagi peneliti lain yang tertarik dengan permasalahan yang diteliti.
5. Memberikan solusi bagaimana seharusnya organisasi pendidikan atau lembaga pendidikan menyikapi permasalahan yang tidak terduga pada saat proses pengajaran.

1.6. Batasan masalah

Setelah dilakukan penelitian di lapangan, terdapat keterbatasan permasalahan dalam penelitian ini yaitu pada perguruan tinggi yang menjadi tuan rumah Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Faktanya, ditemukan kontribusi penelitian dan upaya pemecahan masalah dalam pelaksanaan *effective teaching* hanya terbatas pada 5 (lima) perguruan tinggi negeri yaitu yang dijadikan objek penelitian.