

*Mengintegrasikan platform makro-sosial dan praktik kerja untuk manajemen perguruan tinggi dalam menghadapi era disruption*

## Mengintegrasikan Platform Makro-Sosial dan Praktik Kerja untuk Manajemen Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Era Disruption

Musta'in<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup>Program Studi Pendidikan Agama Islam Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Raden Wijaya Mojokerto

\*Koresponden penulis: [mustain\\_01@jurnal.stitradenwijaya.ac.id](mailto:mustain_01@jurnal.stitradenwijaya.ac.id)

### Abstract

Higher education is held on the basis of the spirit of discovery to orient its activities to be able to achieve great "discoveries" that are useful for changes in human life in the future. This macro-social platform raises a new paradox, to express opinions and creativity tend to be regarded as mere products, so that in higher education, the prevailing consensus is that we do not really face the same changes faced by business. Because the substantial dependence of various systems and actors in developing and implementing innovative solutions involves renegotiating tertiary institutions in a progressive or renewal manner. The purpose of this paper is to describe Integrating macro-social platforms and work practices for management of universities in the face of era disruption. The results of the discussion concluded: 1) Management of teaching and learning must be project-based in a tangible manner by utilizing an interdisciplinary and problem-based approach through collaboration with industrial and academic partners. 2) Supporting student autonomy requires support in managing their learning transitions by requiring (i) empathy awareness of the fact that individuals learn differently (ii) clarifying with students that cognitive styles are as important as their learning abilities to support them in developing attention more adaptive; (iii) support students' basic psychological needs related to intrinsic motivation to increase satisfaction and adoption of a deeper approach to learning; (iv) supporting students to develop different / more appropriate terms of reference for new learning environments; (v) work with students to increase cognitive flexibility; (vi) ensuring coherent program design; (vii) explicit introduction, and induction into the requirements of the new learning environment and the objectives of specific learning activities. 3) The aim of higher education is to equip students with the skills they need to succeed in the world of work and to make an impact on the world in general by avoiding traditional lectures and textbooks for project-based learning activities where students work in teams to solve problems without solutions clear. 4) Today's demands for higher education managers are greater than before. Effectiveness as a college leader requires managers to master four important prerequisites. They must know their environment, know their university, know their department and know themselves as individuals. 5) understanding the company creating wealth through labor investment can be complicated and a line of sight to assess company-level results is not always direct. However, developing such an understanding is key for practitioners and academics.

**Keywords:** macro-social, practice, college management, era disruption

### A. Latar Belakang

Internet telah memunculkan ekosistem komunikasi baru yang tidak terbatas pada konteks online dan di mana media dan strata sosial dan profesional bersinggungan hidup bersama untuk bersaing untuk mendapatkan

perhatian audiens. Ekosistem ini terjadi di dunia maya; ruang tanpa tempat di mana bentuk-bentuk baru kekuasaan, pengaruh, kontrol, dan pengelolaan persepsi kolektif telah berkembang (del Fresno, 2017). Efek utama dari revolusi Industri 4.0 adalah penciptaan ekonomi digital menggabungkan

penggunaan Internet dengan teknologi canggih lainnya yang mendukung bisnis perusahaan dan menyebabkan gangguan signifikan dalam lingkungan bisnis (Žarkić-Joksimović & Marinković, 2018). Berbagai lapisan tenaga kerja dan berbagai jenis pekerja merespons proses sosial-makro yang serupa. Penekanan lebih besar sekarang diletakkan pada kemandirian dan pada kreativitas dalam menciptakan pekerjaan untuk diri sendiri (McRobbie, 2018:153)

Platform makro-sosial ini memunculkan paradoks baru: orang membutuhkan media sosial untuk mengekspresikan pendapat dan kreativitas mereka, sementara platform utama cenderung memandang pengguna sebagai produk (del Fresno, 2017). Inovasi sosial diperlukan saat kita menghadapi masalah sosial yang kompleks. Karena masalah ini saling ketergantungan substansial antara berbagai sistem dan aktor dalam mengembangkan dan mengimplementasikan solusi inovatif melibatkan negosiasi ulang institusi yang mapan atau pembangunan yang baru (De Bakker, Dorado, Marti, Van Wijk & Zietsman, 2018). Disini muncul peran Makna energetik yang dikaitkan dengan pekerjaan menyenangkan dan diinginkan, terjadi dalam lanskap biopolitik yang diawasi di tingkat pemerintah dan pengusaha, mengingat peluang yang semakin berkurang untuk bekerja. Instrumen kuncinya adalah kewirausahaan. Ini berfungsi untuk menyelesaikan masalah yang ditimbulkan oleh penurunan masyarakat pekerja untuk sektor aspirasi tenaga kerja (McRobbie, 2018:153)

Seperti disarankan oleh guru manajemen Peter Senge, raksasa teknologi yaitu Alphabet (Google), Microsoft, Amazon dan Facebook. Seperti itulah pertumbuhan dari apa yang disebut FANG - Facebook, Amazon, Netflix dan Google - mereka sekarang secara kolektif bernilai \$ 1,5 triliun, hampir sama dengan ekonomi Rusia (Hern and Fletcher, 2017). Seiring dengan teknologi, ada juga inovasi dalam cara beberapa bisnis diorganisasikan.

Gambarannya juga menyoroti perbedaan persepsi antara dunia bisnis dan dunia akademik. Dalam pendidikan tinggi, konsensus yang berlaku adalah bahwa kita tidak benar-benar menghadapi perubahan yang sama dengan yang dihadapi bisnis. Maka tidak ada alasan yang kuat, argumen ini berjalan, mengapa universitas tidak dapat melanjutkan dengan cara yang sama di masa depan McCaffery, 2018).

Untuk perguruan tinggi yang menyadari tren ini, program sedang berjalan untuk memastikan budaya progresif digalakkan. University of Sydney mengemudikan inisiatif *Inventing the Future*, yang bertujuan untuk menumbuhkan keterampilan kolaborasi multidisiplin melalui pengembangan produk; siswa bekerja bersama untuk terlibat dalam *ideation, prototyping, dan mencari pendanaan*. Nesta, sebuah yayasan yang menumbuhkan ide-ide baru untuk mengatasi ketidaksetaraan dunia, baru-baru ini menerbitkan sebuah laporan yang menyoroti contoh-contoh institusi yang kurikulumnya selaras dengan misi mereka. Sebagai contoh, Sekolah Sains dan Teknologi Norwegia membentuk kelompok siswa untuk menciptakan solusi untuk masalah-masalah dunia nyata termasuk energi berkelanjutan dan keadilan sosial. Publikasi ini juga menampilkan perkembangan prospektif, seperti Model Baru di Universitas Teknologi dan Rekayasa, yang diluncurkan di Inggris tahun 2018, yang akan memanfaatkan pendekatan interdisipliner dan berbasis masalah dalam pengajaran dan pembelajaran melalui kolaborasi dengan mitra industri dan akademik (Becker, Cummins, Davis, Freeman, Hall & Ananthanarayanan, 2017:11)

Pemerintah Indonesia dalam hal ini kementerian Riset, Teknologi dan Perguruan Tinggi menyusun Rencana Induk Riset Nasional (RIRN) 2015-2045 untuk menyelaraskan kebutuhan riset jangka panjang dengan arah pembangunan nasional terkait ilmu pengetahuan dan teknologi, mengintegrasikan langkah-langkah, antar Kementerian/Lembaga, guna meningkatkan

efisiensi dan efektifitas pelaksanaannya. RIRN dirancang dengan pendekatan holistik, lintas institusi, lintas ranah dan berdasarkan topik riset. Hal ini dilakukan karena tidak semata-mata hanya untuk mengakomodasi semua pihak pelaku riset, tetapi lebih utama lagi adalah untuk mensinergikan seluruh kekuatan yang ada agar mendapatkan hasil optimal di tengah keterbatasan sumberdaya. Secara khusus, untuk penetapan Bidang Fokus Riset diintegrasikan dua pendekatan, yakni *top-down* dan *bottom-up*. Proses *top-down* dilakukan dengan cara menetapkan prioritas sesuai kebutuhan makro dan tantangan yang dihadapi bangsa Indonesia mendatang. Sebaliknya pendekatan *bottom-up* dilakukan dengan melihat potensi kekuatan dan sumber daya yang ada mengacu pada data riil 2015-2016 sebagai data dasar (Kemenristekdikti, 2016:i)

## B. Tujuan Kajian

Makalah ini bertujuan mendeskripsikan:

## C. Kajian Literatur

### 1. Manajemen Makro

Dalam sistem manajemen dikenal *Balanced scorecard* yang digunakan dalam hampir keseluruhan proses penyusunan rencana. Proses perumusan strategi dilakukan secara bertahap, yaitu analisis eksternal, analisis internal, penentuan jati diri, dan perumusan strategi itu sendiri (Yunus, 2016:79). Dalam dunia industri modern, keberadaan sistem informasi sebagai salah satu komponen perusahaan tidak dapat dipisahkan oleh aktivitas bisnis itu sendiri. Kedua domain ini memiliki tingkat ketergantungan yang cukup tinggi dalam pembentukan karakteristik sebuah perusahaan. Sebuah "kompromi" manajemen menggambarkan hubungan kedua aspek ini adalah: bisnis melakukan "drive" terhadap sistem informasi, dimana sistem informasi akan menjadi "enabler" terhadap kinerja bisnis yang diharapkan. Di samping itu, terdapat pula perspektif lain yang melihat bahwa bisnis dan sistem informasi selain berada dalam lingkungan

mikro perusahaan, juga merupakan bagian dari makro dunia usaha secara menyeluruh. Peranan pasar, pemerintah, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, kebutuhan masyarakat, globalisasi, merupakan beberapa contoh komponen makro yang perilakunya tidak dapat dikontrol oleh hanya sebuah perusahaan saja (tentu saja dengan asumsi bahwa tidak terjadi monopoli). Kedua buah perspektif di atas harus dapat dipelajari dan dianalisa agar selain dapat memberikan gambaran mengenai keberadaan lingkungan mikro dan makro dimana sistem informasi beroperasi, lebih jauh dapat membantu manajemen dalam memutuskan strategi apa yang tepat untuk diterapkan terutama dalam melakukan kontrol dan monitor terhadap komponen tersebut (Indrajit, 2000:75)

Perbedaan yang signifikan antara tingkat mikro dan makro dari teori dan analisis terbukti dalam banyak bidang ilmu organisasi. Sementara peningkatan tingkat busur spesialisasi sering dikaitkan dengan pertumbuhan dan kedewasaan disiplin, konsekuensi dari tren ini dapat disayangkan, karena jawaban untuk pertanyaan penting dalam konteks bisnis yang semakin global dan kompleks akan membutuhkan para sarjana untuk memanfaatkan kekuatan dari kedua perspektif (Huselid & Becker, 2011:421)

### 2. Platform Macro-social Manajemen dan macro social work dalam Konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia



Gambar 1 Skema Pengelolaan Pendidikan (Suryana, 2002)

Secara umum, arah pembangunan jangka panjang bidang SDM adalah peningkatan kualitas SDM, dilakukan melalui peningkatan akses, pemerataan, relevansi, dan mutu pelayanan sosial dasar, termasuk pendidikan dan kesehatan, peningkatan kualitas dan daya saing tenaga kerja, peningkatan kualitas kehidupan dan kerukunan kehidupan umat beragama, seiring upaya pengendalian jumlah dan laju pertumbuhan penduduk, serta penataan persebaran dan mobilitas penduduk, yang mengikuti pembangunan wilayah dan sesuai dengan daya dukung dan daya tampung lingkungan, untuk mencapai terwujudnya manusia Indonesia yang sehat, cerdas, produktif, dan berakhlak mulia (Kementerian PPN/Bappenas, 2007:29). Secara khusus, adalah:

- a. Peningkatan pelayanan kesehatan yang berkesinambungan dan berkualitas bagi penduduk miskin; peningkatan pemerataan pembangunan kesehatan dalam rangka meniadakan ketimpangan antardaerah dan antarkelompok penduduk; peningkatan peran serta swasta dan masyarakat dalam pembangunan kesehatan khususnya dalam pengembangan pelayanan medik; dan peningkatan produksi, distribusi, dan pemanfaatan obat yang bermutu, efektif, dan aman bagi penduduk, dengan harga yang terjangkau.
- b. Peningkatan kualitas kesehatan masyarakat melalui perbaikan perilaku sehat; peningkatan kualitas gizi penduduk, terutama bayi, balita, ibu hamil, dan perempuan dewasa, yang didukung oleh produksi dan distribusi pangan yang mencukupi dengan harga yang terjangkau; pengembangan tenaga kesehatan yang menunjang peningkatan jumlah, mutu, dan penyebaran yang merata, sesuai kebutuhan dan pelayanan kesehatan; peningkatan dan pengembangan pelayanan kesehatan dasar yang lebih bermutu, serta peningkatan efisiensi dan mutu pelayanan kesehatan; peningkatan kesehatan jasmani dan mental masyarakat,

melalui pembinaan dan pemasyarakatan olahraga menuju pembentukan budaya olahraga; peningkatan pembiayaan kesehatan, melalui alokasi pembiayaan pemerintah yang lebih memadai, dan pengembangan asuransi kesehatan (sosial dan swasta).

- c. Peningkatan akses dan pemerataan pelayanan pendidikan yang bermutu dan terjangkau dengan memperhatikan penduduk miskin, melalui peningkatan pelayanan pendidikan prasekolah dalam rangka meningkatkan tumbuh kembang anak dan meningkatkan kesiapan anak mengikuti pendidikan persekolahan; pelaksanaan program Wajib Belajar Pendidikan 12 Tahun sebagai kelanjutan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun, dan peningkatan pelayanan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, serta pemenuhan kebutuhan belajar dan perbaikan tingkat keniraksaraan orang dewasa, melalui penyediaan pelayanan yang merata dan berkeadilan terhadap pendidikan berkelanjutan, yang didukung oleh penyediaan informasi pendidikan yang akurat dan tepat waktu, serta pemantapan kesadaran masyarakat mengenai pentingnya pendidikan untuk semua dan sepanjang hayat.
- d. Peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan dan pelatihan yang mampu merespon globalisasi dan kebutuhan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa, melalui pengembangan kurikulum pendidikan yang dapat melayani keberagaman peserta didik, jenis, dan jalur pendidikan, serta kebutuhan pasar kerja dan pembangunan wilayah; peningkatan kualitas dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan lainnya; penyediaan sarana pendidikan yang bermutu; peningkatan penelitian dan penyebarluasan hasil penelitian, serta pelaksanaan pengabdian pada masyarakat.
- e. Pelaksanaan paradigma baru pendidikan

- tinggi, melalui pemberian kewenangan yang lebih luas pada perguruan tinggi dalam pengelolaan pendidikan secara bertanggungjawab dan terakunkan, sebagai aktualisasi otonomi keilmuan.
- f. Pengembangan minat dan gemar membaca guna membangun masyarakat pembelajar dan kritis (*learning and critical society*), demi terwujudnya bangsa yang cerdas dan maju.
  - g. Peningkatan kualitas hidup seluruh masyarakat dengan memberikan perhatian khusus bagi anak, remaja, pemuda, perempuan, keluarga serta masyarakat miskin dan rentan di berbagai bidang kehidupan dan pembangunan, dengan didukung oleh sistem hukum dan perlindungan sosial yang responsif terhadap kebutuhan, peningkatan akses dan partisipasi, pembudayaan dan peningkatan prestasi olahraga, serta berprinsip pada kesetaraan dan keadilan gender.
  - h. Peningkatan kualitas tenaga kerja, melalui perubahan orientasi pengelolaan pelatihan dan pemberian dukungan bagi program-program pelatihan yang strategis, untuk mencapai efektivitas dan efisiensi tenaga kerja sebagai bagian dari investasi SDM, dan memenuhi struktur kebutuhan tenaga kerja yang diharapkan oleh industri.
  - i. Penyediaan tenaga kerja terampil dan profesional melalui penyetaraan kualitas baku standar kompetensi tenaga kerja, untuk memenuhi sistem standar sertifikasi internasional dalam era global.
  - j. Pelaksanaan desentralisasi dan otonomi pembangunan sumberdaya manusia, yang didukung partisipasi aktif masyarakat, kerangka peraturan untuk mendorong pengelolaan pembangunan sumberdaya manusia yang menerapkan prinsip-prinsip good governance dengan mengedepankan akuntabilitas dan transparansi, melibatkan partisipasi aktif masyarakat dalam pelaksanaan dan pengawasannya, serta dengan menerapkan sistem pembiayaan yang berprinsip pada pemerataan dan keadilan.
  - k. Peningkatan pengelolaan data dan informasi, penerapan dan pengembangan iptek, pengaturan hukum, serta administrasi pembangunan sumberdaya manusia secara terpadu dan saling mendukung, guna mencapai kualitas sumberdaya manusia yang setinggi-tingginya.
  - l. Peningkatan kualitas kehidupan dan kerukunan hidup intern dan antarumat beragama, menuju terwujudnya manusia yang berakhlak mulia, melalui peningkatan pelayanan termasuk pemberian fasilitas kemudahan umat dalam menjalankan ibadahnya, peningkatan kualitas pendidikan agama, dan peningkatan peran serta masyarakat dalam pembangunan agama.

#### D. Pembahasan

Sistim Pendidikan tinggi hari ini adalah mengintegrasikan pedagogi pembelajaran yang lebih dalam dalam pendidikan tinggi telah menjadi tren yang berkembang selama beberapa tahun terakhir dan terus melihat perkembangan baru, khususnya dalam disiplin STEM. Pendekatan pembelajaran aktif ini terutama berada di bawah dua strategi pembelajaran berbasis inkuiri: pembelajaran berbasis masalah di mana siswa menyelesaikan tantangan nyata dan pembelajaran berbasis proyek di mana mereka menciptakan produk yang lengkap (Becker, Cummins, Davis, Freeman, Hall & Ananthanarayanan, 2017:11)

Mendukung otonomi pelajar membutuhkan dukungan dalam mengelola transisi belajar mereka. Mendukung transisi pembelajar membutuhkan (i) kesadaran empati akan fakta bahwa individu belajar dengan cara yang berbeda (Campbell, Smith, Boulton-Lewis, Brownlee, Burnett, Carrington, & Purdie, 2001 dalam Pedrosa-de-Jesus, Guerra & Watts, 2018:83); (ii) mengklarifikasi dengan

peserta didik bahwa gaya kognitif sama pentingnya dengan kemampuan dalam pembelajaran mereka untuk mendukung mereka dalam mengembangkan perhatian yang lebih adaptif (Zhang, 2010 dalam Pedrosa-de-Jesus, Guerra & Watts, 2018:83); (iii) mendukung kebutuhan psikologis dasar siswa yang terkait dengan motivasi intrinsik (Devi, 1971 dalam Pedrosa-de-Jesus, Guerra & Watts, 2018:83) untuk meningkatkan kepuasan dan adopsi pendekatan yang lebih dalam untuk belajar (Betoken & Artiga, 2011 dalam Pedrosa-de-Jesus, Guerra & Watts, 2018:83); (iv) mendukung siswa untuk mengembangkan kerangka acuan yang berbeda / lebih tepat untuk lingkungan belajar baru (Yang & Tsai, 2010 dalam Pedrosa-de-Jesus, Guerra & Watts, 2018:83); (v) bekerja dengan siswa untuk meningkatkan fleksibilitas kognitif (Vitiello, Greenfield, Munis, & George, 2011 dalam Pedrosa-de-Jesus, Guerra & Watts, 2018:83); (vi) memastikan desain program yang koheren (Wilson & Fowler, 2005 dalam Pedrosa-de-Jesus, Guerra & Watts, 2018:83); (vii) pengantar eksplisit, dan induksi ke dalam persyaratan lingkungan belajar baru dan tujuan kegiatan pembelajaran khusus (Karagian-nopoulou & Christodoulides, 2005 dalam Pedrosa-de-Jesus, Guerra & Watts, 2018:83).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Umea University di Swedia, ketika teknologi ditingkatkan konsep pembelajaran berbasis masalah diterapkan pada kerja kelompok kecil dalam kursus kimia lanjutan, terbukti efektif dalam memotivasi dan melibatkan siswa dalam proses penyelesaian tantangan otentik, seperti pengambilan sampel dan analisis situs yang terkontaminasi. Siswa mengklaim bahwa teknologi sosial seperti log online dan wiki kelompok melengkapi pembelajaran mereka, membantu mereka mengartikulasikan pengetahuan baru mereka, dan membimbing mereka dalam mengatasi masalah dengan cara baru. (Becker, Cummins, Davis, Freeman, Hall &

Ananthanarayanan, 2017:11)

Tujuan dari pendidikan tinggi adalah untuk membekali siswa dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk berhasil di dunia kerja dan untuk membuat dampak pada dunia pada umumnya. Gagasan ini memunculkan universitas yang digerakkan oleh tantangan. Selama dekade terakhir, lembaga pendidikan tinggi dari Chili ke Cina menghindari kuliah dan buku teks tradisional demi kegiatan pembelajaran berbasis proyek tempat siswa bekerja dalam tim untuk mengatasi masalah tanpa solusi yang jelas. Dasar-dasar kursus manajemen strategis di University of Buffalo, misalnya, bekerja dengan startup aplikasi seluler yang berbasis di Singapura bernama Carousell. Kursus ini memberi siswa kesempatan untuk belajar bagaimana bisnis kecil beroperasi dan menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh untuk menavigasi tantangan bisnis dunia nyata.<sup>22</sup> University College Dublin telah menerapkan pembelajaran berbasis proyek untuk memberikan keterampilan desain dalam kursus teknik sipil mereka. Evaluasi mengungkapkan bahwa siswa menikmati pengajaran dan interaksi peer-to-peer dengan pakar eksternal, dan kegiatan memupuk keterampilan yang dihargai oleh pemberi kerja, seperti inovasi dan presentasi (Becker, Cummins, Davis, Freeman, Hall & Ananthanarayanan, 2017:11)

Perkembangan baru dalam pembelajaran yang lebih dalam dapat mendorong adopsi yang lebih besar; komunitas belajar siswa, program kurikuler yang dirancang oleh fakultas, dan kolaborasi antara perancang pengajaran dan siswa menjadi semakin populer. Loyola Marymount University dan Ohio University sama-sama memanfaatkan komunitas belajar siswa menghubungkan humaniora dengan disiplin STEM untuk meningkatkan kompetensi antar budaya dan memahami masalah hak asasi manusia (Becker, Cummins, Davis, Freeman, Hall & Ananthanarayanan, 2017:11)

Sementara tidak ada kebijakan eksplisit yang mewajibkan pembelajaran berbasis proyek atau pendekatan pembelajaran lebih dalam lainnya di perguruan tinggi dan universitas, pemerintah di seluruh dunia memprioritaskan reformasi pendidikan yang menekankan lebih banyak praktik abad ke-21. Kemitraan dan kerangka kerja membuka jalan untuk memajukan pembelajaran yang lebih mendalam di seluruh dunia. Buck Institute for Education telah menciptakan model berbasis penelitian yang komprehensif untuk membantu para pendidik dan lembaga mengukur, mengkalibrasi, dan meningkatkan praktik. Dikenal sebagai Pembelajaran Berbasis Proyek Standar Emas, kerangka kerjanya membahas tujuan pembelajaran siswa, elemen desain proyek yang penting, dan praktik pengajaran. Organisasi baru terus muncul, menandakan semakin meningkatnya minat untuk belajar lebih dalam. Pusat Pembelajaran Berbasis Proyek di Worcester Polytechnic Institute, misalnya, baru-baru ini didirikan pada pertemuan tahunan Asosiasi Akademi & Universitas Amerika untuk memberikan dukungan fakultas dan administrator dalam memajukan pendekatan pembelajaran yang lebih dalam di kampus mereka melalui institut, lokakarya, dan online sumber daya. (Becker, Cummins, Davis, Freeman, Hall & Ananthanarayanan, 2017:11).

Dampak tren ini terus tumbuh seiring dengan semakin matangnya pembelajaran dalam praktik. Sejak pendiriannya, Universitas Maastricht di Belanda mengintegrasikan prinsip-prinsip pembelajaran berbasis masalah ke dalam kursus mereka. Kelas kira-kira satu lusin siswa diawasi oleh seorang tutor, dan setiap kelas ditugaskan untuk memecahkan tantangan dunia nyata. Contoh tugas dalam kursus "Kesehatan Masyarakat Eropa", misalnya, melibatkan studi kasus di mana tukang listrik dengan TB mungkin telah menginfeksi pasien di rumah sakit dan juga penumpang pada transportasi umum. Siswa harus menjawab pertanyaan-pertanyaan

berikut, "Bagaimana penyebaran TBC?", "Apa faktor risikonya?", Dan "Apa tindakan nasional dan lintas batas yang diperlukan untuk mencegah penyebaran penyakit lebih lanjut?" Di Universitas St. Edward, fakultas dari berbagai disiplin ilmu berkolaborasi untuk mendesain ulang penugasan dengan lebih banyak elemen berbasis masalah dan dunia nyata; kursus "Matematika untuk Seni Liberal" bertujuan untuk mempersiapkan siswa untuk menerapkan matematika dalam kehidupan sehari-hari, sementara siswa yang terdaftar di "American Dilema" menerapkan metodologi dari ilmu sosial untuk menganalisis masalah sosial (Becker, Cummins, Davis, Freeman, Hall & Ananthanarayanan, 2017:11).

Tuntutan yang dibuat pada manajer pendidikan tinggi hari ini lebih besar daripada sebelumnya. Efektivitas sebagai pemimpin perguruan tinggi mengharuskan manajer untuk menguasai empat prasyarat penting. Mereka harus mengetahui lingkungan mereka, mengetahui universitas mereka, mengetahui departemen mereka dan mengenal diri mereka sebagai individu (McCaffery, 2018). Fokus pada diferensiasi tenaga kerja menimbulkan banyak pertanyaan baru dan berpotensi menarik bagi para sarjana dan praktisi. Secara khusus: Bagaimana kita mengidentifikasi pekerjaan strategis? Apa implikasi dari saling ketergantungan antara pekerjaan strategis dan nonstrategis? Apa implikasi dari diferensiasi tenaga kerja pada elemen SDM seperti desain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, manajemen kinerja, promosi dan keluar, dan sebagainya? Apa yang merupakan pengembalian ekonomi ke diferensiasi tenaga kerja? Apa konsekuensi sosial dan psikologis dari melakukan investasi yang tidak proporsional dalam beberapa pekerjaan strategis? Akhirnya, apa implikasi pekerjaan strategis bagi para profesional SDM? Untuk merealisasikan janji ini akan membutuhkan lintas disiplin serta teori lintas-tingkat, pengumpulan data, dan analisis (Huselid &

Becker, 2011:424)

Selanjutnya Huselid & Becker, (2011:425) menyoroti beberapa peluang utama untuk akademisi pada domain sebagai berikut:

*Strategi operasionalisasi.* Tantangan pertama adalah mengembangkan dan memvalidasi ukuran baru strategi organisasi. Sementara pekerjaan sebelumnya sering berfokus pada mengidentifikasi tipe strategis atau strategi penentuan posisi, kami percaya bahwa pekerjaan baru akan diperlukan untuk fokus pada penggalan implikasi tenaga kerja dari strategi kompetitif yang diberikan. Poin utama yang membedakan adalah bahwa tindakan ini harus bersifat diagnostik; yaitu, pekerjaan di masa depan harus bergerak lebih dari sekadar mengidentifikasi apa strategi untuk mengidentifikasi apa yang harus terjadi agar dapat dijalankan secara efektif. Sementara pekerjaan seperti itu secara historis berada di luar domain literatur strategi SDM, kemajuan di front ini penting untuk memfasilitasi langkah selanjutnya dalam proses ini, mengoperasikan kapabilitas strategis.

*Mengoperasikan kemampuan strategis.* Kemampuan strategis mewakili kumpulan informasi, teknologi, dan orang yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan (Collis & Montgomery, 1994). Posisi strategis, seperti yang kami jelaskan di bawah ini, bersarang dalam kemampuan strategis perusahaan. Dengan demikian, tantangan kedua adalah mengembangkan dan memvalidasi ukuran baru kemampuan strategis, sebagai pendahulu identifikasi posisi strategis. Sebagai akibat wajar, penting juga untuk mengembangkan langkah-langkah menengah implementasi strategi berdasarkan kinerja proses bisnis strategis individu, yang dapat membantu untuk menemukan pekerjaan strategis dalam rantai nilai perusahaan.

*Operasionalisasi pekerjaan strategis.* Tantangan ketiga melibatkan pengembangan ukuran yang lebih baik dari konstruksi

pekerjaan strategis. Pekerjaan strategis adalah posisi yang mempengaruhi strategi (melalui kemampuan strategis perusahaan) dan menunjukkan variabilitas tinggi dalam kinerja karyawan. Faktanya, perbedaan tingkat tinggi dalam kinerja karyawan yang membuat pekerjaan strategis sangat penting untuk diidentifikasi dan dikelola secara efektif. Dari perspektif manajer, varians sama dengan peluang, dan tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan berinvestasi dalam pekerjaan strategis, meningkatkan kinerja rata-rata sambil mengurangi variansnya. Yang penting dalam konteks ini adalah untuk memahami peran setiap pekerjaan (atau kelompok pekerjaan) dalam menerapkan strategi perusahaan. Secara inheren, dibutuhkan bertahun-tahun memulihkan investasi pada orang, karena talenta adalah investasi tingkat pertama dalam rantai nilai perusahaan. Dengan demikian, memahami bagaimana perusahaan menciptakan kekayaan melalui investasi tenaga kerja bisa rumit, dan garis pandang untuk menilai hasil tingkat perusahaan tidak selalu langsung. Namun, mengembangkan pemahaman semacam itu adalah kunci bagi praktisi dan akademisi (Huselid & Becker, 2011:425).

## E. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manajemen pengajaran dan pembelajaran harus berbasis proyek secara nyata dengan memanfaatkan pendekatan interdisipliner dan berbasis masalah melalui kolaborasi dengan mitra industri dan akademik.
2. Mendukung otonomi pelajar membutuhkan dukungan dalam mengelola transisi belajar merekadengan membutuhkan (i) kesadaran empati akan fakta bahwa individu belajar dengan cara yang berbeda (ii) mengklarifikasi dengan peserta didik bahwa gaya kognitif sama pentingnya dengan kemampuan dalam pembelajaran mereka untuk mendukung

mereka dalam mengembangkan perhatian yang lebih adaptif; (iii) mendukung kebutuhan psikologis dasar siswa yang terkait dengan motivasi intrinsik untuk meningkatkan kepuasan dan adopsi pendekatan yang lebih dalam untuk belajar; (iv) mendukung siswa untuk mengembangkan kerangka acuan yang berbeda / lebih tepat untuk lingkungan belajar baru; (v) bekerja dengan siswa untuk meningkatkan fleksibilitas kognitif; (vi) memastikan desain program yang koheren; (vii) pengantar eksplisit, dan induksi ke dalam persyaratan lingkungan belajar baru dan tujuan kegiatan pembelajaran khusus.

3. Tujuan dari pendidikan tinggi adalah untuk membekali siswa dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk berhasil di dunia kerja dan untuk membuat dampak pada dunia pada umumnya dengan menghindari kuliah dan buku teks tradisional demi kegiatan pembelajaran berbasis proyek tempat siswa bekerja dalam tim untuk mengatasi masalah tanpa solusi yang jelas.
4. Tuntutan yang dibuat pada manajer pendidikan tinggi hari ini lebih besar daripada sebelumnya. Efektivitas sebagai pemimpin perguruan tinggi mengharuskan manajer untuk menguasai empat prasyarat penting. Mereka harus mengetahui lingkungan mereka, mengetahui universitas mereka, mengetahui departemen mereka dan mengenal diri mereka sebagai individu.
5. Memahami perusahaan menciptakan kekayaan melalui investasi tenaga kerja bisa rumit dan garis pandang untuk menilai hasil tingkat perusahaan tidak selalu langsung. Namun, mengembangkan pemahaman semacam itu adalah kunci bagi praktisi dan akademisi.

## F. Daftar Pustaka

- Pedrosa-de-Jesus, H., Guerra, C., & Watts, M. (2018). *Models of Teachers' SoTL*. In *Academic Growth in Higher Education* (pp. 186-199). Brill Sense.
- Žarkić-Joksimović, N., & Marinković, S. (Eds.). (2018). *Symposium proceedings-XVI International symposium Symorg 2018: "Doing Business in the Digital Age: Challenges, Approaches and Solutions"*. University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). *Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management*.
- Indrajit, R. E. (2000). *Manajemen Sistem Informasi dan Teknologi Informasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi.
- Suryana, A. (2002). *Manajemen berbasis sekolah*. file.upi.edu.
- Kementerian PPN/Bappenas, (2007). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025*. Eko Jaya. Jakarta: Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
- Kemenristekdikti. (2016). *Rencana Induk Riset Nasional 2015-2045*. Jakarta: Kemenristekdikti.
- Becker, S. A., Cummins, M., Davis, A., Freeman, A., Hall, C. G., & Ananthanarayanan, V. (2017). *NMC horizon report: 2017 higher education edition* (pp. 1-60). The New Media Consortium.
- McCaffery, P. (2018). *The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges*. Routledge.
- De Bakker, F., Dorado, S., Marti, I., Van Wijk, J., & Zietsman, C. (2018). *Social innovation: Integrating micro, meso and macro level insights from institutional theory* (No. hal-01819183).

McRobbie, A. (2018). *Be creative: Making a living in the new culture industries*. John Wiley & Sons.

*Academic Branding and Self-Promotion* (pp. 11-30). IGI Global.

del Fresno, M. (2017). *We the new media: The disruption of social media in interpersonal and collective communication*. In *Digital Tools for*