



Peran Kepemimpinan Akademik dalam Pengembangan Budaya Pembelajaran Mandiri Mahasiswa di Politeknik Bumi AKPELNI Semarang

Fredy Harwanto¹

¹Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik,
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, Indonesia
Email: Fredyharwanto@yahoo.com

Article Info

Article history:

Received January 05, 2026
Revised January 20, 2026
Accepted January 24, 2026

Keywords:

Academic Leadership, Self-Directed Learning, Learning Culture, Vocational Education, Maritime.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of academic leadership in developing a self-directed learning (SDL) culture among students at Politeknik Bumi AKPELNI Semarang. An exploratory qualitative approach was employed using a single institutional case study method. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with seven informants, comprising three academic leaders (Director, Dean, Head of Study Program) and four cadets/students, supplemented by policy document analysis. The findings reveal that academic leadership acts as a catalyst through the integration of a transformational vision and concrete instructional actions. This role is manifested in structural policies such as a "30% Independent Exploration" quota in the curriculum, Maritime Problem-Based Challenge programs, and reforms of the assessment system to support learning autonomy. Distributed leadership enabled contextual implementation at the study program level. However, the study also identified key challenges, including inconsistent application at the lecturer level, persisting spoon-feeding mentality, and a lack of constructive feedback for students' SDL processes. The self-directed learning culture being cultivated seeks to align the values of the maritime profession (discipline, adaptability) with autonomous learning habits. It is concluded that the effectiveness of developing this culture heavily depends on consistency, adequate support systems, and the internalization of values across all layers of the academic community. Recommendations include strengthening curriculum alignment mechanisms, developing SDL training modules, and establishing collaborative lecturer-student forums.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received January 05, 2026
Revised January 20, 2026
Accepted January 24, 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan akademik dalam mengembangkan budaya pembelajaran mandiri (*self-directed learning/SDL*) mahasiswa di Politeknik Bumi AKPELNI Semarang. Pendekatan kualitatif eksploratif diterapkan dengan metode studi kasus pada satu institusi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur kepada tujuh informan, terdiri dari tiga pimpinan akademik (Direktur, Dekan, Kaprodi) dan empat orang taruna/mahasiswa, serta didukung analisis dokumen kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan akademik berperan sebagai katalisator melalui integrasi visi transformasional dan tindakan instruksional yang konkret. Peran ini diwujudkan dalam kebijakan struktural seperti kuota "30% Eksplorasi Mandiri" dalam kurikulum, program

**Kata Kunci:**

Kepemimpinan Akademik,
Pembelajaran Mandiri, Budaya
Belajar, Pendidikan Vokasi,
Kemaritiman.

Maritime Problem-Based Challenge, dan reformasi sistem penilaian yang mendukung otonomi belajar. Kepemimpinan yang terdistribusi (*distributed leadership*) memungkinkan implementasi yang kontekstual di tingkat program studi. Namun, penelitian juga mengidentifikasi tantangan utama berupa inkonsistensi penerapan di tingkat dosen, mentalitas *spoon-feeding* yang masih ada, dan kurangnya umpan balik konstruktif untuk proses SDL mahasiswa. Budaya pembelajaran mandiri yang dibangun berusaha menyelaraskan nilai-nilai profesi kemaritiman (disiplin, adaptabilitas) dengan kebiasaan belajar otonom. Disimpulkan bahwa efektivitas pengembangan budaya ini sangat bergantung pada konsistensi, sistem pendukung yang memadai, dan internalisasi nilai di semua lapisan komunitas akademik. Rekomendasi mencakup penguatan mekanisme penyelarasan kurikulum, pengembangan modul pelatihan SDL, dan pembentukan forum kolaboratif dosen-mahasiswa.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.

**Corresponding Author:**

Fredy Harwanto¹

Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Email: Fredyharwanto@yahoo.com

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi vokasi, yang sering dijalankan oleh politeknik, bertujuan untuk menyiapkan lulusan yang memiliki keterampilan praktis, adaptif, dan mampu belajar sepanjang hayat di lingkungan profesional yang terus berubah. Dalam konteks globalisasi dan perkembangan industri yang pesat, lulusan politeknik diharapkan tidak hanya memiliki pengetahuan teoritis, tetapi juga keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Menurut Windhiyana (2020), pendidikan vokasi memiliki tantangan tersendiri untuk melahirkan lulusan yang siap menghadapi dinamika dunia kerja yang selalu berubah. Oleh karena itu, institusi pendidikan tinggi vokasi perlu merancang kurikulum yang tidak hanya mengedepankan penguasaan ilmu pengetahuan, tetapi juga keterampilan praktis yang dapat langsung diterapkan di lapangan.

Selain itu, kemampuan untuk belajar sepanjang hayat menjadi sangat penting dalam menghadapi tantangan

dunia kerja yang semakin kompleks. Sebagaimana dikemukakan oleh Morris (2018), dalam era yang selalu berubah ini, adaptabilitas melalui pembelajaran mandiri menjadi suatu kebutuhan. Lulusan vokasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan pasar, serta mampu mengelola proses belajar mereka secara mandiri. Penerapan pembelajaran yang berorientasi pada kebutuhan industri dan keterampilan praktis akan memastikan bahwa lulusannya tidak hanya siap kerja, tetapi juga mampu berinovasi dan bersaing dalam lingkungan kerja yang kompetitif. Namun, referensi Mirna et al., (2023) tidak relevan untuk mendukung klaim tersebut, sehingga harus dihapus.

Otonomi belajar atau pembelajaran mandiri (*self-directed learning*) merupakan kompetensi yang krusial bagi mahasiswa dalam mengelola proses belajar mereka. Pembelajaran mandiri tidak hanya mencakup inisiatif untuk belajar, tetapi juga pengelolaan dan evaluasi terhadap proses pembelajaran itu sendiri, baik di dalam maupun di luar kampus.



Windhiyana menekankan pentingnya interaksi antara mahasiswa dan dosen untuk menciptakan suasana pembelajaran yang mendukung praktik pembelajaran mandiri (Windhiyana, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa mahasiswa harus memiliki kesadaran dan kemampuan untuk mengarahkan proses belajar mereka, sehingga dapat mewujudkan hasil belajar yang optimal.

Dalam konteks pendidikan tinggi, *self-directed learning* sangat relevan dengan kurikulum yang menekankan keterampilan *problem-based learning* (PBL). Lee et al., (2009) melaporkan bahwa mahasiswa yang terlibat dalam kurikulum berbasis aktivitas seperti PBL menunjukkan kemampuan belajar mandiri yang lebih tinggi dan lebih aktif dalam berkontribusi pada proses grup dibandingkan dengan mahasiswa di program tradisional. Dengan memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk belajar secara mandiri, institusi pendidikan dapat mendorong mereka untuk mengeksplorasi materi pelajaran dengan lebih mendalam dan terlibat aktif dalam komunitas belajar, yang pada gilirannya memperkaya pengalaman pendidikan mereka.

Pengembangan budaya belajar mandiri di institusi pendidikan tinggi membutuhkan iklim akademik yang mendukung dan budaya yang kondusif. Budaya pembelajaran mandiri tidak akan tercipta dengan sendirinya, tetapi harus dirancang melalui kebijakan dan praktik yang sesuai di tingkat institusi. Menurut penelitian oleh Hasanah et al., (2025), penting untuk membangun budaya akademik yang menghargai kreativitas, kolaborasi, dan kemandirian dalam proses belajar. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan fasilitas yang mendukung inovasi, serta menciptakan lingkungan yang mendorong mahasiswa untuk bertanya, mengeksplorasi, dan berdiskusi.

Selain itu, pimpinan institusi harus memainkan peran aktif dalam menciptakan budaya akademik yang memfasilitasi pembelajaran mandiri. Dengan menerapkan kebijakan yang mendukung pembelajaran mandiri, pimpinan dapat membantu membangun suasana yang membantu mahasiswa merasa nyaman untuk mengambil inisiatif dalam belajar mereka. Kholis et al., (2024) menekankan bahwa posisi pimpinan pendidikan dalam menentukan sikap dan perilaku akademis di lembaga sangat mempengaruhi budaya pembelajaran mandiri di kalangan mahasiswa. Oleh karena itu, pengembangan budaya akademik yang mendukung harus menjadi prioritas bagi semua institusi pendidikan tinggi.

Kepemimpinan akademik memiliki peran penting dalam membangun budaya belajar mandiri di institusi pendidikan tinggi. Pimpinan program studi, dekan, dan kepala politeknik secara langsung memengaruhi cara kebijakan dan praktik pendidikan dijalankan. Menurut Aulia et al., (2022), pimpinan akademik perlu menerapkan kebijakan yang mendukung pembelajaran mandiri, serta memberikan model perilaku yang positif bagi dosen dan mahasiswa. Melalui penguatan sistem dan penyediaan sumber daya yang diperlukan, pimpinan akademik dapat mendorong terciptanya lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran mandiri.

Selanjutnya, melalui pendekatan yang partisipatif dan kolaboratif, pimpinan institusi dapat menjalankan perannya dengan lebih efektif. Merujuk kepada penelitian oleh Agustina (2023), di dalam pengembangan program pendidikan, pimpinan harus terlibat aktif dalam banyak aspek, mulai dari perencanaan kurikulum hingga implementasi program pembelajaran untuk memastikan bahwa semua elemen selaras dengan tujuan pembelajaran mandiri. Dengan cara ini, pimpinan tidak hanya menyiapkan kebijakan, tetapi juga berfungsi sebagai fasilitator yang aktif dalam mewujudkan



visi pendidikan yang berorientasi pada praktik *self-directed learning* di lingkungan akademis.

Politeknik Bumi AKPELNI Semarang merupakan institusi pendidikan vokasi dengan kekhususan di bidang kemaritiman, sebuah sektor yang menuntut disiplin tinggi, inisiatif, dan tanggung jawab penuh di tengah dinamika kerja yang kompleks. Nilai-nilai inti kemaritiman ini secara inheren selaras dengan prinsip-prinsip pembelajaran mandiri, seperti kemandirian, proaktivitas, dan kemampuan regulasi diri. Dengan demikian, pengembangan budaya pembelajaran mandiri di politeknik ini bukan hanya tujuan akademis semata, melainkan juga bagian dari pembentukan karakter profesional yang sesuai dengan etos dan tuntutan dunia kerja maritim.

Namun, bagaimana kepemimpinan akademik—mulai dari tingkat pimpinan politeknik, dekan, hingga kaprodi—secara aktual merancang strategi, membuat kebijakan, dan menciptakan ekosistem pendukung untuk mentransformasi nilai-nilai tersebut menjadi budaya belajar yang hidup di kalangan mahasiswa, masih merupakan area yang perlu dieksplorasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menyelidiki peran, strategi, dan pengaruh kepemimpinan akademik dalam menumbuhkan budaya pembelajaran mandiri, serta mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat dalam konteks spesifik pendidikan vokasi kemaritiman.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Kepemimpinan Akademik

Teori kepemimpinan akademik sangat penting dalam konteks pendidikan tinggi, terutama yang berkaitan dengan *instructional leadership* dan *transformational leadership*. *Instructional leadership* berfokus pada pengembangan kualitas pengajaran dan pembelajaran dengan mengedepankan visi yang jelas,

inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Jayawardana, 2017). Hal ini selaras dengan pandangan Bass & Riggio yang menekankan pentingnya pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan dorongan kepada anggota tim untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan pendekatan ini, pemimpin akademik diharapkan dapat mengubah budaya dan praktik dalam institusi pendidikan, sehingga mendorong peningkatan kualitas proses belajar-mengajar secara keseluruhan.

Di sisi lain, kerangka *distributed leadership* yang dikemukakan oleh Spillane memberikan sudut pandang baru dalam menganalisis kepemimpinan di pendidikan. Dalam konteks ini, kepemimpinan dalam pengembangan budaya belajar tidak hanya terpusat pada pimpinan puncak, tetapi juga tersebar di berbagai level, termasuk program studi dan unit pendukung (Utami, 2024). Dengan memanfaatkan keahlian yang ada di seluruh organisasi, pendekatan ini memungkinkan terjadinya kolaborasi yang lebih luas antar pemangku kepentingan. Melalui manajemen yang inklusif, institusi pendidikan dapat membangun budaya belajar yang lebih kuat, di mana setiap individu merasa terlibat dalam proses pengembangan dan inovasi akademik.

Teori Pembelajaran Mandiri (*Self-Directed Learning/SDL*)

Teori pembelajaran mandiri atau *Self-Directed Learning* (SDL) yang dirumuskan oleh Malcolm Knowles merupakan titik tolak penting dalam memahami bagaimana individu dapat mengambil inisiatif dalam proses belajar mereka sendiri. SDL didefinisikan sebagai proses dimana individu merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pengalaman belajar mereka (Mulyatno & Pradana, 2022). Melalui pendekatan ini, siswa diberdayakan untuk menjadi pembelajar otonom yang mampu mengidentifikasi kebutuhan belajar



mereka, memilih metode pembelajaran yang sesuai, serta menilai kemajuan mereka secara mandiri. Hal ini sangat relevan dalam konteks pendidikan tinggi di mana mahasiswa dituntut untuk menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pendidikan mereka.

Selain itu, kerangka kemandirian belajar yang dikembangkan oleh Holec dan Little mengidentifikasi beberapa indikator yang penting dalam SDL, seperti kemampuan untuk menetapkan tujuan belajar, memilih strategi yang tepat, mengakses sumber belajar yang relevan, dan melakukan evaluasi diri (Muhazaroh, 2023). Penekanan pada aspek-aspek ini memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana kemandirian siswa dalam belajar dapat dibangun dan dievaluasi. Oleh karena itu, mengintegrasikan indikator-indikator ini dalam kebijakan pendidikan tinggi dapat memperkuat budaya pembelajaran mandiri dan meningkatkan kesiapan mahasiswa menghadapi tantangan di dunia profesional.

Konsep Budaya Pembelajaran (*Learning Culture*)

Budaya pembelajaran dalam konteks akademik sangat dipengaruhi oleh definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein. Di lingkungan pendidikan, asumsi, nilai, dan artefak bersama membentuk norma dan perilaku belajar di antara anggota institusi (Wulandari, 2025). Sebagai contoh, budaya yang mendukung kolaborasi dan inovasi akan mendorong siswa untuk aktif berpartisipasi dalam proses belajar, sementara budaya yang mengedepankan kompetisi antarsiswa dapat menghambat pertukaran pengetahuan. Mengembangkan budaya belajar yang positif merupakan langkah krusial dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan diri dan pertumbuhan akademis bagi semua individu di institusi pendidikan.

Selain aspek normatif, elemen-elemen pembentuk budaya pembelajaran mandiri juga harus diidentifikasi, seperti kebijakan kurikulum, sistem penilaian, dukungan sumber daya, dan praktik pengajaran yang mendorong otonomi siswa (Parimin, 2022). Misalnya, kurikulum yang mengintegrasikan proyek berbasis pembelajaran dapat memberikan ruang bagi siswa untuk mengeksplorasi minat mereka dan belajar secara mandiri. Demikian pula, sistem penilaian yang berfokus pada evaluasi proses dan hasil belajar siswa juga berkontribusi pada pembentukan budaya yang mendukung inisiatif individual. Oleh karena itu, perhatian terhadap elemen-elemen ini sangat diperlukan untuk membangun budaya belajar yang berkelanjutan di institusi pendidikan.

Pendidikan Vokasi dan Profesi Kemaritiman

Pendidikan vokasi, khususnya dalam bidang kemaritiman, sangat penting untuk mempersiapkan lulusan yang kompeten dan siap menghadapi dunia kerja yang dinamis. Dalam literatur mengenai kompetensi lulusan politeknik, kebutuhan akan *lifelong learning* di dunia kerja maritim semakin ditekankan, mengingat perkembangan teknologi dan regulasi yang terus berubah (Hasanah & Fernandes, 2025). Lulusan diharapkan tidak hanya memiliki pengetahuan teknis yang solid, tetapi juga kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berkembang pesat. Penelitian oleh Lau et al. menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi terhadap perubahan adalah salah satu kriteria penting dalam evaluasi kompetensi lulusan di bidang ini (Aziz, 2017).

Nilai-nilai khas dari profesi kemaritiman, seperti disiplin, kewaspadaan, dan tanggung jawab, sangat erat kaitannya dengan pembentukan sikap dan kebiasaan belajar mandiri pada calon profesional (Rahayu & Paais, 2023). Oleh



karena itu, pendidikan kemaritiman harus mampu menginternalisasi nilai-nilai tersebut ke dalam proses belajar mengajar. Misalnya, melalui pembelajaran berbasis proyek atau praktik langsung di lapangan, siswa dapat diajarkan untuk mengembangkan sikap tanggung jawab terhadap tugas mereka serta disiplin dalam menjalankan prosedur tertentu. Dengan demikian, pendidikan vokasi di bidang kemaritiman tidak hanya fokus pada penyampaian ilmu pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan karakter dan kebiasaan belajar yang akan membekali lulusan untuk menghadapi tantangan di dunia kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didesain sebagai studi kualitatif dengan tipe eksploratif untuk menginvestigasi suatu fenomena yang kompleks dan belum banyak terpetakan secara spesifik di lokus penelitian. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk mengeksplorasi persepsi, pengalaman, dan makna yang dibangun oleh berbagai aktor terkait kepemimpinan akademik dan budaya pembelajaran, sehingga dapat menghasilkan gambaran yang kaya dan mendalam.

Metode utama pengumpulan data adalah wawancara semi-terstruktur. Peneliti mewawancarai dua kelompok informan yang ditentukan secara purposif. Kelompok pertama adalah para pemimpin akademik, yaitu Direktur, para Dekan, dan dua orang Ketua Program Studi. Kelompok kedua adalah mahasiswa dari berbagai program studi dan angkatan untuk mendapatkan perspektif dari penerima kebijakan. Data wawancara diperkaya dengan studi dokumen terhadap kebijakan akademik, panduan pembelajaran, dan rencana strategis institusi, serta angket singkat yang diberikan kepada sampel mahasiswa yang lebih luas untuk mendapatkan gambaran awal mengenai kebiasaan belajar mandiri.

Semua data wawancara direkam dan ditranskripsikan secara verbatim untuk dianalisis lebih lanjut. Analisis data kualitatif dilakukan dengan teknik analisis isi tematik (*thematic content analysis*). Prosesnya melibatkan pembacaan berulang transkrip, pengkodean terbuka untuk mengidentifikasi unit-unit makna, pengelompokan kode menjadi kategori dan tema yang lebih luas terkait strategi kepemimpinan, faktor pendukung, dan manifestasi budaya belajar. Temuan dari wawancara pimpinan dan mahasiswa kemudian dibandingkan dan diintegrasikan dengan temuan dari analisis dokumen untuk membangun kesimpulan yang komprehensif

HASIL PENELITIAN

Perspektif Kepemimpinan Akademik

1. Visi Lulusan sebagai Pembelajar Mandiri Sepanjang Hayat (Kode: Dir-01)

Direktur Politeknik (Dir-01) secara tegas mendefinisikan visi lulusan bukan sekadar sebagai tenaga teknis yang terampil, melainkan sebagai *profesional maritim yang adaptif dan berdaya belajar tinggi*. Visi ini dilandasi kesadaran bahwa dinamika teknologi dan regulasi di dunia kemaritiman berubah sangat cepat. *"Lulusan kami harus punya mental self-updater,"* tegasnya. *"Mereka harus mampu belajar sistem baru, konvensi baru, dan teknologi baru secara mandiri saat sudah bertugas di kapal atau pelabuhan, di mana akses terhadap pengajar formal sangat terbatas."* Profil ini menempatkan kemampuan belajar mandiri (*self-directed learning*) sebagai kompetensi inti yang setara dengan kompetensi teknis navigasi, mesin, atau logistik.

2. Strategi dan Program Konkret Pengembangan Budaya Belajar Mandiri (Kode: Dek-01, Kap-01)

Strategi yang diterapkan bersifat multi-level. Di tingkat institusi, Dekan (Dek-01) menjelaskan adanya *'kebijakan 30% Eksplorasi Mandiri'* dalam beban



studi setiap mata kuliah, yang diwajibkan tercantum dalam Rencana Pembelajaran Semester (RPS). Di tingkat program studi, Kaprodi Teknik Nautika (Kap-01) memaparkan program *Maritime Problem-Based Challenge*, yaitu tantangan bulanan berbasis skenario nyata (misalnya, perencanaan rute yang menghindari badai atau krisis efisiensi bahan bakar) yang harus diselesaikan mahasiswa secara berkelompok melalui penelitian mandiri, dengan dosen hanya sebagai fasilitator. Selain itu, *perpustakaan digital maritim* yang berlangganan jurnal dan simulator terkini sengaja diakses dengan sistem single sign-on untuk memudahkan eksplorasi.

3. Peran Pimpinan sebagai Teladan dan Motivator (Kode: Dir-01, Dek-01)

Para pimpinan tidak hanya membuat kebijakan tetapi juga aktif memodelkan budaya belajar. Dir-01 rutin berbagi *Learning Nuggets* ringkasan bacaan atau temuan baru terkait maritim melalui surel internal dan forum dosen. *"Saya ingin staf dan mahasiswa melihat bahwa pimpinan pun terus belajar,"* ujarnya. Dekan (Dek-01) secara personal menjadi mentor dalam *kelas bimbingan karir* yang menekankan perencanaan pembelajaran individu. Ia juga memimpin sesi *Friday Knowledge Share* di mana dosen dan mahasiswa yang telah mengeksplorasi topik tertentu dipersilakan mempresentasikan temuannya, menciptakan atmosfer bahwa berbagi pengetahuan adalah norma.

4. Penyelarasan Sistem Akademik untuk Mendukung Kemandirian (Kode: Kap-02)

Kaprodi Teknik Mesin Kapal (Kap-02) menjelaskan upaya penyelarasan sistem. *Metode pembelajaran* didorong menggunakan *flipped classroom* dan proyek mini. *Sistem penilaian* direvisi; bobot untuk komponen seperti portfolio pembelajaran mandiri, refleksi, dan hasil proyek eksplorasi ditingkatkan hingga

40%, mengurangi ketergantungan pada ujian akhir tertulis. *Akses sumber belajar* dipermudah dengan mengalihkan anggaran dari pembelian buku teks fisik ke langganan *platform e-learning* dan simulator yang dapat diakses 24 jam. *"Kami evaluasi silabus, jika sebuah mata kuliah masih 100% ceramah dan ujian teori, itu dianggap tidak selaras dengan visi kami,"* jelas Kap-02.

5. Tantangan dan Strategi Penanggulangan (Kode: Dir-01, Dek-01)

Tantangan terbesar yang diakui adalah *mentalitas spoon-feeding* yang masih kuat, baik pada sebagian mahasiswa yang terbiasa pasif maupun pada beberapa dosen senior. Selain itu, *beban kurikulum vokasi yang sangat padat* dengan praktikum dan sertifikasi seringkali dipersepsikan bertentangan dengan alokasi waktu untuk eksplorasi mandiri. Strategi mengatasi dilakukan dengan dua pendekatan: *pendekatan kultural* melalui sosialisasi dan pemodelan terus-menerus, dan *pendekatan struktural* dengan mengintegrasikan kegiatan mandiri ke dalam kurikulum inti (sehingga bukan beban tambahan) serta memberikan insentif dan pengakuan (*badge/certificate*) bagi mahasiswa dan dosen yang berprestasi dalam inisiatif pembelajaran mandiri.

6. Mekanisme Evaluasi Keberhasilan (Kode: Dek-01)

Evaluasi dilakukan secara *kuantitatif dan kualitatif, serta formatif dan sumatif*. Secara kuantitatif, dilihat dari peningkatan utilisasi sumber belajar digital, jumlah partisipasi dalam *challenge*, dan peningkatan skor rubrik *self-directed learning* dalam portofolio mahasiswa. Secara kualitatif, dilakukan *FGD tahunan dengan perwakilan mahasiswa* dan *studi tracer study* yang khusus menanyakan kesiapan belajar mandiri di dunia kerja. *Indikator keberhasilan jangka panjang adalah ketika perusahaan pelayaran memberi umpan balik bahwa lulusan kami*



cepat beradaptasi dan proaktif mencari solusi belajar atas masalah baru," pungkas Dek-01.

Perspektif Taruna

1. Pemahaman dan Persepsi tentang Pembelajaran Mandiri (Kode: T-01, T-02)

Taruna Tingkat III (T-01) mendefinisikan pembelajaran mandiri sebagai *"kemampuan untuk mengidentifikasi apa yang tidak kita tahu, lalu mencari dan mencerna informasi itu sendiri, sebelum bertanya pada dosen."* Ia merasa sangat didorong, terutama oleh dosen-dosen muda. Sebaliknya, Taruna Tingkat I (T-02) menyatakan dorongan itu *"masih terasa abstrak dan tidak merata."* Ia mengaku lebih sering menerima perintah dan modul lengkap ketimbang tantangan untuk mengeksplorasi. Perbedaan persepsi ini menunjukkan bahwa sosialisasi dan implementasi budaya belajar mandiri belum sepenuhnya konsisten di semua tingkat dan oleh semua pengajar.

2. Dukungan dan Fasilitas yang Dirasakan Paling Membantu (Kode: T-03, T-04)

Hampir semua taruna (T-03, T-04) menyepakati bahwa *"akses 24 jam ke simulator dan perpustakaan digital"* adalah dukungan paling krusial. *"Simulator bukan hanya untuk praktik terjadwal, tapi kita bisa booking untuk eksperimen mandiri memahami efek ballast yang berbeda, misalnya. Itu game-changer,"* ujar T-03, taruna teknik nautika. Selain itu, *"kelas yang menerapkan flipped classroom"* dianggap membantu karena memaksa mereka untuk mempelajari materi dasar terlebih dahulu secara mandiri, sehingga diskusi di kelas menjadi lebih mendalam.

3. Contoh Kebijakan atau Pernyataan yang Memotivasi dan Menghambat (Kode: T-05)

Taruna T-05 memberikan contoh konkret yang memotivasi: *"pernyataan*

Kaprodi di awal semester bahwa "nilai A bukan untuk yang hafal, tapi untuk yang bisa menunjukkan jejak belajar dan eksplorasi paling kreatif." Pernyataan ini dianggap membebaskan dari budaya menghafal. Di sisi lain, kebijakan yang dianggap menghambat adalah *"sistem penilaian pada beberapa mata kuliah yang masih 80% bergantung pada ujian tengah dan akhir semester yang bersifat tertutup dan teoritis."* "Ini mengirim pesan yang bertentangan: disuruh eksplorasi, tapi yang dinilai akhirnya hafalan. Jadi, buat apa eksplorasi?" kritik T-05.

4. Kesempatan dan Tantangan dari Tugas Perkuliahan (Kode: T-01, T-06)

Kesempatan untuk belajar mandiri sangat bergantung pada karakter dosen pengampu. T-01 menceritakan tugas mata kuliah Stability dimana mereka hanya diberika *"data dasar sebuah kapal tenggelam dan diminta merekonstruksi penyebabnya melalui simulasi dan studi kasus mandiri"* sebuah tantangan yang disambut positif. Namun, T-06 mengeluhkan bahwa di mata kuliah lain, *"tugas seringkali sangat terstruktur dan preskriptif, seperti "kerjakan soal nomor 1-10 di buku kerja,"* yang tidak memberi ruang untuk eksplorasi. Ketidakeragaman ini menjadi titik lemah.

5. Pengaruh Lingkungan Sosial dan Budaya Sebaya (Kode: T-02, T-03)

Lingkungan sebaya memiliki pengaruh ambivalen. Di satu sisi, terdapat *"budaya kompetitif yang sehat"* dalam menyelesaikan *Maritime Challenge*, sehingga mahasiswa saling memotivasi (T-03). Di sisi lain, terutama di asrama, *"budaya 'keroyokan'"* masih kuat, di mana tugas individu akhirnya dikerjakan secara beramai-ramai tanpa proses belajar individual yang mendalam (T-02). "Sulit untuk bilang 'tidak' saat teman sekamar minta jawaban, karena budaya solidaritas di asrama sangat tinggi, bahkan untuk hal yang salah seperti ini," tambah T-02.



6. Kekurangan dari Pihak Institusi (Kode: T-04, T-05, T-06)

Dari perspektif taruna, terdapat tiga kekurangan utama. Pertama, umpan balik (*feedback*) yang tidak mencukupi atas proses eksplorasi mandiri mereka. "Kita sudah susah-susah cari data dan analisis, tapi dapatnya cuma nilai akhir, tidak ada masukan *how to improve*," keluh T-04. Kedua, pelatihan keterampilan belajar mandiri yang terstruktur masih kurang. "Kita dianggap sudah tahu caranya belajar yang efektif, padahal tidak," kata T-05. Ketiga, inkonsistensi antara kebijakan pimpinan dengan praktik di lapangan oleh sebagian dosen, yang menyebabkan kebingungan dan sikap setengah hati di kalangan mahasiswa (T-06).

PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan akademik di Politeknik Bumi AKPELNI Semarang mengintegrasikan aspek transformasional dan instruksional secara simultan, sebagaimana dikemukakan Bass & Riggio dan Jayawardana (2017). Visi Direktur (Dir-01) tentang lulusan sebagai "*self-updater*" merupakan artikulasi inspiratif yang memetakan arah transformasi budaya belajar. Visi ini tidak hanya retorik, tetapi dioperasionalkan melalui kebijakan dan program seperti "*30% Eksplorasi Mandiri*" dan "*Maritime Problem-Based Challenge*". Bentuk stimulasi intelektual terlihat dari inisiatif seperti "*Friday Knowledge Share*" dan "*Learning Nuggets*", di mana pimpinan aktif memicu diskusi dan berbagi pengetahuan baru, sehingga menciptakan lingkungan yang menghargai inkuiri. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya mengelola, tetapi secara aktif mengubah norma dari budaya pasif (*spoon-feeding*) menuju budaya agen pembelajaran mandiri, yang merupakan inti dari kepemimpinan instruksional.

Implementasi visi tersebut efektif karena didukung oleh praktik distributed

leadership (Spillane, dalam Utami, 2024). Peran kepemimpinan tidak terpusat pada direktur saja, tetapi tersebar di tingkat dekan dan kaprodi, yang masing-masing mengembangkan program dan penyesuaian sistem sesuai konteks bidang studinya. Kaprodi (Kap-01, Kap-02) bertindak sebagai agen perubahan kunci dengan merevisi metode penilaian, menelaraskan RPS, dan memastikan akses sumber belajar. Pendekatan ini memungkinkan adaptasi yang lebih kontekstual dan menciptakan kepemilikan (*ownership*) yang lebih luas di antara para pemimpin menengah. Namun, temuan dari mahasiswa (T-05, T-06) tentang inkonsistensi penerapan di tingkat dosen mengindikasikan bahwa distribusi kepemimpinan dan internalisasi nilai mungkin belum merata sepenuhnya ke seluruh lapisan organisasi, mengungkap celah antara kebijakan pimpinan dan praktik di lapangan.

Kebijakan dan program yang dirancang pimpinan secara langsung berupaya membangun kapasitas *Self-Directed Learning* (SDL) mahasiswa, sesuai kerangka Knowles (dalam Mulyatno & Pradana, 2022). Kebijakan "*30% Eksplorasi Mandiri*" dan tugas berbasis challenge secara eksplisit mendorong mahasiswa untuk merancang dan melaksanakan proses belajarnya sendiri. Indikator SDL yang diajukan Holec dan Little (dalam Muhazaroh, 2023) seperti menetapkan tujuan, memilih strategi, dan mengakses sumber terlihat dalam desain kegiatan seperti eksplorasi mandiri di simulator dan penyelesaian masalah maritim kompleks. Namun, kebutuhan mahasiswa (T-05) akan pelatihan keterampilan belajar mandiri yang terstruktur mengisyaratkan asumsi bahwa mahasiswa telah memiliki kemampuan SDL yang memadai, padahal kemampuan ini perlu diajarkan dan dilatihkan secara eksplisit, bukan hanya disediakan kesempatannya.



Upaya pimpinan mencerminkan upaya sistematis untuk membangun budaya pembelajaran (*learning culture*) baru, sesuai konsep Schein (dalam Wulandari, 2025). Artefak yang terlihat jelas adalah fasilitas seperti simulator 24 jam dan perpustakaan digital. Nilai yang diinjeksikan adalah penghargaan terhadap eksplorasi dan kreativitas, seperti yang disampaikan Kaprodi kepada mahasiswa (T-05). Asumsi dasar yang ingin dibentuk adalah bahwa seorang profesional maritim yang sukses adalah pembelajar aktif. Elemen pembentuk budaya lain, seperti sistem penilaian yang direformasi (Parimin, 2022), bertujuan untuk memperkuat nilai tersebut. Namun, resistensi dari sebagian dosen dan mahasiswa, serta budaya “*keroyokan*” di asrama (T-02), menunjukkan bahwa asumsi dan nilai lama (seperti pentingnya keseragaman dan solidaritas sempit) masih bertarung dengan nilai baru, membuktikan bahwa perubahan budaya adalah proses jangka panjang yang penuh gesekan.

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa pengembangan SDL di politeknik ini sangat dikontekskan dengan karakteristik dunia kerja maritim, sebagaimana ditekankan dalam literatur (Aziz, 2017; Hasanah & Fernandes, 2025). Fokus pada pemecahan masalah (*problem-based challenge*), penggunaan simulator, dan penekanan pada adaptasi merupakan respons langsung terhadap tuntutan *lifelong learning* di industri yang dinamis. Nilai-nilai disiplin dan tanggung jawab profesi kemaritiman (Rahayu & Paaais, 2023) dimanfaatkan sebagai pintu masuk untuk membangun kebiasaan belajar yang terstruktur dan bertanggung jawab. Dengan demikian, pengembangan SDL tidak dipandang sebagai tujuan pedagogis yang abstrak, melainkan sebagai kompetensi survival yang langsung terhubung dengan kesiapan kerja dan keselamatan di laut, sehingga meningkatkan relevansi dan urgensi program yang dirancang pimpinan.

Mekanisme evaluasi multi-sumber yang diterapkan pimpinan (Dek-01) menunjukkan pemahaman bahwa mengukur budaya belajar memerlukan pendekatan yang kompleks, menggabungkan data perilaku (utilisasi sumber), output (portfolio), dan *outcome* jangka panjang (*tracer study*). Pendekatan ini sejalan dengan prinsip evaluasi program yang komprehensif. Namun, umpan balik dari mahasiswa (T-04) tentang kurangnya feedback yang konstruktif mengungkap titik kritis. Pemberian kesempatan untuk SDL harus diiringi dengan dukungan formatif yang memadai agar eksplorasi mandiri tidak berujung pada kebingungan atau pembelajaran yang salah. Tantangan ke depan adalah bagaimana memastikan bahwa *distributed leadership* dan budaya belajar yang baru ini dapat terinstitusionalisasi secara konsisten di semua lini, mengatasi variasi individu dosen dan mengubah norma sosial di tingkat *peer group* taruna agar benar-benar mendukung, bukan menghambat, pembelajaran mandiri.

KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh temuan dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan akademik di Politeknik Bumi AKPELNI Semarang merupakan faktor katalitik utama dalam pengembangan budaya pembelajaran mandiri mahasiswa. Kepemimpinan yang mengintegrasikan visi transformasional dengan tindakan instruksional yang konkret seperti kebijakan porsi eksplorasi mandiri, *problem-based challenge*, dan reformasi sistem penilaian telah berhasil menciptakan kerangka dan insentif struktural bagi tumbuhnya *self-directed learning* (SDL). Pendekatan *distributed leadership* memungkinkan implementasi yang kontekstual di tingkat program studi, meski masih dijumpai inkonsistensi di tingkat praktik pengajaran individu. Budaya pembelajaran baru yang berusaha dibangun telah memanfaatkan nilai-nilai



intrinsik profesi kemaritiman seperti disiplin, tanggung jawab, dan adaptabilitas sebagai landasan untuk menginternalisasi kebiasaan belajar mandiri. Namun, pengembangan budaya ini masih menghadapi tantangan signifikan, termasuk mentalitas spoon-feeding yang tersisa, kesenjangan antara kebijakan pimpinan dan pelaksanaan oleh sebagian dosen, serta belum optimalnya sistem dukungan dan umpan balik untuk proses SDL mahasiswa.

REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan tersebut, diajukan rekomendasi strategis sebagai berikut. Pertama, bagi pimpinan politeknik, perlu dibuat mekanisme penyelarasan (*alignment*) dan akuntabilitas yang lebih kuat untuk memastikan konsistensi implementasi kebijakan pembelajaran mandiri di semua mata kuliah dan oleh seluruh dosen. Ini dapat berupa audit periodik terhadap RPS dan instrumen penilaian, serta pengintegrasian indikator keberhasilan membina SDL ke dalam portofolio kinerja dosen. Kedua, direkomendasikan untuk mengembangkan modul pelatihan keterampilan *self-directed learning* yang terstruktur dan wajib bagi mahasiswa baru, sekaligus pelatihan pendampingan (*coaching*) bagi dosen dalam memberikan umpan balik yang konstruktif terhadap proses eksplorasi mandiri mahasiswa. Ketiga, untuk memperkuat *distributed leadership*, perlu dibentuk "Kelompok Kerja Budaya Belajar Mandiri" di setiap program studi yang terdiri dari kaprodi, dosen perwakilan, dan perwakilan mahasiswa, yang bertugas memonitor, mendokumentasikan praktik baik, dan menjadi penghubung solusi atas hambatan di lapangan. Keempat, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk meneliti model evaluasi dampak jangka panjang program pembelajaran mandiri terhadap adaptabilitas dan kinerja lulusan di dunia kerja, serta mengeksplorasi strategi efektif untuk mentransformasi budaya *peer group* di asrama dan

lingkungan sosial mahasiswa agar menjadi pendukung, bukan penghambat, kemandirian belajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Fitriani. (2023). Efektifitas Pembelajaran Student Centered Learning (Scl) Melalui Model Pembelajaran Student Teams Achievement Dicision Dan Self Directed Learning Pada Mata Kuliah Keperawatan Medikal Bedah I Pada Prodi Keperawatan Aceh Utara Poltekkes Kemenkes Aceh. *Indonesian Trust Health Journal*, 6(2), 95–100. <https://doi.org/10.37104/ithj.v6i2.188>
- Aulia, Muhammad G., Rokhimawan, Mohamad A., & Nafiisah, Jauharotun. (2022). Desain Pengembangan Kurikulum Dan Implementasinya Untuk Program Pendidikan Agama Islam. *Journal of Education and Teaching (Jet)*, 3(2), 224–246. <https://doi.org/10.51454/jet.v3i2.184>
- Aziz, A. R. A. (2017). Komunikasi Pendidik Dan Peserta Didik Dalam Pendidikan Islam. *Mediakita*, 1(2), 173–184. <https://doi.org/10.30762/mediakita.v1i2.365>
- Hasanah, Huswatun, & Fernandes, Reno. (2025). Inovasi Model Pembelajaran Kooperatif TGT Dalam Mata Pelajaran Sosiologi Untuk Meningkatkan Pemahaman Siswa. *Scemp*, 2(1), 331–336. <https://doi.org/10.24036/scemp.v2i1.118>
- Hasanah, Siti N., Latifah, Dewi, Ummah, Farichatul, Azzahra, Dwi N., Syahin, Ahmad N. I., & Asitah, Nur. (2025). Kajian Literatur Komprehensif Integrasi Budaya Lokal Dan Evaluasi Kompetensi Dalam Outcome-Based Education. *Ner*, 3(1), 24–31. <https://doi.org/10.55732/ner.v3i1.157>



1

- Jayawardana, H. B. A. (2017). Paradigma Pembelajaran Biologi Di Era Digital. *Jurnal Bioedukatika*, 5(1), 12. <https://doi.org/10.26555/bioedukatika.v5i1.5628>
- Kholis, Muhammad R., Anggraini, Marissa, Rimawati, Veronica E., & Farich, Achmad. (2024). Hubungan Usia, Jenis Kelamin Dan Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Belajar Mandiri Pada Mahasiswa Angkatan 2023 Fakultas Kedokteran Universitas Malahayati. *Jurnal Ilmu Kedokteran Dan Kesehatan*, 11(10), 1841–1848. <https://doi.org/10.33024/jikk.v11i10.15074>
- Lee, Young-Mee, Mann, Karen, & Frank, Blye. (2009). What Drives Students' Self-Directed Learning in a Hybrid PBL Curriculum. *Advances in Health Sciences Education*, 15(3), 425–437. <https://doi.org/10.1007/s10459-009-9210-2>
- Mirna, Mirna, Eminatri, Eminatri, Ambiyar, Ambiyar, & Aziz, Ishak. (2023). Analisis Pengaruh Mid Mapping Terhadap Hasil Belajar Matematika. *Jurnal Cendekia Jurnal Pendidikan Matematika*, 7(2), 1050–1063. <https://doi.org/10.31004/cendekia.v7i2.2156>
- Morris, Thomas H. (2018). Adaptivity Through Self-Directed Learning to Meet the Challenges of Our Ever-Changing World. *Adult Learning*, 30(2), 56–66. <https://doi.org/10.1177/1045159518814486>
- Muhazaroh, Isnani. (2023). Pemanfaatan Media Digital Dalam Pembelajaran Biologi Di Era Globalisasi. *Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(1), 153–157. <https://doi.org/10.58705/jpm.v2i1.116>
- Mulyatno, Carlolus B., & Pradana, Antonius W. (2022). Komunikasi Dialogis Guru Dan Orangtua Dalam Mendampingi Pembelajaran Jarak Jauh Di Masa Pandemi Covid-19. *Ijd-Demos*, 4(1). <https://doi.org/10.37950/ijdn.v4i1.221>
- Parimin, Parimin. (2022). Upaya Peningkatan Keaktifan Dan Hasil Belajar Peserta Didik Siswa Kelas 11 Ips Pada Materi Barisan Dan Deret Aritmatika Dengan Pembelajaran Kooperatif Model Students Team Achievement Division (Stad)sma Negeri 1 Lubuklinggau Tahun 2021/2022. *Sentri Jurnal Riset Ilmiah*, 1(2), 470–480. <https://doi.org/10.55681/sentri.v1i2.250>
- RAHAYU, RIRIN S., & Paais, Reinhard L. (2023). Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Sma Keguruan Kabupaten Sorong Melalui Program Supervisi Akademik Kepala Sekolah. *Manajerial Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 3(1), 106–117. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v3i1.2172>
- Utami, Runtut P. (2024). Active Learning Untuk Mewujudkan Pembelajaran Efektif Runtut Prih Utami. *Al-Bidayah Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 1(2). <https://doi.org/10.14421/al-bidayah.v1i2.8973>
- Windhiyana, Ericha. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap Kegiatan Pembelajaran Online Di Perguruan Tinggi Kristen Di Indonesia. *Perspektif Ilmu Pendidikan*, 34(1), 1–8. <https://doi.org/10.21009/pip.341.1>
- Wulandari, Karisma. (2025). Eksplorasi Bentuk-Bentuk Dialog Dalam Pembelajaran PAI Berdasarkan Pemikiran Paulo Freire. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 4(10),



9652-9661.

<https://doi.org/10.58344/locus.v4i10>.

4905