

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Dampak Pandemi COVID-19 Bagi Perguruan Tinggi**

Situasi pandemi covid-19 membuat perguruan tinggi di Indonesia melakukan perombakan besar terhadap sistem manajemen dan aktifitas perkuliahan. Dampak tersebut meliputi perubahan dalam layanan akademik, sistem pembelajaran, aktifitas penelitian baik yang dilakukan oleh mahasiswa dan dosen, pengabdian masyarakat dan pengelolaan sistem keuangan pada perguruan tinggi tersebut. Perubahan tersebut tidak dapat dilakukan oleh semua perguruan tinggi, beberapa diantaranya belum siap belum siap untuk mengadopsi perubahan ini dengan cepat. Sehingga berdampak pada pelayanan akademik dan non akademik yang menurun karena tidak bisa tatap muka, seperti pelayanan penerimaan mahasiswa baru, yang berakibat pada penurunan jumlah pendaftar.<sup>1</sup> Peneliti mengidentifikasi dampak Pandemi Covid-19 terhadap sektor layanan perguruan tinggi sebagai berikut.

Pengelolaan layanan akademik di perguruan tinggi diatur dalam perundang-undangan dengan sistem otonomi perguruan tinggi,<sup>2</sup> sehingga masing-masing perguruan tinggi memiliki tata kelola yang berbeda terkait dengan layanan akademik tersebut. Jenis layanan akademik yang dimaksud oleh peneliti adalah layanan akademik kemahasiswaan. Layanan akademik mengalami hambatan yang cukup signifikan pada masa pandemi ini, terutama

---

<sup>1</sup> <https://sevima.com/integrasi-layanan-online-untuk-atasi-permasalahan-kampus-di-masa-pandemi/> diakses 27 Juni 2021

<sup>2</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

yang berkaitan dengan kebutuhan administrasi kemahasiswaan. Pada saat situasi normal, layanan dapat dilakukan dengan tatap muka secara langsung sehingga dapat segera diselesaikan. Sedangkan pada masa pandemi ini, bagi perguruan tinggi skala besar yang telah menerapkan sistem informasi terpadu dalam layanan kemahasiswaan dapat dengan mudah beralih kepada layanan secara online. Perguruan tinggi skala kecil yang masih melakukan layanan secara tatap muka, mengalami kesulitan untuk melakukan penyesuaian dengan layanan online.

Perubahan paradigma dari layanan tatap muka menjadi layanan online berbasis transformasi digital perlu dilakukan terutama oleh staf layanan administrasi akademik.<sup>3</sup> Layanan akademik online teintegrasi digunakan untuk mendukung operasi dan manajemen data, sehingga pengolahan data dan pelayanan akademik di perguruan tinggi menjadi efektif dan efisien. Berbagai provider layanan administrasi perguruan tinggi memberikan layanan dengan menawarkan produk software yang mempermudah kegiatan layanan perguruan tinggi. Beberapa contoh sistem informasi yang dapat diaplikasikan di perguruan tinggi: sistem informasi akademik, kepegawaian, penjaminan mutu, alumni, dan keuangan.<sup>4</sup> Layanan online dilakukan untuk menyikapi kebutuhan pengguna layanan, baik itu dosen, mahasiswa maupun pengguna yang lain.

Pembelajaran online dapat menjadi alternatif pengganti<sup>5</sup> pembelajaran

---

<sup>3</sup> Tommaso Agasisti & Mara Soncin (2021) Higher education in troubled times: on the impact of Covid-19 in Italy, *Studies in Higher Education*, 46:1, 86-95, DOI: [10.1080/03075079.2020.1859689](https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1859689)

<sup>4</sup> <https://sevima.com/integrasi-layanan-online-untuk-atasi-permasalahan-kampus-di-masa-pandemi/> diakses 27 Juni 2021

<sup>5</sup> FirmanF. (2020). Dampak Covid-19 terhadap Pembelajaran di Perguruan Tinggi. *BIOMA*:

tatap muka selama krisis pandemi,<sup>6</sup> dengan melakukan penyesuaian dalam perubahan metode pembelajaran secara virtual.<sup>7</sup> Meskipun menjadi solusi alternatif, pembelajaran online tidak dapat menggantikan peran pembelajaran tatap muka sepenuhnya.<sup>8</sup> Beberapa dampak pembelajaran online yang dirasakan adalah berkurangnya kontrol dosen terhadap mahasiswa, sehingga dari sisi afektif dan psikomotorik tidak dapat diukur secara maksimal. Selain itu, tidak semua peserta didik dapat mengikuti pembelajaran online dengan maksimal, karena keterbatasan software, gawai, ataupun keterbatasan jaringan internet.<sup>9</sup>

Pembelajaran secara online perlu didukung ide kreatif dalam menyikapi situasi pandemi, dengan mengembangkan model pengajaran yang inovatif dengan kombinasi online dan offline.<sup>10</sup> Kombinasi dua metode ini menjadi alternatif solusi untuk dapat memberikan kontrol terhadap mahasiswa sehingga dapat melakukan penilaian terhadap aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.

---

*Jurnal Biologi Dan Pembelajarannya*, 2(1), 14-20. Retrieved from <https://ojs.unsulbar.ac.id/index.php/bioma/article/view/743>

<sup>6</sup> Pradip Kumar Das, Guru D. V. Pandiyan, Thulasiraman Parkunan, Shailesh D. Ingole, Amlan Kumar Patra, Prabal Ranjan Ghosh & Arunasis Goswami (2021) Impact of COVID-19 Pandemic on Some Academic Aspects of Veterinary Students of India, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, DOI: [10.1080/1389224X.2021.1932536](https://doi.org/10.1080/1389224X.2021.1932536)

<sup>7</sup> Paula McFadden, Eric Russ, Paul Blakeman, Gloria Kirwin, Janet Anand, Sanna Lähteinen, Gunn Astrid Baugerud & Pia Tham (2020) COVID-19 impact on social work admissions and education in seven international universities, *Social Work Education*, 39:8, 1154-1163, DOI: [10.1080/02615479.2020.1829582](https://doi.org/10.1080/02615479.2020.1829582)

<sup>8</sup> Renu Gupta, Archana Aggarwal, Drushti Sable, Preena Chahar, Anamika Sharma, Annu Kumari & Rishika Maji (2021) Covid-19 Pandemic and Online Education: Impact on Students, Parents and Teachers, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, DOI: [10.1080/10911359.2021.1909518](https://doi.org/10.1080/10911359.2021.1909518)

<sup>9</sup> <https://www.kompasiana.com/alifahpy01/607f0aa83d68d529b306b842/apakah-pembelajaran-daring-dapat-menggantikan-pembelajaran-offline?page=all>

<sup>10</sup> Guo, J., & Huang, J. (2021). Information literacy education during the pandemic: The cases of academic libraries in Chinese top universities. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(4), 102363

Selain memberikan dampak negatif, penerapan pembelajaran daring ternyata memberikan dampak positif terhadap kemandirian belajar mahasiswa.<sup>11</sup> Beberapa bentuk dalam pembelajaran online meliputi diskusi melalui aplikasi WhatsApp, konferensi video melalui Zoom, dan membagi bahan ajar melalui Learning Management System (LMS) seperti Google Classroom, Edmodo dan Moodle.<sup>12</sup>

Dampak covid-19 juga dirasakan mahasiswa dan dosen dalam ranah penelitian. Dosen memiliki kewajiban melakukan untuk melakukan publikasi karya ilmiah dengan menuliskan hasil penelitian, demikian juga kewajiban mahasiswa untuk menyelesaikan tugas akhirnya. Penelitian yang dilakukan selama masa pandemi mengalami perubahan dalam praktiknya, sehingga memberikan shock effect baik kepada dosen maupun mahasiswa. Tugas akhir yang seharusnya bisa diselesaikan dalam waktu cepat menjadi tertunda, yang membuat pengeluaran menjadi semakin besar.

Paula memaparkan mahasiswa PhD sangat terpuak oleh pandemi COVID-19, karena mengandalkan beasiswa yang berlangsung selama satu hingga empat tahun. Penambahan waktu karena hilangnya waktu produktif karena COVID-19 dapat mengakibatkan timbulnya biaya kuliah tambahan dan biaya konsumsi penelitian.<sup>13</sup> Konsekuensi jangka panjang dari pandemi

---

<sup>11</sup> Kusuma, D. A. (2020). Dampak Penerapan Pembelajaran Daring Terhadap Kemandirian Belajar (Self-Regulated Learning) Mahasiswa Pada Mata Kuliah Geometri Selama Pembelajaran Jarak Jauh Di Masa Pandemi COVID-19. *Teorema: Teori dan Riset Matematika*, 5(2), 169-175.

<sup>12</sup> Gunawan, S. N. M. ., & Fathoroni. (2020). Variations of Models and Learning Platforms for Prospective Teachers During the COVID-19 Pandemic Period. *Teacher Education*.

<sup>13</sup> Paula, J. R. (2020). Lockdowns due to COVID-19 threaten PhD students' and early-career researchers' careers. *Nature Ecology & Evolution*, 4(8), 999-999.

COVID-19 pada program penelitian dan pelatihan sulit dipastikan, namun diperkirakan bahwa krisis saat ini akan membentuk pola pembelajaran tersendiri dalam dimasa mendatang mendatang.<sup>14</sup>

Pengabdian kampus dalam menangani Covid-19 melibatkan segenap komponen civitas academica. Melalui pengabdian masyarakat, kampus diharapkan berkontribusi pada bangsa Indonesia yang sedang didera wabah. Kebijakan Merdeka Belajar yang telah diluncurkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan memungkinkan pengabdian kepada masyarakat menjadi lebih luas lagi jangkauannya. Hal ini menjadi kunci bagaimana mahasiswa dan dosen dapat berperan aktif untuk turun langsung ke masyarakat dan membantu masyarakat secara bersama-sama melawan COVID-19.<sup>15</sup>

Bentuk-bentuk pengabdian masyarakat pada masa pandemic Covid-19 sangat beragam. Ditjen Dikti menginisiasi program RECON (Relawan Covid-19 Nasional), yang melibatkan 15.000 mahasiswa untuk membantu menangani Covid-19. Program relawan mahasiswa ini digalang oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bersama Ikatan Senat Mahasiswa Kedokteran Indonesia (ISMKI). Kemendikbud dan ISMKI telah menjaring 15 ribu mahasiswa untuk membantu pemerintah menangani wabah Covid-19. Mereka akan dilibatkan dalam program preventif dan promotif dengan melakukan

---

<sup>14</sup> Sohrabi, C., Mathew, G., Franchi, T., Kerwan, A., Griffin, M., Del Mundo, J. S. C., ... & Agha, R. (2021). Impact of the coronavirus (COVID-19) pandemic on scientific research and implications for clinical academic training—a review. *International Journal of Surgery*.

<sup>15</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Buku Pendidikan Tinggi Di Masa Pandemi Covid-19 Pengabdian Perguruan Tinggi di Masa Pandemi Covid-19 tahun 2020*

komunikasi dan edukasi kepada masyarakat mengenai Covid-19.<sup>16</sup>

Pengabdian kepada masyarakat di dalam tri darma perguruan tinggi menjadi hal yang tidak terpisahkan saat pandemi COVID-19 terjadi. Pengabdian masyarakat merupakan bagian tak terpisahkan dari filosofi dasar Tri Dharma Perguruan Tinggi yang implementasinya berbasiskan penelitian maupun pembelajaran. Pengabdian pada masyarakat pada masa pandemi ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan membangun kreatifitas dan kemandirian masyarakat,<sup>17</sup> pengadaan fasilitas cuci tangan,<sup>18</sup> pemberdayaan perekonomian<sup>19</sup> dan lain-lain.

Kajian keuangan perguruan tinggi pada masa pandemi menjadi topik menarik selama masa pandemi Covid-19.<sup>20</sup> Model pembiayaan pendidikan yang efektif dan efisien adalah model human capital, dimana aspek pembiayaan dapat mempengaruhi taraf produktivitas pendapatan seseorang atau kelompok sehingga pada akhirnya dapat berkontribusi terhadap kecepatan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan.<sup>21</sup> Lorensius, & Ping memberikan

---

<sup>16</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Buku Pendidikan Tinggi Di Masa Pandemi Covid-19 Pengabdian Perguruan Tinggi di Masa Pandemi Covid-19 tahun 2020*

<sup>17</sup> Komala, L., Budiyanto, A., Wibowo, W. A., Praditya, A., & Pamungkas, I. B. (2020). Membangun Kreativitas dan Kemandirian Masyarakat di Masa Pandemi Covid-19. *DEDIKASI PKM*, 1(2), 20-24.

<sup>18</sup> Risfianty, D. K., & Indrawati, I. (2020). Pemberdayaan Kesehatan Masyarakat Melalui Pengadaan Fasilitas Cuci Tangan pada Masa Pandemi Covid-19 di Masjid dan Mushala Dusun Montong Are Tengah. *Jurnal Pengabdian UNDIKMA*, 1(2), 94-99.

<sup>19</sup> Elburdah, R. P., Pasaribu, V. L. D., Rahayu, S., Septiani, F., & Metarini, R. R. A. (2021). Momprenneur Penopang Perekonomian Keluarga Di Masa Pandemi Covid-19 Dengan Bisnis Online Pada Kelurahan Pondok Benda. *Abdi Laksana: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 75-82.

<sup>20</sup> Lorensius, & Ping, T. . (2021). Model Pembiayaan Pendidikan Di Perguruan Tinggi Pada Masa Pandemi COVID-19. *Indonesian Journal Of Education and Humanity*, 1(2), 107-119. Retrieved from <http://ijoehm.rcipublisher.org/index.php/ijoehm/article/view/17>

<sup>21</sup> Fredi, W. . (2013). Pembiayaan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 19(4), 565. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v19i4.310>

rekomendasi hasil penelitian tentang model pembiayaan pendidikan alternatif pada masa pandemi dengan tujuan pemerataan kesempatan pendidikan bagi semua orang harus dipertimbangkan dengan hati-hati.<sup>22</sup>

Perguruan tinggi perlu melakukan penyesuaian terkait anggaran keuangan pada masa pandemi ini. pengeluaran sebagian besar digunakan untuk membiayai perubahan sistem manajemen perguruan tinggi, mulai dari penyiapan perangkat keras dan lunak, pelatihan staff administrasi untuk menunjang layanan akademik. Penyesuaian ini membuat pembiayaan diawal pelaksanaan menjadi lebih besar, namun akan memberikan efektifitas penyelenggaraan pendidikan masa mendatang. Mahasiswa pada semester akhir paling terdampak pada masa pandemi ini, karena harus menunda masa penelitian sampai semester berikutnya. Ini berarti mereka harus membayar biaya pada semester berikutnya, belum lagi untun hal tersebut dapat menambah biaya penelitian.

Masalah pembiayaan pendidikan di institusi perguruan tinggi tidak dapat diabaikan atau dipandang sebelah mata, terutama pada masa krisis ekonomi akibat wabah pandemi. Kebijakan pemerintah menargetkan bantuan bagi institusi dan mahasiswa dimaksudkan untuk mengurangi dampak jangka pendek, dan meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pendidikan. Kebijakan sebagaimana dimaksudkan belum cukup mengikat bagi perguruan tinggi karena masih banyak mahasiswa dan masyarakat yang terbebani biaya

---

<sup>22</sup> Lorensius, & Ping, T. (2021). Model Pembiayaan Pendidikan Di Perguruan Tinggi Pada Masa Pandemi COVID-19. *Indonesian Journal Of Education and Humanity*, 1(2), 107–119. Retrieved from <http://ijoejm.rcipublisher.org/index.php/ijoejm/article/view/17>

pendidikan di masa pandemi Covid-19.

## **B. Resiliensi Perguruan Tinggi di Era Pandemi COVID-19 pada Universitas Islam Balitar dan Universitas Nahdlatul Ulama Kota Blitar**

Setiap situasi sulit selalu menghasilkan model ketahanan (*resilience model*) yang beda-beda bagi semua individu dan/atau lembaga. Mau tidak mau, lembaga harus melakukan penyesuaian dengan perubahan situasi dan kondisi yang melingkupinya. Lembaga harus disetting sebagai institusi elastis dan adaptif terhadap semua perubahan dunia eksternal. Optimalisasi berbagai sumber daya yang dimiliki oleh suatu lembaga merupakan bagian penting dari upaya lembaga dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan sosialnya.<sup>23</sup> Itulah yang menyebabkan karakter suatu lembaga, daya tahan, dan kelangsungan suatu lembaga berbeda. Kuncinya ada pada, ia memiliki ketahanan atau tidak. Bagi yang memiliki ketahanan maka ia akan menjadi lembaga yang sukses. Sementara, bagi yang tidak memiliki ketahanan maka ia akan jadi lembaga yang tidak dapat berkembang dengan baik (mati).

Seperti individu, lembaga juga harus mampu mengelola diri, dan terus melakukan penyesuaian dengan perubahan lingkungan sekitarnya. Dunia eksternal selalu mengalami perubahan, baik perubahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Lingkungan sosial dan fisik suatu lembaga selalu mengalami perubahan, misalnya terjadinya wabah, pandemic, politik, dan ekonomi. Perubahan lingkungan eksternal, baik pada level lokal, regional, nasional, dan

---

<sup>23</sup> Gardner, A., & Grafen, A. (2009). Capturing the superorganism: a formal theory of group adaptation. *Journal of evolutionary biology*, 22(4), 659-671.

internasional selalu berpengaruh terhadap individu, keluarga, dan lembaga-lembaga di masyarakat. Dampak utama suatu lembaga dari setiap perubahan di lingkungan eksternalnya, diantaranya adalah keterbatasan keuangan, kebijakan akses data, dan persepsi atau respon yang berbeda dari pengelola dan stakeholders lembaga.<sup>24</sup> Kemampuan melakukan penyesuaian bagi setiap lembaga dapat dikategorikan sebagai memiliki ketahanan (*resilience*) yang baik.

Konsep *resilience* lebih banyak ditemukan untuk menjelaskan kondisi pada level individu. Pada level ini, resiliensi dimaknai sebagai suatu kondisi seseorang yang mampu bangkit kembali dalam menghadapi kesulitan dan tekanan internal dan eksternal sehingga mampu melanjutkan kehidupan dalam mencapai kesejahteraan.<sup>25</sup> Konsep ini sebetulnya dapat dipakai untuk menganalisis ketahanan dan kemampuan suatu lembaga, misalnya Perguruan Tinggi dalam merespon kondisi pandemic COVID-19. Dalam situasi seperti ini, Perguruan Tinggi dituntut untuk mampu mengelola diri agar dapat survive, bahkan mampu berkembang dalam situasi tekanan wabah di dunia eksternalnya. Dengan demikian, dalam situasi bagaimanapun lembaga pendidikan urgen untuk menata ulang lembaganya, baik aspek keuangan, sumber daya manusia, pengembangan, maupun layanan terhadap stakeholders lembaga.

---

<sup>24</sup> Hussain, Z. (2021). Paradigm of technological convergence and digital transformation: The challenges of CH sectors in the global COVID-19 pandemic and commencing resilience-based structure for the post-COVID-19 era. *Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage*, 21, e00182. 1-14

<sup>25</sup> Turner, S. G. (2001). Resilience and social work practice: Three case studies. *Families in society*, 82(5), 441-448.

Resilience adalah kemampuan untuk bangkit kembali setelah mengalami berbagai kesulitan. Resiliensi dapat digambarkan sebagai kondisi yang dapat bangkit kembali setelah mendapatkan kesulitan dan berada dalam titik nol.<sup>26</sup> Hal demikian berkaitan dengan ketahanan, kelenturan, dan kemampuan melakukan penyesuaian dengan setiap perubahan situasi dan kondisi dunia eksternalnya. Individu, organisasi, dan lembaga-lembaga dituntut memiliki ketahanan dan kelenturan dalam merespon setiap perubahan yang ada. Mempertimbangkan kondisi obyektif internal lembaga diantara strategi yang dapat dilakukan dalam implementasi resiliensi. Mislanya melakukan efisiensi dan efektifitas setiap aspek dalam organisasi dengan tetap berorientasi pencapaian tujuan lembaga.

Terdapat beberapa aspek pada suatu lembaga yang memungkinkan untuk selalu ditinjau ulang untuk dilakukan penyesuaian dengan setiap perubahan kondisi eksternal lembaga. Aspek-aspek dalam organisasi yang dimaksud diantaranya; keuangan, pengembangan sumberdaya manusia, layanan publik/stakeholders, kerjasama dengan lembaga-lembaga lain, kelengkapan (inventaris) lembaga, dan lain-lain. Diperlukan strategi dan teknik dalam mengelola aspek-aspek lembaga tersebut dalam proses adaptasi dengan setiap perubahan di eksternal lembaga. Proses-proses adaptasi ini disebut sebagai efisiensi lembaga.<sup>27</sup> Efisiensi kelembagaan merupakan strategi yang lebih baik

---

<sup>26</sup> Glantz, M. D., & Sloboda, Z. (2002). Analysis and reconceptualization of resilience. In *Resilience and development*. Springer, Boston, MA. Pp. 109-126

<sup>27</sup> Nugroho, A., & Hermawan, S. (2020). Strategi Kebijakan Menyongsong Adaptasi Kebiasaan Baru dalam Perspektif Hukum Ekonomi. *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum dan Konstitusi*, 3 (2), 1-15.

agar lembaga memiliki kelenturan dan daya tahan yang baik di era pandemic.

Implementasi digitalisasi layanan akademik dan non akademik bagi Perguruan Tinggi merupakan teknik yang baik untuk melakukan efisiensi dan efektifitas kerja Perguruan Tinggi. Efisiensi demikian memiliki kelebihan, diantaranya; layanan akademik dan non-akademik tetap bisa dilakukan secara maksimal, meski staf administrasi pelayanan berkiran. Semua layanan dapat dilakukan secara mekanik menggunakan mesin/robot digital, bahkan mampu melayani 24 jam. Beberapa Perguruan Tinggi sudah memiliki aplikasi layanan kepada mahasiswa, baik kebutuhan-kebutuhan yang terkait dengan akademik (pembelajaran), maupun non-akademik.<sup>28</sup> Masing-masing fakultas membuat aplikasi layanan sesuai dengan kebutuhan, kondisi, dan kemampuan finansialnya. Model-model layanan demikian menurut beberapa hasil penelitian sebelumnya bahwa budaya baru ini akan terus berkembang dan berlanjut di masa-masa yang akan datang.<sup>29</sup>

Beberapa penelitian sebelumnya menguatkan bahwa efisiensi dalam pembelajaran dapat dicapai secara signifikan jika dilakukan secara digital.<sup>30</sup> Pembelajaran dapat dilakukan dengan model pembelajaran campuran (*blended learning*) online dan offline. Sebagian Perguruan Tinggi menerapkan pembelajaran blended, misalnya 50% mahasiswa masuk kuliah di ruang kelas,

---

<sup>28</sup> Soroya, S. H., & Ameen, K. (2020). Millennials' Reading behavior in the digital age: A case study of pakistani university students. *Journal of Library Administration*, 60(5), 559-577.

<sup>29</sup> Kergel, D., & Heidkamp-Kergel, B. (2020). Perspectives on digitization of German higher education. In *Communication and Learning in an Age of Digital Transformation*. Routledge. pp. 196-202.

<sup>30</sup> Huda, M., Hehsan, A., Basuki, S., Rismayadi, B., Jasmi, K. A., Basiron, B., & Mustari, M. I. (2019). Empowering Technology Use to Promote Virtual Violence Prevention in Higher Education Context. *Intimacy and Developing Personal Relationships in the Virtual World*, 272-291.

sedangkan 50% lainnya mengikuti secara online. Pembelajaran menggunakan campuran platform, misalnya menggunakan whatsapp, youtube, google meet, zoom, google class room, facebook, dan lain sebagainya. Penggunaan berbagai macam platform digital ini lebih fleksibel sesuai dengan kondisi dan latar belakang sosial ekonomi mahasiswa. Misalnya terdapat keluhan menggunakan zoom dalam pembelajaran. Oleh karena itu, menyediakan dan membiasakan menggunakan beragam media atau platform dalam pembelajaran merupakan pilihan yang tepat dan baik.

Layanan administrasi yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan kepentingan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian civitas akademik juga dilakukan dengan menggunakan platform online (digitalisasi layanan administrasi).<sup>31</sup> Misalnya mahasiswa dan dosen yang membutuhkan surat ijin penelitian maka dapat dilakukan dengan menggunakan platform layanan yang sudah disediakan oleh masing-masing fakultas. Setiap fakultas atau Perguruan Tinggi memiliki inovasi layanan digital, yang dapat dimanfaatkan oleh semua anggota civitas akademik. Selain itu, layanan yang berkaitan dengan pembelajaran, misalnya tugas ujian akhir semester (UAS), input nilai hasil ujian dan feedback juga dapat dilakukan secara online. Beberapa rapat fakultas dan jurusan/program studi banyak yang dilakukan secara online dengan menggunakan media online zoom atau google meet. Beberapa dosen, pegawai, dan mahasiswa lebih menyukai model layanan digital ini, karena selain efektif, efisien juga jejak sejarah digitalnya mudah

---

<sup>31</sup> Yeh, S. T., & Ramirez, R. (2016). A conceptual model of service innovation: The case of academic libraries.

dilacak.

Konsultasi pemrograman mata kuliah, penulisan proposal penelitian, dan penulisa karya ilmiah skripsi juga selama era pandemic dilakukan secara online. Setiap dosen dan mahasiswa mulai terbiasa dengan bentuk-bentuk kegiatan semacam ini, bahkan menurut beberapa penelitian sebelumnya layanan digital sudah dimaklumi semua anggota civitas akademik sebagai bentuk layanan era baru.<sup>32</sup> Sebagian dosen dalam melayani bimbingan konsultasi memprogram mata kuliah bagi mahasiswa diawal semester membuat google form sendiri untuk isian daftar hadir layanan, jenis layanan, dan jadwal layanan.<sup>33</sup> Dengan demikian melakukan inovasi dalam pelayanan administrasi dan pemeblejaran bagi para mahasiswa dan anggota civitas akademik lainnya merupakan suatu keharusan agar tercapai mutu yang baik suatu Perguruan Tinggi.

Inovasi pelayanan akademik dan non-akademik pada Perguruan Tinggi hendaknya dilakukan secara bertahap; dimulai dari pembuatan dan uji coba aplikasi. Kepatuhan terhadap tahapan demikian ini berdasarkan pada hasil penelitian sebelumnya memiliki kontribusi signifikan dalam keberhasilan implementasi inovasi layanan. Beberapa penelitian yang relevan dengan konteks ini menguatkan asumsi bahwa semakin baik, terukur, dan terencana pelatihan-pelatihan yang dilakukan sebelum plat form layanan diimplementasi,

---

<sup>32</sup> Sutijono, S., & Farid, D. A. M. (2018). Cyber counseling di era generasi milenial. *Sosiohumanika*, 11(1), 19-32.

<sup>33</sup> Mulawarman, M., Susilawati, S., Syifa, L., & Rifani, E. (2020). Classroom Guidance Strategy with Flipped Method in Guidance and Counseling Services at Indonesia Schools in the Digital Era. *Islamic Guidance and Counseling Journal*, 3(2), 61-74.

maka kemungkinan keberhasilannya sangat baik.<sup>34</sup> Oleh karena itu, disarankan bagi setiap lembaga yang membuat inovasi layanan digital untuk melakukan pelatihan bagi semua calon pengguna. Masing-masing individu dalam suatu lembaga juga dapat dilibatkan dalam refleksi evaluasi platform agar pencapaian tujuan efisiensi layanan dapat tercapai dengan baik.

Kedua Perguruan Tinggi memiliki strategi yang baik untuk mempertahankan dan mengembangkan lembaga. Misalnya keterbatasan anggaran yang dimiliki untuk mensupport dosen melakukan pengabdian. Kedua Perguruan Tinggi tidak memberikan anggaran dana segar kepada dosen, tetapi memfasilitasi atau menghubungkan dan berjejaring dengan komunitas-komunitas di masyarakat yang dimiliki oleh masing-masing Perguruan Tinggi. Dalam konteks mempertahankan kelangsungan lembaga di era pandemic strategi demikian dianggap efisien dan efektif sebagaimana telah dilakukan beberapa lembaga yang berhasil melewati masa-masa kritis dan bangkit kembali.<sup>35</sup> Membangun jejaring dan bekerjasama dalam implementasi program dan kegiatan merupakan suatu keharusan bagi setiap lembaga jasa maupun keuangan agar tujuan dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien.<sup>36</sup> Kedua Perguruan Tinggi memiliki jaringan dan hubungan struktur organisasi yang sudah establis berdasarkan organisasi induknya.

---

<sup>34</sup> Xing, K., Ness, D., & Lin, F. R. (2013). A service innovation model for synergistic community transformation: Integrated application of systems theory and product-service systems. *Journal of Cleaner Production*, 43, 93-102.

<sup>35</sup> Xu, M., Allenby, B. R., & Crittenden, J. C. (2011). Interconnectedness and resilience of the US economy. *Advances in complex systems*, 14(05), 649-672.

<sup>36</sup> Alves, I., Ferrari, S., Franchini, P., Heam, J. C., Jurca, P., Langfield, S., ... & Vuillemeij, G. (2013). *The structure and resilience of the European interbank market* (No. 3). ESRB Occasional Paper Series.

Sumber keuangan kedua lembaga tidak hanya bersumber dari uang kuliah tunggal (UKT) mahasiswa, tetapi juga bersumber dari usaha dan jaringan yang dimiliki. Keduanya telah mengimplementasikan sistem keragaman (*diversity*) dalam mempersiapkan keuangan lembaga, terutama di era pandemic covid-19. *Diversity* (keragaman) sumber keuangan lembaga penting dikembangkan dan diusahakan oleh setiap lembaga agar kelangsungan lembaga berjalan sebagaimana pada era normal. Keduanya tidak hanya memahami dana segar sebagai modal lembaga, modal sosial bagi mereka juga dianggap penting untuk menopang dan mempertahankan program dan kegiatan lembaga. Beberapa usaha yang dilakukan untuk memperluas jaringan dan menguatkan modal sosial adalah melakukan kerjasama dengan pihak-pihak ketiga, dan komunitas-komunitas di masyarakat. Strategi demikian berfungsi untuk merealisasikan program penelitian dan pengabdian yang dilakukan oleh civitas akademik.<sup>37</sup>

Jaringan dan keterhubungan Perguruan Tinggi dapat dikembangkan oleh lembaga secara formal, atau oleh orang-orang yang terkait dengan lembaga, misalnya individu dosen, staf administrasi, pengurus yayasan, dan/atau organisasi induk. Di Universitas Nahdlatul Ulama jejaring dan komunitas-komunitas yang dijadikan mitra dalam penelitian dan pengabdian dosen adalah komunitas-komunitas di masyarakat yang masuk bagian dari jaringan struktur organisasi NU dan/atau lembaga-lembaga *underbaw* NU. Begitu pula, jaringan dan komunitas-komunitas yang dijadikan mitra Universitas Islam Balitar

---

<sup>37</sup> Syahra, R. (2003). Modal sosial: Konsep dan aplikasi. *Jurnal Masyarakat dan Budaya*, 5(1), 1-22.

adalah komunitas di masyarakat yang memiliki hubungan ideologi organisasi dan/atau kedekatan dengan masing-masing dosen. Setiap lembaga Perguruan Tinggi memiliki jaringan atas dasar kesamaan pandangan, ideologi, dan tujuan dengan komunitas-komunitas di masyarakat.<sup>38</sup> Kesamaan demikian ini dimanfaatkan oleh masing-masing lembaga dan individu dosen dalam mempertahankan dan mengembangkan program yang mendukung tercapainya tujuan lembaga.

Jejaringan yang telah dibangun oleh kedua lembaga berfungsi sebagai mitra program dan kegiatan, atau sebagai laboratorium sosial masing-masing jurusan yang di miliki oleh Universitas Nahdlatul Ulama dan Universitas Islam Balitar. Pengetahuan teoritik yang diperoleh para mahasiswa di perkuliahan perlu dimatangkan dan dikuatkan dengan kegiatan-kegiatan praktikum di lapangan sosial. Komunitas dan semua aktifitasnya di masyarakat dapat dimanfaatkan sebagai media bagi dosen dan mahasiswa untuk memperkuat skill perkuliahan. Semua mata kuliah tidak hanya mengajarkan pengetahuan teoritik, tetapi juga banyak kegiatan mandiri dan praktikum yang harus diselesaikan oleh mahasiswa, baik secara mandiri maupun berkelompok.<sup>39</sup> Kegiatan-kegiatan demikian dilakukan secara bermitra dengan komunitas dan jaringan yang sudah terbangun dengan baik. Selain itu, komunitas dan jaringan dijadikan sebagai obyek atau mitra kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja mahasiswa (PKM), dan obyek penelitian mahasiswa dan dosen.

---

<sup>38</sup> Tetlock, P. E. (1986). A value pluralism model of ideological reasoning. *Journal of personality and social psychology*, 50(4), 819.

<sup>39</sup> Pahlawan, R. (2019). *Pengembangan Buku Penuntun Praktikum Kimia Dasar Inovatif Sesuai dengan Kurikulum KKN* (Doctoral dissertation, UNIMED).

Kebijakan kedua lembaga dalam mempertahankan dan bangkit kembali untuk berkembang di era pandemic ini cukup berhasil. Misalnya kebijakan pengurangan UKT, pengurangan hari dan jam kerja dosen dan staf administrasi, memperkuat jejaring, menguatkan modal sosial, dan diversifikasi program dan kegiatan dosen dan mahasiswa. Di beberapa Perguruan Tinggi juga menerapkan kebijakan yang hampir sama, yaitu melingkupi; tridarma perguruan tinggi (pengajaran, penelitian, dan pengabdian), efisiensi dan efektifitas layanan akademik dan nonakademik, membangun jaringan dan kerjasama dengan berbagai pihak, menguatkan kapasitas sumber daya manusia (staf pendidik dan staf kependidikan), penguatan sarana prasarana berbasis digital.<sup>40</sup> Kesemua perbaikan sistem dan kebijakan dimaksudkan untuk melakukan penyesuaian dengan kondisi kenormalan baru.

---

<sup>40</sup> Sholehuddin, S., Mitrohardjono, M., & Fahrudin, A. (2021). Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Manajemen “Academic Capitalism” Perguruan Tinggi. *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 21-28.