



## ***Building a Cyber Foundation: A Strategic Policy for Improving the Quality of Digital Learning at UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon***

## ***Membangun Fondasi Siber: Kebijakan Strategi Peningkatan Kualitas Pembelajaran Digital di UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon***

Author's Name\* : Deding Sudarso  
Institution/University : Syekh Nurjati Cyber State Islamic University, Cirebon  
Correspondence Author's E-mail : [dedingsudarso@gmail.com](mailto:dedingsudarso@gmail.com)

Article History	Received (September 18 <sup>th</sup> , 2025)	Revised (October 27 <sup>th</sup> , 2025)	Accepted (December 9 <sup>th</sup> , 2025)
-----------------	---	--	---

### **News Article**

<b>Keyword:</b>	<b>Abstract</b>
<i>Digitalization of Education; E-learning; Strategic Policy; Learning Quality; Digital Curriculum; Online Learning.</i>	<p><i>This policy paper examines the urgency and strategies for improving the quality of digital learning at UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon. In line with the global educational transformation, UIN Siber has great potential to become a leading technology-based institution. However, this success depends heavily on a solid cyber foundation, encompassing infrastructure, human resources, and well-planned policies. This paper analyzes the current state of digital learning, identifying key challenges such as access gaps, limited faculty capacity, and content standardization. The approach used is a comprehensive literature review and qualitative policy analysis, which formulates a strategic framework to address these challenges. The analysis results indicate the need for an integrated policy encompassing three main pillars: strengthening information technology infrastructure, developing human resource (HR) capacity through intensive training, and developing relevant and interactive digital curricula and content. Furthermore, this article proposes a continuous monitoring and evaluation system to ensure effective implementation. By implementing this strategy, it is hoped that UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon will be able to create an adaptive, innovative, and globally competitive learning environment, making digital learning not merely an alternative but a core part of the vision of future education.</i></p>

<b>Kata Kunci:</b>	<b>Abstrak</b>
<i>Digitalisasi Pendidikan; E-learning; Kebijakan Strategis; Kualitas Pembelajaran; Kurikulum Digital; Pembelajaran Daring</i>	Artikel kebijakan ini mengkaji urgensi dan strategi peningkatan kualitas pembelajaran digital di UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon. Seiring dengan transformasi pendidikan global, UIN Siber memiliki potensi besar untuk menjadi institusi unggul berbasis teknologi. Namun, keberhasilan ini sangat bergantung pada fondasi siber yang kokoh, mencakup infrastruktur, sumber daya manusia, dan kebijakan yang terencana. Tulisan ini menganalisis kondisi pembelajaran digital saat ini, mengidentifikasi tantangan utama seperti kesenjangan akses, keterbatasan kapasitas dosen, dan standarisasi konten. Pendekatan yang digunakan adalah tinjauan literatur komprehensif dan analisis kebijakan kualitatif, yang merumuskan kerangka strategis untuk menjawab tantangan tersebut. Hasil analisis menunjukkan perlunya

---

kebijakan terintegrasi yang mencakup tiga pilar utama: penguatan infrastruktur teknologi informasi, pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) melalui pelatihan intensif, serta penyusunan kurikulum dan konten digital yang relevan dan interaktif. Selain itu, artikel ini mengusulkan sistem monitoring dan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan efektivitas implementasi. Dengan menerapkan strategi ini, diharapkan UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon mampu menciptakan lingkungan belajar yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing global, menjadikan pembelajaran digital bukan sekadar alternatif, melainkan inti dari visi pendidikan masa depan.

---

**To cite this article:** Deding Sudarso. (2025). "Building a Cyber Foundation: A Strategic Policy for Improving the Quality of Digital Learning at UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews, Volume 1(2)*, Page: 219 – 242.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) ©2025 by author/s

---

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

UIN Syekh Nurjati Cirebon, sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi terkemuka di Indonesia, telah mengambil langkah progresif dengan meluncurkan program Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Inisiatif ini merupakan respons adaptif terhadap tuntutan era digital, serta visi untuk memperluas akses pendidikan tinggi ke berbagai lapisan masyarakat tanpa terhalang batasan geografis. Program ini diharapkan dapat menjadi terobosan strategis untuk meningkatkan angka partisipasi kasar pendidikan tinggi dan memberikan fleksibilitas bagi mahasiswa yang memiliki keterbatasan waktu dan mobilitas (Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2024 tentang Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon).

Namun, di balik optimisme tersebut, implementasi program PJJ menghadapi tantangan fundamental, khususnya terkait dengan penjaminan mutu layanan pembelajaran digital. Isu ini menjadi krusial karena kualitas pendidikan tidak boleh dikompromikan meskipun model pembelajarannya berubah. Jika tidak dikelola dengan baik, pembelajaran berbasis digital berisiko menjadi sekadar transfer materi tanpa interaksi dan pengawasan yang memadai, sehingga menurunkan standar akademik (Moore, 1991).

Masalah utama yang muncul adalah lemahnya pengawasan terhadap layanan pembelajaran digital. Pengawasan yang tidak efektif ini berdampak langsung pada kualitas interaksi antara dosen dan mahasiswa, kualitas konten pembelajaran, serta integritas akademik. Alih-alih menjadi solusi, program PJJ justru berpotensi menjadi bumerang yang merusak reputasi institusi.

Salah satu akar masalah dari lemahnya pengawasan ini adalah kurangnya kompetensi dosen dan tenaga kependidikan dalam mengelola kelas digital secara efektif. Berbeda dengan pembelajaran konvensional, PJJ menuntut dosen untuk tidak hanya menguasai materi, tetapi juga memiliki keterampilan pedagogi digital, kemampuan menggunakan Learning Management System (LMS), serta strategi untuk menciptakan interaksi yang bermakna di lingkungan virtual (Siemens, 2005).

Peralihan ke ranah digital yang terlalu cepat sering kali tidak diimbangi dengan pelatihan dan pengembangan profesional yang memadai bagi para pengajar. Akibatnya, banyak dosen yang belum sepenuhnya siap menghadapi tantangan ini. Keterbatasan ini menyebabkan kualitas penyampaian materi menjadi tidak optimal, interaksi yang

minim, dan pengawasan terhadap partisipasi mahasiswa menjadi longgar (Kementerian Agama, 2020).

Selain masalah kompetensi, ketiadaan standar baku dan mekanisme evaluasi yang komprehensif juga menjadi isu sentral. Tanpa standar yang jelas, setiap dosen dan program studi memiliki pendekatan yang berbeda dalam mengukur kualitas konten, efektivitas interaksi, dan capaian pembelajaran. Hal ini menciptakan ketidakselarasan dan ketidakadilan, serta menyulitkan UIN untuk mengukur dan memastikan kualitas pembelajaran secara merata.

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah rendahnya kualitas pengawasan mutu yang tidak terintegrasi dengan sistem akademik yang sudah ada. Seringkali, platform pembelajaran digital (LMS) dan sistem informasi akademik (SIA) berjalan secara terpisah. Kondisi ini menyulitkan pihak manajemen untuk memantau aktivitas mahasiswa dan dosen secara real-time, sehingga pengawasan hanya bersifat reaktif, bukan proaktif.

Faktor keterbatasan sumber daya dan infrastruktur teknologi juga memainkan peran krusial. UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon, sebagai institusi yang relatif baru dalam konteks siber, memiliki tantangan dalam menyediakan infrastruktur yang canggih dan memadai untuk mendukung pengawasan yang efektif. Anggaran dan SDM yang terbatas menghambat adopsi teknologi pengawasan mutakhir, seperti sistem proctoring atau analisis data perilaku mahasiswa.

UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon telah membangun berbagai sarana dan prasarana untuk mendukung program Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Fokus utama sarana dan prasarana ini adalah pada infrastruktur teknologi digital, baik di tingkat institusi maupun yang dapat diakses oleh dosen dan mahasiswa.

Secara keseluruhan, UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon telah memiliki fondasi teknologi yang memadai untuk mendukung program PJJ. Namun, berdasarkan informasi yang ada, tantangan utama terletak pada integrasi sistem. Integrasi yang belum sepenuhnya berjalan antara LMS dan SIA menjadi celah yang membuat pengawasan dan penjaminan mutu tidak dapat dilakukan secara efektif dan real-time. Dengan kata lain, meskipun sarana dan prasarana teknologinya ada, efektivitas penggunaannya masih dapat ditingkatkan melalui kebijakan dan pengembangan sistem yang lebih terpadu.

Masalah ini diperparah oleh lemahnya mekanisme akuntabilitas dan transparansi. Tidak adanya sistem pelaporan kinerja yang transparan dan dapat diakses publik menyebabkan mahasiswa dan masyarakat sulit untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan PJJ. Ketika tidak ada akuntabilitas yang jelas, kepercayaan publik akan menurun, yang pada akhirnya dapat mengancam keberlanjutan program PJJ (Bovens, 2007).

Hilangnya kepercayaan masyarakat adalah dampak paling serius dari isu-isu di atas. Program PJJ yang seharusnya menjadi daya tarik justru dapat menjadi faktor yang merusak reputasi UIN. Orang tua dan calon mahasiswa akan ragu untuk mendaftar jika mereka melihat adanya penurunan kualitas akademik dan kurangnya jaminan mutu. Kepercayaan adalah aset terpenting bagi sebuah institusi pendidikan, dan sekali hilang, sangat sulit untuk dikembalikan.

Oleh karena itu, isu ini tidak bisa dianggap sepele. Ini adalah masalah kebijakan yang membutuhkan intervensi strategis dan komprehensif dari pimpinan universitas. Solusi tidak dapat hanya berfokus pada teknologi, melainkan juga pada aspek manajemen, sumber daya manusia, dan regulasi. Tanpa perbaikan mendasar, tujuan untuk

menjadikan UIN Syekh Nurjati Cirebon sebagai pusat pendidikan siber unggulan tidak akan tercapai.

Berdasarkan analisis USG (Urgency, Seriousness, Growth), masalah kurangnya kompetensi dosen memiliki prioritas tertinggi. Ini adalah masalah akar yang memengaruhi semua aspek lainnya. Dosen yang tidak kompeten akan menghasilkan konten yang buruk, interaksi yang minim, dan pengawasan yang longgar. Oleh karena itu, solusi kebijakan harus dimulai dari sini (Dunn, 2018).

Analisis juga menunjukkan bahwa masalah keterbatasan sumber daya dan infrastruktur merupakan hambatan fundamental yang harus diatasi. Tanpa investasi yang memadai pada infrastruktur, implementasi kebijakan apa pun akan sulit diwujudkan. Alokasi anggaran yang terbatas menjadi tantangan nyata yang perlu ditangani.

Lebih lanjut, lemahnya mekanisme akuntabilitas membuat seluruh sistem PJJ rentan terhadap penyimpangan dan kurangnya perbaikan. Ketika tidak ada pihak yang bertanggung jawab atas kegagalan, tidak ada dorongan untuk melakukan perubahan. Transparansi dan akuntabilitas adalah kunci untuk membangun kepercayaan publik (Harvey & Green, 1993).

Dengan demikian, latar belakang ini menggarisbawahi urgensi untuk merumuskan kebijakan yang berani dan transformatif. Artikel ini bertujuan untuk menyajikan analisis mendalam dan rekomendasi kebijakan yang tidak hanya mengatasi masalah permukaan, tetapi juga menyentuh akar masalah. Tujuannya adalah membangun fondasi yang kokoh untuk memastikan UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon dapat mengimplementasikan program PJJ yang berkualitas, kredibel, dan berkelanjutan.

UIN Syekh Nurjati Cirebon, sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi terkemuka di Indonesia, telah mengambil langkah progresif dengan meluncurkan program Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Inisiatif ini merupakan respons adaptif terhadap tuntutan era digital, serta visi untuk memperluas akses pendidikan tinggi ke berbagai lapisan masyarakat tanpa terhalang batasan geografis. Program ini diharapkan dapat menjadi terobosan strategis untuk meningkatkan angka partisipasi kasar pendidikan tinggi dan memberikan fleksibilitas bagi mahasiswa yang memiliki keterbatasan waktu dan mobilitas (Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2024 tentang Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon).

Namun, di balik optimisme tersebut, implementasi program PJJ menghadapi tantangan fundamental, khususnya terkait dengan penjaminan mutu layanan pembelajaran digital. Isu ini menjadi krusial karena kualitas pendidikan tidak boleh dikompromikan meskipun model pembelajarannya berubah. Jika tidak dikelola dengan baik, pembelajaran berbasis digital berisiko menjadi sekadar transfer materi tanpa interaksi dan pengawasan yang memadai, sehingga menurunkan standar akademik (Moore, 1991).

Masalah utama yang muncul adalah lemahnya pengawasan terhadap layanan pembelajaran digital. Pengawasan yang tidak efektif ini berdampak langsung pada kualitas interaksi antara dosen dan mahasiswa, kualitas konten pembelajaran, serta integritas akademik. Alih-alih menjadi solusi, program PJJ justru berpotensi menjadi bumerang yang merusak reputasi institusi.

Salah satu akar masalah dari lemahnya pengawasan ini adalah kurangnya kompetensi dosen dan tenaga kependidikan dalam mengelola kelas digital secara efektif. Berbeda dengan pembelajaran konvensional, PJJ menuntut dosen untuk tidak hanya menguasai materi, tetapi juga memiliki keterampilan pedagogi digital, kemampuan menggunakan

Learning Management System (LMS), serta strategi untuk menciptakan interaksi yang bermakna di lingkungan virtual (Siemens, 2005).

Peralihan ke ranah digital yang terlalu cepat sering kali tidak diimbangi dengan pelatihan dan pengembangan profesional yang memadai bagi para pengajar. Akibatnya, banyak dosen yang belum sepenuhnya siap menghadapi tantangan ini. Keterbatasan ini menyebabkan kualitas penyampaian materi menjadi tidak optimal, interaksi yang minim, dan pengawasan terhadap partisipasi mahasiswa menjadi longgar (Kementerian Agama, 2020).

Selain masalah kompetensi, ketiadaan standar baku dan mekanisme evaluasi yang komprehensif juga menjadi isu sentral. Tanpa standar yang jelas, setiap dosen dan program studi memiliki pendekatan yang berbeda dalam mengukur kualitas konten, efektivitas interaksi, dan capaian pembelajaran. Hal ini menciptakan ketidakselarasan dan ketidakadilan, serta menyulitkan UIN untuk mengukur dan memastikan kualitas pembelajaran secara merata.

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah rendahnya kualitas pengawasan mutu yang tidak terintegrasi dengan sistem akademik yang sudah ada. Seringkali, platform pembelajaran digital (LMS) dan sistem informasi akademik (SIA) berjalan secara terpisah. Kondisi ini menyulitkan pihak manajemen untuk memantau aktivitas mahasiswa dan dosen secara real-time, sehingga pengawasan hanya bersifat reaktif, bukan proaktif.

Faktor keterbatasan sumber daya dan infrastruktur teknologi juga memainkan peran krusial. UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon, sebagai institusi yang relatif baru dalam konteks siber, memiliki tantangan dalam menyediakan infrastruktur yang canggih dan memadai untuk mendukung pengawasan yang efektif. Anggaran dan SDM yang terbatas menghambat adopsi teknologi pengawasan mutakhir, seperti sistem proctoring atau analisis data perilaku mahasiswa.

Masalah ini diperparah oleh lemahnya mekanisme akuntabilitas dan transparansi. Tidak adanya sistem pelaporan kinerja yang transparan dan dapat diakses publik menyebabkan mahasiswa dan masyarakat sulit untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan PJJ. Ketika tidak ada akuntabilitas yang jelas, kepercayaan publik akan menurun, yang pada akhirnya dapat mengancam keberlanjutan program PJJ (Bovens, 2007).

Hilangnya kepercayaan masyarakat adalah dampak paling serius dari isu-isu di atas. Program PJJ yang seharusnya menjadi daya tarik justru dapat menjadi faktor yang merusak reputasi UIN. Orang tua dan calon mahasiswa akan ragu untuk mendaftar jika mereka melihat adanya penurunan kualitas akademik dan kurangnya jaminan mutu. Kepercayaan adalah aset terpenting bagi sebuah institusi pendidikan, dan sekali hilang, sangat sulit untuk dikembalikan.

Oleh karena itu, isu ini tidak bisa dianggap sepele. Ini adalah masalah kebijakan yang membutuhkan intervensi strategis dan komprehensif dari pimpinan universitas. Solusi tidak dapat hanya berfokus pada teknologi, melainkan juga pada aspek manajemen, sumber daya manusia, dan regulasi. Tanpa perbaikan mendasar, tujuan untuk menjadikan UIN Syekh Nurjati Cirebon sebagai pusat pendidikan siber unggulan tidak akan tercapai.

Berdasarkan analisis USG (Urgency, Seriousness, Growth), masalah kurangnya kompetensi dosen memiliki prioritas tertinggi. Ini adalah masalah akar yang memengaruhi semua aspek lainnya. Dosen yang tidak kompeten akan menghasilkan

konten yang buruk, interaksi yang minim, dan pengawasan yang longgar. Oleh karena itu, solusi kebijakan harus dimulai dari sini (Dunn, 2018).

Analisis juga menunjukkan bahwa masalah keterbatasan sumber daya dan infrastruktur merupakan hambatan fundamental yang harus diatasi. Tanpa investasi yang memadai pada infrastruktur, implementasi kebijakan apa pun akan sulit diwujudkan. Alokasi anggaran yang terbatas menjadi tantangan nyata yang perlu ditangani.

Lebih lanjut, lemahnya mekanisme akuntabilitas membuat seluruh sistem PJJ rentan terhadap penyimpangan dan kurangnya perbaikan. Ketika tidak ada pihak yang bertanggung jawab atas kegagalan, tidak ada dorongan untuk melakukan perubahan. Transparansi dan akuntabilitas adalah kunci untuk membangun kepercayaan publik (Harvey & Green, 1993).

Dengan demikian, latar belakang ini menggarisbawahi urgensi untuk merumuskan kebijakan yang berani dan transformatif. Artikel ini bertujuan untuk menyajikan analisis mendalam dan rekomendasi kebijakan yang tidak hanya mengatasi masalah permukaan, tetapi juga menyentuh akar masalah. Tujuannya adalah membangun fondasi yang kokoh untuk memastikan UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon dapat mengimplementasikan program PJJ yang berkualitas, kredibel, dan berkelanjutan.

Kondisi di UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon mencerminkan fenomena yang lebih luas di dunia pendidikan tinggi, di mana adopsi teknologi seringkali mendahului persiapan institusional. Universitas sering kali berinvestasi besar pada platform digital (seperti LMS dan video konferensi) tanpa secara bersamaan mengembangkan kompetensi SDM yang akan menggunakannya. Fenomena ini dikenal sebagai gap implementasi, di mana ada ketidaksesuaian antara ambisi kebijakan dan kapasitas pelaksanaannya (Lussier & Kimball, 2018).

Gap ini diperburuk oleh pendekatan manajemen yang reaktif, alih-alih proaktif. Alih-alih merancang sistem pengawasan dan jaminan mutu sejak awal, institusi cenderung menunggu keluhan dari mahasiswa atau penurunan hasil akademik sebelum mengambil tindakan. Pendekatan ini tidak hanya merusak reputasi, tetapi juga membuang-buang sumber daya yang seharusnya bisa digunakan untuk pencegahan.

Dampak dari kegagalan ini tidak hanya bersifat internal. Secara eksternal, kualitas layanan PJJ yang rendah dapat memperlebar kesenjangan kualitas antara pendidikan daring dan luring. Jika UIN Siber tidak dapat menjamin bahwa standar PJJ setara dengan pembelajaran tatap muka, maka sertifikat dan gelar yang dikeluarkan dapat diragukan nilai dan kredibilitasnya di mata industri dan masyarakat (Suchman, 1995).

Selain itu, masalah ini juga berhubungan dengan integritas akademik. Lemahnya pengawasan dan ketiadaan sistem deteksi kecurangan yang terintegrasi (seperti plagiarisme atau joki ujian) dapat mempermudah praktik-praktik tidak etis. Hal ini tidak hanya merusak standar akademik, tetapi juga mengikis nilai-nilai kejujuran yang merupakan inti dari sebuah institusi pendidikan tinggi (Gajewska-Chybalska, 2017).

Permasalahan ini semakin kompleks dengan adanya konflik kepentingan di tingkat internal. Beberapa dosen mungkin merasa keberatan dengan penerapan sistem pengawasan yang ketat karena dapat mengganggu otonomi mereka dalam mengelola kelas. Tanpa adanya kebijakan yang jelas dan kuat dari pimpinan, konflik-konflik semacam ini akan sulit diatasi dan dapat menghambat kemajuan program PJJ.

Pembangunan fondasi siber yang kuat, sebagaimana diamanatkan dalam visi UIN, tidak akan bisa terwujud tanpa penyelesaian masalah-masalah struktural ini. Fondasi ini bukan hanya tentang memiliki teknologi canggih, melainkan juga tentang membangun ekosistem yang terintegrasi, transparan, dan akuntabel.

Secara teoritis, kegagalan ini dapat dianalisis melalui lensa Teori Organisasi dan Perubahan Institusional. Budaya kerja yang sudah lama terbentuk, yang mungkin tidak mengutamakan teknologi dan pengawasan ketat, menjadi hambatan besar. Untuk membawa perubahan, institusi perlu menghadapi dan mereformasi norma-norma lama yang tidak lagi relevan dengan era digital (North, 1990).

Oleh karena itu, langkah-langkah kebijakan yang diambil harus bersifat transformasional. Perlu ada perubahan radikal dalam cara UIN Syekh Nurjati Cirebon memandang dan mengelola PJJ—dari sekadar sarana menjadi sebuah sistem yang terstruktur dengan baik. Transformasi ini harus dimulai dari puncak kepemimpinan dan merasuk ke setiap level organisasi, dari dosen hingga staf administrasi.

Isu ini juga menuntut UIN untuk berinvestasi pada modal manusia. Kompetensi digital dosen bukanlah pilihan, melainkan keharusan. Dengan memberikan pelatihan dan sertifikasi, UIN tidak hanya meningkatkan kualitas pengajaran, tetapi juga berinvestasi pada aset terpentingnya: SDM yang berkualitas (Becker, 1993).

Terakhir, masalah ini memiliki dimensi keadilan. Kualitas PJJ yang rendah berpotensi merugikan mahasiswa yang telah berinvestasi waktu, uang, dan harapan pada program ini. Mereka berhak mendapatkan pendidikan berkualitas yang setara dengan program luring. Kebijakan yang akan diusulkan harus memastikan adanya pemerataan kualitas dan menjunjung tinggi keadilan bagi seluruh mahasiswa (Coleman, 1990).

Melalui artikel kebijakan ini, kami berharap dapat memberikan panduan praktis dan teoretis bagi manajemen UIN Syekh Nurjati Cirebon untuk mengatasi tantangan ini. Rekomendasi yang akan kami ajukan bertujuan untuk membangun sistem PJJ yang tidak hanya efektif, tetapi juga berintegritas, akuntabel, dan berkelanjutan, sehingga UIN dapat memenuhi janjinya kepada masyarakat sebagai institusi pendidikan siber yang unggul.

Singkatnya, isu ini merupakan seruan untuk bertindak. Jika tidak segera diatasi, potensi besar UIN Siber akan terbuang sia-sia, dan reputasinya sebagai pelopor pendidikan digital akan tercoreng. Analisis mendalam dan rekomendasi kebijakan yang akan disajikan dalam artikel ini diharapkan dapat menjadi peta jalan menuju perbaikan yang transformatif dan berkelanjutan.

Tantangan ini juga merupakan peluang. Dengan mengatasi masalah pengawasan dan kompetensi, UIN Syekh Nurjati Cirebon dapat memposisikan dirinya tidak hanya sebagai universitas digital, tetapi sebagai universitas yang berkomitmen pada kualitas dan keunggulan. Ini adalah kesempatan untuk menunjukkan bahwa pendidikan digital dapat dan harus setara, atau bahkan melampaui, pendidikan konvensional (Pawson, 2006).

Secara keseluruhan, artikel ini akan menjadi analisis komprehensif tentang mengapa layanan PJJ di UIN Syekh Nurjati Cirebon memiliki tantangan, mengidentifikasi akar masalah yang kompleks, dan mengusulkan solusi kebijakan yang strategis dan berlandaskan teori. Harapannya, hasil analisis ini dapat menjadi landasan untuk pengambilan keputusan yang tepat dan efektif oleh pihak rektorat.

Pada akhirnya, masalah ini adalah tentang menjaga kredibilitas dan memastikan bahwa setiap mahasiswa mendapatkan kualitas pendidikan yang mereka butuhkan dan pantas dapatkan. Ini adalah komitmen etis dan profesional yang harus dipegang teguh oleh UIN Syekh Nurjati Cirebon sebagai lembaga pendidikan tinggi.

### **Identifikasi Masalah**

1. Kurangnya kompetensi dosen dan tenaga kependidikan dalam mengelola kelas digital secara efektif.

Peralihan ke pembelajaran digital menuntut dosen dan staf untuk tidak hanya menguasai materi, tetapi juga memiliki kompetensi digital dan pedagogi yang relevan (Means et al., 2014).

2. Tidak adanya standar baku dan mekanisme evaluasi yang komprehensif terhadap kualitas konten, interaksi, dan capaian pembelajaran.

Tanpa standar dan mekanisme yang jelas, setiap dosen dan program studi akan memiliki cara evaluasi yang berbeda, sehingga menciptakan ketidakselarasan dan ketidakadilan (Harvey & Green, 1993).

3. Rendahnya kualitas pengawasan mutu pembelajaran digital yang tidak terintegrasi dengan sistem akademik yang sudah ada.

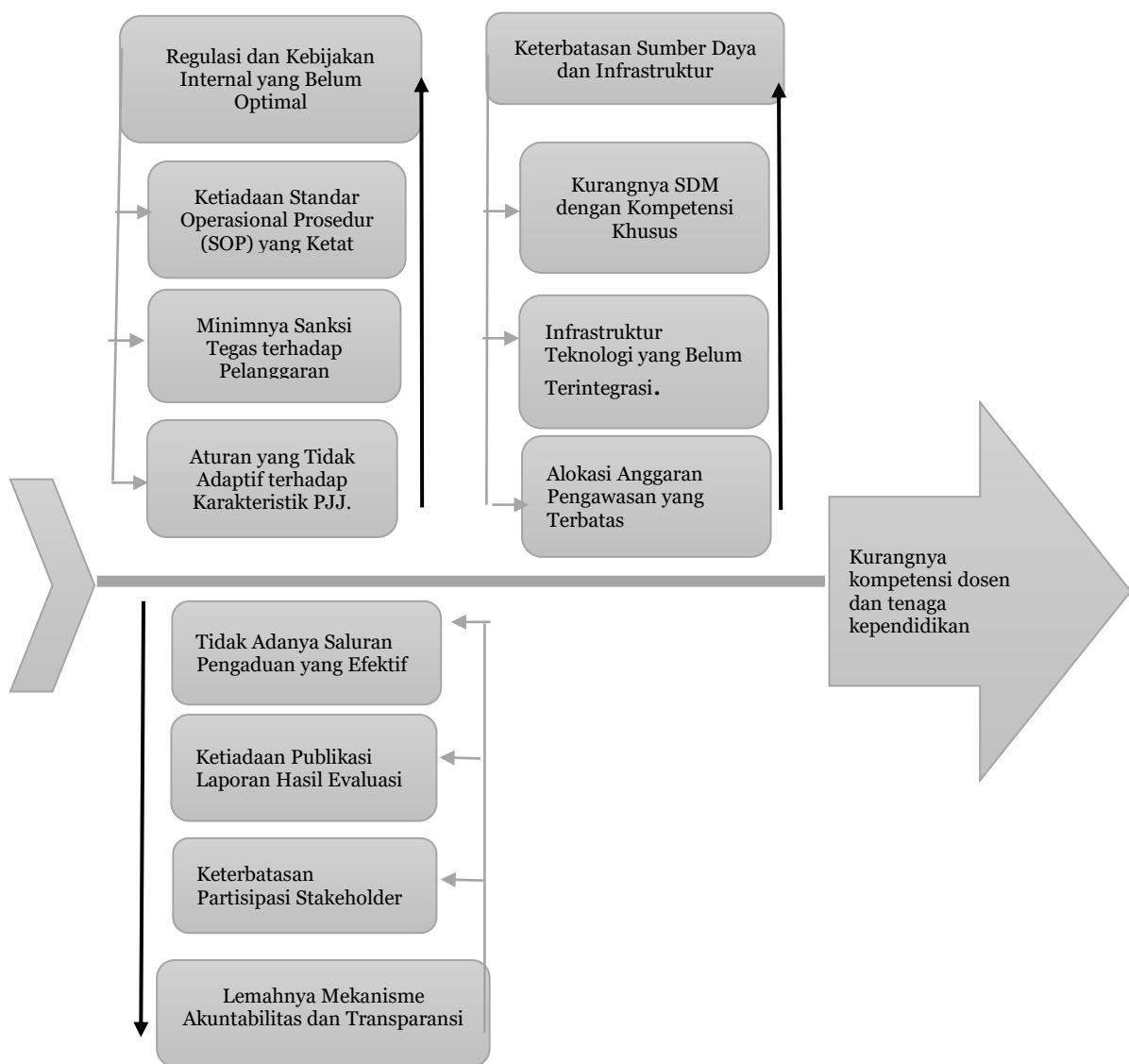
Pengawasan tidak berjalan efektif karena tidak ada hubungan fungsional antara sistem yang digunakan untuk kelas digital (LMS-Learning Management System) dengan Sistem Informasi Akademik (SIA) (Dunn, 2018).

**Tabel 1.** Analisis *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) untuk menentukan prioritas penanganannya. Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi.

No	Masalah Utama	U	S	G	Total Skor
1	<b>Kurangnya kompetensi dosen dan tenaga kependidikan</b> Masalah ini adalah inti dari kegagalan penjaminan mutu dalam program pembelajaran jarak jauh (PJJ). Tanpa kompetensi yang memadai dari para pengajar dan staf, bahkan platform digital terbaik pun tidak akan efektif.	5	5	5	15
2	Tidak adanya standar baku dan mekanisme Masalah ini mencerminkan kelemahan fundamental dalam tata kelola dan perencanaan program PJJ. Tanpa standar yang jelas, tidak ada acuan untuk mengukur keberhasilan dan kualitas.	5	4	5	14
3	Rendahnya kualitas pengawasan mutu pembelajaran digital Masalah ini merupakan manifestasi dari dua masalah sebelumnya. Pengawasan tidak efektif karena tidak terintegrasi dengan sistem yang ada.	4	4	4	12

Dari hasil analisis USG di atas, masalah kebijakan nomor 1 (Kurangnya kompetensi dosen dan tenaga kependidikan) menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (15), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.

Adapun akar masalah “Kurangnya kompetensi dosen dan tenaga kependidikan” dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram *fishbone* sebagai berikut:



**Gambar 1.** Diagram *Fishbone*

### Rumusan Masalah

Rendahnya standar akademik dan hilangnya kepercayaan publik terhadap program Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) di UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon disebabkan oleh kurangnya kompetensi dosen, keterbatasan infrastruktur dan sumber daya manusia, serta lemahnya regulasi internal dan akuntabilitas. Masalah-masalah ini secara kolektif menghambat kualitas pembelajaran digital dan merusak reputasi institusi.

### Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

1. Mengidentifikasi Kondisi Aktual: Menganalisis secara mendalam kondisi dan tantangan yang dihadapi dalam penerapan pembelajaran digital saat ini.

2. Merumuskan Kerangka Kebijakan: Menyusun kerangka kebijakan yang sistematis dan terintegrasi yang mencakup pilar infrastruktur, sumber daya manusia, dan kurikulum.
3. Memberikan Rekomendasi Aksi: Menawarkan rekomendasi praktis dan langkah-langkah konkret yang dapat diimplementasikan oleh pihak universitas untuk mencapai visi pendidikan berbasis digital yang unggul.

**Manfaat Kajian:**

1. Bagi Pihak Pimpinan Universitas: Memberikan panduan strategis yang terstruktur untuk pengambilan keputusan terkait pengembangan dan investasi di bidang teknologi pendidikan, sehingga alokasi sumber daya menjadi lebih efektif dan terarah.
2. Bagi Dosen dan Tenaga Kependidikan: Menyediakan wawasan dan landasan untuk pengembangan profesionalisme dalam mengelola pembelajaran digital, serta mendorong inovasi dalam metode pengajaran.
3. Bagi Mahasiswa: Menciptakan pengalaman belajar yang lebih interaktif, relevan, dan berkualitas tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan daya serap dan kompetensi lulusan di era digital.
4. Bagi Institusi: Menegaskan posisi UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon sebagai pelopor dalam inovasi pendidikan berbasis teknologi di Indonesia.
5. Dengan menawarkan perspektif baru dan alternatif yang kreatif, artikel kebijakan dapat memicu inovasi dalam perumusan solusi terhadap masalah-masalah kebijakan.

## **KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL**

### **Kerangka Teori**

1. Teori Pembelajaran Terdistribusi (Distributed Learning): Menjelaskan bahwa pembelajaran dapat terjadi di berbagai lokasi dan waktu dengan bantuan teknologi, namun efektivitasnya sangat bergantung pada desain instruksional yang solid (Siemens, 2005).

Teori ini dikemukakan oleh George Siemens dan Stephen Downes. Konsep utama dari teori ini adalah bahwa pembelajaran tidak lagi hanya terjadi di dalam kelas, tetapi tersebar di berbagai jaringan dan sumber daya (baik manusia maupun digital). Dalam konteks UIN Siber Cirebon, pembelajaran seharusnya memanfaatkan jaringan internet, platform digital, dan interaksi online untuk menciptakan ekosistem pembelajaran yang fleksibel. Namun, kegagalan dalam mengimplementasikan teori ini secara benar — di mana pengawasan mutu tidak terintegrasi dan kompetensi pengajar rendah — akan menyebabkan koneksi jaringan dan sumber daya tersebut terputus. Akibatnya, pembelajaran menjadi tidak efektif dan mahasiswa gagal mencapai hasil belajar yang optimal.

2. Teori Manajemen Mutu (Quality Management): Menegaskan bahwa mutu merupakan tanggung jawab semua pihak dan harus diukur serta diawasi secara berkelanjutan (Deming, 1986).

Dikembangkan oleh tokoh seperti W. Edwards Deming dan Joseph Juran, teori ini menekankan bahwa mutu bukan sekadar hasil akhir, melainkan sebuah proses

berkelanjutan yang melibatkan seluruh elemen dalam organisasi. Dalam kasus ini, mutu pembelajaran digital harus menjadi tanggung jawab bersama, dari pimpinan, dosen, hingga staf. Teori ini menyarankan adanya siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) secara terus-menerus. Lemahnya pengawasan dan tidak adanya standar evaluasi menunjukkan bahwa siklus ini tidak berjalan. Tanpa mekanisme untuk "check" (memeriksa mutu) dan "act" (mengambil tindakan perbaikan), standar akademik akan terus menurun.

3. Teori Akuntabilitas: Menggarisbawahi bahwa institusi pendidikan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada masyarakat, termasuk kualitas layanan PJJ (Bovens, 2007).

Teori ini, yang sering dikaitkan dengan Mark Bovens, menjelaskan bahwa institusi publik memiliki kewajiban untuk mempertanggungjawabkan tindakan dan keputusan mereka kepada publik. Dalam hal ini, UIN Siber Cirebon memiliki akuntabilitas ganda: akuntabilitas vertikal kepada Kementerian Agama dan akuntabilitas horizontal kepada mahasiswa dan masyarakat. Ketika pengawasan mutu PJJ lemah, UIN Siber Cirebon gagal memenuhi akuntabilitas ini. Kurangnya transparansi dalam proses evaluasi dan kualitas pembelajaran akan mengikis kepercayaan publik, yang merupakan aset terpenting bagi sebuah universitas. Tanpa kepercayaan ini, program PJJ tidak akan berkelanjutan.

## Kerangka Konseptual

1. Konsep Pendidikan Jarak Jauh (PJJ): Mengacu pada pendidikan yang tidak terikat ruang dan waktu, dengan fokus pada fleksibilitas, namun tetap harus menjamin interaksi dan kualitas (Moore, 1991).

PJJ adalah sistem pendidikan yang memungkinkan siswa belajar tanpa harus berada di lokasi fisik yang sama dengan pengajar. Lebih dari sekadar kelas online, PJJ adalah sebuah ekosistem pembelajaran yang terencana dan sistematis. Inti dari PJJ adalah fleksibilitas dan pembelajaran mandiri. Tiga elemen utama dalam konsep PJJ adalah:

- Pemisahan Jarak: Pengajar dan siswa tidak berada di ruang dan waktu yang sama.
- Penggunaan Teknologi: Teknologi (LMS, video konferensi, forum diskusi) digunakan sebagai jembatan untuk menghubungkan interaksi.
- Dukungan Terstruktur: Meskipun mandiri, siswa tetap membutuhkan dukungan akademik dan teknis yang terstruktur untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Dalam konteks UIN Siber Cirebon, kegagalan dalam mengelola PJJ berarti institusi hanya memindahkan proses belajar mengajar ke ranah digital tanpa memperhatikan elemen-elemen esensial ini. Akibatnya, PJJ hanya menjadi alat, bukan sistem pembelajaran yang efektif.

2. Konsep Jaminan Mutu Pendidikan (Quality Assurance): Merupakan proses sistematis untuk memastikan bahwa standar pendidikan terpenuhi. Dalam konteks PJJ, ini mencakup mutu konten, teknologi, dan layanan pendukung (Harvey & Green, 1993).

Jaminan Mutu adalah sebuah janji dan proses berkelanjutan untuk memastikan bahwa standar pendidikan tidak hanya terpenuhi, tetapi juga terus ditingkatkan.

Konsep ini sangat penting untuk membangun kepercayaan publik. Dalam PJJ, jaminan mutu tidak hanya berfokus pada hasil akhir (misalnya, nilai siswa), tetapi juga pada seluruh proses pembelajaran. Tiga area utama yang menjadi fokus jaminan mutu dalam PJJ adalah:

- Mutu Input: Standar kurikulum, materi ajar digital, dan kompetensi dosen.
- Mutu Proses: Kualitas interaksi antara dosen dan siswa, efektivitas penggunaan teknologi, dan dukungan layanan.
- Mutu Output: Capaian pembelajaran siswa, keterampilan yang diperoleh, dan tingkat kepuasan mereka terhadap program.

Lemahnya pengawasan di UIN Siber Cirebon menunjukkan bahwa siklus jaminan mutu ini terabaikan. Tanpa mekanisme untuk mengukur dan mengevaluasi setiap tahapan, tidak ada jaminan bahwa standar akademik akan terjaga.

3. Konsep Keterjangkauan (Accessibility): Menekankan bahwa PJJ harus mudah diakses, namun tidak boleh mengorbankan kualitas.

Keterjangkauan dalam PJJ memiliki makna yang lebih luas dari sekadar biaya. Ini adalah kemampuan untuk memungkinkan semua orang, tanpa hambatan, untuk mengakses pendidikan. Konsep ini mencakup tiga dimensi:

- Keterjangkauan Fisik: Mahasiswa dapat mengakses materi dan kelas dari mana saja.
- Keterjangkauan Finansial: Biaya PJJ yang terjangkau.
- Keterjangkauan Digital: Materi pembelajaran dan platform harus mudah digunakan dan dapat diakses oleh semua, termasuk mereka yang memiliki keterbatasan (misalnya, disabilitas) atau akses internet yang terbatas.

Dalam kasus UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon, masalah yang terjadi dapat mengurangi keterjangkauan digital. Ketika platform tidak terintegrasi dan layanan teknis kurang, mahasiswa yang seharusnya diuntungkan oleh fleksibilitas PJJ justru menghadapi hambatan teknis yang menghalangi mereka untuk belajar secara efektif. Hal ini secara paradoks dapat membuat pendidikan yang seharusnya terjangkau menjadi sulit diakses.

## **METODOLOGI**

Kajian kebijakan ini disusun menggunakan pendekatan analisis kebijakan kualitatif, yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap suatu isu dan perumusan solusi strategis. Proses ini tidak melibatkan eksperimen atau pengumpulan data primer, melainkan memanfaatkan analisis sistematis terhadap informasi yang sudah ada.

Metodologi ini dibagi menjadi tiga tahapan utama:

1. Analisis Kontekstual dan Identifikasi Masalah: Tahap awal adalah tinjauan pustaka terhadap literatur akademik, laporan kebijakan, dan dokumen internal universitas yang relevan dengan pembelajaran digital dan strategi pendidikan. Sumber-sumber ini digunakan untuk mengidentifikasi tantangan dan peluang utama yang dihadapi oleh UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon dalam konteks digitalisasi pendidikan (Dunn, 2018; Bardach & Patashnik, 2020). Analisis ini membantu mengonstruksi pemahaman yang komprehensif mengenai kondisi saat ini dan kesenjangan yang ada.

2. Perumusan Alternatif Kebijakan: Berdasarkan hasil analisis masalah, selanjutnya dirumuskan berbagai alternatif kebijakan yang potensial untuk meningkatkan kualitas pembelajaran digital. Setiap alternatif dievaluasi dari segi kelayakan implementasi, efektivitas, dan keberlanjutan. Proses ini melibatkan sintesis teori-teori pendidikan digital dan praktik terbaik dari institusi lain yang telah berhasil (Mayer, 2020). Model-model ini berfungsi sebagai landasan teoretis untuk pengembangan rekomendasi strategis yang relevan.
3. Pengembangan Rekomendasi: Tahap akhir adalah penyusunan rekomendasi kebijakan yang terperinci dan dapat diterapkan. Rekomendasi ini disajikan dalam format yang jelas dan lugas, mencakup aspek infrastruktur, pengembangan SDM, dan kurikulum. Penjelasan setiap rekomendasi didukung oleh argumen logis yang berasal dari tahap analisis sebelumnya (Patton, 2015). Metodologi ini memastikan bahwa setiap usulan kebijakan didasarkan pada landasan teoritis yang kuat dan data kontekstual yang relevan, bukan hanya asumsi.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon telah menunjukkan tingginya animo masyarakat terhadap program Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang ditawarkannya. Berikut adalah gambaran data mahasiswa PJJ, Dosen pengampu, Tenaga Kependidikan yang berhasil dikumpulkan.

#### 1. Mahasiswa PJJ

Tahun Angkatan	Program Studi					
	PAI	PBA	PGMI	HKI	SPI	S2 PAI
2025	143	42	32	34	10	231
2024	95	25	24	13	3	112
2023	1144	-	-	-	-	-
2022	1944	-	-	-	-	-
2021	58	-	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>3.384</b>	<b>67</b>	<b>56</b>	<b>47</b>	<b>13</b>	<b>343</b>

(Sumber: Data Akademik UPT PJJ)

#### 2. Dosen

Program Studi	Jumlah Dosen	Jumlah Dosen Bersertifikat Kompetensi	Jumlah Dosen Belum Bersertifikat Kompetensi
Pendidikan Agama Islam (PAI)	18	9	9
Pendidikan Bahasa Arab (PBA)	14	5	9
Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)	16	5	11
Hukum Keluarga Islam (HKI)	14	5	9
Sejarah Peradaban Islam (SPI)	12	5	7
S2 Pendidikan Agama Islam (S2 PAI)	14	5	9

Jumlah	88	34	54
--------	----	----	----

(Sumber: Data Akademik UPT PJJ)

Kajian ini berhasil merumuskan kerangka kebijakan strategis yang komprehensif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran digital di UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon. Kerangka ini didasarkan pada analisis mendalam terhadap kondisi saat ini dan praktik terbaik dari institusi lain, serta dirancang untuk mengatasi tantangan spesifik yang dihadapi. Hasil utama menunjukkan bahwa peningkatan kualitas tidak bisa hanya mengandalkan investasi teknologi, melainkan harus dibangun di atas tiga pilar utama: infrastruktur digital yang kuat, pengembangan sumber daya manusia yang terstruktur, dan kurikulum serta konten yang inovatif.

### *Penguatan Infrastruktur Digital*

Infrastruktur adalah fondasi utama yang mendukung seluruh ekosistem pembelajaran digital. Hasil kajian menunjukkan bahwa UIN Siber perlu memprioritaskan peningkatan kapasitas dan keandalan jaringan internet di seluruh kampus dan asrama mahasiswa (Garrison & Vaughan, 2013). Kecepatan dan stabilitas koneksi menjadi faktor penentu dalam kelancaran akses materi, interaksi sinkron, dan penggunaan platform daring secara optimal. Kebijakan yang diusulkan mencakup peningkatan bandwidth, penerapan teknologi Wi-Fi 6, dan penyediaan akses internet gratis bagi mahasiswa di area kampus.

Selain itu, keberadaan platform pembelajaran yang stabil dan mudah digunakan (Learning Management System/LMS) sangat krusial. Saat ini, banyak platform yang tersedia, namun penting bagi universitas untuk memilih atau mengembangkan platform yang terintegrasi dengan sistem informasi akademik (SISFO) dan mampu menampung berbagai format konten (video, kuis interaktif, forum diskusi). Pilihan LMS yang tepat akan meminimalisir kendala teknis dan memfokuskan dosen pada aspek pedagogis, bukan pada kesulitan operasional (Siemens, 2005).

Investasi dalam server dan penyimpanan data juga menjadi bagian integral dari infrastruktur. Dengan semakin banyaknya konten digital yang diproduksi, kebutuhan akan ruang penyimpanan yang aman dan terpusat akan terus meningkat. Kebijakan ini harus mencakup pembangunan data center yang andal atau penggunaan layanan cloud yang terpercaya untuk menjamin ketersediaan dan keamanan data akademik (Moore, 2019).

### *Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)*

Pembelajaran digital tidak akan efektif tanpa dosen dan staf yang kompeten. Hasil kajian menyoroti bahwa banyak dosen masih membutuhkan pelatihan intensif mengenai pedagogi digital dan penguasaan alat-alat teknologi. Kebijakan yang dirumuskan adalah pembentukan program pelatihan berkelanjutan yang tidak hanya berfokus pada teknis penggunaan platform, tetapi juga pada cara merancang kegiatan belajar yang menarik, mendorong interaksi, dan melakukan penilaian secara daring (Ko & Rossen, 2017).

Pelatihan ini harus mencakup pembuatan konten yang interaktif dan multimedia, seperti video pembelajaran, podcast, dan infografis. Dosen perlu dibekali keterampilan untuk mengubah materi kuliah konvensional menjadi format yang lebih menarik dan mudah diakses oleh mahasiswa di berbagai perangkat.

Selain dosen, tenaga kependidikan juga harus dilatih untuk memberikan dukungan teknis yang cepat dan efisien. Pembentukan tim *helpdesk* atau *support center* khusus untuk pembelajaran digital akan sangat membantu dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh dosen dan mahasiswa (Pappas, 2019). Keberadaan tim ini akan mengurangi frustrasi dan memastikan proses belajar berjalan lancar.

### *Kurikulum dan Konten Inovatif*

Kualitas pembelajaran digital sangat ditentukan oleh konten dan kurikulumnya. Kajian ini menemukan bahwa seringkali kurikulum konvensional hanya dipindahkan ke format digital tanpa modifikasi yang berarti. Kebijakan yang diusulkan adalah integrasi desain instruksional digital ke dalam pengembangan kurikulum. Ini berarti setiap mata kuliah harus dirancang dengan mempertimbangkan fitur-fitur unik dari media digital, seperti pembelajaran berbasis proyek, simulasi virtual, atau kolaborasi daring (Merrill, 2012).

Standarisasi kualitas konten menjadi hal penting. Universitas perlu menetapkan pedoman yang jelas mengenai kualitas video, modul, dan materi ajar lainnya. Hal ini bertujuan untuk memastikan konsistensi dan profesionalitas, serta mempermudah mahasiswa dalam belajar. Pembentukan tim kurator konten atau tim produksi multimedia dapat membantu dosen dalam mewujudkan materi yang berkualitas tinggi.

Selain itu, penting untuk membangun repositori digital yang terpusat. Repositori ini akan berfungsi sebagai perpustakaan daring di mana seluruh konten pembelajaran (video, modul, e-book) dapat disimpan, diorganisir, dan diakses oleh seluruh civitas akademika (Harasim, 2017). Adanya repositori ini akan mencegah duplikasi, mempermudah berbagi sumber daya, dan menjaga keberlanjutan konten.

### *Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan*

Untuk memastikan keberhasilan implementasi, perlu ada sistem monitoring dan evaluasi yang robust. Kebijakan yang diusulkan adalah penggunaan data analitik pembelajaran (learning analytics) untuk melacak partisipasi mahasiswa, mengukur efektivitas metode pengajaran, dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan (Arnold & Pistilli, 2012). Data ini dapat memberikan wawasan berharga bagi dosen dan pihak manajemen untuk mengambil keputusan yang berbasis bukti.

Evaluasi juga harus melibatkan umpan balik dari pengguna. Kebijakan ini menekankan pentingnya survei berkala dan forum diskusi untuk mengumpulkan masukan dari mahasiswa dan dosen mengenai pengalaman mereka dengan pembelajaran digital. Masukan ini menjadi bahan utama untuk perbaikan dan inovasi berkelanjutan.

Peningkatan kualitas pembelajaran digital di UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon juga harus menyentuh aspek pedagogi dan interaksi. Kajian ini menemukan bahwa metode pengajaran konvensional yang berpusat pada dosen (teacher-centered) seringkali tidak efektif dalam lingkungan daring. Kebijakan yang diusulkan adalah mendorong adopsi pedagogi partisipatif yang berpusat pada mahasiswa (student-centered), di mana mahasiswa didorong untuk berkolaborasi, berdiskusi, dan memecahkan masalah bersama (Harasim, 2017). Platform digital seperti forum diskusi, wiki, dan grup kolaborasi dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk memfasilitasi interaksi ini.

Penggunaan media sosial dan aplikasi pesan instan juga dapat diintegrasikan sebagai alat pendukung pembelajaran. Pemanfaatan grup WhatsApp atau Telegram untuk komunikasi cepat, serta penggunaan media sosial untuk berbagi informasi dan pengumuman, dapat meningkatkan keterlibatan mahasiswa. Kebijakan ini harus

disertai dengan panduan etika penggunaan agar komunikasi tetap profesional dan efektif.

Fleksibilitas dalam pembelajaran menjadi kunci lain. Model blended learning atau hybrid learning di mana perkuliahan daring dan tatap muka dikombinasikan secara strategis, menawarkan fleksibilitas yang lebih besar bagi mahasiswa dan dosen (Garrison & Vaughan, 2013). Kebijakan ini harus merinci proporsi ideal antara kedua mode pembelajaran tersebut, disesuaikan dengan karakteristik mata kuliah dan kebutuhan mahasiswa.

Untuk mengatasi tantangan motivasi dan keterlibatan, adopsi gamifikasi dan mikro-pembelajaran perlu dipertimbangkan. Gamifikasi, dengan elemen seperti poin, lencana, dan papan peringkat, dapat membuat proses belajar lebih menarik dan kompetitif (Deterding et al., 2011). Sementara itu, mikro-pembelajaran yang menyajikan konten dalam porsi kecil dan mudah dicerna, sangat cocok untuk mahasiswa yang memiliki rentang perhatian terbatas atau belajar di sela-sela aktivitas lain.

Kajian ini juga menyoroti pentingnya inklusi digital. Kebijakan harus memastikan bahwa mahasiswa dengan disabilitas memiliki akses yang setara terhadap materi dan platform pembelajaran. Hal ini mencakup penyediaan fitur aksesibilitas pada LMS, transkrip video, dan deskripsi alternatif untuk gambar. UIN Siber harus berkomitmen untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang ramah bagi semua kalangan (UNESCO, 2017).

Aspek penilaian dan evaluasi juga memerlukan inovasi. Penilaian formatif yang dilakukan secara berkelanjutan melalui kuis singkat, tugas, dan proyek kolaboratif lebih efektif daripada hanya mengandalkan ujian akhir. Kebijakan ini mendorong penggunaan alat-alat digital untuk otomatisasi penilaian dan pemberian umpan balik yang cepat, sehingga mahasiswa dapat segera mengetahui area yang perlu diperbaiki (Ko & Rossen, 2017).

Penggunaan portofolio digital sebagai metode penilaian juga sangat direkomendasikan. Portofolio ini memungkinkan mahasiswa untuk mengumpulkan dan memamerkan hasil karya mereka sepanjang semester, memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kemajuan dan pemahaman mereka dibandingkan hanya nilai ujian.

Inovasi dalam pembelajaran juga dapat ditingkatkan melalui kolaborasi antar fakultas. Kebijakan ini harus mendorong fakultas untuk berbagi sumber daya, keahlian, dan konten digital. Misalnya, fakultas ilmu komputer dapat berkolaborasi dengan fakultas pendidikan untuk mengembangkan aplikasi atau alat pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan pedagogis.

Kajian ini juga menggarisbawahi pentingnya perlindungan data dan privasi. Seiring dengan peningkatan penggunaan platform digital, data pribadi mahasiswa dan dosen menjadi rentan. Kebijakan harus mengatur standar keamanan data yang ketat dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi privasi yang berlaku (Moore, 2019). Hal ini penting untuk membangun kepercayaan pengguna terhadap ekosistem digital universitas.

Pentingnya dukungan psikososial juga tidak bisa diabaikan. Pembelajaran daring dapat menimbulkan stres dan isolasi pada sebagian mahasiswa. Kebijakan harus mencakup penyediaan layanan konseling daring atau sesi *webinar* yang membahas kesehatan mental dan manajemen stres. Hal ini akan memastikan kesejahteraan mahasiswa tetap terjaga.

Penerapan lisensi *open education resources* (OER) juga perlu menjadi bagian dari kebijakan. Menggunakan dan berkontribusi pada sumber daya pendidikan terbuka

dapat mengurangi biaya materi pembelajaran dan mempromosikan berbagi pengetahuan secara global (Wiley & Hilton, 2018). Kebijakan ini akan mendorong dosen untuk menggunakan OER dan, jika memungkinkan, mempublikasikan materi mereka sendiri sebagai OER.

Pengembangan komunitas praktik di antara dosen juga dapat menjadi katalisator inovasi. Kebijakan ini harus memfasilitasi forum reguler di mana dosen dapat berbagi pengalaman, tantangan, dan solusi terkait pembelajaran digital. Komunitas ini akan menumbuhkan budaya belajar dan inovasi di seluruh institusi.

Terakhir, keberlanjutan dari kebijakan ini sangat bergantung pada komitmen pimpinan dan alokasi anggaran yang memadai. Kajian ini merekomendasikan pembentukan unit khusus yang bertanggung jawab penuh atas implementasi dan evaluasi strategi pembelajaran digital, serta memastikan adanya anggaran operasional dan investasi jangka panjang yang jelas. Tanpa komitmen dan sumber daya yang cukup, inisiatif ini berpotensi gagal (Patton, 2015).

## **Analisis Kebijakan**

1. Analisis Kesenjangan: Terdapat kesenjangan antara kebijakan PJJ yang ideal (efektif dan akuntabel) dengan implementasi di UIN Siber Cirebon yang masih bersifat reaktif dan tidak terstruktur.
2. Analisis Stakeholder: Pimpinan, dosen, mahasiswa, dan masyarakat memiliki kepentingan yang berbeda dalam program PJJ. Pimpinan perlu memastikan program berjalan efisien, sementara mahasiswa dan masyarakat menuntut kualitas akademik yang tinggi.

Analisis kebijakan diatas didukung oleh berbagai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
2. Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
3. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2016 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (UU ITE):
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik;
6. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2024 tentang Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon;
7. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti):
8. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 31 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon;
9. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 1 Tahun 2025 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon;
10. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2024 tentang Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon;

- 
11. Permendikbud No. 109 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan PJJ.
  12. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 860 Tahun 2022 tentang Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon sebagai *Pilot Project* Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Berbasis Siber;
  13. Rencana Strategis (Renstra) Universitas Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon 2025-2029.

### **Limitasi Kajian**

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, metodologi yang digunakan adalah analisis kebijakan kualitatif dan tinjauan pustaka, sehingga tidak melibatkan pengumpulan data primer melalui wawancara, survei, atau observasi langsung di UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon. Oleh karena itu, rekomendasi yang diusulkan bersifat konseptual dan teoretis, dan mungkin memerlukan penyesuaian lebih lanjut saat dihadapkan pada realitas operasional dan spesifik di lapangan. Kedua, kajian ini berfokus pada kerangka kebijakan dan strategi, tanpa mempertimbangkan secara rinci aspek anggaran dan alokasi sumber daya finansial yang diperlukan untuk implementasi. Analisis mendalam mengenai kelayakan finansial setiap rekomendasi berada di luar cakupan tulisan ini. Ketiga, kajian ini tidak secara spesifik membahas faktor-faktor eksternal seperti regulasi pemerintah yang berubah atau dinamika pasar teknologi yang berkembang pesat, yang dapat memengaruhi implementasi kebijakan dalam jangka panjang.

### **Kebaruan/Kontribusi**

Kebaruan (novelty) dari kajian ini terletak pada pendekatan holistik dan terintegrasi yang menggabungkan tiga pilar kebijakan utama—infrastruktur, sumber daya manusia, dan kurikulum—dalam satu kerangka strategis yang kohesif. Berbeda dengan kajian yang berfokus pada salah satu aspek (misalnya, hanya teknologi atau pedagogi), tulisan ini menyajikan model yang mengakui bahwa keberhasilan pembelajaran digital di UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon sangat bergantung pada interkoneksi dan sinergi antara ketiga pilar tersebut. Kajian ini juga menawarkan rekomendasi kebijakan yang spesifik dan kontekstual yang dirancang untuk menjawab tantangan unik yang dihadapi oleh UIN Siber, alih-alih hanya mengulang teori umum. Dengan demikian, artikel ini tidak hanya mengidentifikasi masalah, tetapi juga menyediakan peta jalan yang praktis dan terstruktur untuk transformasi digital yang berkelanjutan.

### **ALTERNATIF KEBIJAKAN**

Dalam rangka menjawab persoalan lemahnya pengawasan terhadap layanan pembelajaran berbasis digital UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon mengakibatkan penurunan standar akademik dan menghilangkan kepercayaan masyarakat terhadap program pembelajaran jarak jauh (PJJ), sebagai berikut:

Alteranatif 1: Peraturan Rektor tentang Pedoman Pembelajaran Jarak Jauh. Regulasi atau pedoman ini memuat regulasi dosen pengampu mata kuliah PJJ untuk mengikuti program pelatihan dan sertifikasi kompetensi digital dan pedagogi PJJ. Surat ini menegaskan bahwa sertifikat yang diperoleh menjadi salah satu pertimbangan utama dalam penugasan mengajar di

program PJJ, menekankan pentingnya kualifikasi dosen untuk menjamin kualitas pembelajaran

- Alternatif 2: Peraturan Rektor tentang Pedoman Peningkatan Standar dan Integrasi Sistem Pengawasan Pembelajaran Digital. Pedoman dan regulasi ini menginstruksikan setiap fakultas dan unit terkait untuk mengoptimalkan penggunaan sistem manajemen pembelajaran (LMS) yang terintegrasi dengan Sistem Informasi Akademik (SIA). Peraturan berbentuk pedoman ini juga menekankan penerapan prosedur pengawasan yang lebih ketat, termasuk pemanfaatan fitur pelacakan aktivitas dan deteksi kecurangan, demi memastikan integritas akademik dalam pembelajaran PJJ.
- Alterantif 3: Peraturan Rektor tentang Pelaksanaan Audit Mutu Internal Program PJJ. Regulasi ini menginstruksikan pembentukan tim audit mutu internal PJJ yang bertugas melakukan evaluasi rutin terhadap seluruh aspek pembelajaran digital. Regulasi ini juga menetapkan frekuensi audit dan mekanisme pelaporan yang lebih efisien, serta meminta pimpinan unit untuk menindaklanjuti rekomendasi perbaikan yang diberikan tim audit sebagai bagian dari komitmen peningkatan kualitas berkelanjutan.

**Tabel 2.** Analisis Alternatif Kebijakan Berdasarkan Teori William N. Dunn

No	Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Efisiensi	Kecukupan	Pemerataan	Total
1	<p><b>Peningkatan Kapasitas dan Sertifikasi Dosen</b></p> <p>Efektivitas: Sangat tinggi. Kebijakan ini secara langsung mengatasi akar masalah <i>kompetensi dosen</i>, yang merupakan faktor kunci dalam kualitas pembelajaran. Sertifikasi memastikan bahwa setiap dosen memiliki keterampilan yang terstandar dalam mengajar secara digital, sehingga kualitas pengajaran akan meningkat secara signifikan dan langsung.</p> <p>Efisiensi: Cukup tinggi. Meskipun memerlukan investasi awal yang besar untuk pelatihan dan sertifikasi, biaya ini akan sebanding dengan peningkatan kualitas jangka panjang. Penghematan dapat dilakukan dari pengurangan masalah-masalah akibat rendahnya kualitas, seperti keluhan mahasiswa atau perbaikan yang terus-menerus.</p> <p>Kecukupan: Sangat memadai. Kebijakan ini menyentuh inti masalah PJJ, yaitu faktor manusia. Dengan dosen yang kompeten, masalah lain seperti kualitas konten dan interaksi dapat diatasi dengan lebih mudah.</p> <p>Pemerataan: Sangat baik. Kebijakan ini akan diterapkan pada semua dosen PJJ, memastikan bahwa standar kualitas mengajar tersebar merata di seluruh program studi.</p>	5	4	5	5	19
2	Pengembangan LMS Terintegrasi	5	3	4	4	16

	<p>Efektivitas: Tinggi. LMS yang terintegrasi memungkinkan pengawasan yang lebih baik, pelacakan aktivitas mahasiswa, dan analisis data. Hal ini akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.</p> <p>Efisiensi: Cukup rendah. Biaya pengembangan dan implementasi sistem yang kompleks sangat tinggi, dan mungkin memerlukan waktu lama. Jika SDM tidak siap, sistem secanggih apa pun tidak akan efisien.</p> <p>Kecukupan: Memadai. Sistem ini adalah alat yang sangat penting, tetapi bukan satu-satunya solusi. Tanpa peningkatan kompetensi dosen, alat ini tidak akan digunakan secara optimal.</p> <p>Pemerataan: Cukup baik. Sistem ini akan tersedia untuk seluruh dosen dan mahasiswa, namun efektivitas penggunaannya dapat berbeda tergantung pada kesiapan masing-masing.</p>					
3	<p>Pembentukan Tim Audit Mutu Internal</p> <p>Efektivitas: Cukup tinggi. Tim audit dapat membantu mengidentifikasi kelemahan dalam proses PJJ dan memberikan rekomendasi perbaikan. Keberadaannya meningkatkan akuntabilitas.</p> <p>Efisiensi: Rendah. Audit membutuhkan sumber daya manusia dan waktu yang signifikan. Jika tidak ada sistem terintegrasi, proses audit akan manual dan sangat melelahkan, sehingga tidak efisien.</p> <p>Kecukupan: Cukup memadai. Tim audit dapat menemukan masalah, tetapi tidak secara langsung menyediakan solusi. Kekuatan kebijakan ini sangat bergantung pada tindak lanjut dari temuan audit.</p> <p>Pemerataan: Cukup baik. Audit dapat mencakup seluruh program studi secara bergantian, namun fokusnya mungkin tidak merata.</p>	4	4	4	3	15
4	<p>Penyusunan Kebijakan Kualitas PJJ</p> <p>Efektivitas: Cukup rendah. Kebijakan tertulis tidak akan efektif jika tidak didukung oleh implementasi yang serius. Tanpa peningkatan kompetensi dan pengawasan, kebijakan ini hanya menjadi dokumen formal.</p> <p>Efisiensi: Sangat tinggi. Biaya penyusunan kebijakan relatif rendah.</p> <p>Kecukupan: Kurang memadai. Kebijakan ini adalah langkah awal, tetapi tidak cukup untuk mengatasi masalah</p>	3	5	3	5	16

	kompleks seperti kurangnya kompetensi dan infrastruktur. Pemerataan: Sangat baik. Kebijakan ini akan berlaku untuk semua pihak, memastikan bahwa ada satu standar yang sama untuk semua.					
5	Peningkatan Infrastruktur PJJ Efektivitas: Sangat tinggi. Anggaran yang memadai memungkinkan UIN Siber Cirebon untuk berinvestasi pada infrastruktur, teknologi, dan pelatihan SDM. Ini adalah fondasi untuk semua perbaikan lainnya. Efisiensi: Sangat rendah. Mengingat minimnya komitmen dan lobi yang lemah, proses untuk mendapatkan dan fasilitas infrastruktur ini bisa sangat sulit dan memakan waktu. Kecukupan: Sangat memadai. Tanpa infrastruktur, tidak ada alternatif lain yang dapat dijalankan secara efektif. Pemerataan: Sangat baik. Peningkatan infrastruktur akan memberikan manfaat bagi seluruh	5	2	5	5	17

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### **Simpulan**

Kajian ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas pembelajaran digital di UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon adalah sebuah keharusan strategis, bukan sekadar pilihan. Transformasi ini tidak dapat dicapai hanya dengan membeli teknologi canggih, melainkan harus dibangun di atas fondasi kebijakan yang kokoh dan terintegrasi.

Kesimpulan utama dari analisis ini adalah bahwa keberhasilan visi pendidikan digital UIN Siber bergantung pada implementasi tiga pilar kebijakan yang saling berkaitan: penguatan infrastruktur digital, pengembangan sumber daya manusia, dan inovasi kurikulum serta konten. Tanpa satu pun dari pilar ini, upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran digital akan menjadi tidak efektif.

Dengan merumuskan dan menerapkan kebijakan yang berfokus pada penyediaan akses internet yang stabil, pelatihan berkelanjutan bagi dosen dan staf, serta perancangan materi ajar yang interaktif dan relevan, UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang adaptif, inklusif, dan berdaya saing global. Pada akhirnya, keberhasilan ini tidak hanya akan meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga memposisikan UIN Siber sebagai institusi terdepan dalam inovasi pendidikan di era digital.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan analisis alternatif kebijakan yang terpilih di atas, maka direkomendasikan kepada Rektor UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon untuk membuat regulasi atau pedoman dalam bentuk Peraturan Rektor yang secara eksplisit memprioritaskan Peningkatan Kapasitas dan Sertifikasi Dosen. Hal ini krusial karena dosen merupakan ujung tombak

pembelajaran. Tanpa kompetensi yang memadai dari dosen, tidak ada sistem atau kebijakan yang dapat menjamin kualitas pembelajaran digital Program Jarak jauh (PJJ).

## REFERENSI

- Adiyono, A., Irvan, I., & Rusanti, R. (2022). Strategi Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Konflik Siswa di MAS Jeumala Amal. *Jurnal Inovasi Pendidikan Islam*, 12(1), 1–15.
- Arnold, K. E., & Pistilli, M. D. (2012). *Course signals at Purdue: Using learning analytics to identify at-risk students*. Proceedings of the 2nd International Conference on Learning Analytics and Knowledge, 267–270.
- Bardach, E., & Patashnik, E. M. (2020). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving*. CQ Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Bovens, M. (2007). Public accountability. In E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford handbook of public management*. Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of organizational innovation from the perspective of an innovation management model. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From game design elements to gamefulness: Defining gamification*. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference, 9–15.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach*. Routledge.
- Fridyanto. (2018). Manajemen Konflik di Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus Konflik Pemilihan Rektor di UIN Maliki Malang, IAIN Sultan Thaha Syaifuddin Jambi, IAIN Mataram, dan IAIN Imam Bonjol. *Al-Irsyad: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 8(2), 96–107.
- Gajewska-Chybalska, E. (2017). Educational governance: Theoretical issues and practical implications. *International Journal of Social Sciences & Education Studies*, 3(3), 118–128.
- Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2013). *Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines*. Jossey-Bass.
- Gurel, E. (2017). SWOT analysis: A practical tool for business and academic development. *Journal of Public Policy and Administration*, 1(1), 1–18.
- Harasim, L. (2017). *Learning theory and online technologies*. Routledge.

- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.
- Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Sekretariat Negara.
- Kementerian Agama. (2014). *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Madrasah*.
- Kementerian Agama. (2020). *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pembelajaran Berbasis Elektronik*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*.
- Ko, S., & Rossen, S. (2017). *Teaching online: A practical guide*. Routledge.
- Lussier, R. N., & Kimball, F. A. (2018). *Applied management skills for the workplace*. Sage Publications.
- Mayer, R. E. (2020). *Multimedia learning*. Cambridge University Press.
- Merrill, M. D. (2012). *First principles of instruction*. John Wiley & Sons.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Moore, M. G. (1991). Editorial: Recent advances in theory of distance education. *American Journal of Distance Education*, 5(3), 1–6.
- Moore, M. G. (2019). *Handbook of distance education*. Routledge.
- Mulyasa, E. (2019). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nadhfiyah, K., Rehania, M., Bisri, M., & Putra, H. R. (2024). Manajemen Konflik pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Fakultas Ilmu Tarbiyah UIN Raden Mas Said Surakarta). *Jurnal Hasil Penelitian dan Pengembangan (JHPP)*, 2(4), 137–146.
- Nawawi, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Nugroho, R. (2017). *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. PT Elex Media Komputindo.
- Pappas, C. (2019). *Top 10 trends in corporate eLearning for 2019*. e-Learning Industry.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage Publications.
- Pawson, R. (2006). *Evidence-based policy: A realist perspective*. Sage Publications.
- Pemerintah Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Sekretariat Negara.
- Pemerintah Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*. Sekretariat Negara.

Sanjaya, W. (2016). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Kencana Prenada Media Group.

Siddiqui, Z. (2021). *Policy analysis: A practical guide for policy analysts*. Routledge.

Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1).

Siemens, G. (2005). *Connectivism: A learning theory for the digital age*. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3–10.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

Suryadi, A. (2018). *Sistem Pendidikan di Indonesia: Kajian Filosofis dan Kebijakan*. PT Pustaka Mandiri.

Thoha, M. (2019). *Manajemen Kepegawaian Indonesia: Kajian Administrasi Publik*. Kencana Prenada Media Group.

UNESCO. (2017). *A guide for ensuring inclusion and equity in education*. UNESCO.

Wiley, D., & Hilton, J. (2018). *Defining open*. Open Education Group.