

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan pendidikan tinggi internasional menunjukkan bahwa kinerja inovasi dosen sebagai bagian dari kinerja sumber daya manusia merupakan indikator strategis dalam menentukan daya saing institusi (Elsevier, 2021). Transformasi global dalam pendidikan tinggi menuntut perguruan tinggi untuk tidak hanya mengandalkan pemenuhan Tri Dharma, tetapi juga mengoptimalkan kapasitas SDM dosen sebagai agen perubahan organisasi yang mampu menghasilkan metode ajar inovatif, penelitian bereputasi, serta kontribusi sosial melalui pengabdian kepada masyarakat. Namun demikian, banyak institusi, termasuk lembaga penelitian ini, masih menghadapi tantangan dalam mengembangkan kinerja SDM, khususnya dalam peningkatan reputasi publikasi serta penguatan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan manajerial dalam mengelola SDM yang lebih komprehensif dan integratif agar potensi inovatif dosen dapat berkembang secara optimal dalam mendukung daya saing institusi.

Kebutuhan akan pengelolaan SDM yang lebih komprehensif tersebut semakin menguat kinerja inovasi dosen memiliki peran yang semakin penting di era Revolusi Industri 4.0 menuju Society 5.0, dimana institusi pendidikan tinggi dituntut menghasilkan gagasan, teknologi, dan model pembelajaran yang relevan dengan dinamika zaman. Hal ini sejalan dengan pendapat Suhendrawan dan Indiyati (2025) yang menegaskan bahwa kompetensi SDM yang unggul dan budaya kerja produktif merupakan fondasi utama peningkatan kinerja organisasi, termasuk di sektor pendidikan tinggi. Dengan demikian, kapasitas inovatif tidak hanya menjadi indikator pencapaian akademik, tetapi juga mencerminkan efektivitas pengelolaan SDM institusi dalam menciptakan organisasi bersama yang berkelanjutan.

Namun pentingnya kapasitas inovatif tersebut belum sepenuhnya didukung oleh efektivitas kebijakan pengembangan SDM yang berjalan. Berbagai kebijakan

telah diterapkan untuk memperkuat daya saing akademik, mulai dari peningkatan kompetensi melalui pelatihan, implementasi program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), hingga pemberian insentif publikasi. Namun kemampuan inovasi akademik dan kualitas publikasi bereputasi masih memiliki ruang untuk terus ditingkatkan. Kesenjangan antara kebijakan kelembagaan dan realisasi di lapangan menunjukkan bahwa persoalan kinerja inovasi tidak hanya berkaitan dengan kurangnya pelatihan, tetapi juga mencerminkan adanya kebutuhan penguatan pada ekosistem manajerial dan sistem pengelolaan SDM. Oleh karena itu, pendekatan struktural dalam MSDM—meliputi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang sehat, dan pembelajaran adaptif—menjadi faktor penentu dalam meningkatkan efektivitas kebijakan dan mengoptimalkan kinerja dosen inovasi.

Dalam konteks kebutuhan akan ekosistem manajerial yang lebih efektif tersebut, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang paling potensial dalam mendorong perubahan positif dan meningkatkan kapasitas inovatif. Berbekal visi kolektif, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individu, pemimpin transformasional mampu membangun komitmen intrinsik dan kreativitas dosen (Bass & Avolio, 1990; Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks perguruan tinggi, efektivitas pemimpin transformasional tampak pada kemampuannya membangun kepercayaan, menyatukan tujuan akademik, serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan lahirnya inovasi akademik.

Selain aspek kepemimpinan yang membentuk perilaku individu, budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam menentukan respon dosen terhadap kebijakan dan arah perubahan institusi. Budaya organisasi membentuk norma kerja, nilai bersama, serta etos kolaborasi yang berpengaruh terhadap partisipasi dan kreativitas dosen dalam kegiatan akademik (Schein, 2004; Luthans, 2011). Budaya yang kuat, adaptif, dan terbuka terhadap proses pembelajaran menjadi fondasi penting bagi terciptanya inovasi yang berkelanjutan. Ketika budaya organisasi memberikan ruang bagi refleksi, apresiasi ilmiah, dan lintas kolaborasi disiplin, kualitas inovasi institusi akan meningkat secara signifikan.

Selain aspek budaya organisasi yang membentuk lingkungan kerja akademik, perkembangan teknologi dan tuntutan pedagogi di era digital semakin menambah kompleksitas dinamika kerja dosen. Kondisi tersebut menuntut dosen untuk memiliki kemampuan belajar yang adaptif. *Agile learning*, sebuah pendekatan pembelajaran yang menekankan ketangkasan kognitif, refleksi berkelanjutan, serta kemampuan merespons perubahan secara cepat, menjadi sangat relevan dalam konteks pendidikan tinggi modern (Mitchinson, 2014; Morrison, 2021). Pendekatan ini memperkuat kapasitas dosen untuk terus berinovasi dalam pembelajaran digital maupun menjalankan kurikulum yang dinamis.

Berdasarkan uraian ketiga variabel tersebut, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *agile learning* tidak berfungsi secara terpisah. Berbagai penelitian menyatakan bahwa ketiganya saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain dalam membentuk ekosistem inovasi yang efektif (Schiuma et al., 2024; Nguyen et al., 2023). Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kombinasi ketiganya membentuk sistem interdependen yang sangat berpengaruh terhadap inovasi di pendidikan tinggi (Jyoti, 2016; Morrison, 2021; Ciric et al., 2019). Namun demikian, mekanisme hubungan yang lebih rinci antara ketiga variabel tersebut masih belum sepenuhnya jelas, khususnya terkait peran pengambilan keputusan sebagai mediator dalam memperkuat pengaruh ketiganya terhadap kinerja inovasi dosen.

Sejauh ini, berbagai penelitian menunjukkan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *agile learning* terhadap kinerja individu maupun kinerja akademik (Jyoti & Bhau, 2016; Qalati et al., 2022; Nguyen et al., 2023; Samsuri et al., 2024; Mitchinson, 2014; Ciric et al., 2019). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih bersifat parsial dan belum mengintegrasikan ketiga variabel ke dalam satu model yang komprehensif (Ansari et al., 2024; Saif et al., 2024). Selain itu, kajian yang menempatkan keputusan pengambilan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan ketiga variabel tersebut masih sangat terbatas, terutama dalam konteks perguruan tinggi swasta di negara berkembang, sehingga membuka peluang kontribusi teoritis dan empiris yang signifikan.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk menjawab pendapat tersebut melalui pengujian model integratif pada konteks Universitas Mercu Buana, sebuah perguruan tinggi swasta berakreditasi unggul yang sedang memperkuat reputasi akademiknya. Integrasi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *agile learning* dengan pengambilan keputusan partisipatif sebagai mediator diharapkan mampu menjembatani kesenjangan antara kebijakan makro institusi dan praktik pengelolaan SDM di tingkat dosen.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan model sumber daya manusia akademik yang lebih komprehensif, sekaligus kontribusi praktis bagi pemangku kepentingan perguruan tinggi dalam merancang strategi peningkatan kinerja inovasi dosen yang berbasis manajemen data, kolaborasi, dan inovasi berkelanjutan.

Di Universitas Mercu Buana, praktik kepemimpinan transformasional diwujudkan melalui berbagai kebijakan strategis, salah satunya kebijakan insentif publikasi yang memberikan dukungan finansial berupa reimbursement untuk publikasi pada jurnal bereputasi. Kebijakan ini menunjukkan komitmen institusi dalam mendorong produktivitas riset dosen dan memperkuat reputasi akademik universitas. Namun demikian, efektivitas kebijakan tersebut masih memiliki ruang untuk terus dioptimalkan karena masih terdapat ruang penguatan dalam mekanisme komunikasi dan sosialisasi, terutama di tingkat fakultas dan program studi. Sebagian dosen masih memerlukan penguatan pemahaman terkait prosedur dan fasilitas yang disediakan. Sebagian dosen masih memerlukan penguatan pemahaman terkait prosedur dan fasilitas yang disediakan, menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan dan pengelolaan SDM masih memiliki ruang penguatan dalam proses internalisasi di struktur manajerial kampus. Oleh karena itu, diperlukan penguatan strategi komunikasi yang lebih inklusif serta sistem informasi institusional yang lebih profesional untuk mendukung efektivitas implementasi kebijakan.

Lebih jauh lagi, implementasi kepemimpinan transformasional tidak dapat semata-mata dilihat dari pemberian materi insentif. Kepemimpinan jenis ini menuntut kapasitas pemimpin untuk membangun kepercayaan, menumbuhkan

semangat inovasi, dan menggerakkan dosen untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan strategis. Keterlibatan dosen dalam perumusan kebijakan menjadi elemen penting dalam membangun lingkungan akademik yang partisipatif dan berorientasi pada pengembangan kinerja SDM, sehingga kebijakan institusi dapat diinternalisasi dan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas akademik. Tanpa keterlibatan tersebut, kebijakan yang baik sekalipun tidak akan menghasilkan hasil yang optimal dalam mendorong inovasi dan produktivitas dosen.

Efektivitas kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang melingkupinya. Budaya organisasi membentuk pola nilai, norma, dan perilaku yang menentukan bagaimana anggota organisasi bereaksi terhadap gaya kepemimpinan, serta bagaimana mereka berpartisipasi dalam aktivitas akademik dan proses inovasi. Di Universitas Mercu Buana, nilai-nilai seperti orientasi mutual, kolaborasi lintas program studi, serta apresiasi terhadap publikasi ilmiah telah menjadi bagian dari identitas akademik dan merupakan unsur penting dalam pengelolaan SDM akademik. Meskipun demikian, capaian publikasi internasional masih memiliki ruang untuk terus ditingkatkan, sehingga menunjukkan adanya dinamika antara nilai organisasi yang disampaikan dan praktik operasional di tingkat implementasi. Hal ini menegaskan perlunya penguatan budaya kerja yang konsisten dan terinternalisasi dalam perilaku dosen.

Menurut Schein (2004), budaya organisasi terbentuk melalui dinamika adaptasi eksternal dan integrasi internal yang ditransmisikan melalui artefak, nilai eksplisit, dan asumsi implisit. Perspektif ini memberikan kerangka dasar untuk memahami bagaimana budaya mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam konteks perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Selaras dengan itu, Nuryasman (2018) menegaskan bahwa budaya organisasi perguruan tinggi memiliki peran strategis dalam membentuk kapasitas inovasi dosen melalui penanaman nilai partisipasi, kepercayaan, dan pengembangan kompetensi individu. Budaya yang adaptif memungkinkan dosen terlibat aktif dalam forum ilmiah dan kolaborasi akademik lintas disiplin, sehingga memperkuat kapasitas inovatif institusi secara keseluruhan.

Penguatan budaya organisasi menjadi semakin penting dalam menghadapi tuntutan akademik yang kian kompleks, termasuk tuntutan penelitian, pengabdian masyarakat, dan pembelajaran yang berbasis teknologi. Budaya yang mendukung refleksi, kolaborasi, dan pemahaman ilmiah terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Lingkungan demikian tidak hanya mendorong dosen untuk mencapai target kinerja institusional, tetapi juga memberikan ruang bagi pengembangan potensi akademik secara mandiri dan berkelanjutan, sehingga memperkuat fungsi strategi budaya organisasi dalam pengelolaan SDM.

Salah satu pendekatan yang dapat memperkuat budaya organisasi sekaligus meningkatkan kapasitas individu adalah *agile learning*, yaitu pendekatan pembelajaran yang menekankan tantangan baru, kemampuan beradaptasi, belajar dari pengalaman, serta keberanian mencoba hal baru sebagai bagian dari proses pengembangan kompetensi. Dalam konteks pendidikan tinggi yang dinamis, *agile learning* sangat penting dalam membekali dosen agar mampu merespons perubahan teknologi, ekspektasi industri, dan perkembangan pedagogis berbasis digital. Di Universitas Mercu Buana, *agile learning* telah menjadi strategi penting dalam mendukung kapasitas adaptif dosen dalam menghadapi berbagai tantangan akademik maupun global.

Mitchinson (2014) menegaskan bahwa *agile learning* terbentuk melalui siklus reflektif yang berkelanjutan, yang memungkinkan individu mengintegrasikan pengalaman, menyesuaikan strategi, dan memperbaiki proses pembelajaran. Morrison (2021), melalui model LADD (*Learning Agility Development and Derailment*), menjelaskan empat dimensi utama pembelajaran tangkas, yaitu *mental agility*, *people agility*, *change agility*, dan *result agility*. Keempat dimensi tersebut membentuk kapasitas dosen sebagai SDM yang tidak hanya tangguh secara kognitif, tetapi juga responsif terhadap kebutuhan mahasiswa dan perubahan institusional. Bandura (1971) menambahkan bahwa perilaku pembelajaran adaptif dipengaruhi oleh interaksi lingkungan sosial dan kepercayaan diri, sehingga *agile learning* dapat memperkuat ketangguhan dosen dalam menghadapi kompleksitas kerja akademik.

Di sisi lain, pengambilan keputusan yang efektif merupakan elemen krusial dalam memfasilitasi inovasi di lingkungan pendidikan tinggi. Keputusan yang diambil pimpinan universitas tidak hanya mempengaruhi operasional institusi, tetapi juga berdampak pada motivasi, inovasi, dan kolaborasi antar dosen sebagai bagian dari kinerja SDM. Stephen (2015) menekankan bahwa pengambilan keputusan yang efektif harus bersifat sistematis, inklusif, dan berbasis data. Namun dalam praktiknya, proses pengambilan keputusan di Universitas Mercu Buana masih memiliki kecenderungan pengambilan keputusan yang terkoordinasi secara terpusat.

Schermerhorn (2018) menyatakan bahwa kualitas keputusan meningkat ketika seluruh pemangku kepentingan terlibat dalam proses deliberatif, sementara Von Glinow (2018) menyatakan bahwa pengambilan keputusan partisipatif dapat meningkatkan legitimasi dan efektivitas kebijakan organisasi. Keterlibatan dosen dalam proses penyusunan kebijakan di Universitas Mercu Buana masih belum merata, sehingga diperlukan penguatan dalam penyelarasan antara tujuan institusional dan kebutuhan akademik.

Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan nyata dalam mengoptimalkan kinerja inovasi dosen di Universitas Mercu Buana. Meskipun berbagai kebijakan strategis telah diterapkan, seperti publikasi insentif dan digitalisasi pembelajaran, pencapaian inovasi akademik belum menunjukkan hasil yang optimal. Hal ini mengindikasikan adanya ketimpangan antara kebijakan makro institusi dan implementasinya pada tingkat mikro dosen, terutama dalam aspek kebijakan komunikasi, partisipasi dosen, dan kapasitas pembelajaran adaptif. Ketimpangan ini mencerminkan perlunya penguatan praktik MSDM yang lebih integratif, partisipatif, dan berbasis data.

Dalam penelitian ini, kinerja inovasi dosen dioperasionalkan sebagai rangkaian aktivitas inovatif dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, termasuk pengembangan metode pembelajaran baru, publikasi ilmiah bereputasi, pengabdian kepada masyarakat yang berdampak luas, serta kontribusi dalam transformasi digital pendidikan tinggi. Indikator kinerja inovasi mencakup aspek kuantitas, kualitas, efektivitas, efisiensi, pendekatan kerja, dan kemampuan

kolaboratif (Fitsilis et al., 2023; Putri & Wahyuningtyas, 2024; Scull et al., 2020; Simanjuntak & Wahyuni, 2021). Indikator ini menggambarkan kontribusi kolektif dosen sebagai SDM terhadap peningkatan daya saing institusi.

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (Jyoti & Bhau, 2016; Qalati et al., 2022), budaya organisasi (Nguyen et al., 2023; Samsuri et al., 2024), dan pembelajaran adaptif (Mitchinson, 2014; Ciric et al., 2019) berdampak signifikan terhadap kinerja individu di pendidikan tinggi. Namun sebagian besar penelitian tersebut dilakukan secara terpisah dan belum mengintegrasikan variabel ketiga tersebut ke dalam satu model yang komprehensif (Ansari et al., 2024; Saif et al., 2024). Selain itu, penelitian tentang peran mediasi pengambilan keputusan partisipatif belum sepenuhnya mengoptimalkan partisipasi dosen, terutama di perguruan tinggi swasta di negara berkembang. Hal ini menunjukkan betapa mendesaknya pengembangan model MSDM akademik yang lebih integratif dan kontekstual.

Menurut Kerlinger (1986), teori merupakan rangkaian konsep yang saling berhubungan dan digunakan untuk menjelaskan atau memprediksi fenomena dalam realitas empiris. Teori menyediakan kerangka konsep yang menjelaskan hubungan antar variabel serta menjadi dasar dalam merumuskan hipotesis yang dapat diuji secara ilmiah. Sejalan dengan itu, Creswell (2014) menegaskan bahwa teori berfungsi sebagai landasan dalam keseluruhan proses penelitian, mulai dari penentuan variabel, pengembangan desain penelitian, hingga penyusunan hipotesis. Dengan demikian, teori tidak hanya memberikan arah konseptual, tetapi juga menawarkan penjelasan sistematis mengenai fenomena manajerial yang dikaji dalam konteks MSDM.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyempurnakan temuan penelitian sebelumnya melalui pengujian model integratif yang relevan dengan konteks Universitas Mercu Buana Jakarta. Integrasi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *agile learning* yang dimediasi oleh pengambilan keputusan partisipatif yang dinilai memiliki potensi besar untuk menjembatani kesenjangan antara kebijakan institusional dan praktik dosen sebagai SDM akademik. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi

pengembangan model manajemen SDM perguruan tinggi yang lebih komprehensif, serta kontribusi praktis bagi penyusunan strategi peningkatan kinerja dosen yang berbasis data, kolaborasi, dan inovasi berkelanjutan

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan kondisi riil yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap pengambilan keputusan?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung *agile learning* terhadap pengambilan keputusan?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung pengambilan keputusan terhadap kinerja inovasi dosen?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovasi dosen?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja inovasi dosen?
7. Apakah terdapat pengaruh langsung *agile learning* terhadap kinerja inovasi dosen?
8. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovasi dosen melalui pengambilan keputusan?
9. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja inovasi dosen melalui pengambilan keputusan?
10. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *agile learning* terhadap kinerja inovasi dosen melalui pengambilan keputusan?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis, dan mengembangkan

model pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *agile learning* terhadap kinerja inovasi dosen melalui pengambilan keputusan di Universitas Mercu Buana Jakarta

1.3.2 Tujuan Khusus

Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis, menemukan, dan menguji:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap pengambilan keputusan
2. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan.
3. Pengaruh langsung *agile learning* terhadap pengambilan keputusan.
4. Pengaruh langsung pengambilan keputusan terhadap kinerja inovasi dosen.
5. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovasi dosen.
6. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja inovasi dosen.
7. Pengaruh langsung *agile learning* terhadap kinerja inovasi dosen.
8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovasi dosen melalui pengambilan keputusan.
9. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja inovasi dosen melalui pengambilan keputusan.
10. Pengaruh tidak langsung *agile learning* terhadap kinerja inovasi dosen melalui pengambilan keputusan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memperkaya khazanah ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi, melalui pengembangan model integratif yang menghubungkan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *agile learning*, dan pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja inovasi dosen.

2. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori MSDM akademik, terutama dalam menjelaskan bagaimana dinamika perilaku organisasi dan kemampuan adaptif partisipasi dosen terhadap pencapaian Tri Dharma Perguruan Tinggi.
3. Menjadi acuan dalam model pengembangan penguatan kinerja dosen yang menempatkan kapasitas individu, dukungan organisasi, dan kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini bermanfaat dalam upaya untuk:

1. Memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan pengelolaan SDM pendidikan tinggi melalui analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, agile learning, dan pengambilan keputusan terhadap kinerja inovasi dosen.”
2. Menjadi rujukan bagi akademisi perguruan tinggi dalam memperkuat kapasitas dosen melalui pengembangan model integratif berbasis Tri Dharma Perguruan Tinggi.
3. Memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi pimpinan perguruan tinggi dalam merancang strategi peningkatan kinerja inovasi dosen melalui penguatan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, pembelajaran yang tangkas (*agile learning*), dan pengambilan keputusan yang efektif.
4. Menjadi inspirasi dalam peningkatan mutu pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, baik dalam konteks pembelajaran, penelitian, maupun layanan akademik.
5. Memberikan masukan kebijakan bagi pemerintah dan pemangku kepentingan pendidikan tinggi, dalam menyusun program pengembangan dosen yang berkelanjutan, adaptif, dan berbasis bukti.
6. Menjadi rujukan metodologis dan konseptual bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan studi-studi terkait pengelolaan SDM akademik, perilaku organisasi, dan inovasi dosen.
7. Mendorong munculnya pendekatan teoretis dan gagasan baru bagi peneliti selanjutnya dalam pengembangan SDM pendidikan tinggi, khususnya dalam

membangun budaya akademik yang kreatif, kolaboratif, dan inovatif.

1.5 State of the Art

Kajian mengenai kinerja inovasi sumber daya manusia, khususnya dosen di perguruan tinggi, telah berkembang secara signifikan dalam dua dekade terakhir seiring meningkatnya tuntutan daya saing institusi pendidikan tinggi di tingkat nasional maupun global. Berbagai penelitian menempatkan inovasi dosen sebagai penentu strategi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, produktivitas penelitian, dan kontribusi institusi terhadap masyarakat (Elsevier, 2021; Fitsilis et al., 2023). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, inovasi dipahami bukan sekadar hasil kapasitas individu, tetapi sebagai produk interaksi sistemik antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan mekanisme pembelajaran dalam organisasi pendidikan tinggi.

Salah satu aliran penelitian yang dominan menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor kunci dalam mendorong kreativitas dan inovasi individu. Studi-studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif melalui stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pemberdayaan anggota organisasi (Bass & Avolio, 1990; Jyoti & Bhau, 2016; Qalati et al., 2022). Dalam konteks pendidikan tinggi, kepemimpinan transformasional dipandang mampu membangun visi akademik, meningkatkan komitmen dosen, serta mendorong keterlibatan dalam aktivitas inovatif. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan kepemimpinan sebagai prediktor langsung terhadap kinerja, tanpa menganalisis mekanisme internal manajerial yang menjembatani pengaruh tersebut.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi fokus penting dalam penelitian inovasi di perguruan tinggi. Budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja inovasi individu maupun organisasi (Schein, 2004; Luthans, 2011; Nguyen et al., 2023; Samsuri et al., 2024). Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa nilai, norma, dan praktik kerja yang tertanam dalam organisasi berfungsi sebagai kerangka rujukan perilaku dosen dalam menghasilkan

inovasi. Meskipun demikian, kajian budaya organisasi umumnya dianalisis secara terpisah dari dinamika kepemimpinan dan pembelajaran adaptif, sehingga belum memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana ekosistem manajerial secara keseluruhan membentuk inovasi dosen.

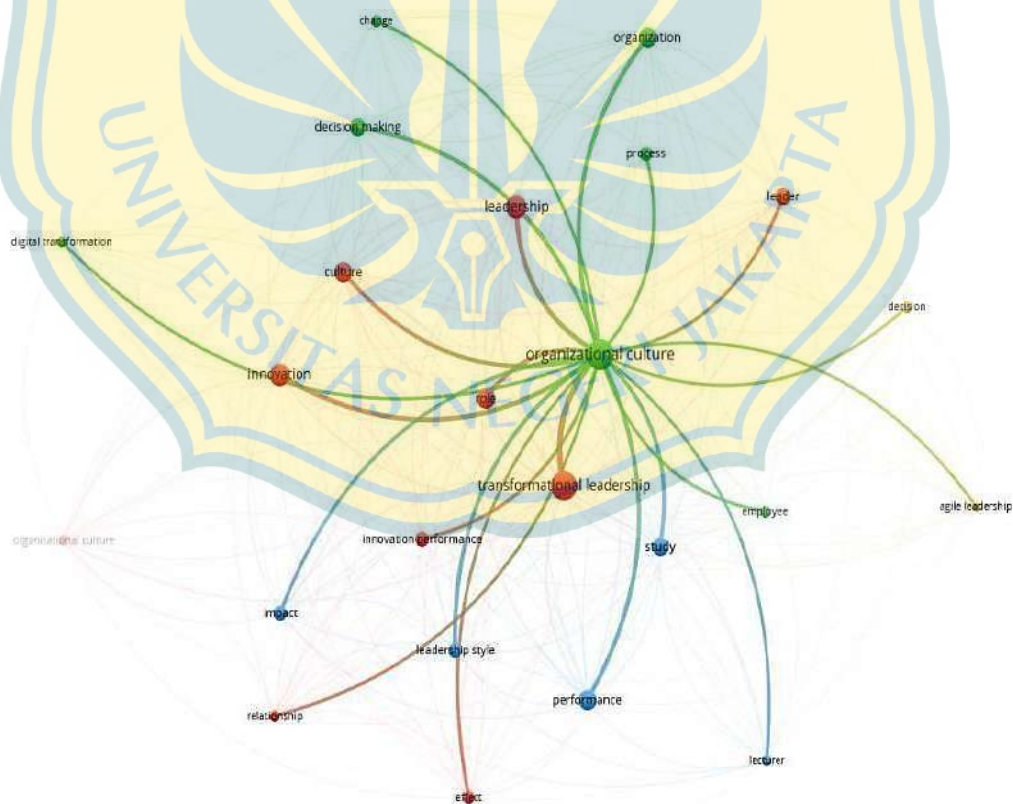
Seiring meningkatnya kompleksitas lingkungan pendidikan tinggi akibat digitalisasi dan perubahan kurikulum, perhatian peneliti juga beralih pada *agile learning* atau *learning agility* sebagai kompetensi penting bagi dosen. Penelitian oleh Mitchinson (2014) dan Morrison (2021) menunjukkan bahwa individu dengan tingkat kelincahan belajar yang tinggi memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik, responsif terhadap perubahan, serta cenderung menunjukkan kinerja inovatif yang lebih tinggi. Studi empiris selanjutnya memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan hubungan positif antara *agile learning*, pengambilan keputusan, dan kinerja inovasi dalam berbagai konteks organisasi (Circic et al., 2019; Nguyen et al., 2023; Schiuma et al., 2024). Namun demikian, sebagian besar studi *agile learning* masih fokus pada sektor korporasi dan belum banyak diterapkan secara sistematis dalam konteks perguruan tinggi Indonesia.

Meskipun literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan ketangkasan pembelajaran masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan inovasi, penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut ke dalam satu model secara komprehensif masih terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu bersifat parsial, menguji satu atau dua variabel secara terpisah, serta belum memenuhi kompleksitas interaksi antar faktor manajerial dalam organisasi pendidikan tinggi (Ansari et al., 2024; Saif et al., 2024). Kondisi ini menunjukkan adanya celah teoritis dalam pengembangan model manajemen sumber daya manusia akademik yang bersifat holistik.

Lebih lanjut, kajian mengenai pengambilan keputusan dalam penelitian inovasi dosen masih relatif terpinggirkan, sementara teori perilaku organisasi menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan kunci yang menghubungkan kepemimpinan, budaya, dan perilaku kerja individu (McShane & Von Glinow, 2018; Schermerhorn, 2018). Penelitian terdahulu umumnya

menempatkan pengambilan keputusan sebagai variabel independen atau aspek manajerial umum, bukan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana kebijakan dan gaya kepemimpinan diterjemahkan ke dalam perilaku inovatif dosen. Dalam konteks pendidikan tinggi, keterbatasan kajian ini menjadi semakin signifikan mengingat banyaknya kritik terhadap praktik pengambilan keputusan yang cenderung bersifat terpusat dan belum sepenuhnya partisipatif.

Selain itu, konteks penelitian juga menjadi isu penting dalam *State of the Art*. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada organisasi bisnis, sektor publik non-pendidikan, atau perguruan tinggi di negara maju. Penelitian yang secara khusus mengkaji inovasi dosen di perguruan tinggi swasta Indonesia, dengan mempertimbangkan karakteristik kelembagaan, budaya akademik lokal, dan dinamika pengambilan keputusan, masih sangat terbatas. Hal ini menunjukkan adanya celah empiris yang relevan dan strategi untuk dikaji lebih lanjut.



Gambar 1.1. Visualisasi Tren Publikasi menggunakan Analisis Bibliometrik

Berdasarkan literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian *State of the Art* ini berada pada upaya integrasi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *agile learning* dalam menjelaskan kinerja inovasi dosen, dengan pengambilan keputusan sebagai mekanisme mediasi. Penelitian ini tidak hanya menjawab keterbatasan penelitian sebelumnya yang bersifat parsial, tetapi juga menawarkan pendekatan yang lebih kontekstual dalam memahami inovasi dosen di perguruan tinggi Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini menempati posisi strategis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia akademik dan memberikan dasar yang kuat bagi penelitian baru pada bab selanjutnya.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *agile learning* memiliki peran penting dalam mendorong kinerja individu maupun inovasi organisasi, termasuk di lingkungan pendidikan tinggi (Jyoti & Bhau, 2016; Ciric et al., 2019; Morrison, 2021; Qalati et al., 2022; Nguyen et al., 2023). Namun demikian, sebagian besar kajian tersebut masih menempatkan hubungan antarvariabel secara linier dan langsung, dengan asumsi bahwa kepemimpinan transformasional secara otomatis akan menghasilkan peningkatan inovasi.

Di sisi lain, penelitian yang mengintegrasikan variabel ketiga tersebut dalam satu model komprehensif, khususnya dengan menempatkan pengambilan keputusan sebagai variabel mediasi, masih relatif terbatas, terutama dalam konteks perguruan tinggi swasta di negara berkembang. Sementara, dalam praktik organisasi pendidikan tinggi, pengambilan keputusan akademik memiliki karakteristik yang kompleks, melibatkan dinamika struktural dan mekanisme kelembagaan, serta tingkat partisipasi dosen yang beragam.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan konteks dan empiris dengan mengembangkan model integratif yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *agile learning* terhadap kinerja inovasi karyawan melalui mekanisme pengambilan keputusan. Konsep baru penelitian ini terletak pada keputusan penempatan tidak hanya sebagai mekanisme penghubung (mediator), tetapi sebagai variabel penting yang berpotensi menentukan arah dan kekuatan pengaruh faktor-faktor manajerial terhadap inovasi akademik.

Lebih lanjut, penelitian ini berangkat dari dugaan empiris bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja inovasi dosen. Dugaan ini berbeda dari sebagian besar penelitian terdahulu yang melaporkan pengaruh positif secara langsung, dan mengindikasikan bahwa dalam konteks perguruan tinggi swasta, efektivitas kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada kualitas proses pengambilan keputusan yang berlaku dalam organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga memposisikan kemungkinan bahwa pengambilan keputusan dapat memiliki peran ganda, yaitu sebagai mekanisme penghubung sekaligus sebagai faktor yang berpotensi menghambat inovasi akademik apabila prosesnya belum sepenuhnya partisipatif, masih memiliki ruang penguatan dalam aspek transparansi, serta memerlukan peningkatan fleksibilitas dalam mekanisme kelembagaan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa inovasi akademik tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi, tetapi juga sejauh mana sistem pengambilan keputusan memberikan ruang bagi partisipasi, kreativitas, dan kebebasan dosen.

Dengan mengintegrasikan perspektif perilaku organisasi, kepemimpinan transformasional, *agile learning*, dan teori pengambilan keputusan dalam satu kerangka empiris, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan model manajemen sumber daya manusia akademik yang lebih kontekstual dan realistis, serta menjadi rujukan bagi kebijakan dan praktik pengelolaan dosen di perguruan tinggi, khususnya dalam membangun ekosistem inovasi yang berkelanjutan.