

Erasmus+ Capacity Building in Higher Education

Indonesian Higher Education Leadership Training the Trainers
Program

Fase 2 : PROYEK PERUBAHAN : PENERAPAN ICM PADA PROYEK BERDAMPAK MELALUI ACTION LEARNING SET

Fasilitator

Afit Istiandaru (UAD)
Dwi Nita Aryani (STM)

FASE 2
PROYEK PERUBAHAN: PENERAPAN ICM PADA PROYEK
BERDAMPAK MELALUI ACTION LEARNING SET

Modul Tahap Uji Coba

Durasi pelaksanaan

Fase 2 terdiri dari kegiatan selama 24 jam, yaitu:

- 16 jam mengembangkan proposal proyek, dan
- 8 jam sesi pembinaan.

Tujuan sesi

Setelah mengikuti sesi ini, peserta harus dapat:

- mengembangkan, mempresentasikan, dan meninjau secara kritis proposal inisiatif proyek perubahan, berdasarkan: (1) masalah pilihan institusi, dan (2) hasil HELQS;
- mengidentifikasi dampak potensial pelaksanaan proyek yang diusulkan di tingkat individu (kompetensi kepemimpinan pribadi), kelembagaan (menyelesaikan masalah yang dipilih), dan nasional (sosialisasi).

Sekilas tentang materi pelatihan

Action learning set (ALS)

Pembelajaran tindakan (*action learning*) adalah pembelajaran yang memfasilitasi peserta dalam mengeksplorasi dan menerapkan tindakan untuk memecahkan masalah nyata mereka dan belajar melalui refleksi atas hal-hal yang telah mereka lakukan (Griffiths et al., 2008; Walia & Marks-Maran, 2014; Yeadon-Lee, 2013). Jika kita melakukan pembelajaran tindakan dengan membuat kelompok-kelompok kecil, maka ini disebut sebagai rangkaian pembelajaran tindakan atau *Action Learning Set (ALS)*. Banyak pihak meyakini bahwa ALS dapat mendorong pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan (Walia & Marks-Maran, 2014; Yeadon-Lee, 2013), dan kepemimpinan kolaboratif (Raelin, 2006), yang melibatkan semua orang di semua tingkatan untuk berpartisipasi dalam proses kepemimpinan, termasuk dalam pengambilan keputusan.

Menurut definisinya, ALS memiliki fitur utama: memecahkan masalah yang ada dan belajar melalui refleksi diri sendiri dan refleksi orang lain. Setiap peserta akan mempresentasikan masalahnya kepada peserta lain. Peserta lain mendengarkan dan dengan terampil bertanya, bukan untuk memberi tahu penyaji presentasi hal-hal yang harus dilakukan secara langsung, tetapi untuk memberikan pandangan berbeda yang dapat mencetuskan ide untuk memecahkan masalah tersebut. Selama refleksi, setiap peserta akan belajar dari diri mereka sendiri dan dari orang lain.

Dalam program pelatihan kepemimpinan, satu kelompok pemimpin dapat membentuk “set” untuk bertemu secara berkala dan belajar bersama melalui ALS. Setiap anggota kelompok dapat mengangkat suatu masalah dari lembaganya, sementara yang lain mendengarkan, mengajukan pertanyaan, dan memberikan perspektif yang berbeda. Sesi ini akan menjadi diskusi curah pendapat (*brainstorming*) dan perbandingan (*benchmarking*) yang baik. ALS dilakukan selama pelaksanaan proyek inisiatif untuk mengatasi masalah unit. Selain itu, kami juga akan

menggunakan Metode Imunitas terhadap Perubahan atau *Immunity to Change Methodology* (ICM) sebagai kerangka kerja untuk membantu peserta (pemimpin) mencari tahu hal-hal yang membuat mereka sulit melakukan perubahan dan hal-hal yang membuat inisiatif mereka mendapat penolakan pada saat terjadi.

Catatan: Mengingat Kembali Fase 1 Modul 6 Action Learning Set

Metodologi imunitas terhadap perubahan (ICM)

Kegan dan Lahey (2009) menjelaskan tiga tahap pikiran orang dewasa terkait dengan imunitas terhadap perubahan – pikiran yang banyak bersosialisasi (*socialized mind*) sehingga dibentuk secara signifikan oleh ekspektasi eksternal, pikiran yang mengelola diri (*self-authoring mind*) yang dapat membuat evaluasi internal dan pilihan tentang ekspektasi eksternal, dan pikiran yang bertransformasi (*transforming mind*) dapat mencerminkan batas mereka dan lebih terbuka terhadap perbedaan dan perubahan. Setiap pemimpin perlu tumbuh dari pikiran yang banyak bersosialisasi menjadi pikiran yang bertransformasi. Kerangka ICM memfasilitasi peserta untuk menetapkan tujuan perbaikan yang mereka ingin wujudkan dalam kapasitas kepemimpinan mereka (pribadi), organisasi mereka, dan sektor pendidikan tinggi pada umumnya, mengidentifikasi perilaku sebenarnya dan perilaku yang diharapkan (perilaku melakukan dan tidak melakukan), mengidentifikasi komitmen bertentangan yang tersembunyi dan membuat asumsi di belakangnya, dan menguji asumsi tersebut. Menerapkan kerangka ICM akan membantu pemimpin untuk memiliki sikap yang lebih terbuka dan adaptif terhadap perubahan baik untuk unit mereka maupun diri mereka sendiri.

Catatan: Mengingat Kembali Modul Tambahan Metodologi Imunitas terhadap Perubahan

Skenario pelatihan

Dalam program ‘tahap uji coba’, kami memulai dengan mengingat kembali fitur-fitur utama ALS, masalah-masalah yang berhasil diidentifikasi di institusi asal peserta, dan kompetensi kepemimpinan yang diidentifikasi yang perlu ditingkatkan melalui hasil HELQS. Dalam program ini, ALS dilakukan mulai dari mengidentifikasi masalah unit, masalah kepemimpinan di balik masalah unit, dan inisiatif yang diusulkan. Kemudian, peserta menjelaskan dengan terperinci inisiatif tersebut dalam bentuk proposal terstruktur suatu proyek perubahan, yang mencakup ICM. Pada presentasi proposal proyek, peserta mempresentasikan dan mendiskusikan detail proyek untuk mengetahui cara-cara proyek mengatasi masalah unit dan masalah kepemimpinan pribadi.

Proyek inisiatif yang diusulkan kemudian diterapkan di lembaga asal peserta dalam 1 bulan (periode antara Fase 2 dan Fase 3). Terakhir, kami juga menjadwalkan sesi pembinaan online yang dilakukan selama berjalannya proyek.

Apersepsi terhadap materi prasyarat

Diharapkan peserta telah melakukan refleksi, curah pendapat, dan perbandingan dengan cukup pada sesi sebelumnya (Fase 1 Modul 6) yang menghasilkan:

- a. masalah yang diidentifikasi dari unit/organisasi;
- b. kemungkinan penyebab masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan;
- c. inisiatif potensial untuk mengatasi masalah.

Refleksi kritis

Dapat dicatat bahwa tidak semua peserta dapat memperoleh semua materi prasyarat pada tahap ini. Hal ini dapat dipahami karena poin a, b, dan c di atas merupakan hasil refleksi kritis. Refleksi kritis adalah upaya untuk mempertanyakan keyakinan dan praktik seseorang berdasarkan serangkaian kriteria. Densten dan Gray (2001) menjelaskan bahwa refleksi kritis membantu seseorang untuk belajar dari pengalaman pribadinya. Namun, hal ini tidak mudah karena melibatkan komitmen pemimpin untuk mempertanyakan praktik mereka. Refleksi kritis akan berhasil jika peserta memiliki beberapa kualitas – keterbukaan pikiran, tanggung jawab, dan komitmen sepenuh hati (Dewey, seperti dikutip dalam Densten & Grey, 2001).

Keterbukaan pikiran didefinisikan sebagai keinginan untuk mendengarkan tidak hanya dari satu sisi, mempertimbangkan pandangan alternatif, dan keyakinan bahwa bahkan keyakinan yang paling kuat sekalipun dapat dipertanyakan. Tanggung jawab didefinisikan sebagai keinginan untuk mencari kebenaran dan menerapkan informasi yang diperoleh ke dalam praktik. Sementara itu, komitmen sepenuh hati didefinisikan sebagai sikap yang dilakukan seseorang untuk mengatasi ketakutan dan ketidakpastian untuk mengubah diri (tingkat pribadi), organisasi (tingkat lembaga), dan masyarakat (tingkat nasional). Kualitas ini mungkin tidak ditemukan pada beberapa orang karena kurangnya rasa keterlibatan dalam pembelajaran mereka sendiri. Oleh karena itu, jika beberapa peserta belum berhasil mengidentifikasi poin a, b, dan c di atas, maka kita dapat meluangkan waktu beberapa menit untuk mendiskusikannya kembali dalam kelompok atau kelompok kecil.

Cara menggunakan Lampiran 1 untuk merumuskan inisiatif yang baik

Pertimbangkan untuk menggunakan lembar kerja pada Lampiran 1 untuk mengingat kembali masalah yang diidentifikasi dan inisiatif yang diusulkan untuk mengatasi masalah tersebut. Pada Lampiran 1, peserta diajak untuk berdiskusi dalam kelompok kecil yang beranggotakan 5 orang untuk mengisi kolom kosong dengan masalah penting yang dihadapi di unit/lembaga mereka. Masalah yang dimaksud bisa mengenai sumber daya, kebijakan, lingkungan, dll. Jika memungkinkan, pertimbangkan untuk mengidentifikasi masalah yang – ketika masalah ini diatasi – dapat berdampak tidak hanya pada institusi, tetapi juga pada pemimpin (tingkat pribadi) dan untuk sektor pendidikan tinggi (tingkat nasional).

Pada kolom berikutnya, peserta diajak untuk merefleksikan praktik kepemimpinan mereka dan mencoba mencari tahu isu-isu kepemimpinan yang berpotensi menimbulkan masalah unit/lembaga. Langkah ini dapat membuat pimpinan menjadi sulit untuk melihat apa yang salah pada diri mereka saat menjalankan unit/lembaganya. Terkadang, seseorang mungkin terjebak untuk menyalahkan orang lain atau sistem dan bukannya melihat diri mereka sendiri. Kita harus menghargai langkah ini sebagai titik awal yang baik untuk melakukan refleksi dan menemukan kebenaran. Misalnya, pernyataan “staf saya kurang termotivasi” mungkin bisa berarti “Saya (pemimpin) gagal memotivasi mereka”.

Kolom berikutnya adalah tentang ide-ide inovatif yang dapat dipikirkan peserta untuk

mengatasi masalah unit mereka. Ide-ide tersebut dapat dihasilkan dengan melakukan diskusi curah pendapat dan perbandingan dalam kelompok kecil. Diskusi dalam kelompok kecil akan mengarahkan peserta ketika mereka kehabisan ide. Diskusi dapat dalam bentuk Diskusi Kelompok Tanpa Pemimpin atau *Leaderless Group Discussion* (LGD).

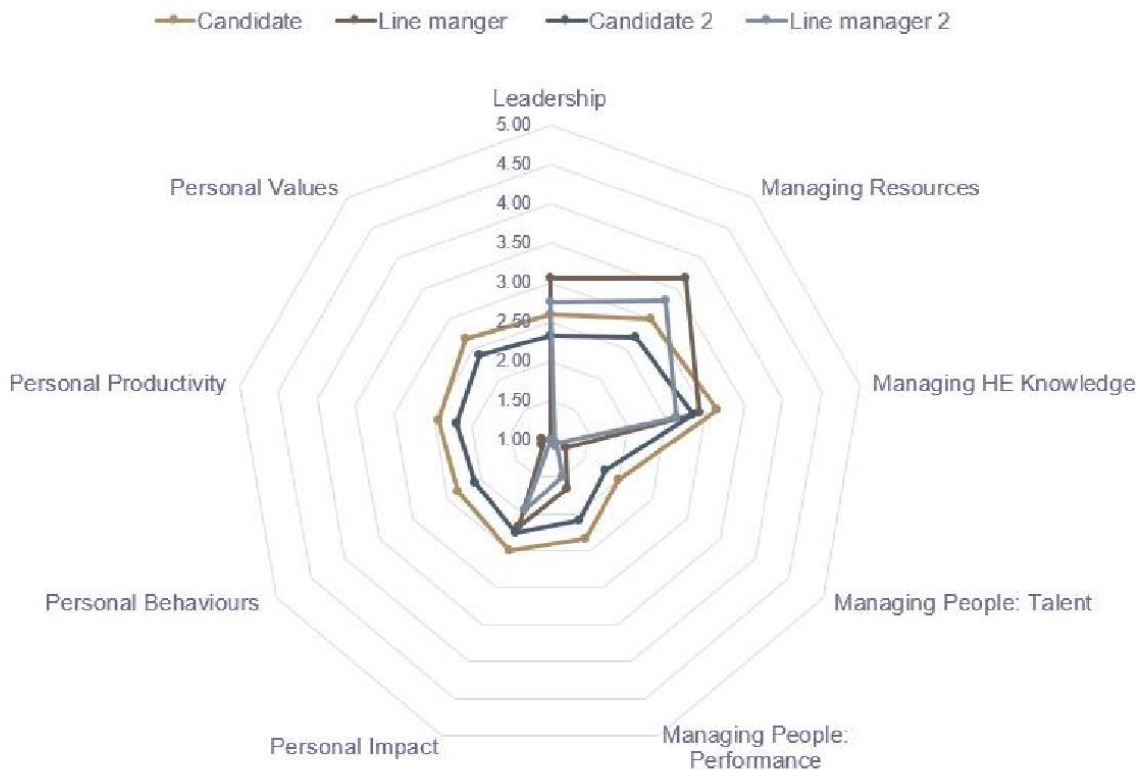
Akhirnya, kolom terakhir adalah tugas individu. Perlu dicatat bahwa peserta sendiri harus memilih inisiatif terbaik. Sebenarnya, apa pun alternatif solusi yang dapat diperoleh suatu pemimpin dari berbagai sumber, pada akhirnya mereka tetap harus memutuskan mana yang terbaik untuk unit/lembaganya. Harap diperhatikan bahwa peserta harus mempertimbangkan ukuran perubahan (inisiatif). Perubahan bisa jadi kecil, tetapi layak untuk diterapkan.

Cara menggunakan Lampiran 2 dan Lampiran 3 untuk menerapkan ICM

Terdapat 4 kolom pada Lampiran 2 dan 3. Pertama, peserta diajak untuk mengidentifikasi tujuan peningkatan pada tiga tingkat yang terkait dengan inisiatif proyek. Kedua, mereka perlu mengidentifikasi perilaku melakukan dan belum melakukan. Ketiga, mereka perlu mengidentifikasi komitmen bertentangan yang tersembunyi pada mereka. Dan terakhir, mereka perlu membuat asumsi dan menguji asumsi tersebut.

Menggunakan hasil pra-penilaian HELQS

Kita juga dapat menggunakan hasil penilaian HELQS untuk memberikan petunjuk identifikasi kelemahan (aspek yang harus ditingkatkan) dari para kandidat.



Gambar 1. Contoh hasil HELQS (presentasi Dr. David Dawson di RM 1 Hari 1)

Seperti yang terlihat pada Gambar 1 kita dapat melihat kelemahan kandidat dalam aspek pengelolaan sumber daya dan pengetahuan tentang pendidikan tinggi (1 = baik, 5 = kurang baik). Kita bisa menggunakannya sebagai petunjuk pertama untuk memfasilitasi peserta pelatihan untuk mengembangkan proyek.

Menyusun proposal proyek

Proposal proyek harus singkat tetapi jelas. Proposal akan memandu peserta dalam menerapkan inisiatif mereka dan mengobservasi atau mengukur dampaknya terhadap unit/lembaga atau diri mereka sendiri. Oleh karena itu, proposal harus mengikuti struktur yang ditunjukkan pada Lampiran 4. Lampiran 4 juga memberikan contoh proposal yang bertujuan untuk memberikan pandangan seperti apa proposal tersebut nantinya.

Pada sesi ini, kami mengajak Anda untuk mencoba membuat proposal singkat berdasarkan permasalahan di lembaga Anda. Hal ini akan menjadi tugas kelompok. Satu kelompok terdiri dari peserta yang beragam. Kelompok dapat memilih satu kasus dari salah satu anggota kelompok.

Presentasi dan tinjauan proposal

Setelah membuat proposal, minimal draft proposal, kita akan membuat presentasi baku dari setiap kelompok.

Refleksi, pembinaan, dan pelajaran

Setelah presentasi, akan dilakukan refleksi singkat untuk mendapatkan tanggapan bebas dari peserta.

- Apakah proyek menjanjikan untuk mengatasi masalah lembaga?
- Mungkinkah pemimpin merefleksikan praktik kepemimpinan mereka dari proyek tersebut?

Materi Belajar

1. Lembar Kerja – Lampiran 1, 2, dan 3.
2. Contoh proposal proyek – Lampiran 4.
3. Slide presentasi Power Point – Lampiran 5.

Referensi

- Densten, I. L., & Gray, J. H. (2001). Leadership development and reflection: what is the connection? *International Journal of Educational Management*, 15(3), 119-124.
- Griffiths, D., Ingle, J., Massey, A., & Pokorny, H. (2008). Learning (and staying) together beyond the classroom: experiences of action learning sets. *Investigations in university teaching and learning*, 5(1), 42-51.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business Press.
- Walia, S., & Marks-Maran, D. (2014). Leadership development through action learning sets: An evaluation study. *Nurse education in practice*, 14(6), 612-619.
- Yeadon-Lee, A. (2013). Action Learning: Understanding interpersonal relationships within

learning sets. *Journal of Management Development*, 32(9), 984-994.

Lampiran 1

LEMBAR KERJA IDENTIFIKASI MASALAH DAN PROYEK INISIATIF PERUBAHAN YANG DIUSULKAN

Masalah signifikan di unit/lembaga saya	Isu kepemimpinan berpotensi menimbulkan masalah unit/lembaga	Inisiatif inovatif untuk memecahkan masalah unit	Inisiatif terpilih (terbaik) untuk memecahkan masalah
<p><i>Contoh:</i> Kemdikbud menuntut setiap universitas untuk mencapai 8 indikator kinerja utama, yang salah satunya adalah pengakuan internasional untuk hasil penelitian [kondisi ideal]. Namun, hingga saat ini, kita masih kekurangan publikasi internasional yang bereputasi baik [fakta 1]. Selain itu, sebagian besar penelitian kita memiliki tingkat kesiapan teknologi yang rendah. Oleh karena itu, masih belum siap digunakan di masyarakat [fakta 2].</p>	<p><i>Contoh:</i> Jujur saja, saya tidak memiliki pengetahuan dalam memberikan mentor kepada staf saya yang bisa membimbing mereka untuk melakukan penelitian dengan baik dan kemudian mempublikasikannya dengan baik. Selain itu, menurut saya mereka kurang termotivasi untuk melakukan publikasi internasional karena tingginya biaya yang dapat dikenakan.</p>	<p><i>Contoh:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan jejaring dalam publikasi penelitian dengan mitra pendidikan tinggi - Membangun dan menerapkan sistem penghargaan and hukuman dalam publikasi penelitian. - Memberikan pelatihan dan bantuan bagi peneliti untuk membuat artikel yang baik dan menerbitkannya. 	<p><i>Contoh:</i> Memberikan pelatihan dan bantuan bagi peneliti untuk membuat artikel yang baik dan menerbitkannya.</p>
<p>Catatan untuk pelatih (hal-hal yang harus diamati dan ditingkatkan):</p>			
<p>kemampuan untuk mengidentifikasi masalah organisasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - hubungannya dengan hasil HELQS, bagaimana proyeknya bisa memperbaiki kelemahan aspek kepemimpinan peserta pelatihan. 	<ul style="list-style-type: none"> - apakah ada pengetahuan dan keterampilan dapat diperoleh. 	<ul style="list-style-type: none"> - realistis - dampak potensial

Lampiran 2

LEMBAR KERJA
METODOLOGI IMUNITAS TERHADAP PERUBAHAN PADA PRAKTIK KEPEMIMPINAN
PRIBADI

Mengidentifikasi tujuan peningkatan	Mengidentifikasi perilaku sebenarnya vs perilaku yang diharapkan (melakukan dan tidak melakukan)	Mengidentifikasi komitmen bertentangan yang tersembunyi	Mengidentifikasi dan menguji asumsi
<p><i>Contoh:</i> Pribadi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjadi pemimpin yang lebih baik dengan memberi teladan dalam meningkatkan kinerja publikasi penelitian. - Menjadi motivator yang lebih baik. - Menjadi orang yang mudah berkomunikasi dalam berkolaborasi. 	<p><i>Contoh:</i> Apa yang saya lakukan/tidak lakukan <i>Perilaku sebenarnya yang sedang dilakukan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengusahan publikasi penelitian untuk diri saya sendiri terlebih dahulu. - Saya banyak mengajar, bukan melakukan penelitian. <p><i>Perilaku yang diharapkan tetapi belum dilakukan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan mentor kepada staf saya yang bisa membimbing mereka untuk melakukan penelitian dengan baik dan kemudian mempublikasikannya dengan baik. 	<p><i>Contoh:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Saya percaya dengan memimpin dengan memberi contoh. Saya ingin staf saya mengikuti apa yang saya lakukan, <i>di sisi lain</i>, saya harus unggul dalam hal publikasi terlebih dahulu. - Saya harus melakukan penelitian berkualitas tinggi sebelum dapat menerbitkan makalah apa pun. <i>Di sisi lain</i>, saya memiliki jadwal mengajar yang padat. 	<p><i>Mengapa saya mempunyai komitmen yang bertentangan?</i> <i>Contoh asumsi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jika saya tidak unggul dalam hal penelitian, saya tidak dapat memberikan contoh, maka staf saya tidak akan mempercayai saya dan tidak termotivasi untuk melakukan penelitian mereka. <p><i>Contoh pengujian asumsi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jika contoh berasal dari pakar di luar lembaga saya, apakah staf saya akan termotivasi?
<p>Catatan untuk pelatih (hal-hal yang harus diamati dan ditingkatkan):</p>			
<p>kaitannya dengan hasil HELQS, bagaimana peserta pelatihan dapat melakukan refleksi diri mengenai kelemahannya.</p>	<p>Keterbukaan, keterampilan menghubungkan fakta.</p>	<p>Keterbukaan, keterampilan menghubungkan fakta.</p>	<p>Keyakinan yang menantang.</p>

Lampiran 3

LEMBAR KERJA METODOLOGI IMUNITAS TERHADAP PERUBAHAN PADA DAMPAK PROYEK

Mengidentifikasi tujuan peningkatan	Mengidentifikasi perilaku sebenarnya vs perilaku yang diharapkan (melakukan dan tidak melakukan)	Mengidentifikasi komitmen bertentangan yang tersembunyi	Mengidentifikasi dan menguji asumsi
<p><i>Contoh:</i></p> <p>Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meraih prestasi yang lebih baik dalam hal publikasi internasional dalam indikator kinerja utama perguruan tinggi. <p>Sektor perguruan tinggi nasional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan pengakuan internasional terhadap hasil penelitian perguruan tinggi. 	<p><i>Contoh:</i></p> <p>Apa yang staf saya lakukan/tidak lakukan</p> <p>Perilaku sebenarnya yang sedang dilakukan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak mengalami kemajuan pada penelitian saat ini. <p>Perilaku yang diharapkan tetapi belum dilakukan</p> <ul style="list-style-type: none"> - berpikir lantang untuk melihat kembali temuan penelitian mereka sebelumnya dan menemukan cara yang memungkinkan untuk mempresentasikan temuan tersebut dari perspektif yang berbeda; - bersedia untuk berkolaborasi dengan peneliti internasional 	<p><i>Contoh:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Staf saya terlihat bersedia untuk mempublikasikan karyanya di jurnal internasional, <i>di sisi lain</i>, biaya menghambat mereka karena mereka harus mengalokasikan uang untuk kebutuhan lain. - Staf saya bersedia melakukan penelitian yang baik, <i>di sisi lain</i>, beban kerja mengajar menghalangi mereka untuk melakukannya. 	<p><i>Mengapa saya mempunyai komitmen yang bertentangan?</i></p> <p><i>Contoh asumsi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Staf saya mungkin tidak tahu tentang kebijakan keringanan biaya dalam publikasi. - Beban kerja mengajar menghalangi mereka untuk melakukan penelitian yang baik. <p><i>Contoh pengujian asumsi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jika saya menyesuaikan beban kerja mengajar, apakah kinerja mereka akan lebih baik?

Catatan untuk pelatih (hal-hal yang harus diamati dan ditingkatkan):

kaitannya dengan hasil HELQS, bagaimana peserta pelatihan dapat melakukan refleksi diri mengenai kelemahannya.	Keterbukaan, keterampilan menghubungkan fakta.	Keterbukaan, keterampilan menghubungkan fakta.	Keyakinan yang menantang.
--	--	--	---------------------------

Lampiran 4



**PELAKSANAAN PELATIHAN DAN BANTUAN
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA STAF DALAM HAL PUBLIKASI
PENELITIAN PADA JURUSAN PENDIDIKAN MATEMATIKA UNIVERSITAS
SUKAMAJU**

CONTOH *)
PROPOSAL PROYEK PERUBAHAN

Afit Istiandaru
Ketua Jurusan

**UNIVERSITAS SUKAMAJU
2021**

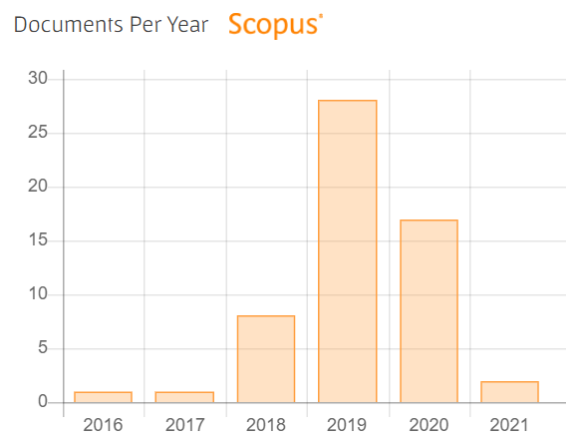
*) Data dalam contoh proposal tidak mencerminkan kenyataan.

A. Latar Belakang Proyek (Analisis Input)

Kemdikbud menuntut setiap universitas untuk mencapai 8 indikator kinerja utama, yang salah satunya adalah pengakuan internasional untuk hasil penelitian (Kemdikbud, 2020). Temuan penelitian yang baik perlu dipublikasikan di jurnal atau konferensi yang bereputasi terkemuka. Ini akan memudahkan komunitas ilmiah untuk mengakses temuan, mengembangkan kolaborasi penelitian, serta menggunakannya untuk memecahkan masalah serupa. Proses ini akan memastikan dampak penelitian yang dilakukan peneliti kami.

Jurusan pendidikan matematika Universitas Sukamaju memiliki visi untuk menjadi media pembelajaran matematika yang unggul dan berdaya saing global. Salah satu upaya untuk mencapai visi tersebut adalah dengan mempercepat jumlah penelitian unggulan media pembelajaran matematika dan publikasinya di jurnal atau konferensi bereputasi tinggi.

Namun, hingga saat ini, kita masih kekurangan publikasi internasional yang bereputasi baik. Salah satu database indeks terkemuka yang dapat kami rujuk adalah Scopus. Kinerja peneliti kami, menurut catatan Sinta (2021), menurun dari tahun 2019 seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1



Gambar 1. Jumlah publikasi yang tercatat di database Scopus

Saat kami melakukan refleksi, kami dapat melihat beberapa faktor yang mungkin dapat memengaruhi kinerja. Pertama, sebagian besar penelitian kami memiliki tingkat kesiapan teknologi yang rendah. Oleh karena itu, masih belum siap digunakan di masyarakat. Kedua, kurangnya motivasi untuk membuat artikel yang bagus untuk diajukan ke jurnal yang bereputasi baik. Ketiga, jurnal menetapkan harga yang sangat tinggi untuk setiap artikel yang diterbitkan. Lembaga kami telah mendukung dengan pemberian hibah penelitian dan pelatihan. Namun, kami memandang dukungan ini tidak cukup untuk jurusan saya. Pelatihan perlu ditingkatkan dengan program pendampingan untuk memastikan artikel dikembangkan, diserahkan, dan diterbitkan dengan baik.

B. Perencanaan Penerapan Inisiatif (Proses)

Inisiatif ini akan diuji coba selama empat bulan, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1: Jadwal waktu untuk memberikan pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan publikasi penelitian

Kegiatan	Bulan			
	1	2	3	4
Memberikan pendampingan misalnya dengan melihat kembali temuan penelitian sebelumnya dan saat ini yang dilakukan peneliti internal, mencari tahu data yang tidak dipublikasikan atau yang dapat dianalisis dengan lebih mendalam.	X			
Memulai kemitraan untuk membuka peluang kerjasama penelitian dan publikasi.	X			
Lokakarya penulisan artikel penelitian untuk publikasi internasional, mengundang pembicara bereputasi tinggi untuk memberikan pandangan, contoh, dan motivasi.		X		
Memberikan klinik pendampingan dan pembinaan untuk tinjauan dan pengajuan artikel ke jurnal/konferensi.			X	
Lokakarya pengembangan peta jalan (roadmap) penelitian dan publikasi untuk memandu penelitian dan publikasi di masa mendatang.				X

C. Mengelola Proyek

1. Mendapatkan sumber daya proyek (Mengelola Sumber Daya)

Contoh:

- Membangun jejaring peneliti di universitas dan dengan universitas mitra.
- Menyediakan mentor untuk publikasi penelitian internasional.

2. Mengalokasikan kandidat ke proyek (Mengelola Orang)

Contoh:

- Membahas dan menyepakati kriteria target publikasi penelitian internasional.
- Membuat kelompok beragam (dalam hal keahlian, unit) yang terdiri dari 5 peserta pelatihan untuk melakukan beberapa kali diskusi selama ALS.

3. Menciptakan masyarakat praktisi (Mengelola Orang)

- Memetakan kandidat berdasarkan minat, keahlian, untuk mencapai tujuan yang sama.
- Belajar dari pengalaman satu sama lain.

4. Menjaga momentum

- Mengikuti jadwal waktu proyek dengan tertib.
- Target yang jelas

D. Merencanakan Metodologi Imunitas terhadap Perubahan

1. Mengidentifikasi Tujuan Peningkatan

Untuk tingkat pribadi, proyek ini diharapkan dapat membantu saya untuk mengetahui apakah saya dapat menjadi contoh yang baik dalam hal publikasi internasional dan memotivasi peneliti saya dengan lebih baik.

Untuk tingkat lembaga, pelatihan dan pendampingan bertujuan untuk membantu peneliti kami mengoptimalkan diseminasi hasil penelitian mereka melalui publikasi internasional. Selain itu hal ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal yang membuat mereka sulit untuk mempublikasikan penelitian mereka di jurnal / konferensi yang terkemuka.

Untuk tingkat sektor perguruan tinggi, saya berharap dapat meningkatkan pengakuan internasional terhadap hasil-hasil penelitian perguruan tinggi

2. Mengidentifikasi Perilaku Sebenarnya dan Perilaku yang Diharapkan

a. Dalam hal praktik kepemimpinan saya

Sebenarnya, saya selalu ingin menjadi yang terbaik dalam hal publikasi di antara staf saya. Namun, saya berharap dapat memberikan bantuan kepada staf saya untuk menjadi lebih baik dalam hal publikasi internasional.

b. Dalam hal proyek inisiatif

Selama pelatihan dan pendampingan, kami akan melakukan observasi dan refleksi jika staf kami menunjukkan perilaku berikut ini:

- menunjukkan upaya untuk membuat artikel yang bagus;
- bersedia untuk berkolaborasi dengan mitra;
- bersedia untuk belajar berkomunikasi dalam bahasa Inggris.

Kami harap peneliti kami akan menunjukkan perilaku berikut.

- berpikir lantang untuk melihat kembali temuan penelitian mereka sebelumnya dan menemukan cara yang memungkinkan untuk mempresentasikan temuan tersebut dari perspektif yang berbeda;
- bersedia untuk berkolaborasi dengan peneliti internasional;
- berusaha semaksimal mungkin untuk menggunakan bahasa Inggris (misalnya, belajar menerjemahkan makalah dengan lebih baik, belajar mempresentasikan makalah dalam bahasa Inggris, belajar berkomunikasi dengan mitra internasional, dll.)

3. Mengidentifikasi Komitmen Bertentangan yang Tersembunyi

- Saya percaya dengan memimpin dengan memberi contoh. Saya ingin staf saya mengikuti apa yang saya lakukan, di sisi lain, saya harus unggul dalam hal publikasi terlebih dahulu.
- harus melakukan penelitian berkualitas tinggi sebelum dapat menerbitkan makalah apa pun. Di sisi lain, saya memiliki jadwal mengajar yang padat.

- Staf saya terlihat bersedia untuk mempublikasikan karyanya di jurnal internasional, di sisi lain, biaya menghambat mereka karena mereka harus mengalokasikan uang untuk kebutuhan lain.
- Staf saya bersedia melakukan penelitian yang baik, *di sisi lain*, beban kerja mengajar menghalangi mereka untuk melakukannya.

4. *Membuat dan Menguji Asumsi*

Jika kami menemukan bahwa suatu perilaku yang tidak diharapkan terjadi selama penerapan inisiatif ini, kami akan memikirkan hal-hal yang dapat menyebabkan perilaku tersebut dengan melakukan refleksi atas pertanyaan-pertanyaan berikut.

- Jika saya tidak unggul dalam hal penelitian, saya tidak dapat memberikan contoh, maka staf saya tidak akan mempercayai saya dan tidak termotivasi untuk melakukan penelitian mereka.
- Staf saya mungkin tidak tahu tentang kebijakan keringanan biaya dalam publikasi.
- Beban kerja mengajar menghalangi mereka untuk melakukan penelitian yang baik.

Setelah membuat beberapa asumsi, kami menguji asumsi tersebut dengan mewawancarai peneliti kami. Wawancara akan melibatkan paling sedikit tiga orang untuk membuat triangulasi sumber.

- Jika contoh berasal dari pakar di luar lembaga saya, apakah staf saya akan termotivasi?
- Jika saya menyesuaikan beban kerja mengajar, apakah kinerja mereka akan lebih baik?

E. Potensi Aspek Kepemimpinan sebagai Bahan Refleksi

Melalui proyek ini, saya berharap dapat melakukan refleksi atas praktik kepemimpinan saya dalam aspek-aspek berikut.

- *memimpin dengan memberi teladan*; Karena saya juga seorang peneliti, maka saya harus bekerja keras bersama mereka untuk meningkatkan publikasi internasional saya.
- *menjadi motivator yang lebih baik*; Saya akan mencari tahu apakah saya dapat memotivasi staf saya dengan lebih baik, dan bukan hanya dengan mendorong mereka.
- *berkomunikasi dengan mitra secara efektif*; Saya akan mencari tahu apakah saya dapat memulai kemitraan yang baik untuk mendapatkan keuntungan bersama.

F. Indikator Keberhasilan

Proyek dapat dikatakan berhasil jika memenuhi indikator berikut.

- *Dalam hal aspek kepemimpinan pribadi saya*, saya berharap saya memiliki kinerja yang lebih baik dalam memimpin dengan memberi teladan, menjadi motivator yang lebih baik, dan berkomunikasi dengan mitra secara lebih efektif; Selain itu, hasil HELQS saya seharusnya lebih baik.
- *Di tingkat organisasi*, saya berharap 80% staf (peneliti) dapat mengirimkan artikel mereka

ke jurnal bereputasi tinggi dalam waktu 4 bulan. Di samping itu, dalam setahun, kami sudah bisa melihat hasil dari setiap pengiriman artikel tersebut.

- *Di tingkat perguruan tinggi*, hasil pelatihan dan pendampingan ini dapat kami sosialisasikan ke jejaring yang lebih luas untuk menciptakan kesadaran publik tentang publikasi internasional.

G. Referensi

Kemendikbud (2020). *Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 754-P-2020, tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Sinta. (2021). Profil Jurusan Pendidikan Matematika Universitas Sukamaju. Diakses di <https://sinta>.