Pendidikan dan Pandemi Covid-19 (Pengalaman dari Arab Saudi dalam Perspektif *Soft System Methodology* (SSM))

Trisnawati ^{a*}, Rachma Fitriati ^b

^a Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 16 November 2020

Revisi pertama tanggal: 26 November 2020

Diterima tanggal: 30 November 2020

Tersedia online tanggal: 14 Desember 2020

Keywords: *Online Distance Education/ Pendidikan Jarak Jauh Online (PJJ), higher education institutional challenges, Soft System Methodology (SSM), Saudi Arabia*

ABSTRACT

Information communication technology (ICT) continues to increase human activities. Higher Education Institutions around the world have used this technology to enhance learning experiences and overcome geographic barriers in the creation and delivery of educational knowledge. In this context, online distance education (PJJ) has become popular in Higher Education as an educational process that can help them achieve international prestige as well as increase their student numbers through ICT-based learning. Including in the current Covid-19 pandemic era, the PJJ method is the only solution in this pandemic. However, the successful implementation of PJJ using ICT presents a number of challenges. This paper explores institutional, technological, cultural and learner challenges, the manifestation of which can vary from country to country using Checkland's Soft System Methodology (SSM) as a learning methodology. We present an empirical examination of the challenges of PJJ in the context of Saudi culture during the COVID-19 pandemic.

INTISARI

Teknologi komunikasi informasi (TIK) terus meningkatkan aktivitas manusia. Institusi Pendidikan Tinggi diseluruh dunia telah menggunakan teknologi ini untuk meningkatkan pengalaman belajar dan mengatasi hambatan geografis dalam penciptaan dan penyampaian pengetahuan pendidikan. Dalam konteks ini, Pendidikan Jarak Jauh Online (PJJ) telah menjadi populer di Perguruan Tinggi sebagai proses pendidikan yang dapat membantu mereka mencapai prestise internasional serta meningkatkan jumlah siswa mereka melalui pembelajaran berbasis TIK. Termasuk pada era pandemi Covid-19 saat ini, metode PJJ menjadi satu-satunya solusi dalam masa pandemi ini. Namun, keberhasilan implementasi PJJ menggunakan TIK menghadirkan sejumlah tantangan. Paper ini mengeksplorasi tantangan kelembagaan, teknologi, budaya dan pelajar, yang manifestasinya dapat bervariasi dari satu negara ke negara lain menggunakan *Soft System Methodology* (SSM) Checkland sebagai metodologi pembelajaran. Kami menyajikan pemeriksaan empiris tantangan PJJ dalam konteks budaya Saudi selama pandemi covid-19 melanda.

2020 FIA UB. All rights reserved.

* Corresponding author. Tel.: +62-813-3320-0973; e-mail: rachmanfikri97@gmail.com

1. Pendahuluan

Secara umum, pendidikan jarak jauh *online* dapat didefinisikan sebagai bentuk pendidikan khusus dimana guru dan siswa dipisahkan secara fisik dan berkomunikasi melalui internet. Saat ini, penerapan sistem pendidikan Jarak Jauh *Online* (PJJ) semakin penting diantara Institusi Pendidikan Tinggi (IPT) diseluruh dunia (Basahel & Cordoba-Pachon, 2014). Terutama dalam era pandemik covid-19 dimana seluruh sekolah diliburkan dan melakukan Belajar dari rumah dan kantor-kantor juga diliburkan untuk selanjutnya melakukan *Work From Home* (WFH) dalam konteks penelitian ini, sektor PJJ menjadi pilihan untuk belajar dari rumah termasuk di Arab Saudi (SA). Apalagi PJJ ini juga telah berkembang pesat dan perlu untuk mengadopsinya kedalam sistem pendidikan dinegara tersebut dan proporsi populasi di Arab Saudi yang mencari akses ke pendidikan tinggi telah meningkat dari waktu ke waktu (Aljabre, 2012). Namun, infrastruktur dan kamera fisik universitas Saudi tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk mengakomodasi sejumlah besar calon siswa dan PJJ menjadi metode alternatif pendidikan yang lebih baik di negara ini (GASTAT, 2014). Menurut Otoritas Umum Statistik di Kerajaan Arab Saudi (GASTAT), populasi siswa baru yang terdaftar di universitas Saudi adalah 379.179 selama tahun akademik 2017-2018, dimana 50,56% diantaranya adalah laki-laki dan 49,44% diantaranya adalah perempuan (GASTAT, 2016). Statistik terus meningkat untuk mencapai 393.131 siswa pada periode Tahun 2019-2020 (Moore & Kearsley, 2012). Jumlah siswa laki-laki adalah 211.043 atau 53,68% dari populasi, dibandingkan dengan 182.088 jumlah siswa perempuan atau 46,32% dari populasi.

Penanganan kendala yang dihadapi oleh siswa dan pemangku kepentingan lainnya dalam pendidikan jarak jauh secara tepat merupakan faktor penting dalam keberhasilan penerapan sistem PJJ (Zakari & Alkhezzi, 2010). Ada sejumlah tantangan yang dihadapi pemangku kepentingan dalam sistem PJJ. Dari pandangan *soft system*, tantangan ini terkait dan saling berhubungan dengan lingkungannya. Pendekatan *soft system* untuk PJJ dapat membantu orang mengidentifikasi keduanya tantangan dan koneksi diantara mereka, serta menawarkan kemungkinan untuk menganalisis dan memecahkan masalah dengan mengambil mempertimbangkan pandangan siswa dan institusi untuk meningkatkan akses pendidikan dan kualitas pengajaran dalam program PJJ. Sepengetahuan kami, pendekatan yang ada untuk implementasi sistem PJJ fokus pada satu atau beberapa aspek ini tetapi meninggalkan sedikit ruang untuk mengatasinya secara keseluruhan, dengan kata lain dengan melihat kedua aspek dan hubungan di antara mereka pada saat yang sama, termasuk hubungan dengan lingkungan PJJ.

Pandangan sistem sebelumnya tentang PJJ diperkenalkan oleh Moore & Kearsley (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009), yang menggunakan tampilan sistem keras ketika merancang dan mengelola lingkungan PJJ dengan sukses dari sudut pandang desainer dan manajer, mengabaikan pandangan pemangku kepentingan PJJ lainnya. Pandangan *hard system* mereka terfokus pada analisis proses secara terpisah tanpa mempertimbangkan koneksi mereka dan perspektif pemangku kepentingan lainnya. Banyaknya pemangku kepentingan dalam pendidikan PJJ berarti bahwa ada banyak peserta yang terlibat dalam implementasi sistem PJJ, seperti perancang sistem, tutor, siswa, manajer, dan staf dukungan teknis. Konsekuensinya, pandangan mereka harus mempertimbangkan berbagai perspektif pemangku kepentingan. Mengelola kedua fitur tersebut situasi lingkungan sistem PJJ dalam hal tantangan yang diidentifikasi serta perspektif pemangku kepentingan dapat berkontribusi untuk mengurangi peluang yang diperhitungkan dimana pun relevan dan perlu, untuk mendapatkan wawasan yang bermakna tentang masalah PJJ dan PJJ.

Untuk mengisi kesenjangan ini dalam literatur PJJ, tulisan ini mengusulkan SSM *Checkland* sebagai metodologi pembelajaran untuk mempertimbangkan PJJ sebagai keseluruhan sistem membutuhkan desainer dan manajer PJJ untuk mengeksplorasi dan mempelajari lebih lanjut tentang masalah-masalahnya, hubungan antara mereka dari perspektif pemangku kepentingan yang berbeda. Ini akan mengarah pada peningkatan kinerja keseluruhan sistem PJJ. Juga, penelitian ini mengklasifikasikan dan merumuskan kembali isu-isu PJJ sehubungan dengan hubungannya dengan para pemangku kepentingan dan konteks situasional. Masalah PJJ memiliki kesamaan tematik yang cukup untuk diatribusikan, dengan tingkat relevansi, dengan tema kelembagaan, teknologi, budaya, dan pelajar.

Menurut Gatewood (2014), definisi yang jelas tentang sifat pendidikan jarak jauh tidak hanya penting untuk mengarahkan debat dan penelitian pedagogi yang bermakna tetapi juga bermanfaat bagi pemangku kepentingan, termasuk guru dan siswa. Namun, konsensus mengenai definisi dan terminologi dilapangan belum tercapai (Lowenthal & Wilson, 2010). Kurangnya konsensus ini telah dikaitkan dengan transformasi PJJ yang cepat, dari pendidikan melalui korespondensi dengan pembelajaran yang dimediasi teknologi, dan dengan cepat perkembangan teknologi pembelajaran dan bidang terkait (Moore, Dickson-Deane & Galyen, 2011). Dalam tulisan ini, PJJ yang menarik adalah *online* dan tergantung internet. Ini membedakannya dari pembelajaran biasa saja, yang pada dasarnya tidak tergantung pada teknologi tetapi dapat dilakukan melalui korespondensi pos.

Artikel ini dalam studi SSM termasuk kedalam kategori *research interest* dimana diawali dengan melandaskan diri dari konsep/ teori yang cukup untuk membahas masalah yang diteliti. Dan penulis terinspirasi dari beberapa studi terkait tentang penggunaan PJJ di Arab Saudi dan dikaitkan dengan konteks covid-19 yang saat ini berlangsung dimana PJJ sebagai solusi bidang pendidikan. Adapun studi yang penulis *refer* adalah Hamdan AK (2014); Al-Shehri AM (2010); Yamin M & Aljihani S (2016); Al-Asmari AM., & Rabb Khan MS (2014); Al-Harbi KA (2010); Ncel (2016); Chanchary F & Islam S (2011); dan Altameem A (2013). Dari berbagai penelitian ini, penulis mendapatkan informasi tentang berbagai tantangan PJJ dan masalah-masalahnya guna mendapat gambaran tentang aplikasinya dalam situasi pandemi covid-19 ini. Berikut gambaran tantangan PJJ di Arab Saudi selama ini dituangkan pada bagian tinjauan pustaka.

2. Teori

2.1 Tantangan Pendidikan Jarak Jauh Secara Online

Sebagai hasil dari tinjauan acak literatur PJJ, bagian ini membahas masalah-masalah utama yang menghadapi keberhasilan implementasi sistem PJJ di global. Dalam hal ini, studi dapat terkait dengan masalah PJJ yang telah disorot dalam konteks negara maju atau berkembang.

2.1.1 Masalah Kelembagaan

Istilah institusi mengacu pada IPT yang terdiri dari sub-organisasi yang berbeda, seperti fakultas dan departemen administrasi. Masalah kelembagaan adalah masalah yang dapat menjadi penghalang bagi kemajuan PJJ, khususnya berkenaan dengan fasilitas yang tersedia dan personel yang diperlukan untuk mengelola sistem (Alkhalaf, Nguyen, & Drew, 2010). Ketidackukupan dalam kepemimpinan dan manajemen, keterampilan dan profesionalisme tutor, dan kualitas bahan pembelajaran dapat menimbulkan masalah kelembagaan yang cukup besar.

2.1.1.1 Kepemimpinan dan Manajemen yang Tidak Memadai

Peran kepemimpinan dan pengawasan manajerial penting karena tanpanya, peserta dapat mengembangkan rasa percaya diri yang rendah, karena banyak pemangku kepentingan pendidikan mengharapkan kehadiran peran administratif yang kuat untuk mengatasi kesulitan yang mungkin timbul (Isik AH & Guler I, 2012). Selain itu, jika kepemimpinan lemah, masalah pendanaan cenderung terjadi, yang dapat menyebabkan PJJ menjadi kegiatan sampingan yang gagal untuk mendukung tujuan organisasi (Luo & Shenkar, 2011). Pendanaan untuk PJJ lebih merupakan masalah di negara-negara berkembang; Namun, pengalaman dapat bervariasi antar program,

karena PJJ dapat membawa penghematan biaya dibandingkan dengan pendidikan formal (Rashid & Rashid, 2011).

Selain itu, konten pembelajaran dan kriteria penilaian dapat dipengaruhi, terutama ketika ada kesenjangan komunikasi dan koordinasi antara fakultas dan karyawan IPT; ini dapat meningkatkan biaya operasional dan menyebabkan waktu tunggu meningkat lebih jauh (Garrison & Anderson, 2003). Mengingat sifat PJJ yang non-formal, organisasi yang menawarkan PJJ harus memastikan pemeliharaan standar tinggi yang berkelanjutan, yang dapat menjadi tantangan bagi semua lembaga yang menawarkan PJJ secara global.

2.1.1.2 Keterampilan dan Pelatihan yang Tidak Memadai Diantara Tutor

Karena tutor biasanya diminta untuk memberikan kursus PJJ, keterampilan dan profesionalisme mereka sangat penting. Tidak jarang menemukan bahwa banyak instruktur tidak mampu mengimbangi perkembangan teknologi untuk berhasil menyediakan PJJ (Al-Kandari & Gaither, 2011), dan kemajuan terus-menerus dalam teknologi memperburuk situasi ini (Mitsuishi, Warisawa & Tanaka, 2002). Oleh karena itu wajib bagi organisasi tidak hanya untuk memastikan bahwa instruktur memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengelola pengadilan PJJ, tetapi juga untuk memberikan pelatihan reguler dan terbaru. Melalui pelatihan berkelanjutan, instruktur PJJ dapat memperbarui pengetahuan mereka dan mempertahankan standar tinggi sambil meningkatkan pengiriman konten dan menghilangkan tantangan yang tersisa yang mempengaruhi keterampilan TIK (Stein & Harman, 2000). Sebuah studi oleh Maurino PSM (2007) menyoroti perlunya keterlibatan instruktur tambahan dalam PJJ, mengingat bahwa sebagian besar penelitian saat ini lebih fokus pada siswa dan persepsi dan hasil mereka.

2.1.1.3 Kualitas Bahan Pembelajaran Tidak Memadai

Bahan ajar juga dapat dipengaruhi oleh pendekatan pembelajaran. Kualitas konten hanya dapat dipertahankan dengan memastikan ulasan yang memadai dan dengan menggunakan keterampilan dan pendekatan yang sesuai (Al-Asmari & Rabb Khan, 2014). Ini penting karena masalah kualitas dapat memperlambat peserta didik, terutama mereka yang mungkin telah berjuang untuk menafsirkan dan memahami konten dan makna (Stansfield et al, 2009). Ini bisa memiliki implikasi biaya bagi peserta didik. Ulasan reguler sangat penting untuk memastikan materi tidak menjadi usang, tidak relevan, tidak akurat, atau sulit dipahami. Persyaratan ini juga berlaku untuk gaya mengajar dan cara materi disajikan (Khan BH, 2005). Mengingat berbagai kemungkinan latar belakang budaya peserta didik, perhatian harus diberikan untuk memastikan konten menunjukkan

sensitivitas budaya, yang mencerminkan kebutuhan peserta didik target (Lauring & Selmer, 2012). Dalam hal ini, pendekatan pembelajaran yang berbeda dapat digunakan untuk mendukung materi pembelajaran dan gaya pengajaran yang terkait dengan tujuan kursus dan persyaratan.

2.1.1.4 Sistem Penilaian yang Tidak Memadai

Tawaran organisasi mungkin ditantang oleh kebutuhan untuk memasukkan konten yang dapat diperiksa dan untuk memastikan pengawasan, meskipun kurangnya kontak fisik antara instruktur dan peserta didik. Kebutuhan terkait pemeriksaan dan penilaian adalah persyaratan penting bagi PJJ untuk dipenuhi untuk memastikan bahwa IPT, calon pemberi kerja, dan lainnya mengenali dan menerima kursus yang ditawarkan (Moodley S, 2002); jika tidak, pelajar dapat putus karena kekhawatiran tentang kredibilitasnya (Altameem A, 2013).

2.1.1.5 Layanan Akademik, Dukungan dan Pelatihan

Layanan dukungan yang tidak memadai adalah keluhan umum peserta didik PJJ, karena siswa PJJ sering membutuhkan lebih banyak dukungan untuk membimbing pembelajaran mereka dan lebih banyak bantuan untuk mengatasi masalah teknis dibandingkan dengan pelajar yang belajar dilingkungan belajar tradisional (Janes G, 2006). Pelatihan mungkin juga perlu diberikan kepada peserta didik yang terdaftar dalam kursus PJJ, karena banyak yang mendaftar tanpa pelatihan, dan IPT sering berasumsi bahwa pelajar akan dapat dengan mudah mengikuti instruksi manual yang diposting di situs web mereka tanpa bantuan lebih lanjut. Pembelajar jarak jauh *online* mungkin sudah memiliki beberapa keterampilan komputer dasar, tetapi banyak pembelajar masih melaporkan menghadapi tantangan segera setelah mendaftar dalam kursus *online* (Al-Harthi AS, 2005).

2.1.2 Masalah Teknologi

Karena PJJ berbasis komputer, tantangan teknologi dapat memengaruhi potensi belajar siswa. Secara umum, ini dapat dengan mudah diidentifikasi dan dipecahkan. Namun, mereka juga dapat menimbulkan hambatan karena masalah teknologi dapat mencegah partisipasi pelajar dan menunda adopsi PJJ. Tantangan-tantangan ini meliputi kesesuaian teknologi, persyaratan sistem, keandalan, ketidakcocokan, masalah terkait akses, dan kapasitas. Seperti Stansfield et al (2009). Jika diamati, masalah umumnya muncul dalam kaitannya dengan keandalan, aksesibilitas, kecepatan, arsitektur, dan ketersediaan dukungan teknis. Namun, peningkatan teknologi biasanya mengatasi tantangan ini dan menciptakan peluang lebih lanjut untuk memfasilitasi

komunikasi dan membantu peserta didik dalam mengembangkan keterampilan kognitif (Sethy SS, 2012).

2.1.2.1 Kesesuaian dan Kompatibilitas

Tantangan kesesuaian dan kompatibilitas berkaitan dengan kualitas perangkat keras dan sistem serta struktur pendukung, seperti ketersediaan jaringan dan laboratorium. Masalah kualitas dapat memengaruhi pembelajaran dan keberhasilan PJJ dengan menyebabkan keterlambatan; oleh karena itu, metode teknologi biasanya ditawarkan untuk memastikan akses cepat (El-Mansour B, 2011), meskipun teknologi sesuai pada permulaannya, mempertahankan kesesuaian dan kompatibilitas memerlukan peningkatan teknologi. Ini memastikan bahwa komunikasi tidak terhambat karena teknologi yang sudah ketinggalan zaman (Ting, 2005). Ketidakcocokan dapat menjadi masalah utama dalam PJJ, karena pelajar yang berbeda dilokasi yang berbeda mungkin terbiasa dengan *platform* yang berbeda dan menggunakan berbagai jenis perangkat keras, sistem operasi, dan perangkat lunak aplikasi. Perbedaan dalam preferensi *browser*, masalah jaringan, dan kualitas antarmuka web individu dapat menyebabkan siswa memerlukan bantuan administratif tambahan untuk melanjutkan PJJ. Dengan demikian, sangat penting untuk mencegah keterlambatan dan kemungkinan moral rendah dikalangan pelajar.

2.1.2.2 Keandalan, Kapasitas, dan Pemeliharaan

Keandalan adalah faktor penting dalam PJJ karena sistem crash, yaitu, gangguan teknologi, dapat menyebabkan gangguan parah pada proses pembelajaran dan mempengaruhi inisiatif PJJ (Bates, 2005). Namun, yang lebih sering, masalah keandalan adalah konsekuensi dari faktor siswa-akhir, seperti perangkat keras atau masalah ketidakcocokan perangkat lunak atau masalah dengan koneksi internet. Namun, administrator harus ada untuk menawarkan saran dan membantu peserta didik. Kapasitas perangkat keras adalah bidang lain yang berpotensi menantang, terutama ketika berupaya memastikan sistem PJJ yang sukses. Dalam PJJ, data perlu disimpan dan diambil tanpa kerumitan atau penundaan. Server yang kuat, bagaimanapun, cenderung mahal untuk banyak institusi, tidak hanya dalam hal pengeluaran awal tetapi juga biaya operasional. Selain itu, anggota staf harus dilatih untuk mengelola layanan. Juga, jika terjadi masalah, kurangnya teknisi untuk tugas pemeliharaan dapat meningkatkan biaya operasional jika eksternal bantuan digunakan (Boettcher & Kumar, 2000).

2.1.2.3 Aksesibilitas dan Keamanan

Aksesibilitas dipengaruhi oleh mekanisme jaringan dan keamanan seperti *firewall*. Meskipun menggunakan mekanisme seperti itu untuk mengontrol akses ke materi

pelajaran sangat penting karena kebutuhan untuk melindungi kekayaan intelektual, perlindungan ini dapat dikompromikan, tidak hanya selama kolaborasi antara pelajar tetapi juga ketika peretas menyerang. Jika infrastruktur terpengaruh, ini dapat memiliki konsekuensi negatif bagi peserta didik dalam hal kemampuan mereka untuk berkomunikasi, mempengaruhi kinerja pembelajaran. Karenanya PJJ membutuhkan infrastruktur teknologi berkualitas tinggi yang aman dan tahan intrusi.

2.1.3 Masalah Budaya dan Masalah Gender

Masalah budaya merupakan dimensi penting lainnya dalam PJJ. Ini termasuk masalah sosial dan politik yang dapat mempengaruhi cara orang berinteraksi dan bagaimana mereka memandang, merangkul, dan berkomitmen pada kegiatan (Liu et al, 2010). Masalah-masalah ini dianggap kurang didefinisikan karena mereka sulit untuk dijelaskan dan diukur dan mereka bergantung pada pikiran dan persepsi orang. Tiga bidang utama di mana masalah budaya potensial dapat muncul adalah gender, komunikasi, dan bahasa, yang dapat mempengaruhi proses pembelajaran dan dengan demikian menghambat peningkatan PJJ.

Masalah gender dapat muncul dalam lingkungan PJJ karena pelajar dari berbagai jenis kelamin cenderung memiliki preferensi yang berbeda sehubungan dengan mengakses materi pendidikan dalam hal apa yang mereka anggap layak dan nyaman (Blum, 1999). Gender menentukan seberapa banyak instruktur PJJ dapat mengharapkan pelajar untuk berpartisipasi dan puas dengan kursus online. Penegasan ini didukung oleh Ma & Yuen (2011); beberapa studi tentang pola gender dalam pendidikan jarak jauh *online* telah menunjukkan bahwa perempuan membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu daripada laki-laki (Gonzalez-Gomez et al, 2012). Namun, ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa banyak pelajar yang mengambil kursus *online* adalah orang-orang yang bekerja, dan wanita merasa lebih sulit untuk menyeimbangkan keluarga dan bekerja dengan tekanan belajar (Astleitner & Steinberg, 2005).

2.1.3.1 Masalah Komunikasi dan Masalah Bahasa

Sebuah studi oleh Al-Fahad (2009) mengkonfirmasi perbedaan gender, menjelaskan bahwa perempuan biasanya lebih mahir menyelesaikan tugas komunikasi daripada laki-laki (Barret E & Lally V, 1999). Yang terkait erat dengan komunikasi adalah bahasa, sarana untuk mengkomunikasikan pengetahuan. Masalah bahasa muncul terutama ketika ada perbedaan budaya. Sebuah studi oleh Zhang & Kenny (2010) mengungkapkan bahwa kemahiran bahasa dan pendidikan sebelumnya keduanya sangat mempengaruhi

pembelajaran. Penutur bahasa Inggris non-asli memerlukan lebih banyak waktu untuk membaca konten dan mengirim tanggapan. Bahkan dinegara-negara berbahasa Inggris, berbagai bahasa dapat digunakan karena latar belakang siswa yang beragam budaya. Sangat umum untuk memiliki siswa yang tidak bisa membaca dan fasih berbahasa Inggris seperti rekan-rekan mereka. Dengan demikian, tantangannya adalah untuk memastikan bahwa bahasa yang digunakan dalam kursus *online* sesuai dan sesuai dengan tingkat dan perintah siswa dalam bahasa tersebut, sehingga mereka dapat memahami pekerjaan mereka dan berinteraksi dengan mudah dengan orang lain untuk membahas konten program.

2.2 Pendidikan Jarak Jauh Online di Arab Saudi

2.2.1 Pelaksanaan PJJ di Arab Saudi

Sektor PJJ di Arab Saudi (SA) telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir Hamdan (2014); Al-Shehri (2010). Pada Tahun 2006, Kementerian Pendidikan Saudi (MOE) mengarahkan penerapan sistem PJJ di kerajaan, memastikan penerapan teknologi informasi dan komunikasi untuk mewujudkan tujuan pendidikan, terutama dilembaga pendidikan tinggi. Juga, PJJ memberikan lebih banyak kesempatan pendidikan bagi perempuan Saudi untuk melanjutkan studi mereka dalam konteks budaya Arab Saudi dalam hal pemisahan gender (Yamin & Aljihani, 2016). Universitas-universitas negeri Saudi mulai menanamkan PJJ pada Tahun 2006, universitas-universitas terkemuka yang menawarkan program-program PJJ termasuk King Abdulaziz University (KAU), King Saud University (KSU), dan King Khalid University (KKU). Untuk alasan ini, MOE di SA meluncurkan inisiatif nasional untuk mengeksplorasi berbagai penggunaan prospektif teknologi untuk *e-learning* dan PJJ, dibawah arahan Pusat Nasional untuk *e-Learning* dan *Distance Learning* (NCEL) (Al-Harbi, 2010). Menurut NCEL (2016) bertujuan untuk membangun sistem pendidikan terintegrasi, memaksimalkan penggunaan teknologi modern dalam *e-learning* dan ODE, sejajar dan mendukung proses pendidikan di Perguruan Tinggi.

2.2.2 Masalah PJJ di Arab Saudi

Ada beberapa studi yang didokumentasikan tentang status *e-learning* di Arab Saudi, beberapa di antaranya secara khusus membahas status PJJ. PJJ dapat menjadi bagian dari *e-learning* (Bates, 2005), sehingga setiap masalah yang ditemukan dalam konteks *e-learning* dalam literatur tentang PJJ di SA juga dianggap sebagai masalah yang mempengaruhi pengembangan sistem PJJ. Di SA, masalah khusus ada di samping masalah umum yang disajikan dalam Tabel 1 dibawah yang telah dibahas sebelumnya sehubungan dengan pengembangan PJJ.

Tabel 1 Ringkasan isu-isu umum dan sub-isu yang Dihadapi Para Pemangku Kepentingan dalam PJJ

Masalah Kelembagaan	Masalah Teknologi	Masalah Kultural	Masalah Pelajar
Kepemimpinan dan manajemen yang tidak memadai	Kurangnya kesesuaian dan kompatibilitas	Masalah gender	Kurangnya kontak antara pelajar dan tutor
Keterampilan dan pelatihan tutor yang tidak memadai.	Kurangnya keandalan, kapasitas, dan Pemeliharaan	Masalah komunikasi	Kurangnya layanan akademik, dukungan, dan pelatihan
Materi pembelajaran yang tidak memadai Kualitas	Kurangnya aksesibilitas dan keamanan	Masalah bahasa	
Sistem penilaian yang tidak memadai			

Sumber: Hasil analisis, 2020

Seperti yang disebutkan sebelumnya, bidang PJJ memiliki kompleksitas. Masalah yang terkait dengan PJJ dalam konteks SA dikaitkan dengan lebih dari satu dimensi yang diidentifikasi dalam Tabel 1. Berbagai studi telah dilakukan terkait PJJ di Arab Saudi. Misalnya, ada bukti rendahnya tingkat kesiapan siswa dalam SA untuk berpartisipasi dalam PJJ karena ketidakmampuan mereka untuk belajar secara mandiri, kemahiran dalam bahasa Inggris, dan perbedaan budaya dalam hal interaksi dengan siswa dari negara lain (*Chanchary & Islam, 2011*). Ada juga bukti dari kesenjangan digital di SA. Internet belum menjangkau semua pengguna potensial dinegara ini. Ketersediaan perangkat keras komputer tidak seragam karena walaupun mereka yang memiliki informasi teknologi baik dapat mengakses dan menggunakan tablet dan perangkat seluler lainnya, yang lain masih berusaha untuk memperoleh komputer desktop. Perbedaan ini memiliki implikasi untuk sosialisasi peserta didik, beberapa di antaranya mungkin mengejar kursus yang sama.

Karena konsep PJJ menerima pengakuan yang lebih luas dalam masyarakat SA, sebuah studi baru-baru ini oleh Al-Kandari & Gaither (2011) telah menetapkan bahwa masih ada kesenjangan keterampilan yang mempengaruhi tutor yang sebelumnya menghadiri pelatihan di lingkungan kelas tradisional. Beberapa tutor menolak memenuhi persyaratan pendidikan jarak jauh *online* karena mereka kurang mahir dalam penggunaan aplikasi komputer. Namun, kesenjangan ini dapat dijumpai dengan pelatihan dalam jabatan, baik disponsori sendiri atau oleh pemerintah.

Studi lebih lanjut dilakukan untuk mengeksplorasi berbagai masalah dan perkembangan PJJ di Arab Saudi oleh Al-Asmari et al (2014), Altameem (2013), dan Al-Shehri (2010). Mayoritas studi ini mengandalkan

eksplorasi masalah dari sudut pandang tertentu (siswa atau tutor) atau memeriksa masalah teknis tanpa pertimbangan untuk pertemuan masalah sosial atau politik di PJJ.

Juga tidak ada pemahaman yang jelas tentang hubungan antara masalah apa pun yang timbul dalam PJJ, seperti kebanyakan penelitian telah memeriksa setiap masalah secara terpisah. Mengingat investasi besar dalam PJJ oleh pemerintah Saudi, mengejutkan bahwa fokus yang dapat diidentifikasi pada *e-learning* dengan penekanan pada PJJ hilang dari penelitian ini. Kesenjangan yang lebih jelas adalah kurangnya penelitian yang menerapkan pemikiran sistem, atau metodologi sistem lunak, untuk mengidentifikasi masalah dalam konteks PJJ. Namun, ada kesamaan penting antara masalah umum yang tercantum dalam Tabel 1 dan isu-isu spesifik SA yang menghambat pengembangan PJJ, sebagaimana disorot dalam Tabel 1.

Tabel 2 membandingkan masalah PJJ umum yang termasuk dalam Tabel 1 dengan menyoroti isu-isu PJJ secara berbeda dalam konteks global dan Saudi. Untuk klarifikasi lebih lanjut, tanda '4' mengacu pada masalah yang dikirim dalam konteks spesifik sementara tanda '9' merujuk pada masalah tidak ada.

Tabel 2 Ringkasan masalah PJJ dalam konteks global dan Saudi

Masalah	Konteks global	Konteks Saudi
Masalah Kelembagaan		
Kepemimpinan dan manajemen	4	4
Keterampilan dan pelatihan instruktur	4	4
Kualitas bahan pembelajaran	4	9
Sistem penilaian	4	9
Perlawanan dari tutor yang kurang mahir dalam aplikasi komputer	9	4
Masalah keuangan	4	9
Kurangnya pemahaman tentang sifat ODE karena dukungan manajemen yang tidak memadai	9	4
Kurangnya kolaborasi dan organisasi antar unit dalam ODE di setiap universitas dan antar universitas di negara Indonesia	9	4
Kegagalan untuk mempertimbangkan perspektif siswa ketika merencanakan pengembangan ODE masa depan	9	4
Aturan dan strategi yang tidak jelas tentang ODE di tingkat organisasi	9	4
Masalah teknologi		
Kurangnya kesesuaian dan kompatibilitas	4	4
Kurangnya keandalan, kapasitas, dan pemeliharaan	4	4
Kurangnya kegunaan dan kemudahan penggunaan LMS	4	4

Masalah	Konteks global	Konteks Saudi
Kurangnya aksesibilitas dan keamanan	4	4
Masalah Kultural		
Masalah gender	4	4
Kurangnya komunikasi di antara siswa	4	4
Masalah bahasa	4	4
Komitmen keluarga untuk siswa perempuan	4	9
Peraturan politik oleh badan pemerintah seperti kementerian pendidikan Saudi: Kurangnya strategi partisipatif visi dan rencana antara universitas di Arab Saudi Kurangnya partisipasi dan strategi yang jelas untuk semua universitas Saudi yang menawarkan kursus PJJ	x	4
Masalah Pelajar		
Kurangnya interaksi antara pelajar dan instruktur	4	4
Layanan, dukungan, dan pelatihan akademik yang tidak memadai	4	4
Tingkat penarikan tinggi dari program PJJ	9	4
Rendahnya kemampuan belajar mandiri dalam PJJ	9	4
Kurangnya kecemasan terkait komputer, efikasi diri dan kenikmatan komputer	9	4
Niat dan perilaku siswa	9	4
Kesenjangan digital di antara siswa pedesaan dan perkotaan	9	4

Sumber: Hasil analisis, 2020

2.3 Metodologi Sistem Lunak (Soft System Methodology)

SSM telah berkembang selama tiga dekade, sejak Peter Checkland dan rekan-rekannya di University of Lancaster pertama kali mengusulkannya sebagai alternatif untuk pendekatan sistem keras (*hard system*) (Checkland & Poulter, 2006). Istilah metodologi dalam SSM seharusnya tidak hanya dipahami sebagai metode praktis untuk menyelidiki situasi yang bermasalah, melainkan terdiri dari serangkaian prinsip yang menghubungkan teori dan praktik. Teori sistem umum bertindak sebagai landasan teoretis untuk pemikiran sistem keras dan pemikiran sistem lunak, dengan asumsi bahwa setiap sistem sosial harus dipandang sebagai keseluruhan daripada sebagai bagian yang terpisah (Avison & Fitzgerald, 2006). Ini adalah sistem terbuka yang terkait dengan lingkungan eksternal, karena bergerak melampaui batas (Mingers & Taylor, 1992). Namun, perbedaan utama antara pendekatan ini adalah bahwa pemikiran sistem yang keras menyangkut kebutuhan untuk mendefinisikan tujuan sistem, atau

untuk menawarkan sudut pandang tunggal untuk memperbaikinya, sementara pemikiran sistem lunak mendorong banyak pemangku kepentingan dalam sistem sosial untuk mencapai tujuan manusia. aktivitas sebagai metode untuk meningkatkan keseluruhan sistem.

Gambar 1 SSM: logis dan budaya
Sumber: Checkland & Scholes (1990)

SSM dapat didefinisikan sebagai pendekatan terstruktur untuk mengatasi masalah dunia nyata dari berbagai perspektif orang-orang yang terlibat dalam sistem sosial dan berasumsi bahwa sistem sosial dihasilkan dan diregenerasi oleh pemikiran, interaksi, dan tindakan manusia (Jackson, 2000), karena dimaksudkan untuk memperbaiki situasi bermasalah di dunia nyata. Sejumlah konsep dan ide mendukung proses SSM, membuatnya dapat diterapkan pada sebagian besar situasi organisasi dan sosial. Konsep-konsep ini memfasilitasi pembelajaran di antara para pemangku kepentingan melalui pengembangan model konseptual, gambar yang kaya, dan berbagi ide, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.

Menjadi salah satu metodologi utama yang berpusat pada manusia, SSM menyediakan lebih dari satu metode untuk menyelesaikan masalah. Dalam kasus SSM, ada dua mode utama: Mode 1 (Checkland & Scholes, 1990) dan Mode 2 (Jackson, 2000), masing-masing menggunakan pendekatan berbeda untuk menangani masalah kompleks dalam sistem sosial. Checkland & Scholes (1990) mendefinisikan mode pertama (Mode 1) SSM sebagai penerapan tahapan SSM dalam situasi yang kompleks. Tujuan utama mode ini adalah menggunakan SSM untuk mengatasi masalah dan tantangan dasar yang muncul selama interaksi manusia normal dan aktivitas organisasi. Pendekatan studi kasus yang sangat khas yang dapat diterapkan untuk menguraikan ide-ide utama dibalik Mode 1 adalah menggunakan tujuh tahap logis dari SSM, disiapkan oleh Checkland (2000) dan disajikan pada Gambar 1 Mode 2 dikembangkan dengan fokus

pada pembelajaran oleh praktisi SSM tentang kegiatan sehari-hari dalam situasi yang kompleks. Mode 2 memungkinkan praktisi SSM untuk menerapkan alat SSM secara implisit untuk menghindari dibatasi oleh aplikasi eksplisit model tujuh tahap yang kaku dan pra-skriptif. Berdasarkan Checkland & Poulter (2006) Mode 2 sangat ideal ketika seorang praktisi SSM ingin melakukan aliran paralel analisis yang disebut penyelidikan budaya.

Checkland (2000) mengembangkan SSM untuk mengatasi dan secara sistematis melakukan penelitian kedalam masalah yang mengintegrasikan urusan manusia dan konteks lingkungan dalam sistem organisasi, mengambil tindakan yang dapat diterima untuk meningkatkan keadaan organisasi, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 1. Dalam SSM, analisis aliran budaya ditambahkan sebagai faktor penting, disamping aliran logis (tujuh tahap SSM), untuk mencapai kegiatan yang bertujuan yang akan lebih diinginkan secara sistemik dan layak secara budaya SSM-Mode 2 digunakan dalam penelitian ini karena tujuannya adalah untuk menggunakan SSM-Mode 2 sebagai proses penyelidikan, alih-alih pendekatan pemecahan masalah, untuk mendapatkan pemahaman holistik dari kompleks situasi yang sedang diselidiki (sistem PJJ) dengan lebih mempertimbangkan dampak konteks budaya pada situasi dan proses pembelajaran peneliti (penulis pertama). Proses penyelidikan SSM ke dalam situasi yang kompleks diinformasikan oleh analisis budaya dan menerapkan proses berbasis sistem yang terorganisir, menekankan konflik yang mempengaruhi kesan orang tentang situasi bermasalah di dunia nyata. SSM adalah proses pembelajaran berorientasi tindakan yang mencakup tujuh tahapan logis dan analisis budaya, yang keduanya mendukung proses pembelajaran dalam SSM (Basahel, 2017).

Menurut Checkland & Scholes (1990), metodologi ini lebih berfokus pada pandangan individu, pengalaman, dan pengetahuan tentang masalah, serta pada definisi dan solusi yang berkaitan dengan meningkatkan situasi dunia nyata yang kompleks. SSM juga memungkinkan peneliti untuk melihat organisasi dari perspektif budaya seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1. Ini menunjukkan kesesuaian penerapan SSM untuk meningkatkan kompleks situasi dalam konteks budaya apa pun, baik lingkungan kecil atau besar. Elemen-elemen manusia dalam suatu organisasi dapat mendefinisikan fitur-fitur organisasi itu dan menggambarkan tujuan mereka sendiri untuk organisasi berdasarkan pada pemahaman mereka tentang situasinya.

2.4 Konteks Penelitian: Pandemi Covid-19

SSM digunakan untuk mencapai tujuan penyelidikan untuk memahami dan mengatasi masalah yang dihadapi dunia pendidikan tinggi khususnya di Arab

Saudi dalam masa pandemi Covid-19 saat ini. Data banyak didapatkan dari data sekunder yang diambil dari beberapa penelitian sebelumnya, yaitu Hamdan AK (2014); Al-Shehri (2010); Yamin & Aljihani (2016); Al-Asmari., & Rabb (2014); Al-Harbi (2010); NCEL (2016); Chanchary & Islam (2011); dan Altameem (2013). Dilakukan wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan para peserta dari beberapa kampus di Arab Saudi khususnya yang ada di King Abdul Aziz University (KAU) dimana penulis memiliki jaringan informasi dengan mahasiswa Indonesia yang sedang kuliah di KAU. Selain itu, peneliti menggunakan alat SSM dan beberapa metode pengumpulan data kualitatif (analisis dokumen, wawancara semi-terstruktur) untuk mengumpulkan data primer dari para pemangku kepentingan yang berbeda di KAU untuk tujuan penelitian ini. Dan data inipun penulis dapatkan dari jaringan mahasiswa Indonesia di Arab Saudi.

Namun, jenis wawancara tatap muka *via video call* dan *google meet* yang paling banyak digunakan adalah individu karena konflik waktu peserta yang mencegah wawancara kelompok berlangsung. Kami menggunakan berbagai jenis wawancara semi-terstruktur untuk disesuaikan dengan konteks budaya KAU (terutama pemisahan gender). Karena penulis pertama yang melakukan pekerjaan empiris adalah perempuan, ia menggunakan wawancara tatap muka dengan anggota mahasiswa perempuan dan staf pengajar akademik kampus perempuan dan wawancara telepon dengan rekan mereka dibagian laki-laki. Sementara itu, wawancara *skype* digunakan untuk mengumpulkan pandangan siswa pria dan wanita tentang sistem PJJ di KAU.

3. Hasil Penelitian dan Diskusi

3.1 Data Kuantitatif

Secara total, 24 wawancara dilakukan, dalam dua fase. Fase awal mencakup 22 wawancara dengan para pemangku kepentingan dari bagian pria dan wanita; 12 diantaranya adalah perempuan, 10 adalah laki-laki. Fase kedua mencakup dua peserta dari peserta utama yang berpartisipasi dalam fase pertama wawancara untuk memvalidasi rekomendasi yang disarankan untuk meningkatkan sistem PJJ di KAU.

3.1.1 Fase 1

Wawancara semi-terstruktur diklasifikasikan menurut kelompok pemangku kepentingan dengan kepentingan dalam sistem PJJ KAU, dengan setiap wawancara memiliki dua bagian. Yang pertama terdiri pertanyaan umum tentang situasi dengan sistem PJJ saat ini dalam hal peran mereka, kegiatan, dan hubungan antara pemangku kepentingan dibagian pria dan wanita, sementara yang kedua memeriksa pandangan masing-

masing tentang masalah saat ini dan kemungkinan perbaikan.

3.1.2 Fase 2

Wawancara fase kedua dilakukan dengan pemangku kepentingan yang relevan. Fase wawancara ini dirancang untuk memperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang tanggapan yang diberikan oleh pemangku kepentingan sehingga menghasilkan rekomendasi untuk meningkatkan sistem PJJ KAU saat ini, seperti yang diusulkan oleh peneliti dan pemangku kepentingan saat melakukan wawancara tahap pertama. Fase wawancara kedua ini mendukung upaya untuk mempelajari lebih lanjut tentang apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki situasi PJJ saat ini di KAU, serta tentang reaksi para pemangku kepentingan terhadap peningkatan ini. Fase kedua wawancara semi-terstruktur melibatkan dua pemangku kepentingan utama yang berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan didepartemen administrasi, baik dari seksi pria maupun wanita.

Dua belas anggota staf administrasi (7 perempuan, 5 laki-laki) berpartisipasi (jumlah total anggota staf dibagian laki-laki dari departemen administrasi sistem PJJ adalah 56, sedangkan dibagian perempuan, ada 52 anggota staf). Empat anggota staf pengajar akademik (2 perempuan, 2 laki-laki) berpartisipasi (staf pengajar PJJ KAU), baik di tingkat sarjana dan pascasarjana, terdiri dari 217 individu. Dari jumlah tersebut, 158 adalah laki-laki dan 59 adalah perempuan, mewakili 73 (27% dari pengajaran staf, masing-masing). Enam siswa (3 perempuan, 3 laki-laki) berpartisipasi (menurut statistik yang diperoleh dari seorang peserta didepartemen administrasi, jumlah siswa, terdaftar diprogram sarjana dan pascasarjana untuk tahun akademik 2014-2015, adalah 1282. Selama periode ini, 530 (41%) adalah laki-laki dan 752 (59%) adalah perempuan).

Demikian pula, statistik GASTAT di Arab Saudi menunjukkan bahwa populasi semua siswa baru yang terdaftar di KAU pada Tahun 2014–2015 adalah 41.220 siswa (54,66% pria, 45,34% perempuan). Hal ini menggambarkan bahwa 3,11% dari populasi terdaftar hanya ke PJJ yang tampaknya persentase rendah dan ini bisa jadi karena terbatasnya pilihan program PJJ yang ditawarkan oleh PJJ karena akan dibahas nanti. PJJ menawarkan hanya sembilan program dalam sistem PJJ untuk tingkat sarjana dan dua program untuk pasca sarjana. tingkat pascasarjana (lihat Tabel 3).

Tabel 3 *Stakeholder* dari Pria dan Wanita

Gender/Fakultas	Mahasiswa Pascasarjana		Mahasiswa Sarjana			Total
	Ilmu Seni dan Humaniora	Pendidikan	Ilmu Ekonomi dan Administrasi	Ilmu Seni dan Humaniora	Fakultas Bisnis (Rabigh)	
Pria	37	29	149	32	283	530

Gender/Fakultas	Mahasiswa Pascasarjana		Mahasiswa Sarjana			Total
	Ilmu Seni dan Humaniora	Pendidikan	Ilmu Ekonomi dan Administrasi	Ilmu Seni dan Humaniora	Fakultas Bisnis (Rabigh)	
Wanita	41	33	182	173	323	752
Total	78	62	331	205	606	1282

Sumber: Hasil analisis, 2020

3.2 Analisis Tanggapan

Pengumpulan data dan analisisnya untuk penelitian saat ini dilakukan dalam bahasa Arab dan kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris. Sebagian besar peserta yang terlibat dalam PJJ di Arab Saudi tidak fasih berbahasa Inggris. Para peneliti memperhatikan keakuratan dan efektivitas proses penerjemahan saat mengumpulkan data untuk menghindari salah tafsir (Saunders., Lewis., & Thornhill, 2009). Temuan penelitian kualitatif mencakup data yang sangat kaya dan mendalam yang sulit dikelola pada tahap analisis data (Bryman & Bell, 2011). Jika dibandingkan dengan data kuantitatif. Setiap wawancara, baik wawancara individu atau kelompok, berlangsung antara 15 dan 40 menit. Setelah selesai wawancara, direkam wawancara diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris, ditranskripsi, dan dianalisis, bersama dengan informasi dan catatan yang dicatat dalam buku harian peneliti.

Untuk tujuan validitas dan reliabilitas, terjemahan untuk tanggapan peserta dilakukan oleh peneliti sendiri (penulis pertama) karena ia memiliki kemampuan yang memadai dalam mengekspresikan, mentranslasikan data yang dikumpulkan dengan mudah kedalam bahasa Inggris, dan dalam menggunakan kosakata terkait PJJ yang akurat untuk proses analisis untuk menghindari kesalahan interpretasi. Juga, para peserta dalam hal ini penelitian diberikan dengan formulir persetujuan etis yang mengkonfirmasi kerahasiaan informasi pribadi mereka dan persepsi atau pandangan mereka dirahasiakan (Creswell, 2009). Selain itu, peneliti memberikan peserta dengan tujuan penelitian dan proses untuk respon dan umpan balik. Klarifikasi untuk para peserta diharapkan untuk mengarah pada kolaborasi dalam kasus-kasus di mana peneliti perlu mendiskusikan detail dengan mereka lebih lanjut setelah tahap pengumpulan data. Hasil penelitian akan disampaikan, karena penelitian dilakukan khusus untuk tujuan akademik.

SSM adalah pendekatan holistik yang mencakup prinsip-prinsip filosofis, metode, dan alat yang membantu peneliti untuk mengeksplorasi dan menganalisis PJJ (Checkland, 2000). Seperti yang disebutkan sebelumnya, Mode 2 adalah pendekatan yang lebih fleksibel dan digerakkan oleh situasi daripada Mode 1, yang bergantung pada penerapan tujuh tahap

SSM. Oleh karena itu, Mode 2 dapat diterapkan secara berbeda dari satu situasi kesituasi lainnya dan tidak memiliki tahapan dan kegiatan pembelajaran terstruktur yang dapat diikuti oleh setiap praktisi. Ini berarti bahwa praktisi Mode 2 dapat menggunakan kegiatan pembelajaran yang inovatif untuk mengeksplorasi dan menganalisis situasi, tergantung pada bagaimana konteks situasi mendorong dan menghambat proses pembelajaran saat Mode 2 sedang digunakan.

Ruang lingkup makalah ini berfokus pada mengatasi dan menyoroti tantangan yang dihadapi pemangku kepentingan PJJ daripada membahas SSM itu sendiri, sehingga detail tentang bagaimana SSM digunakan dalam penelitian ini tidak akan disajikan. Namun, kami (penulis pertama) menggunakan baik berbasis logika (tujuh tahap SSM) dan analisis berbasis budaya (analisis konteks sosial dan politik), seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.

3.3 Temuan dan Diskusi

Sebagian besar masalah yang tidak jelas muncul dari hubungan antara konteks sosial dan politik sistem PJJ di KAU di Arab Saudi. Masalah-masalah ini yang mempengaruhi kegiatan pemangku kepentingan diklasifikasikan ke dalam empat kategori utama: masalah kelembagaan, teknologi, budaya, dan peserta didik.

3.3.1 Masalah Kelembagaan

3.3.3.1 Pergantian Tempat Tinggal

Kurangnya kemauan untuk berubah di antara staf adalah penghalang utama bagi upaya untuk mengubah sistem PJJ. Seperti terungkap dalam wawancara dengan anggota staf dari DELDE, transisi dari Moodle ke Blackboard (sistem manajemen pembelajaran) merupakan tantangan bagi staf. Adaptasi untuk berubah membutuhkan penyesuaian yang tak terhitung jumlahnya, dan staf harus terbuka untuk mempelajari hal-hal baru. Dalam banyak kasus, penyesuaian diperlukan dalam rentang waktu singkat.

3.3.3.2 Kurangnya Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi ini mengacu pada keterlibatan berbagai pemangku kepentingan diberbagai tingkat PJJ; baik dari bagian pria maupun wanita, dalam pengambilan keputusan, membuat mengenai rencana, dan strategi pengembangan masa depan. Kurangnya perspektif tentang nilai pengambilan keputusan partisipatif dalam pengembangan sistem PJJ menimbulkan tantangan serius bagi keberhasilan sistem PJJ. Level manajemen deanship yang berbeda tidak semuanya memainkan peran yang berbeda dalam proses pengambilan keputusan.

3.3.3.3 Kurangnya Kesadaran Diantara Staf

Menurut responden dari manajemen tingkat atas, sangat penting untuk meningkatkan kesadaran diantara staf dikedua bagian tentang situasi PJJ mengenai pekerjaan, menjalankan pekerjaan biasa-toko-toko tentang area PJJ dan partisipasi dari berbagai pemangku kepentingan dapat meningkatkan interaksi sosial dan berbagi pengetahuan tentang situasi PJJ. Partisipasi dalam berbagai konferensi akademik internasional dibidang PJJ juga akan meningkatkan kesadaran akan situasi PJJ dan perkembangan masa depan. Ini akan mengurangi daya saing yang dapat menghambat kemajuan pekerjaan, meningkatkan kerja sama diantara anggota staf dari kedua bagian, meningkatkan motivasi diri, dan mengarahkan staf untuk secara aktif mencari informasi lebih lanjut dan pengetahuan.

3.3.3.4 Pelatihan yang Tidak Memadai

Responden dari manajemen tingkat menengah menyatakan bahwa satu cara yang dijamin untuk meningkatkan kualitas PJJ adalah dengan meningkatkan keterampilan staf teknis dan administrasi. Upaya disini terhalang oleh kurangnya dukungan dari manajemen fakultas, dikombinasikan dengan dana yang tidak memadai dan keengganan di antara anggota staf dari berbagai bagian untuk belajar dan bekerja sama. Kurangnya kursus pelatihan untuk anggota staf, termasuk staf pengajar akademis, untuk meningkatkan perolehan pengetahuan dan pengembangan pekerjaan dalam sistem PJJ adalah tantangan penting.

Pelatihan yang tidak memadai telah mengakibatkan kurangnya sumber daya manusia yang efektif dibagian pria dan wanita, yang berarti ada beban kerja yang sangat besar yang dibebankan pada staf yang tersedia. Sering ada terlalu banyak hal yang harus dilakukan untuk menjalankan sistem PJJ secara efisien, karena ada terlalu sedikit anggota staf untuk melaksanakan tugas. Dari wawancara dengan beberapa anggota staf fakultas dari bagian laki-laki dan perempuan, ditemukan bahwa sumber daya manusia kurang dikedua bagian, mengarah ke beban kerja yang sangat besar. Sebagai contoh, satu anggota staf dibagian wanita menyatakan bahwa dia melakukan banyak tugas; anggota staf disuatu departemen kadang-kadang membutuhkan bantuan dari anggota staf di departemen lain. Ini dapat menyebabkan tugas-tugas dalam dilakukan oleh staf yang tidak berkualitas.

3.3.3.5 Kurangnya Motivasi dan Dukungan dari Individu Diposisi yang Lebih Tinggi

Menariknya, seorang responden dari manajemen tingkat yang lebih rendah menyarankan kualitas PJJ dapat

secara signifikan ditingkatkan jika semua staf menerima lebih banyak dukungan dan motivasi dari staf senior. Ini dapat dicapai dengan lebih memperhatikan pandangan dan kebutuhan anggota staf dan melalui alokasi kerja yang lebih merata di antara staf di posisi yang lebih rendah. Namun, perubahan seperti itu tidak akan mungkin dilaksanakan karena kurangnya kerja sama antara staf dan keengganan anggota staf senior untuk memulai inisiatif semacam itu. Kurangnya dukungan dan motivasi dari staf di posisi yang lebih tinggi terus menghambat pengembangan sistem PJJ.

3.3.3.6 *Kurangnya Kerjasama antara Anggota Pria dan Wanita*

Ini terjadi karena faktor sosial pemisahan gender dan tidak adanya interaksi sosial di antara mereka. Ini mengarah ke beberapa masalah tentang bagaimana sistem PJJ saat ini harus dikembangkan untuk mengatasi masalah kualitas, meningkatkan efisiensi, dan mengatasi perubahan kebutuhan. Kurangnya kerja sama antara dua bagian memperlambat penyelesaian tugas bersama dan menghambat proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan peningkatan sistem PJJ.

3.3.3.7 *Kurangnya Pengalaman dan Berbagi Pengetahuan Diantara Staf*

Tantangan lain yang dicatat adalah kurangnya pengetahuan dan berbagi pengalaman diantara anggota staf dikedua bagian, yang dikenal sebagai tantangan serius. Dalam lingkungan kerja yang ideal, staf berbagi pengalaman dan pengetahuan penting satu sama lain. Ini menciptakan semangat kerja tim ketika memecahkan masalah, melakukan tugas, dan menentukan langkah yang tepat untuk dilakukan untuk memenuhi tujuan keseluruhan. Namun, dua responden dari bagian pria dan wanita menyatakan bahwa staf di setiap bagian berinteraksi lebih baik dengan rekan-rekan mereka dibagian mereka sendiri daripada dengan rekan-rekan mereka dibagian lain, yang disebabkan oleh konteks sosial pemisahan gender.

3.3.3.8 *Kualitas Program PJJ yang Buruk*

Dari wawancara dengan anggota staf pengajar, ditemukan bahwa masalah-masalah tertentu memengaruhi proses belajar mengajar PJJ. Seorang peserta yang mengajarkan kursus PJJ yang tidak dikembangkan berkomentar tentang kualitas konten kursus PJJ yang buruk. Ada kurangnya kerja sama antara staf pengajar yang ditugaskan untuk mengajar kursus PJJ dan pengembang dan desainer kursus PJJ pada tahap pengembangan dan desain kursus PJJ. Seiring waktu, proses yang terlibat dalam pengembangan kursus PJJ telah membuatnya hampir mustahil untuk staf pengajar untuk memastikan pencapaian hasil pembelajaran.

3.3.2 *Masalah Teknologi*

Masalah lain yang dirujuk oleh staf pengajar dan siswa adalah bahwa sistem PJJ sepenuhnya bergantung pada teknologi yang rusak, khususnya sistem Papan Tulis. Ketika gangguan teknis terjadi, mereka mempengaruhi komunikasi dan interaksi antara staf pengajar dan siswa yang terlibat dalam proses pendidikan online. Antar- pecahnya internet dan konektivitas internet yang buruk bisa juga membuat komunikasi menjadi sulit.

3.3.3 *Masalah Budaya*

Masalah budaya termasuk masalah sosial dan politik dalam sistem KAU PJJ. Masalah sosial termasuk pemisahan gender antara pemangku kepentingan dalam KAU PJJ, sementara masalah politik termasuk struktur organisasi hierarki PJJ.

3.3.4 *Isu Sosial*

Kerajaan Arab Saudi terletak di Semenanjung Arab. Bahasa Arab adalah bahasa utama yang digunakan oleh penduduk; Bahasa Inggris juga digunakan sebagai bahasa kedua. Kerajaan itu sebagian besar konservatif, dibangun diatas tradisi yang mengakar dan pandangan agama yang kuat. Agama memainkan peran penting dalam kehidupan sehari-hari dan pekerjaan semua warga Saudi dan mendefinisikan budaya kerajaan. Arab Saudi adalah tanah tempat Islam berasal, dan Islam adalah agama dominan disana. Islam mendefinisikan budaya Saudi ditingkat pribadi dan sosial, dan nilai-nilai agama tercermin kuat di rumah-rumah orang, tempat kerja, lembaga pendidikan, dan organisasi publik.

Sesuai dengan hukum Islam, KAU dibagi menjadi beberapa kampus terpisah untuk siswa pria dan wanita, masing-masing dengan fakultas dan departemennya sendiri. Engkau yang bertanggung jawab untuk sistem PJJ di KAU, mematuhi struktur organisasi yang mengatur seluruh universitas. Staf universitas menempati dua kampus (disebut sebagai bagian), dipisahkan berdasarkan gender. Kepala staf laki-laki departemen dibagian pria, dan staf wanita mengepalai departemen dibagian wanita. Pria dan wanita menempati lokasi geografis terpisah diinstitusi yang sama untuk menghindari interaksi fisik satu sama lain. Anggota kampus yang terpisah berkomunikasi satu sama lain melalui *email*, panggilan telepon, dan konferensi video. Pemisahan gender ini merupakan kebutuhan di lingkungan budaya Saudi.

3.3.5 *Kurangnya Kesadaran dan Pasar Tenaga Kerja tentang Lulusan Sistem PJJ*

Masalah sosial lain yang diangkat oleh pemangku kepentingan yang berbeda adalah bahwa masyarakat Saudi dan pasar tenaga kerja umumnya kurang memiliki kesadaran akan sistem PJJ. Akibatnya, lulusan PJJ tidak diberi pertimbangan yang sama dengan lulusan penuh

waktu tradisional dipasar kerja. Ada kebutuhan untuk meningkatkan kesadaran tentang sistem PJJ di Arab Saudi, sehingga lebih banyak orang dapat didorong untuk mendaftar dalam program PJJ dengan keyakinan menerima pekerjaan setelah lulus. Ini akan bermanfaat bagi individu yang tidak dapat mendaftar dalam pendidikan penuh waktu tradisional karena memiliki keterlibatan yang mencegah reguler.

3.3.6 Isu-isu Politik

Secara umum, dibawah peraturan sosial Saudi, menghormati orang yang lebih tua didorong. Untuk memastikan hal ini, hierarki didirikan dan diakui diberbagai tempat, termasuk di rumah, lembaga pendidikan, tempat kerja, dan bisnis. Ketika seorang individu terlibat dalam percakapan, protokol tertentu diikuti yang ditentukan oleh usia, status, keluarga, jenis kelamin, atau posisi seseorang dalam masyarakat. Dalam kebanyakan kasus, individu yang lebih tua cenderung memengaruhi keputusan tentang apa yang terjadi dalam masyarakat. Dalam organisasi bisnis dan lembaga pendidikan di Arab Saudi, hierarki umumnya merupakan karakteristik yang dipatuhi dalam struktur organisasi. KAU memiliki kebijakan dan peraturan yang ditetapkan sendiri. Ini beroperasi dengan cara yang sama dengan sistem pendidikan lainnya dan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terkait dengan distribusi kekuasaan. Ini khususnya terlihat dalam struktur organisasi. Faktor daya biasanya terkait dengan proses pengambilan keputusan dalam organisasi Saudi. Masyarakat Saudi berorientasi pada maskulinitas; laki-laki bertanggung jawab atas bidang utama perencanaan dan pengambilan keputusan. Dalam organisasi dimana rekan pria dan wanita diperlukan, wanita tunduk kepada pria dalam kehadiran pengambilan keputusan di kampus.

3.3.7 Pelajar Masalah

Masalah peserta didik termasuk berbagai masalah yang diangkat oleh staf pengajar dan siswa yang mempengaruhi keseluruhan proses belajar untuk siswa, antara lain tercantum dibawah ini:

3.3.7.1 Jumlah Program PJJ yang Terbatas

Mayoritas siswa ingin mengejar program yang saat ini tidak tersedia melalui KAU ODE. Ini membatasi jumlah siswa yang mendaftar dalam program PJJ untuk mengejar tujuan profesional mereka. Terbatasnya jumlah program PJJ yang tersedia di universitas berarti bahwa beberapa orang mungkin tidak dapat melanjutkan studi dalam mata pelajaran pilihan mereka. Dalam hal ini, mereka mendaftar diprogram yang tersedia hanya untuk mendapatkan lebih banyak kualifikasi, yang akan membantu mereka mendapatkan promosi atau pekerjaan yang lebih baik. Salah satu responden dari staf pengajar akademik menunjukkan bahwa PJJ dapat ditingkatkan

dengan memperluas program PJJ ditingkat pascasarjana (seperti master dan PhD) dengan belajar dari pengalaman sukses universitas terkemuka diseluruh dunia.

3.3.7.2 Kurangnya Interaksi Sosial Diantara Siswa

Seorang siswa mengangkat masalah rendahnya interaksi sosial di antara siswa PJJ. Sistem PJJ dapat ditingkatkan dengan menambahkan lebih banyak proses pendidikan dan peluang untuk meningkatkan interaktivitas di antara siswa. Peningkatan interaktivitas dilaporkan sangat penting karena isolasi dan kurangnya kehadiran fisik untuk meningkatkan siswa, terutama ketika menyelesaikan tugas kelompok. Selain itu, responden diidentifikasi sebagai gagal kurangnya alat modern untuk mendukung interaksi sosial antara siswa, seperti alat media sosial yang dapat digunakan untuk meningkatkan interaktivitas tidak hanya diantara para siswa tetapi juga antara mereka dan staf pengajar.

3.3.7.3 Kurangnya Anggota Staf Akademik yang Berkualitas

Wawancara lain dengan seorang siswa menjelaskan bahwa PJJ tidak memiliki staf pengajar yang berkualitas. Ini bisa jadi karena beberapa staf pengajar yang ditugaskan untuk PJJ tidak berpartisipasi dalam pengembangan kursus PJJ dan proses desain. Salah satu masalah yang diangkat oleh seorang anggota staf pengajar dan seorang siswa adalah kurangnya keterampilan teknologi (terutama keterampilan melek komputer) diantara staf pengajar dan para siswa. Komputer dan sistem *blackboard* adalah komponen kunci dari PJJ. Kurangnya pengalaman menggunakan teknologi semacam itu merupakan kelemahan bagi seluruh proses pendidikan, terutama bagi siswa yang tinggal di daerah pedesaan. Kurangnya kursus pelatihan yang tepat untuk mengajar *online* adalah tantangan lain, bahkan bagi staf pengajar yang berkualifikasi. Beberapa kursus pelatihan saat ini menjadi tidak relevan dan tidak lagi memenuhi kebutuhan saat ini. Kurangnya pelatihan untuk staf pengajar berarti mereka tidak lagi memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan hasil pembelajaran yang berkualitas. Tabel 4 merangkum masalah yang dihadapi pemangku kepentingan dalam sistem PJJ di KAU.

Tabel di atas mencakup beberapa masalah baru yang dihadapi pemangku kepentingan PJJ di KAU yang berbeda dari masalah yang diungkapkan dalam literatur PJJ yang ditinjau dalam penelitian ini. Masalah-masalah ini terutama menghadapi pemangku kepentingan institusional dan siswa dan menghambat banyak kegiatan dalam PJJ, yang memengaruhi lebih dari sekadar proses belajar siswa. Sebagai contoh, beberapa masalah yang dibahas dalam konteks PJJ, seperti masalah gender, diperiksa sebagai masalah yang mempengaruhi proses pembelajaran, sedangkan pemisahan gender dalam kasus

penelitian ini diperiksa sebagai tantangan untuk sistem PJJ secara keseluruhan.

Tabel 4 Masalah yang Dihadapi Pemangku Kepentingan dalam PJJ di KAU

Masalah Kelembagaan	Masalah Teknologi	Masalah Kultur	Masalah Pelajar
Bertahan untuk tidak berubah	Gangguan dan koneksi internet buruk	Struktur organisasi hierarkis pemisah gender	Jumlah program PJJ yang terbatas
Kurangnya pengambilan keputusan partisipatif	Pemecahan sistem manajemen pembelajaran	Kurangnya kesadaran di masyarakat dan pasar tenaga kerja tentang lulusan sistem PJJ	Kurangnya interaksi sosial antar siswa
Kurangnya kesadaran diantara staf tentang situasi dan nilai kerja saat ini			Kurangnya anggota staf akademik yang berkualitas
Pelatihan yang tidak memadai			
Kurangnya motivasi dan dukungan dari individu dalam posisi peran yang lebih tinggi			
Kurangnya kerja sama antar pria dan wanita			
Kurangnya pengalaman dan berbagi pengetahuan			
Kualitas program PJJ yang buruk			

Sumber: Hasil analisis, 2020

4. Kesimpulan

Penelitian ini berfokus pada faktor-faktor utama yang mempengaruhi pengembangan implementasi PJJ dalam penelitian ini karena mereka dianggap sebagai alasan utama di balik banyak masalah yang tidak jelas terkait dengan anggota institusi dan siswa. Tantangan-tantangan ini juga muncul dari hubungan antara faktor-faktor politik dan sosial yang mendominasi PJJ pengembangan di Arab Saudi. Namun, perubahan dalam konteks politik dan sosial akan sulit, sehingga penelitian ini mengusulkan tindakan yang memerlukan perubahan dalam pemikiran dan sikap pemangku kepentingan untuk mengambil inisiatif dan mempertimbangkan tindakan berikut dalam konteks budaya mereka saat ini.

Juga, tampaknya peningkatan kesadaran dan pemahaman tentang PJJ diantara para pemangku kepentingan PJJ merupakan faktor penting untuk meningkatkan implementasi PJJ untuk sistem keseluruhan. Kesadaran ini dapat dilakukan melalui menghadiri lokakarya pemangku kepentingan PJJ, konferensi internasional, dan acara, serta menggunakan alat media sosial seperti *Facebook* dan *Twitter*. Selain itu,

meningkatkan interaksi dan komunikasi antara pemangku kepentingan PJJ, terutama dalam pekerjaan administrasi, dapat meningkatkan kinerja keseluruhan dari sistem PJJ.

Rekomendasi lain adalah untuk meningkatkan jumlah program PJJ yang memenuhi kebutuhan siswa dan pasar tenaga kerja harus segera diperbaiki terutama pada pandemi covid-19 saat ini agar semua pihak bisa mengakses PJJ dengan lebih baik terutama bagi yang ada di IPT. Selain itu juga akan dapat meningkatkan reputasi Sistem PJJ dan mengarah pada keberhasilan implementasi PJJ. Untuk generalisasi lebih lanjut, semua universitas Saudi diarahkan oleh kementerian pendidikan Saudi dan mereka mengikuti kebijakan dan regulasi PJJ yang sama. Universitas Saudi dan global lainnya dapat mengambil manfaat dari ini, belajar dengan menggunakan SSM sebagai metodologi pembelajaran untuk mengeksplorasi situasi PJJ bermasalah mereka, menghasilkan perbaikan yang sesuai yang diinginkan untuk kepentingan mereka. Checkland & Scholes (1990) menyatakan bahwa SSM dapat menjadi metodologi yang tepat untuk meningkatkan situasi kompleks dalam budaya yang bagaimanapun konteksnya, baik lingkungan kecil atau besar.

Daftar Pustaka

- Al-Fahad, F.N. (2009). Students' attitudes and perceptions towards the effectiveness of mobile learning in King Saud University, Saudi Arabia. *Turk Online J Educ Technol*, 8(2), 111–119.
- Aljabre, A. (2012). An exploration of distance learning in Saudi Arabian universities: current practices and future possibilities. *Int J Bus Humanit Technol*, 2(2), 132–137.
- Alkhalaf S., Nguyen A., & Drew S. (2010). Assessing elearning systems in the Kingdom of Saudi Arabia's higher education sector: an exploratory analysis. *Makalah dipresentasikan pada The international conference on intelligent network and computing*. IEEE, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Al-Harbi KA. (2010). E-learning in the Saudi tertiary education: potential and challenges. *Appl Comput Inform*, 9(1), 31–46.
- Al-Harhi, AS. (2005). Distance higher education experiences of Arab Gulf students in the United States: a cultural perspective. *Int Rev Open Distance Learn*, 3(6), 1–14.
- Al-Kandari A., & Gaither TK. (2011). Arabs, the West and public relations: a critical/ cultural study of Arab cultural values. *Public Relat Rev*, 3(37), 266–273.
- Al-Asmari AM., & Rabb Khan MS. (2014). E-learning in Saudi Arabia: past, present and future. *Near Middle East J Res Educ*, 2014(2), 1–11.

- Altameem A. (2013). What drives successful e-learning? An empirical investigation of the key technical issues in Saudi Arabian universities. *J Theor Appl Inf Technol*, 53(1), 63–70.
- Al-Shehri AM. (2010). E-learning in Saudi Arabia: ‘to e or not to e, that is the question’. *J Fam Community Med*, 17(3),147–150.
- Astleitner, H., & Steinberg, R. (2005). Are there gender differences in web-based learning? An integrated model and related effect sizes. *AACE J*, 1(13), 47–63.
- Avison D., & Fitzgerald, G. (2006). *Information systems development: methodologies, techniques and tools*, (4th edn). London: McGraw-Hill.
- Barrett, E., & Lally, V. (1999). Gender differences in an on-line learning environment. *J Comput Assist Learn*, 15(1), 48–60.
- Basahel S, Cordoba-Pachon JR. (2014). Systems approach to distance education (de)—initial conceptualisation and proposal. In: *Paper presented at 8th international technology, education and development conference*, Valencia, Spain.
- Basahel, S. (2017). *A soft systems framework for online distance education: the case of Saudi Arabia*. (Unpublished Doctoral thesis). Royal Holloway University, London.
- Bates, AWT. (2005). *Technology, e-learning and distance education* (2nd edition). London: Routledge.
- Boettcher, J.V., & Kumar, M.S.V. (2000). The other infrastructure: distance education’s digital plant. *Syllabus New Dir Educ Technol*, 10(13), 14–22.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd edn). Oxford University Press, Oxford.
- Blum, K. (1999). Gender differences in asynchronous learning in higher education: learning styles, participation barriers and communication patterns. *J Asynchronous Learn Netw*, 1(3), 46–67.
- Chanchary F., & Islam S. (2011, December). *Is Saudi Arabia ready for e-learning? A case study*. Paper dipresentasikan di The 12th International Arab Conference on Information Technology. Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- Checkland, P.B., & Poulter, J. (2006). *Learning for action: a short definitive account of soft systems methodology and its use for practitioner, teachers and students*. Wiley, Chichester.
- Checkland, P.B., & Scholes, J. (1990). *Soft systems methodology in action*. Wiley, Chichester.
- Checkland, P.B. (2000). The emergent properties of SSM in use: a symposium by reflective practitioners. *Syst Pract Action Res*, 13(6), 799–823.
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3rd edn). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- El-Mansour B. (2011). Institutional challenges facing online education (A). In: Méndez-Vilas A (ed). *Education in a technological world: communicating current and emerging research and technological efforts* (pp. 226-269), Badajoz, Spain: Formatex.
- GASTAT (The General Authority for Statistics in the Kingdom of Saudi Arabia). (2014). *Annual Year Book*. Riyadh: GASTAT. Diakses dari <https://www.stats.gov.sa/%20en/46>
- GASTAT (The General Authority for Statistics in the Kingdom of Saudi Arabia). (2016). *Annual yearbook*. Riyadh: GASTAT. Diakses dari <https://www.stats.gov.sa/%20en/46>
- Gatewood K. (2014, April). Why defining distance education is an important task. *EdTech Magazine*. Diakses dari <https://edtechmagazine.com/higher/article/2014/02/why-defining-distance-education-important-task>
- Garrison DR., & Anderson T. (2003). *E-learning in the 21st century: a framework for research and practice*. Routledge, London.
- Gonzalez-Gomez, F., Guardiola J., Rodriguez OM., & Alonso MAM. (2012). Gender differences in e-learning satisfaction. *Comput Educ*, 58(1), 283–290.
- Hamdan AK. (2014). The reciprocal and correlative relationship between learning culture and online education: a case from Saudi Arabia. *Int Rev Res Open Distance Learn*, 15(1),309–336.
- Isik AH., & Guler, I. (2012). Comprehensive comparison of traditional and distance learning master systems. *Procedia Soc Behav Sci*, 31, 120–123.
- Jackson, M.C. (2000). *Systems approaches to management*. Kluwer Academic/ Plenum Publishers, New York.
- Janes, G. (2006). Addressing the learning needs of multidisciplinary students at a distance using a virtual learning environment (VLE): a novice teacher reflects. *Nurse Educ Pract*, 2(6), 87–97.
- Khan BH. (2005). *Managing e-learning strategies: Design, delivery, implementation and evaluation*. USA: IGI Global.
- Lauring J., & Selmer J. (2012). International language management and diversity climate in multicultural organizations. *Int Bus Rev*, 2(21), 156–166.
- Lowenthal P., & Wilson BG. (2010). Labels do matter! a critique of AECT’s redefinition of the field. *TechTrends*, 54(1), 38–46.
- Luo Y., & Shenkar O. (2011). Toward a perspective of cultural friction in international business. *J Int Manag*, 1(17), 1–14.

- Liu X., Liu S., Lee S-H., & Magjuka, RJ. (2010). Cultural differences in online learning: international student perceptions. *Educ Technol Soc*, 13(3), 177–188.
- Ma WWK, Yuen AHK. (2011). Hybrid Learning. In Kwan, R., Fong, J., Kwok, L.-f., & Lam, J (Eds.), *Gender differences of knowledge sharing in online learning environment: proceedings of the 4th International Conference on Hybrid Learning, Hong Kong, 10-12 August 2011* (pp. 116–128). Hong Kong, China: ICHL.
- Maurino PSM. (2007). Looking for critical thinking in online threaded discussions. *J Educ Technol Syst*, 35(3), 241–260.
- Mitsuishi M., Warisawa S., & Tanaka K. (2002). Distance learning and technology transfer with reality transmission capability. *CIRP Ann Manuf Technol*, 1(51), 403–408.
- Moore JL., Dickson-Deane C., & Galyen K. (2011). E-learning, online learning and distance learning environments: are they the same?. *Internet High Educ*, 14(2),129–135.
- Moore M., & Kearsley G. (2012). *Distance education: a systems view of online learning (3rd edn)*. Belmont, CA: Cengage Learning.
- Mingers, J., & Taylor, S. (1992). The use of soft systems methodology in practice. *J Oper Res Soc*, 43(4), 321–332.
- Moodley, S. (2002). Inclusive education: challenges for distance learning, policy and practice. *Paper dipresentasikan di Pathways 6 Conference 2002 Inclusive Education*. Sydney: ADCET.
- NCEL (The National Centre of E-learning and Distance Education). (2016). <http://www.elc.edu.sa/?q=en/aboutus>
- Rashid N., & Rashid M. (2011). Issues and problems in distance education. *Turk Online J Distance Educ*, 4(12), 108–114.
- Saunders M., Lewis P., & Thornhill A. (2009). *Research methods for business students (5th edn)*. England: Pearson Education Limited.
- Sethy, SS. (2012). Cognitive skills: a modest way of learning through technology. *Turk Online J Distance Educ*, 3(13), 260–274.
- Stein, S., & Harman, B. (2000). Distance learning—the global challenge. In: *Proceedings of the international workshop on advanced learning technologies (pp. 197-200)*. Palmerston North, New Zealand: IEEE.
- Stansfield M., Connolly T., Cartelli A., Jimoyiannis A., Magalhães H., & Maillet K. (2009). The identification of key issues in the development of sustainable e-learning and virtual campus initiatives. *Electron J e-Learn*, 7(2),155–164.
- Ting, Yu-Liang. (2005). *Mobile learning: current trends and future challenges: Proceedings of the fifth IEEE international conference on advanced learning technologies, Kaohsiung, 5-8 July 2005* (pp 603–607). Kaohsiung, Taiwan: ICALT.
- Yamin M., & Aljihani S. (2016). E-learning and women in Saudi Arabia: an empirical study. *BVICAM's Int J Inf Technol*, 8(1), 950–954.
- Zakari M., & Alkhezzi F. (2010). The role of the Arab Open University, as a distance education institution, in social communication and development in the Arab region. *Education*, 131(2), 273–287.
- Zhang, Z., & Kenny, R.F. (2010). Learning in an online distance education course: experiences of three international students. *Int Rev Res Open Distance Learn*, 1(11), 17–36.