

**MENYOAL “THE SLOW DEATH OF UNIVERSITY”**  
**Telaah Konsep, Tantangan dan Strategi Perguruan Tinggi**  
**Perspektif Teori Disrupsi**

**Mohamad Iwan Fitriani**

UIN Mataram, Nusa Tenggara Barat, Indonesia  
iwanfitriani@gmail.com

**Nazar Naamy**

UIN Mataram, Nusa Tenggara Barat, Indonesia  
nazarnaamy72@uinmataram.ac.id

***Abstract***

*“THE SLOW DEATH OF UNIVERSITY” (CONCEPTUAL ANALYSIS, CHALLENGES AND STRATEGY OF HIGHER EDUCATION THROUGH DISRUPTION THEORY PERSPECTIVE). This article is based on numerous critical discourses addressed to Higher Education written by experts such as Terry Eagleton or Kevin Carey. Those experts portray the existence of conventional higher education as incumbent which will be defeated by online system as attacker. So, the term of slow death of universities emerges. The condition brought some academicians into anxieties in terms of established higher education continuity. The emergence of disruption theory is a fact behind it. The theory illustrated the contestation between the incumbent with the attacker which often ended with attackers’ win and incumbents’ loss. That’s why disruption further became a shocking term for incumbent, including universities. This article is a literature review and focused on geneology, concept, process, challenges and higher education strategy to response the disruption. This article found that disruption is a relative term, it appears through Six Ds; digitalization, deception, disruption, demonetization, dematerialization and democratization. Then, the relation of incumbent and attacker is not always seen in the opposite pattern but also through adaptive-collaborative*

one. So, a solution for Higher education to survive is “be disruptor” and “avoid being disrupted” by hybrid innovation strategy.

**Keywords:** *Disruption, Innovation, Incumbent-Attacker, Challenges, Higher Education, Hybrid Innovation*

### Abstrak

Artikel ini didasari oleh beberapa wacana kritis yang dialamatkan kepada Perguruan Tinggi (PT) yang ditulis oleh para ahli seperti Terry Eagleton dan Kevin Carey. Para ahli tersebut memotret eksistensi PT konvensional sebagai *incumbent* yang akan dikalahkan oleh sistem PT *online* sebagai *attacker*, sehingga muncul istilah “*the slow death of university*”. Kondisi tersebut telah melahirkan kekhawatiran “sebagian” insan akademis tentang keberlanjutan sistem PT yang telah mapan. Kemunculan teori disrupsi merupakan fakta di balik kekhawatiran tersebut. Teori tersebut mengilustrasikan kontestasi antara *incumbent* dan *attacker* yang berujung pada kemenangan *attacker* dan kekalahan *incumbent*. Oleh karena itu, tidak mengherankan bila disrupsi dianggap sebagai momok yang menakutkan bagi *incumbent*, termasuk PT. Artikel ini merupakan *literature review* yang difokuskan pada genealogi konsep disrupsi, proses, tantangan dan strategi PT dalam merespon era disrupsi. Artikel ini menemukan bahwa disrupsi adalah istilah yang *relative*, ia muncul disebabkan oleh hadirnya industry 4.0 yang berproses melalui *six Ds* yaitu *digitalisasi, desepsi, disrupsi, demonetisasi, dematerialisasi* dan *demokratisasi*. Kemudian, relasi antara *incumbent* dan *attacker* tidak selalu dilihat dengan pola konfrontatif (*incumbent vs attacker*) tetapi juga dengan pola adaptif-kolaboratif (*incumbent with attacker*). Sehingga, sebuah solusi bagi PT agar tetap eksis adalah *be disruptor* bukan *being disrupted* melalui strategi yang disebut *hybrid innovation*.

**Kata kunci:** Disrupsi, Inovasi, Incumbent-Attacker, Tantangan, Perguruan Tinggi, Hybrid Innovation

## A. Pendahuluan

Akhir-akhir ini, media di Indonesia dihebohkan oleh beberapa wacana kritis yang dialamatkan kepada dunia perguruan tinggi. Wacana-wacana tersebut tersebar dalam berbagai artikel, surat kabar, jurnal ataupun buku baik secara *on line* maupun *off line*. Di antaranya

adalah; (1) "*the slow death of university*" oleh Terry Eagleton 2015, (2) "*Universities: Disruption is coming*" oleh Jim Clifton 2016, (3) *The end of college, creating the future of learning and the university of elsewhere* oleh Kevin Carey tahun 2015. Selain itu, Rhenald Kasali dalam *The Great Shifting, Series on Disruption* menyatakan bahwa "pendidikan akan mengalami tekanan besar perubahan dari segi cara pengajaran, teknologi dan standar kualitas. Algoritma dan kecerdasan artifisial akan berpengaruh signifikan terhadap proses pembelajaran" (Kasali 2018, xx).

Persoalan yang muncul selanjutnya adalah ada apa di balik kemunculan wacana-wacana tersebut? Menurut Sudaryono (2017), salah satu pemicunya adalah iklan Google dan Ernst & Young yang akan menggaji siapa pun yang bisa bekerja dengannya tanpa harus memiliki ijazah apapun, termasuk ijazah dari perguruan tinggi (PT). Sedangkan menurut Kevin Carey, runtuhnya perguruan tinggi formal dengan ciri yang ada selama ini disebabkan oleh apa yang disebut dengan "*University of Everywhere*". Adapun menurut Michael Barber, et.al, wacana kritis yang dialamatkan kepada Perguruan Tinggi di atas disebabkan oleh sebuah istilah yang disebut dengan *avalanche*, yaitu era di mana gunung es yang selama ini membeku kini mulai mencair. Michael Barber, et.al menyatakan:

*"An Avalanche is Coming sets out vividly the challenges ahead for higher education, not just in the US or UK but around the world. Just as we've seen the forces of technology and globalisation transform sectors such as media and communications or banking and finance over the last two decades, these forces may now transform higher education. The solid classical buildings of great universities may look permanent but the storms of change now threaten them"* (Barber 2013, 1).

Kutipan di atas menunjukkan bahwa *avalensi* mulai datang yang menunjukkan secara jelas tantangan perguruan tinggi di masa depan dan terjadi tidak hanya di AS atau Inggris tetapi juga di seluruh dunia. Seperti yang terlihat, kekuatan teknologi dan globalisasi mengubah berbagai sendi kehidupan seperti media, komunikasi, perbankan dan keuangan selama dua dekade terakhir, kekuatan-kekuatan inilah yang saat ini dapat mengubah perguruan tinggi. Bangunan klasik yang kokoh di berbagai universitas besar mungkin terlihat permanen, tetapi saat ini, badai perubahan sedang mengancam mereka.

Sejatinya, di balik beberapa wacana yang dialamatkan kepada perguruan tinggi di atas, mulai dari *the end of college, the death of university, university of everywhere, the great shifting* ataupun *Avalanche*, terdapat sebuah kata yang menjadi penyebab utamanya, yaitu “disrupsi”. Disrupsi adalah sebuah era yang lahir dari rahim kecanggihan teknologi, sehingga era disrupsi ini dikenal juga dengan nama *disruptive technology* dan ada juga yang menyebutnya dengan nama *disruptive innovation*. Awalnya, era disrupsi ini memasuki dunia industri dan bisnis, namun lambat laun memasuki dunia pendidikan, tidak terkecuali perguruan tinggi.

Secara sederhana, karakteristik era disrupsi ketika memasuki dunia Perguruan Tinggi dapat dipahami dari dua buah kata yang konfrontatif yaitu antara inkumben vs pendaatang baru (*the incumbent vs the new entrants*), yang mapan vs penyerang (*the established vs the attacker*) atau antara pemain lama vs competitor (*the existing/ old player vs the new player/competitor*). Kedua hal konfontatif di atas melahirkan dua kelompok yaitu *the winner* dan *the loser* sebagaimana yang dinyatakan oleh Christoph Fuchs, Franziska J. Golenhofen bahwa *disruption means that there are always winners and losers, and usually the large, established companies are the ones that have to give way to newly emerging competition* (2018, 15). Kutipan tersebut menunjukkan bahwa disrupsi dengan kecanggihan teknologi yang menjadi urat nadinya lebih banyak muncul sebagai pemenang, di mana ia tidak segan-segan mengganti (*replace*) serta memaksa *incumbent* terpaksa bertekuk lutut pada *competitor* yang melakukan *attack* baik secara nyata ataupun tersembunyi. Tidak sedikit pula *entrants* membunuh *incumbent* secara evolutif maupun revolutif. Sederet contoh bisa disebut; betapa jayanya telpon kabel masa lalu, harus takluk di tangan *hand phone* (HP), betapa jayanya HP Nokia dengan filosofi *connecting people* puluhan tahun yang lalu, harus “kalah saing” di tangan *Android-Smart phone* merek lain. Bahkan *Black Berry Messenger* (BBM) yang dulu sempat menjadi simbol HP golongan *the have* di Indonesia pun runtuh di tangan Android. *Faximile* yang dulunya menjadi andalan, kini kebanyakan “nganggur” di pojok ruangan karena sepi pengguna. Kemudian, masih segar di ingatan mayoritas Dosen di Indonesia, ketika 2-3 tahun yang lalu pergi ke tempat *photo copy*-an untuk melakukan *scanning* beban kinerja dosen (BKD), kini cukup dengan

scan di rumah melalui aplikasi *Camera Scan* (CS Camera) di HP yang dilengkapi dengan pilihan format baik "pdf" maupun "picture".

Ilustrasi di atas adalah gambaran sederhana betapa disrupsi teknologi telah membuat para konsumen hijrah dari "*the existing player*" ke "*the new player*". Alasan utama hijrahnya konsumen tersebut adalah karena disrupsi teknologi tidak memberikan janji tetapi memberikan fakta tentang produk ataupun layanan dengan lebih murah, cepat, simple, baik dan tentu lebih yaman. Dalam konteks ini, Clayton M. Christensen menyatakan dalam "*Innovator Dilemma*" yaitu; "*products based on disruptive technologies are typically cheaper, simpler, smaller, and, frequently, more convenient to use*" (1997, 11). Sementara diakui bahwa adalah hal yang lumrah apabila manusia/pengguna akan memilih hal yang lebih praktis-ekonomis dalam kehidupannya. Karena itu, tidak heran jika Venkatesh & Davis menyebut dalam teorinya yang cukup terkenal yaitu *Technology Acceptance Model* (TAM) yang menyatakan bahwa keberterimaan teknologi (dalam hal ini teknologi yang membawa disrupsi) sangat ditentukan oleh alasan kebermanfaatannya serta kemudahan dalam menggunakannya (*perceived usefulness and perceived ease of use*).

Lalu, bagaimana dengan disrupsi teknologi ketika memasuki dunia perguruan tinggi? Apakah sistem yang ada di perguruan tinggi akan terdisrupsi dan mengalami nasib yang sama dengan sejumlah raksasa elektronik masa lalu?, akankah tesis dari Kevin Carey, Jim Clifton ataupun Terry Eagleton yang disebut di awal akan terbukti?. Berkaitan dengan hal-hal di atas, jika dunia perguruan tinggi dianggap sebagai *incumbent* atau *the existing player* dan kecanggihan teknologi dengan berbagai inovasinya saat ini sebagai *attacker*, maka kemungkinan yang terjadi adalah: (1) *incumbent* dikalahkan oleh *entrants*, (2) *incumbent* merasa nyaman dengan model keamanan (*establishment*) sehingga tidak mengetahui dirinya diancam oleh *competitor/entrants* yang membunuh secara perlahan (*killing softly*) dan berujung pada kematian yang perlahan (*slow death*), di sini tesis Eagleton ataupun Carey bisa saja terbukti. (3) *incumbent* yang sudah mengetahui disrupsi, lalu sebelum didisrupsi, ia lebih dahulu medisrupsi diri. Dia berdamai serta beradaptasi dengan disrupsi dengan melakukan pemetaan mana yang perlu dipertahankan serta mana yang perlu diinovasi sehingga *the existing player* tetap *sustainable*.

Di sini, disrupsi bukanlah intimidasi tetapi motivasi-inspirasi untuk menjadi lebih baik.

Berdasarkan pada tiga point kemungkinan implikasi di atas, dipahami bahwa disrupsi teknologi dapat memberikan sisi negatif sekaligus positif bagi sebuah industri ataupun instansi tertentu seperti Perguruan Tinggi. Namun, di Indonesia, tidak sedikit yang keliru dalam memahami disrupsi sebagai sesuatu yang negatif *an sich* dengan anggapan bahwa disrupsi akan meluluhlantahkan sistem yang telah ada, termasuk system perguruan tinggi. Padahal, bila dicermati, banyak celah di mana disrupsi justru bermanfaat bagi sebuah organisasi dalam mewujudkan *sustainability*-nya atau apa yang disebut oleh Clayton (1997) dengan istilah *sustaining innovation*. Selain itu, perlu dipahami juga bahwa disrupsi teknologi dan inovasi (*disruptive technology and innovation*) bukanlah teknologi yang merusak (*destructive technology*), hal ini berdasar pada pernyataan Dan Yu and Chang Chieh Hang (2010) bahwa “*disruptive innovation* tidak sama dengan *destructive innovation*”.

Oleh karena itu, agar disrupsi tersebut tidak disalahpahami serta dapat berkontribusi positif bagi perguruan tinggi, maka diperlukan pemahaman komprehensif tentang; (1) geneologi dan definisi disrupsi menurut para ahli, (2) proses era disrupsi memasuki dunia Perguruan Tinggi, (3) tantangan Era disrupsi bagi system perguruan tinggi, dan (4) strategi perguruan tinggi agar tetap eksis dalam menghadapi era disrupsi. Untuk menjawab empat (4) persoalan di atas, penelitian ini melakukan telaah konseptual dan mengambil model *library research* dengan menelaah beberapa *sumber primer* dan *sekunder* dari para ahli yang konsen pada persoalan disrupsi seperti; (1) Clayton M. Christensen, Michael B. Horn and Curtis W. Johnson: *Disrupting Class, How disruptive innovation will change the way the world learns* (2008), (2) Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, (1997), Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen, *The innovator's DNA : mastering the five skills of disruptive innovators*, 2011, Michael B. Horn and Heather Staker, Foreword by Clayton M. Christensen, *Blended, Using Disruptive Innovation to Improve Schools*, Jossey Bass, 2015, serta beberapa sumber lain yang relevan.

Penelitian ini merupakan *literature review*. Menurut buku panduan penulisan tesis pasca UIN Mataram (2019, 23), dalam *literature review*, peneliti perlu melihat hasil kajian orang berdasarkan pertimbangan relevansi materi yang diperlukan. Peneliti juga dituntut untuk melakukan evaluasi secara kritis dan mendalam tentang literatur yang akan direview. Jenis *literature review* yang digunakan adalah *systematic literature review* (SLR) yaitu melakukan identifikasi kemudian menilai lalu menginterpretasi hasil temuan pada suatu tema penelitian untuk menjawab *research question*) yang ditentukan sebelumnya. Di sini peneliti mengumpulkan berbagai referensi relevan yang berkaitan dengan disrupsi yang terdiri dari buku, jurnal, artikel dalam surat kabar baik *online* maupun *offline*. Data yang dikumpulkan dari berbagai sumber di atas adalah data tentang genealogi konsep disrupsi, pengertian disrupsi, proses masuknya era disrupsi ke dalam PT serta tantangan yang dihadapi termasuk *the slow death of university*. Model analisis yang dipilih adalah analisis tematik (*thematic analysis*) untuk mengkaji tentang makna disrupsi bagi PT, Tantangan Disrupsi bagi PT serta strategi PT agar tetap eksis di era disrupsi.

## B. Pembahasan

### 1. Genealogi dan Definisi Istilah Disrupsi Menurut Para Ahli

Disrupsi adalah sebuah istilah yang relatif baru di Indonesia dan dipopulerkan oleh Rhenald Kasali dalam bukunya yang berjudul, *Tomorrow Is Today, Inilah Inovasi Disruptif Perusahaan di Indonesia dalam Menghadapi Lawan-Lawan Tak Kelihatan* (2017). Selain itu, terdapat buku dari AIPI yang berjudul *Era Disrupsi Peluang dan Tantangan Pendidikan Tinggi Indonesia* (2017). Walaupun istilah disrupsi merupakan istilah yang *booming* akhir-akhir ini di Indonesia, sejatinya istilah tersebut telah muncul puluhan tahun yang lalu. Misalnya, Clayton M. Christensen menulis buku dengan judul “*The Innovator’s Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (1997) dan *The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (2003). Francis Fukuyama dengan bukunya yang berjudul *The Great Disruption, Human Nature and the Reconstitution of Social Order* (1999). Selain itu, ada pula ahli lain yang mengkaji tentang disrupsi yaitu Peter H. Diamandis dan Steven Kotler yang menulis buku berjudul “*Bold: How to Go Big, Create Wealth, and Impact the World*” (2016) dan masih banyak lagi yang lainnya.

Berdasarkan analisis para ahli, Clayton M. Christensen dianggap sebagai pencetus teori disrupsi. Misalnya, Plavin menyatakan bahwa istilah disrupsi berawal dari karya seorang professor dari Harvard Business School yang bernama Christensen dalam buku yang berjudul *The Innovator Dilemma* (1997). Menurut Kim B. Clark sebagaimana dikutip oleh Plavin, karya Christensen tersebut sangat berpengaruh dalam kajian bisnis, dia berargumentasi bahwa sebuah perusahaan yang mapan (*well established*) yang dijalankan dengan baik (*well run*) bisa tidak mendapatkan tempat (*unseated*) karena dikalahkan oleh pendatang baru yang lebih menjanjikan sesuatu yang lebih murah, sederhana, lebih kecil dan lebih nyaman (2017, 5). Hal yang sama juga dinyatakan oleh Dan Yu and Chang Chieh Hang bahwa teori disrupsi inovasi dikembangkan oleh Christensen (1997, 2006), Christensen and Bower (1996), Christensen and Raynor (2003).

Setelah dipahami bahwa orang yang dianggap berjasa dalam memperkenalkan istilah disrupsi ke publik adalah Clayton M. Christensen, persoalan selanjutnya adalah, kenapa istilah disrupsi ini muncul? Berdasarkan pada beberapa buku Clayton et.al, dipahami bahwa istilah disrupsi awalnya dikaitkan dengan dunia bisnis dan industri, bahkan sampul buku Clayton yang berjudul "*The Innovator's Dilemma (1987)*" menyebut bagaimana teknologi baru menyebabkan kegagalan perusahaan besar (*When New Technologies Cause Great Firms to Fail*), hal yang sama ditemukan dalam salah satu bab dalam isi buku tersebut memuat tema tentang bagaimana perusahaan raksasa bisa gagal dengan belajar dari kasus industri *Hard Disk (How Can Great Firms Fail?, Insights from the Hard Disk Drive Industry*, Clayton. Namun, seiring berjalannya waktu, istilah disrupsi tidak hanya ditemukan dalam dunia Industri-bisnis, tetapi juga dunia pendidikan. Dalam konteks pendidikan, Clayton (2016) menambah salah satu istilah penting dalam disrupsi yaitu *hybrid innovation* yang pada intinya memuat bagaimana kombinasi antara *the old* dan *the new technology* demi *sustainabilitas* lembaga pendidikan sebagaimana yang akan dibahas dalam point selanjutnya.

Lalu, apa yang dimaksud dengan disrupsi? Disrupsi (*disruption*) secara bahasa artinya gangguan. Sifatnya yang mengganggu disebut *disruptive*, pelakunya disebut dengan *disruptor/disrupter*, pihak yang



terdisrupsi disebut *the disrupted*. Istilah ini biasanya dikaitkan dengan teknologi dan inovasi, sehingga muncul istilah *disruptive technology* dan *disruptive innovation*. Dalam "*Disrupting Class*", Michael B. Horn and Curtis W. Johnson menyatakan bahwa: "*disruption is a positive force. It is the process by which an innovation transforms a market whose services or products are complicated and expensive into one where simplicity, convenience, accessibility, and affordability characterize the industry*, (2008, 11). Dia menambahkan bahwa "*The disruptive innovation theory explains why organizations struggle with certain kinds of innovation and how organizations can predictably succeed in innovation* (2008, 45).

Selanjutnya, Clayton et al. menyatakan bahwa disrupsi adalah sesuatu yang relatif. Hal ini ditemukan dalam buku Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony Erik A. Roth yang berjudul; "*Seeing What's Next, Using The Theories Of Innovation To Predict Industry Change*" yang menyatakan bahwa: "*disruption is a relative phenomenon. What is disruptive to one company may be sustaining to another company*" (2004, xv).

Adapun Christoph Fuchs, Franziska J. Golenhofen menyatakan bahwa disrupsi adalah "*powerful way of thinking about innovation-driven growth*" yaitu cara berpikir yang ampuh tentang pertumbuhan yang didorong oleh inovasi (2018, 15). Di mana pertumbuhan itu dimulai dari hal yang kecil, terkadang diremehkan, namun selanjutnya mampu menaklukkan yang besar dan mapan. Christoph Fuchs et.al mencontohkan bagaimana fenomena kisah David yang mengalahkan Goliath. Menurut mereka, dalam konteks modern, kisah keduanya dideskripsikan dengan bagaimana sesuatu yang dianggap sebagai "*underdog*" (lawan yang lemah dan kecil) bisa mengalahkan raksasa yang begitu besar (2018, 15).

Selanjutnya, setidaknya ada tiga istilah yang biasanya dikaitkan dengan disrupsi yaitu *destruptive technology*, *disruptive innovation* dan *sustaining innovation*. Sesungguhnya, dua istilah yang pertama tersebut (*destruptive technology*, *disruptive innovation*) memiliki kemiripan makna, perbedaannya terletak pada cakupannya, di mana *destruptive technology* lebih sempit daripada *disruptive innovation* karena beranggapan bahwa disrupsi hanya disebabkan oleh teknologi, sedangkan *disruptive innovation* lebih luas

karena berpandangan bahwa inovasilah yang melahirkan teknologi, dan teknologi selanjutnya melahirkan berbagai disrupsi.

Dengan bahasa yang sedikit berbeda, Jean-Marie Dru menyatakan bahwa disrupsi inovasi adalah *theory* yang mengarah pada situasi-situasi di mana organisasi-organisasi baru bisa menggunakan inovasi yang relatif simple, nyaman dan berbiaya rendah untuk menggapai perkembangan ataupun kejayaan untuk melawan kekuatan *incumbent* (2015, 5). Dia menambahkan juga bahwa disrupsi dapat dipahami sebagai teori yang memandang bahwa perusahaan yang ada (*incumbent* atau *existing company*) memiliki peluang untuk mengalahkan penyerang yang masuk (*entrant attackers*) jika konteksnya berkaitan dengan *sustaining innovation*, namun perusahaan yang mapan tersebut (*established company*) hampir selalu kalah oleh kekuatan yang menyerangnya (*attackers*) dengan inovasi yang *disruptive* (Dru 2015, 6). Pernyataan yang mirip dikemukakan oleh M. Plavin dalam bukunya *Technology Enhanced Learning* yang menyatakan bahwa *Disruptive Innovation* mendeskripsikan tentang sebuah proses di mana inovasi mengancam bahkan bisa menaklukkan pimpinan pasar yang telah mapan (2017, 19). Hal tersebut bermula dari pengguna yang sedikit tetapi terus berkembang dan meluas dan pada akhirnya bisa menggantikan teknologi dominan yang digunakan sebelumnya (Plavin 2017, 21). Cara yang dilakukan oleh disrupsi inovasi ini adalah dengan menciptakan komunitas pengguna dengan menawarkan simplisitas, kenyamanan serta produk dan layanan yang tidak bisa diakses sebelumnya. (*Disruptive Innovation creates communities of users by offering simplicity, convenience and affordability and by offering a product or service that the community had not had access to previously*) (Plavin 2017, 21).

Menurut Danneel, teknologi *disruptive* adalah teknologi yang mengubah basis persaingan dengan mengubah metrik kinerja sepanjang perusahaan bersaing (*a disruptive technology is a technology that changes the bases of competition by changing the performance metrics along which firms compete*), (2004, 250). Daneel menambahkan bahwa dampak dari teknologi *disruptif* bagi *incumbent* itu relative dan tergantung pada konteks Negara. Dia mencontohkan hasil penelitian Chesbrough tentang *Hard Disk Drive* di tiga Negara yaitu Amerika, Eropa dan Jepang. Industri hard-disk-drive tidak lagi

menjadi pemimpin pasar di Amerika, sedangkan di Jepang, dia masih dominan (2004, 255). Adapun Jean-Marie Dru menyatakan bahwa istilah disrupsi adalah istilah yang usang (*hackneyed*), (2015, 5). Namun dia mengakui bahwa pendatang baru yang bersifat digital bisa secara radikal memusingkan pasar lama serta membentuk ancaman serius bagi pemain lama yang ada (*it is true that digital newcomers can often radically upset the market, constituting a serious threat to existing players*), (2015, 5). Disrupsi itu spesifik, melalui tiga langkah metodik yaitu *convention, vision, and Disruption*" (2015, 5).

Jika kutipan di atas lebih banyak berkaitan dengan disrupsi dalam konteks industry ataupun perusahaan, maka bagaimana dalam konteks perguruan Tinggi?. Dalam buku "*Era Disrupsi, Peluang dan Tantangan Pendidikan Tinggi Indonesia*" yang diterbitkan oleh AIPI, disebutkan bahwa disrupsi merupakan perubahan yang sangat mendasar sebagaimana telah terjadi di berbagai industri, seperti musik, surat-menyurat, media cetak, dan transportasi publik, seperti taksi (Oey-Gardiner 2017, 2). Kemudian, dalam konteks perguruan Tinggi, Clayton M. Christensen, Michael B. Horn, Louis Caldera, Louis Soares dalam "*Disrupting College How Disruptive Innovation Can Deliver Quality and Affordability to Postsecondary Education*, Innosight Institute, Center For American Progress, 2011 menyatakan bahwa:

*Disruptive innovation is the process by which a sector that has previously served only a limited few because its products and services were complicated, expensive, and inaccessible, is transformed into one whose products and services are simple, affordable, and convenient* (2011, 2).

Maknanya adalah inovasi disruptif adalah proses di mana sektor yang selama ini melayani pihak yang terbatas, karena produk dan layanannya ribet, mahal dan tidak bisa diakses (oleh sembarang orang) ditransformasi ke yang memiliki produk dan layanan yang simple, terjangkau, dan lebih nyaman.

## 2. Ancaman "The slow Death of University": Utopia vs Realita

Dengan masuknya era disrupsi ke dunia perguruan Tinggi, apakah perguruan Tinggi *conventional* akan mati secara perlahan? Dalam konteks kontestasi ini, menarik dikutip salah satu teori dalam disrupsi yang disebut dengan *Resources, Process Theory (RPV Theory)*. Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony Erik A. Roth menyatakan

bahwa; *RPV theory holds that resources (what a firm has), processes (how a firm does its work), and values (what a firm wants to do) collectively define an organization's strengths as well as its weaknesses and blind spots* (2004, XVII). Dia menambahkan bahwa: *Resources are things or assets that organizations can buy or sell, build or destroy. Processes are the established patterns of work by which companies transform inputs into outputs—products or services—of greater worth. Values determine the criteria by which organizations allocate their resources* (2004, XVII). Bila diterjemahkan ke dalam dunia perguruan tinggi, maka gambarannya adalah: (1) apa yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi sebagai pihak *incumbent*? (2) bagaimana pola proses pembelajaran untuk mentransformasi input menjadi output yang diterapkan oleh Perguruan Tinggi sebagai *incumbent*? dan (3) bagaimana Perguruan Tinggi menentukan kriteria yang ingin dicapainya agar eksis di era disrupsi?. Lalu, bila dikaitkan dengan munculnya beberapa *attacker* ke dunia perguruan tinggi di satu sisi serta eksistensi Perguruan Tinggi saat ini di sisi lain, maka ada beberapa hal yang perlu dicermati yaitu:

*Pertama*, Kemunculan *Massive open Online Courses* (MOOCs) dan *Artificial Intelligence* (AI). Kehadiran MOOCs ini akan menjadi *attacker* bagi institusi perguruan tinggi yang selama ini dicirikan oleh *face to face system*, belajar di dalam kelas (*indoor*) dengan gedung yang megah, kurikulum yang ditentukan oleh *policy maker* atau *supplier* dan bukan *customer* dengan jadwal yang begitu padat serta didominasi oleh *teacher centered learning*. Robert Schuwer et al. menyatakan bahwa *MOOCs challenge traditional pedagogy and raise important questions about the future of campus-based education* (2015, 20). Selanjutnya, AI adalah kecerdasan buatan yang sengaja dibuat untuk mengganti peran manusia dalam memperoleh pengetahuan secara efektif dan efisien.

*Kedua*, ketika muncul aneka *search engine* semisal *google*, *you tube* yang dapat memberikan jawaban variatif dengan berbagai perspektif serta lebih cepat terhadap semua hal yang akan dicari mahasiswa (*entrants*), masih relevankah peran dosen (*incumbant*)? Bukankah dosen biasanya memiliki kepakaran dalam satu bidang tertentu, sementara *google*, *you tube* mampu memberikan jawaban yang lebih cepat, lebih baik, lebih mendalam dengan pendekatan multi-disipliner dan multi-perspektif? *Ketiga*, ketika muncul

perusahaan-perusahaan tertentu di Luar Negeri (seperti Google dan Ernst & Young) yang merekrut karyawan bukan berdasarkan pada jenjang pendidikan dan bukan pada jurusan yang telah diambil di perguruan tinggi tetapi berdasarkan *skill/competence*, masih relevankah peran perguruan tinggi yang selama ini dikenal memiliki hak untuk mengeluarkan ijazah?. *Keempat*, dalam teori generasi, usia mahasiswa perguruan tinggi saat ini didominasi oleh generasi Y (*millennial*) dan Generasi yang akan masuk atau sedang di semester awal adalah Generasi Z, serta ditunggu oleh generasi Alpha (*Alpha generation*) dengan ciri *no day without net (internet or intranet)*, sementara dosen masih didominasi oleh generasi X, mampukah perbedaan generasi tersebut menyatu dalam system pembelajaran sehingga menemukan kepaduan yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa yang *nota bene* karena "merekalah para mahasiswa", perguruan tinggi itu ada dan diadakan?. Di sini muncul *attacker* internal berupa mahasiswa yang *internet savvy, internet of thing* dengan system dosen (*incumbant*) yang tidak menutup kemungkinan masih menggunakan sytem manual dengan dalih "yang lama tetap lebih baik".

Berdasarkan beberapa masalah di atas, maka *Hybrid Innovation* hadir sebagai solusi. Sebuah konsep tambahan yang sering dilupakan orang dalam kajian disrupsi adalah *the hybrid innovation*.

### 3. Genealogi dan Makna Disrupsi Bagi Perguruan Tinggi

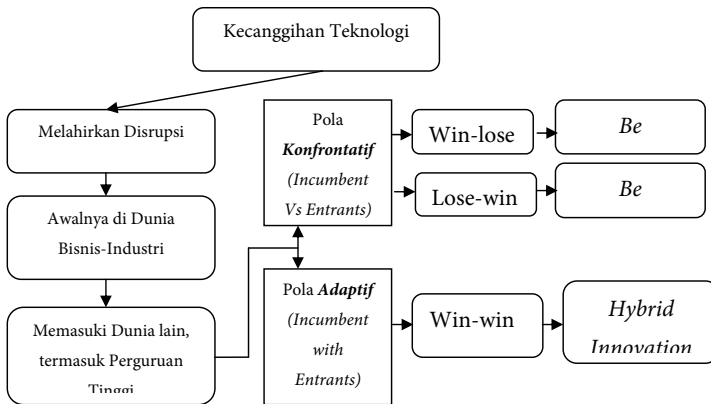
Berdasarkan paparan data di atas, dipahami beberapa poin dari istilah disrupsi yang diperkenalkan oleh Clayton. Disrupsi adalah kondisi yang menunjukkan beberapa hal yaitu: (1), terdapat dua hal yang berhadapan yang disebut secara berbeda tetapi memiliki makna yang sama yaitu antara petahana melawan pendatang baru (*incumbent vs entrants*), organisasi yang mapan melawan penyerang (*established organization vs attacker*), pasar lama melawan pasar baru (*old market leader vs new martket*), (2) *entrants, attacker, new market* tersebut menyusup serta membangun komunitas pengguna baru di dalam sebuah organisasi/pasar ataupun lembaga pendidikan, (3) *entrants, attacker, new market* tersebut hadir dengan menawarkan produk dan layanan yang *attractive* yaitu lebih murah, lebih simpel, lebih cepat, lebih nyaman, lebih terjangkau serta memberikan kesempatan untuk orang yang selama ini belum dapat mengaksesnya,

(4) awalnya, disrupsi teknologi menysasar industri dan bisnis, lalu melakukan berbagai penetrasi, salah satunya ke PT, (5) muncullah istilah *konfrontatif* yang melahirkan dua sisi yaitu *being disrupted* dan *be disruptor*, yang pertama menunjukkan sesuatu yang kalah karena didisrupsi dan yang kedua menunjukkan pada pemenang, (6) muncul juga istilah *adaptif* yaitu pihak *incumbent* melakukan adaptasi dengan teknologi yang mendisrupsi. Contoh realnya adalah ketika banyak PT yang kini mulai menerapkan *hybrid learning* atau *Blended Learning*, sehingga yang konvensional dan modern berjalan berdampingan.

Selanjutnya, terdapat dua kata yang biasanya menemani kata disrupsi yaitu disrupsi teknologi dan disrupsi inovasi. Disrupsi teknologi adalah kecanggihan teknologi yang membuat perubahan mendasar dalam kehidupan masyarakat baik secara *evolutif* ataupun *revolutif*. Sedangkan disrupsi inovasi adalah kecanggihan teknologi yang telah melahirkan berbagai inovasi dalam multidimensi kehidupan, termasuk dalam dunia pendidikan. Dari sini dipahami bahwa disrupsi inovasi lebih umum daripada disrupsi teknologi sebab teknologi adalah salah satu bagian dari inovasi. Dalam bahasa lain, kecanggihan teknologi saat ini dapat pula disebut Industri 4.0 atau *the fourth industrial revolution*.

Hal inilah yang memotivasi Michael B. Horn et.al menulis buku berjudul: “*Blended, Using Disruptive Innovation to Improve Schools, 2015*”. Dari buku tersebut dipahami bahwa disrupsi bukanlah hal yang ditakuti secara berlebihan tetapi dijadikan kawan untuk meningkatkan proses pembelajaran. Karena, sebagaimana yang dinyatakan oleh Plavin (2017), teknologi bisa digunakan untuk meningkatkan proses pembelajaran. Yang terpenting adalah bagaimana menyikapinya, sehingga Jean-Marie Dru dalam “*The Ways To New; 15 Paths To Disruptive Innovation*” menyebut tiga kata yang diperlukan yaitu “*innovate against, Innovate for, Innovate with*” (2015, 6). Kontekstualisasinya bagi PT adalah PT harus mampu melakukan inovasi, melawan tantangan era disrupsi, melakukan inovasi secara internal untuk PT itu sendiri dan melakukan inovasi dengan melakukan adopsi berbagai kecanggihan teknologi sehingga antara *innovate against, for* dan *with* terintegrasi demi menghindari “*slow death of university*” di atas.

Namun, seringkali terjadi kesalahpahaman bahwa era disrupsi adalah era yang akan membat habis sistem yang telah ada. Untuk menghindari kesalahpahaman tersebut, perlu dikutip pernyataan Dan Yu and Chang Chieh Hang (2010) yang menyatakan “*disruptive innovation is not equal to destructive innovation*”. Disrupsi dapat juga melahirkan *sustaining* sebuah lembaga, karena itu, Glen M. Schmidts & Cheryl T. Druehl menyatakan bahwa tipologi inovasi dan *diffusion* di antaranya adalah *sustaining innovation* dan *disruptive innovation* (2008, 438). *Sustaining innovation* ini berkaitan erat dengan pola *adaptif* antara teknologi yang dibawa oleh era disrupsi dengan teknologi yang digunakan oleh *incumbent*. Beberapa penjelasan di atas diilustrasikan dalam gambar di bawah ini:



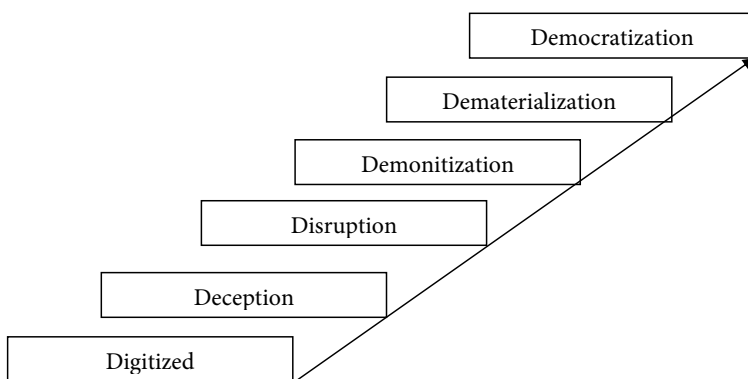
**Gambar 1. Pola Konfrontatif & Adaptif antara Incumbent Vs New Entrants di era Disrupsi (Fitriani 2015, 7)**

#### 4. Proses Masuknya Era Disrupsi ke Perguruan Tinggi

Berdasarkan pada “The Fourth Industrial Revolution” atau industri 4.0 yang diperkenalkan oleh Swab, maka disrupsi terjadi serta memasuki dunia PT disebabkan oleh kemunculan revolusi industri, khususnya industri 4.0. Swab mendefinisikan revolusi sebagai kata yang menunjukkan perubahan yang tiba-tiba dan radikal. Revolusi telah terjadi sepanjang sejarah ketika teknologi baru dan cara baru memahami dunia memicu perubahan besar dalam sistem ekonomi dan struktur sosial (*the word “revolution” denotes abrupt and radical change. Revolutions have occurred throughout history*

when new technologies and novel ways of perceiving the world trigger a profound change in economic systems and social structures (Schwab 2016, 11). Perubahan yang disruptif (*the disruptive changes*) yang dibawa oleh industry 4.0 meredefinisi bagaimana institusi dan organisasi publik beroperasi. Era industri 4.0 merupakan perkembangan dahsyat dari teknologi yang ditandai oleh munculnya kecerdasan buatan atau *Artificial Intelligence* (AI), robotika, *internet of things* (IoT), kendaraan otonom, *3D Printing*, nanoteknologi, bioteknologi, komputasi kuantum, dan lain-lain.

Perspektif lain yang sangat membantu dalam memahami proses masuknya era disrupsi ke dalam dunia perguruan tinggi adalah perspektif dari Peter D. Diamandis (2016) yang menyebut enam dimensi "*The Six Ds*" sebagaimana dipaparkan di bawah ini:



**Gambar 2. Enam Dimensi Perkembangan Eksponensial Menurut Peter H. Diamandis dan Steven Kotler (2016, 8)**

Proses era disrupsi memasuki dunia pendidikan di Indonesia berdasarkan "*six dimensional growth (Six Ds)*" di atas terdiri dari tahap *digitalisasi*, *desepsi*, *disrupsi*, *demonetisasi*, *dematerialisasi* dan *demokratisasi* atau *abundance*. Proses tersebut dibagi dua yaitu proses sebelum disrupsi dan setelah disrupsi. Berikut ini penjelasan dari masing-masing proses tersebut:

*Tahap Digitalisasi.* Peter H. Diamandis dan Steven Kotler dalam bukunya yang berjudul "*Bold: How to Go Big, Create Wealth, and Impact the World*" (2016) menyatakan bahwa; *the first of our Ds is digitalization, for the simple reason that once process or product transitions from hysical to digital* (2016, 9). *Tahap digitalisasi* ini



adalah tahap pertama dalam proses masuknya era disrupsi ke dalam dunia pendidikan. Sebelum masuk ke dunia pendidikan, digitalisasi ini awalnya banyak digunakan dalam dunia industri-bisnis. Tahap "digitized" (terkadang disebut digitalisasi) ditandai oleh transformasi media-media fisik ke system digital. Aneka informasi mudah diperoleh ataupun didistribusikan dari satu tempat ke tempat lain.

Tahap deception. Deception secara bahasa artinya tipuan, karena proses tersebut awalnya tidak disadari. Dalam hal ini, Peter H Diamandis menyatakan: *what follows digitalization is deception, a period during which exponential growth goes mostly unnoticed* (2016, 9). (sesuatu yang mengikuti tahap digitalisasi adalah desepsi, sebuah periode di mana perkembangan eksponensial berjalan tanpa disadari). Tahap "deception" ini menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi dalam tahap pertama (digitized) di atas awalnya pelan-pelan dan terjadi dalam dunia yang tidak saling menembus. Pada tahap ini, *incumbent* merasa nyaman dengan model keamanan (*establishment*) sehingga tidak mengetahui dirinya diancam oleh *competitor/entrants* yang mungkin bisa membunuh secara perlahan (*killing softly*) dan berujung pada kematian yang perlahan (*slow death*) pula.

*Tahap Disruption*. Dalam mendefinisikan tahap yang ketiga ini, Peter H. Diamandis meyakini: *a disruptive technology is any innovation that creates a new market and disrupts an existing one* (2016, 9). Tahap ini adalah tahap di mana telah terjadi perubahan besar-besaran khususnya dalam dunia bisnis. Namun, karena diawali oleh tahap desepsi (perubahan secara perlahan-lahan), orang biasanya melupakan tahap sebelum era disrupsi ini, sesuatu yang oleh Peter disebut sebagai bahan tertawaan (*laughably significant*). Karena itu, dalam tahap yang ketiga ini, pesan Peter H. Diamandis adalah; *Either disrupt your self or be disrupted by someone else* (2016, 10). Tahap disruption ini juga dapat dipahami sebagai tahap yang menunjukkan bahwa banyak hal telah berubah, bisa disebut inovasi, bisa disebut transformasi bahkan revolusi. Hal ini bukan hanya dalam dunia ekonomi dan bisnis tetapi juga pendidikan.

Ketiga hal di atas, digitalisasi, desepsi dan disrupsi telah merubah dunia saat ini, termasuk sistem perguruan tinggi. Namun, persoalannya tidak sampai di sana, sebab ada tiga tahap lagi yang lebih potensial merubah sistem dunia saat ini sebagai implikasi disrupsi yaitu demonetisasi, dematerialisasi dan demokratisasi.

Tahap *Demonetization*. Tahap ini menunjukkan bahwa ketika disrupsi telah terjadi, maka banyak hal yang berubah atau bahkan mati. Peter H. diamandis mencontohkan bahwa ketika seseorang sudah bisa menyimpan gambar secara digital, maka film didemonetisasi dan tidak ada lagi orang yang akan beli roll film “Consider Kodak, their legacy business evaporated when people stop buying film, who need film when there are megapixel?” (2016, 10). Fase ini juga ditandai oleh banyaknya pemain baru bersembunyi di balik layar. Contoh, ketika seorang mahasiswa punya uang 60 ribu dan dia pergi ke toko buku, maka dia bisa mendapatkan dua atau tiga buku (tergantung harga, selama tidak lebih dari 60 ribu). Namun, dalam tahap demonetisasi ini, dengan 60 ribu, mahasiswa dapat membeli quota 15 GB, dengan 15 GB tersebut, dia bisa mengakses atau download ratusan buku dari dalam ataupun luar negeri. Siapa pemain tersembunyinya? Pemainnya adalah google, karena pengakses buku atau pedownload jurnal tidak membayar ke google secara langsung, tetapi google akan dapatkan untung miliaran rupiah dari berbagai aplikasi yang menggunakan produk atau servis yang diberikannya. Di sini, demonetisasi dapat juga berarti hilangnya uang sebagai pembayaran cash.

Dengan demikian, ketika *Google* mampu memberi berbagai jenis sumber rujukan bagi mahasiswa, akankah produk yang terjual di toko buku atautkah jasa dosen sebagai sumber informasi akan didemonitasi oleh Google? Tahap ini perlu diantisipasi oleh perguruan tinggi mengingat sesuatu yang akan mendisrupsi berasal dari pemain yang secara kasat mata tidak terlihat tapi lambat laun akan melakukan demonetisasi.

Tahap *Dematerialization*, Dematerialisasi adalah kondisi yang menunjukkan bahwa terjadi transformasi bahkan revolusi massive storage dari dunia fisik menjadi dunia maya yang semakin menggila. Contohnya sebagai berikut: (1) Dulu, ketika seseorang ingin mendengar lagu, dia memutar kaset melalui tape recorder atau terkadang membawa radio ke berbagai tempat, (2) Dulu,

ketika seseorang ingin pergi ke suatu tempat yang baru, orang akan membawa peta agar tidak tersesat, (3) Dulu, Ketika orang ingin menghitung sesuatu dalam jumlah besar dan cepat, dia membeli kalkulator, (4) Dulu, Ketika ingin mengetahui sesuatu secara pasti, orang menaruh jam di dinding rumah atau memastikan ada "jam" di tangan. Keempat contoh yang dikemukakan tersebut kini "menjadi satu" di era dematerialisasi ini. Baik Radio, Peta, kalkulator, jam tangan dan sebagainya tidak lagi terpisah tetapi ada dalam suatu wadah yang affordable dan portable, karena terintegrasi dalam smartphone. Jadi, dematerialisasi menunjukkan bahwa kini, semua data-data atau keperluan fisik itu bisa tersimpan di dunia yang tidak tampak tapi ada, yaitu dunia maya atau dunia virtual. Kebutuhan akan album foto (materi), disket (materi), buku-buku di perpustakaan (materi), buku-buku yang akan digunakan mengajar oleh guru/dosen (materi) bisa dihilangkan wujud fisiknya (de-materialized) melalui penyimpanan on-line. Begitu juga dengan berbagai kebutuhan di Perguruan Tinggi. Dulu, betapa besar biaya peneliti jika ingin melakukan telaah pustaka, dia harus berburu referensi (hunting references) dengan naik bus, kapal bahkan pesawat. Seiring de-materialisasi ini, referensi yang tersimpan di dunia maya bisa diakses di dalam kelas, di dalam rumah dengan cara simple dan lebih ekonomis yaitu open, search/browse, write (misalnya google scholar/cendekia, online library) dan lainnya, kemudian click, save, use, share dan sebagainya.

Tahap Democratization atau Abundance. Tahap ini adalah tahap ketika semua proses di atas terlewati, tiba saatnya era bergelimpahan. Era keberlimpahan ini tampak dalam dunia pendidikan generasi saat ini seperti informasi tidak lagi dimonopoli oleh wartawan, video-video aktual tidak lagi dimiliki oleh orang-orang tertentu. Informasi baik yang bersifat audio dan visual membeludak, berlimpah (abundance), bisa melalui you tube, IG, FB, WA, newspaper online dan sebagainya. Era ini yang membuat selain kelas of-line, banyak dosen di PT yang menerapkan google classroom.

## **5. Tantangan Era Disrupsi bagi Sistem Perguruan Tinggi**

Sebagaimana dipaparkan sebelumnya, dari pemikiran Clayton M. Christensen et.al, disrupsi teknologi terjadi ketika teknologi sebagai pendatang baru memberikan produk ataupun layanan yang lebih

baik kepada konsumen. Lebih baik yang dimaksud adalah *simpler, cheaper, faster, more convenience and affordable*. Alasan di atas memiliki keterkaitan dengan *Technology Acceptance Model (TAM) theory* dari Davis (1989). Walaupun teori tersebut berulang kali direvisi, namun terdapat inti yang selalu sama dalam setiap perkembangan teorinya yaitu; teknologi akan diterima apabila pengguna atau *user* dipengaruhi oleh dua hal yaitu *perceived of usefulness* dan *perceived ease of use*. Dari teori ini dipahami bahwa; hal yang lumrah terjadi apabila teknologi yang hadir dalam dunia perguruan tinggi memberikan manfaat dalam banyak hal serta sangat praktis digunakan sehingga akan merubah sistem yang telah lama berjalan dan dianggap mapan. Melihat apa yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi sebagai pihak *incumbent* saat ini, maka yang tampak bila dikaitkan dengan *attacker* adalah:

*Pertama*, Sistem perguruan tinggi dengan ciri khas *indoor*, bangunan yang megah, dosen sebagai salah satu penentu utama dalam proses pembelajaran, kurikulum yang ditentukan PT untuk diambil oleh Mahasiswa dengan sistem SKS dan sebagainya akan berhadapan dengan *attacker* yaitu system institusi *online* seperti *Massive Open Online Courses (MOOCs)* ataupun Coursera. Untuk saat ini, sistem PT (*incumbent*) relatif menang karena lindungan “regulasi” yang cukup kuat di Indonesia. Selain itu, MOOCs belum begitu populer dan belum dirasakan lebih nyaman dari sistem “*face to face*”. Walaupun, *incumbent* menang saat ini, tetapi kehadiran *attacker* ini tetap perlu diwaspadai.

*Kedua*, Mahasiswa PT saat ini (*incumbant*) adalah mahasiswa yang telah mendaftar di PT dengan *ketentuan* usia tertentu, dia akan berhadapan dengan system MOOCs (*attacker*), di mana usia tidak menjadi persoalan, yang terpenting adalah mau dan mampu mengikuti perkuliahan. Sama dengan alasan poin pertama di atas, model ini belum berkembang pesat di Indonesia, *incumbent* masih menang, mahasiswa yang menggunakan system “*face to pace*” masih menjadi pilihan utama. Tetapi sekali lagi, *incumbant* tetap harus waspada dengan “jangan terlalu tenang menjadi pemenang”.

*Ketiga*, Dosen saat ini dalam perspektif teori generasi (Neil Howe dan William Strauss) adalah dosen yang didominasi oleh generasi X (lahir sekitar 1960-1981) dan sebagian kecil Generasi Y (1991-1999), sementara Mahasiswa yang dihadapi didominasi

oleh generasi Y (1991-1999), sebagian generasi Z (1995-2010) dan akan ditunggu oleh generasi Alpha (2010+). Di sini, gaya mengajar generasi X pada khususnya (*incumbant*) akan ditantang oleh gaya belajar generasi Y (*Milennial*) dan Z yang dicirikan oleh *internet of thing*, *internet savvy* dan sebagainya (sebagai *attacker*) atau apa yang disebut oleh Marc Prensky (2001) dengan *digital native vs digital immigrants*. Di Indonesia, hal ini bisa dilacak berdasarkan survey *Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII)* tentang pengguna internet berdasarkan usia sebagai berikut.

**Tabel 1. Pengguna internet berdasarkan Usia (Survey AJPI 2017)**

No	Persentase Pengguna Internet Berdasarkan Usia	
1	13-18 tahun	75,50%
2	19-34 tahun	74,23%,
3	35-54 tahun	44,06%
4	>54 tahun	15,72%

*Keempat*, Sumber Pengetahuan, di mana sumber pengetahuan yang utama bagi PT yang ada saat ini adalah dosen disertai oleh beberapa media tambahan namun masih terbatas (sebagai *incumbant*), kondisi ini akan berhadapan dengan *attacker* di mana sumber pengetahuan tidak lagi monoton, tetapi "*multi resources*" hanya dengan "*one or double click, download, save*" dan seterusnya, referensi yang dicari akan muncul dengan cara lebih cepat, lebih simpel bagi para mahasiswa, belum lagi bila ditambah dengan beberapa media sosial *online*.

*Kelima*, Kompetensi dosen, dosen secara umum memiliki kepakaran di bidang satu atau dua ilmu saja (sebagai *incumbant*), sementara kemunculan *Artificial Intelligent (AI)* yang merupakan kecerdasan buatan (sebagai *attacker*) akan mampu memberikan multi-perspektif bagi mahasiswa. Selanjutnya, kompetensi dosen saat ini (sesuai dengan UU Guru dan Dosen) adalah kompetensi pedagogik, profesional, personal dan sosial, akan berhadapan dengan tuntutan era disupsi atau industry 4.0 yaitu kompetensi berbasis dan berproses sesuai dengan kecanggihan teknologi (sebagai *attacker*). Kompetensi dosen sebagai *incumbent* pun berhadapan dengan beberapa aturan rutinitas sebagai pendidik, pengabdian sekaligus *researcher*, yaitu *finger/face print* sebagai tanda kedisiplinan, pengisian LBKD dan sebagainya.

*Keenam*, Prodi ataupun jurusan yang ada saat ini mudah ditebak arah *output yang* akan dihasilkan, karena model Prodi dan jurusan yang ada masih mengedepankan pola *linearitas*. Misalnya, jika ada yang bergelar SH, maka dipastikan bahwa dulunya adalah mahasiswa Hukum, jika bergelar SPd, maka dipastikan dulunya adalah jurusan pendidikan. Kelak mereka akan bekerja tidak terlalu jauh dari jurusan yang mereka ambil (*incumbant*). Namun, saat ini, mahasiswa banyak yang tidak berpikir *linear*, karena tidak menutup kemungkinan banyak jurusan hukum ataupun pendidikan yang ingin menjadi *vloger, blogger, you tuber, online editor* dan sebagainya. Itulah beberapa profesi yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya (*attacker*). Syukurlah jika sudah ada PT yang melaksanakannya. Di sini, *interdisipliner* dan *interkonektivitas* keilmuan menjadi tantangan utama Prodi di PT. Sementara itu, Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen, dalam bukunya, *The innovator’s DNA* (2011) menyatakan bahwa yang diperlukan saat ini adalah “*discovery skill*” yang terdiri dari *associating, questioning, observing, networking and experimenting*.

*Ketujuh*, Saat ini, PT adalah salah satu lembaga yang berhak mengeluarkan ijazah. Dengan ijazah, alumni bisa melamar dan mendapatkan kerja (*incumbant*), tetapi muncul perusahaan tertentu (seperti Google) yang tidak mensyaratkan ijazah tetapi berdasarkan *skill* atau kompetensi (*attacker*). Untuk saat ini, *incumbent* menang, karena untuk saat ini, hanya sedikit sekali perusahaan yang melakukan rekrutmen tanpa ijazah. Namun, tetap diwaspadai, sebab *disruptor* biasanya berawal dari jumlah yang kecil sebelum mendominasi keamanan yang dominan. Ingat kisah David yang mengalahkan Goliath di atas.

**Tabel 2. Tantangan PT dalam Pola Konfrontatif (*Incumbant Vs Entrants*)**

Area Kompetisi	Apa yang dimiliki oleh PT Sebagai <i>Incumbant</i>	Apa yang dimiliki oleh Era Disrupsi sebagai <i>Entrants</i>	Status	
	(A)	(B)	Menang (M)	Kalah (K)
<b>Sistem Kelembagaan</b>	Perguruan Tinggi dengan dominasi <i>face to face</i>	Contoh: MOOCs, Coursera, dll.	AM	BK
<b>Sumber Pengetahuan Mahasiswa</b>	Dosen di PT	AI, Google, You tube, Social Media, dll	BM	AK

<b>Referensi Kajian Riset (telaah pustaka dan Kajian Teori)</b>	Bimbingan Dosen di PT, Perpustakaan, Kampus	Google, Google scholar, Social Media (WA, Twitter dan sebagainya)	Google Tube, (FB, dan	BM	AK
<b>Ijazah sebagai syarat Kerja</b>	Ijazah Dikeluarkan oleh PT sebagai syarat kerja	Google, Ernst & Young mulai menerapkan karyawan tanpa ijazah, tetapi berdasarkan skill/kompetensi		AM	BK
<b>Media Perkuliahan</b>	Papan Laptop, dan media terbatas	Tulis, LCD Internet online WA, FB, You Tube, google class room dan sebagainya		BM	AK
<b>Peran sebagai transfer Pengetahuan</b>	Dosen di PT	Aplikasi berbasis Internet seperti WA, FB, You Tube dan sebagainya		BM	AK
<b>Peran Sebagai transfer Nilai</b>	Dosen di PT	Berbagai Media Online (Tidak Bisa Transfer Nilai)		AM	BK
<b>Usia Mahasiswa PT</b>	Persyaratan terbatas	Usia Misalnya: MOOCs m e n i a d a k a n persyaratan Usia		AM	BK
<b>Dosen dan mahasiswa di PT saat ini</b>	Dosen didominasi oleh Generasi X dan sebagian Y	M a h a s i s w a didominasi oleh Generasi Y dan generasi Z di semester awal		AM	BK
<b>Cita-Cita mahasiswa</b>	Jadi Guru, Insinyur, Ekonom, politikus, o l a h r a g a w a n , arsitektur, dll	Banyak cita, cita yang tidak disebutkan sebelumnya (Jadi <i>Blogger, you tuber, vloger, digital marketer, online editor dan sebagainya</i>		AM	BK

<b>Program studi/ Jurusan/ Kurikulum</b>	PT di Indonesia masih didominasi oleh Prodi/Jurusan-Kurikulum untuk merespon kebutuhan yang linear	PT Online seperti MOOCs lebih fleksible dalam hal Prodi, jurusan/ Kurikulum	AM	BK
<b>Kompetensi Dosen</b>	Kompetensi Pedagogik, Profesional, personal dan social	<i>Digital competence</i>	AM	BK

Sumber: Iwan Fitriani, Materi Seminar Nasional Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), di Kantor Gubernur NTB, 2015

Ket:

AM: Pihak *Incumbant* Menang,

BK: Pihak *Entrants* Kalah,

BM: Pihak *Entrants* Menang,

AK: Pihak *Incumbant* Kalah

Berdasarkan tabel di atas, kompetisi yang terjadi antara *Incumbant Vs Entrants* menunjukkan bahwa *incumbent* (PT) saat ini lebih banyak menang (AM) dibanding *entrants* (BK). Sebagai buktinya, PT saat ini masih berjalan sesuai dengan yang terlihat di seluruh Indonesia. Namun, sesuatu yang perlu dicatat adalah kemenangan PT di Indonesia saat ini patut dipertanyakan, apakah karena pihak *incumbent* kuat ataukah karena diselamatkan oleh *regulasi*. Hal ini perlu diperhatikan agar PT tidak sampai melahirkan “*Slow death of university*” (Eagleton, 2015) atau “*The end of college*” (Kavin Carey, 2015).

## 6. Strategi Perguruan Tinggi dalam Merespon Era Disrupsi dalam bingkai *Hybrid Innovation*

Disrupsi inovasi bagi PT bukan hanya memiliki potensi destruktif, tetapi juga positif melalui berbagai strategi. Beberapa strategi dalam merepon disrupsi inovasi ini adalah:

*Pertama*, digitalisasi manajemen pendidikan. *Digitalisasi* atau terkadang disebut *digitasi* adalah integrasi atau adopsi teknologi ke dalam kehidupan sehari-hari dengan melakukan digitasi terhadap



segala hal yang bisa didigitalisasikan [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com). Sedangkan menurut [www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com), *digitalisasi* adalah proses mengkonversi sesuatu ke dalam bentuk digital. Adapun menurut IT Gartner ([www.gartner.com](http://www.gartner.com)), *digitasi* adalah proses perubahan dari *analog* ke dalam bentuk *digital*. Dalam konteks Perguruan Tinggi, *digitalisasi* ini sangat diperlukan mengingat mahasiswa yang menjadi konsumen internal PT adalah *internet savvy* ataupun *internet connected* sehingga disebut pula *digital natives*. Dalam hal ini, menarik dikutip hasil survey Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII, 2017), di mana data menunjukkan bahwa pengguna internet untuk kalangan mahasiswa (Diploma dan S1 (79,23%), S2 dan S3 88,24%) adalah yang tertinggi dibanding yang lain.

Berdasarkan data tersebut, maka adalah yang hal yang "wajib" bagi lembaga pendidikan tinggi untuk melakukan *digitalisasi*. *Digitalisasi* system pendidikan akan menjamin titik temu model pembelajaran lintas generasi (*cross generation model of learning*) di mana generasi X, Y dan Z saat ini ditemukan di PT. Munculnya SPADA dan IdREN dari Ristek Dikti adalah bagian dari alternatif yang perlu dioptimalisasi ke depan dalam merespon disrupsi ini.

*Kedua*, Inisiasi Pengembangan *Start-up* di PT. Salah satu inovasi lain untuk *digitalisasi* sistem PT di atas adalah dengan mengembangkan *start-up* di perguruan Tinggi. Istilah *start-up* ini masih belum terlalu ramah di telinga insan-insan akademis, termasuk "sebagian dosen PT". *Start-Up* (terkadang ditulis *startup*) adalah perintis berbasis teknologi (khususnya internet) di bidang pendidikan yang akan mempermudah proses pelayanan pendidikan. Saat ini, beberapa *startup* di bidang pendidikan yang muncul belakangan ini adalah *Kelase*, *pesonaEdu*, *MejaKita*, *7Pagi* dan sebagainya. Merujuk pada fokus dari *platform* yang diberikan, terdapat beberapa model *startup* yaitu: *startup* yang fokus pada konten edukasi seperti video (contohnya adalah *Quipper* dan *Zenius*), *startup* yang fokus pada layanan pembelajaran bahasa melalui aplikasi *chat* seperti *Squline* dan bahasa, *startup* dalam bentuk e-learning seperti *HarukaEdu*, *KelasKita* ataupun *Kelase*, *startup* yang membantu PBM di sekolah dengan software khusus seperti yang dilakukan *Quintal* dan *AIMISS*, *Startup* yang berkaitan dengan les atau kursus seperti *Sukawu* dan

Privatq (<https://id.techinasia.com/startup-pendidikan-indonesia-2018>) dan masih banyak yang lain.

*Ketiga, Reorientasi Kompetensi dan Peran Dosen*, merujuk pada kondisi Dosen Indonesia saat ini, Dosen masih didominasi oleh generasi *baby boomers* dan generasi X yang merupakan *digital immigrant*. Sementara mahasiswa yang dihadapi merupakan generasi millennial atau *digital native* (<http://sumberdaya.ristekdikti.go.id>), Dosen dari generasi *baby boomers* ataupun generasi X bukanlah generasi yang tidak baik, tetapi karakteristik mahasiswa yang dihadapi serta “dunia” yang akan dihadapi oleh mahasiswa sebagai “anak didiknya” akan berbeda, dunia kerja tidak lagi *linear*, pola pikir yang selama ini mengagungkan *specialist* memerlukan pola *generalist* dan seterusnya, sehingga diperlukan reorientasi kompetensi dan peran.

Misalnya, kompetensi yang disebutkan dalam UU Guru dan Dosen no.14 tahun 2005 adalah kompetensi pedagogik, professional, sosial dan personal dimodifikasi atau ditambah dengan kompetensi yang lebih menyentuh era disrupsi seperti kompetensi berbasis teknologi, kompetensi dalam melakukan dan menyosialisasikan serta memanfaatkan *research*, kompetensi membangun jaringan dan sebagainya. Menurut Ristek Dikti, seiring era disrupsi dan era revolusi industri 4.0, profesi dosen memerlukan penguatan kompetensi meliputi: “(1) *educational competence* (2) *competence in research* (3) *competence for technological commercialization* (4) *competence in globalization*, (5) *competence in future strategies*. (<http://sumberdaya.ristekdikti.go.id>).

Selain masalah kompetensi di atas, peran guru dari teaching menjadi guiding and research memerlukan perhatian serius. Karena, jika dosen masih menerapkan dominasi teaching, maka dosen akan dikalahkan oleh sumber informasi dan pengetahuan yang lebih cepat, cerdas dan mampu memberikan alternative jawaban yang menakjubkan bagi mahasiswa. Jadi, peran dosen di era disrupsi tetap tidak tergantikan, hanya memerlukan modifikasi, di antara contohnya adalah guru/dosen: (a), menjadi role model dalam aktualisasi nilai-nilai yang diyakini, (b) mampu menjadi inspirasi bagi peserta didik, (c) mengarahkan dengan penuh pertimbangan dampak negatif atau positif dari kemajuan iptek yang akan dicari dan sebagainya. Ketika perannya sebagai transfer of knowledge banyak digantikan oleh

AI, Google, Youtube ataupun beberapa media sosial, maka peran sebagai transfer of value and behavior akan tetap mempertahankan eksistensinya. Dosen perlu berkreasi dalam banyak hal di mana mesin teknologi tidak bisa melakukannya, itulah soft skill.

*Ketiga, reorientasi kurikulum dan membuka prodi/jurusan baru.* Reorientasi jurusan dan prodi didasarkan pada kebutuhan generasi milenial dan generasi Z yang tidak mesti hidup *linear* sesuai dengan jurusan yang diambilnya di masa yang akan datang. Di antara arah kurikulum ataupun jurusan baru yang diperlukan adalah: (a), jurusan atau prodi yang berbasis, berproses ke- ICT, (b) berbasis, berproses dan bertujuan *entrepreneurship*, (d) teknologi *mitigasi* bencana, (e) akhlak dunia maya (*cyber ethic*) untuk hidup di dunia maya (*cyber world*) serta keterampilan praktis implementatif lainnya sesuai tuntutan era disrupsi. Di sini, *digital competence* turut serta menjadi suatu keharusan.

*Keempat, terapkan blended learning atau hybrid learning.* *Blended Learning* (bisa juga disebut dengan *Hybrid Learning*) merupakan suatu metode pembelajaran yang mengkombinasikan metode pembelajaran tatap muka dengan *online learning*. Clayton (2013) menyatakan "*The hybrid solution marries the old technology with the new in an attempt to create a "best of both worlds" alternative that the incumbent firms can market as a better product to their existing customers.* Itulah mengapa, tidak semua unsur dalam PT akan berubah, tetapi diperlukan adaptasi atau inovasi. Semoga, kehadiran era disrupsi ini dapat memberikan ransangan atau bahkan tantangan bagi PT untuk selalu relevan dengan perkembangan zaman di satu sisi dan tetap mempertahankan identitasnya di sisi lain.

### C. Simpulan

Disrupsi pada hakikatnya adalah sebuah proses yang lahir dari kecanggihan teknologi (*disruptive technology*) ataupun inovasi (*disruptive innovation*) yang berpotensi mengalahkan system teknologi yang diterapkan oleh pemain lama yang disebut *incumbent* atau *the existing player*. Namun, disrupsi adalah sesuatu yang relatif, sesuatu yang terdisrupsi di suatu tempat belum tentu terdisrupsi di tempat lain. Jika PT dianggap sebagai *incumbent* dan kecanggihan teknologi dengan berbagai inovasinya dianggap sebagai *attacker*,

maka kemungkinan yang terjadi adalah: (1) *incumbent* dikalahkan oleh *attackers* karena *incumbent* merasa nyaman dengan model keamanan (*establishment*) sehingga tidak menyadari dirinya diancam oleh *competitor/entrants* yang membunuh secara perlahan (*killing softly*) dan berujung pada *slow death* atau *end of college*, di sini tesis Eagleton ataupun Carey bisa saja terbukti. (2) *incumbent* yang sudah mengetahui disrupsi, lalu sebelum didisrupsi, ia lebih dahulu medisrupsi diri. *Incumbent* beradaptasi dengan disrupsi dengan melakukan pemetaan mana yang perlu dipertahankan serta mana yang perlu diinovasi sehingga *the existing player* tetap *sustainable* sehingga “*the slow death of university*” tidak akan terjadi. Jadi, bagi Perguruan Tinggi, disrupsi bukanlah sesuatu yang perlu ditakuti, ia tidak akan membunuh Perguruan Tinggi, selama Perguruan Tinggi tersebut memilih untuk menjadi *be disruptor* bukan *being disrupted*. Apa yang perlu diganti, dirubah, dimodifikasi, diadakan, diinovasikan dan sebagainya adalah upaya untuk menjawab; *innovate for*, *innovate against* dan *innovate with/trough* bagi PT. *Allahu a'lamu*

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Barber, Michael et al. 2013. *An Avalanche is Coming, Higher Education and the Revolution Ahead*. Institute for Public Policy Research.
- Christensen, C M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press. [https://books.google.co.id/books?id=SIexi\\_qgq2gC](https://books.google.co.id/books?id=SIexi_qgq2gC).
- . 2011. *Disrupting College: How Disruptive Innovation Can Deliver Quality and Affordability to Postsecondary Education*. Innosight Institute. <https://books.google.co.id/books?id=bnlFAQAACAAJ>.
- Christensen, C M, C W Johnson, dan M B Horn. 2008. *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=wiBcUl44FEcC>.
- Christensen, Clayton M. et al. 2004. *Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*. Massachusetts: Harvard Business School Press Boston.
- . 2013. "Is K-12 Blended Learning Disruptive? An introduction to the theory of hybrids." <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED566878.pdf>.
- Danneels, Erwin. 2004. "Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda." *Journal of Product Innovation Management*.
- Diamandis, P H, dan S Kotler. 2016. *Bold: How to Go Big, Create Wealth and Impact the World*. Simon & Schuster. <https://books.google.co.id/books?id=qy-VCwAAQBAJ>.
- Dru, J M. 2015. *The Ways to New: 15 Paths to Disruptive Innovation*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=ponmCgAAQBAJ>.
- Fitriani, Mohamad Iwan. 2015. *Materi Seminar Nasional Asosiasi Dosen Indonesia (ADI)*.

- Fuchs, C, dan F Golenhofen. 2018. *Mastering Disruption and Innovation in Product Management: Connecting the Dots*. Springer International Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=41ptDwAAQBAJ>.
- Kasali, R. 2018. *The Great Shifting*. PT Gramedia Pustaka Utama. <https://books.google.co.id/books?id=uMdsDwAAQBAJ>.
- Oey-Gardiner, M. et al. 2017. *Era disrupsi: Peluang dan tantangan pendidikan tinggi Indonesia*. Jakarta: Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia (AIPI).
- Plavin, Michael. 2017. *Disruptive Technology Enhanced Learning, The Use and Misuse of Technology in higher Education*. Palgrave Macmillan.
- Schmidts, Glen M. and Cheryl T. Druehl. 2008. "When A Disruptive Innovation Disruptive." *The Journal Of Product Innovation Management*.
- Schuer, Robert et al. 2015. "Opportunities and Threats of The MOOCs Movement For Higher Education." , *International Review of Research in Open and Distributed Learning* 16(6).
- Schwab, Klaus. 2016. "The Forth Industrial Revolution, World Economic Forum." [www.weforum.org](http://www.weforum.org).
- Sudaryono. 2017. "Menuju Pendidikan Asembling." *Kompas*. <https://kompas.id/baca/opini/2017/08/29/menuju-pendidikan-sembling/>.
- Tim Penyusun. 2019. *Buku Panduan Penulisan Thesis dan Disertasi Pascasarjana UIN Mataram*. UIN Mataram.
- Yu, Dan and Chang Chieh Hang. 2010. "A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory." *International Journal of Management Reviews* 12: 435–452.
- [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)