

Kesiapan Perguruan Tinggi
dalam Menjalani Era Vuca Melalui Transformasi
Digital 4.0 Berdasarkan Hasil Matrix *Importance*
Performance Analysis



BAMBANG PURNOMO HEDIONO
No. Mhs 195003168

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
2021

TESIS

**Kesiapan Perguruan Tinggi
dalam Menjalani Era Vuca Melalui Transformasi
Digital 4.0 Berdasarkan Hasil *Matrix Importance
Performance Analysis***



**BAMBANG PURNOMO HEDIONO
No. Mhs 195003168**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
2021**



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Nama : Bambang Purnomo Hediono
Nomor Mahasiswa : 195003168
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Kesiapan PerguruanTinggi dalam Menjalani
: Era Vuca Melalui Transformasi Digital 4.0
Berdasarkan *Hasil Matrix Importance
Performance Analysis*

Nama Pembimbing	Tanggal	Tanda tangan
Drs. M. Parnawa, P, MBA, PhD,	30/01/2022	
Dr J. Ellyawati, MM	30 Januari 2022	



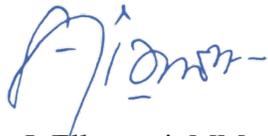
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Nama : Bambang Purnomo Hediono
Nomor Mahasiswa : 195003168
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Kesiapan Perguruan Tinggi dalam Menjalani
: Era Vuca Melalui Transformasi Digital 4.0
Berdasarkan Hasil *Matrix Importance Performance Analysis*

Nama Pembimbing	Tanggal	Tanda tangan
Drs. M. Parnawa, P, MBA, PhD, Pembimbing 1	30/01/2022	
Dr. Dra. Jeanne Ellyawati, MM Pembimbing 2	30 Januari 2022	
Drs. Budi Suprpto, MBA, PhD Anggota		

Ketua Program Studi


Dr J. Ellyawati, MM

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : BAMBANG PURNOMO HEDIONO

Nomor Mahasiswa: 195003168 /PS/MM

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : Kesiapan Perguruan Tinggi dalam Menjalani Era Vuca Melalui Transformasi Digital 4.0 Berdasarkan Hasil Matrix ImportancePerformance Analysis

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam hasil peneltian saya ini tidak terdapat hal-hal atau unsur-unsur penjiplakan karya ilmiah atau karya penelitian lain yang pernah dibuat atau dilakukan orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah tesis ini dan dilakukan dengan menyebut sumber kutipan seperti yang disebutkan dalam daftar pustaka

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari manapun.

Jogjakarta, 8 Desember 2021

Hormat saya, ,

Bambang P. Hediono

INTISARI

Perguruan tinggi menghadapi era yang berubah dengan cepat, penuh dengan ketidakpastian dan sangat kompleks, sering disebut dengan era VUCA, VUCA adalah akronim dari Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity. Salah satu utama penyebabnya adalah terjadinya transformasi digital yang merubah segenap operasional sampai dengan tata organisasi lembaga. Hal ini diperberat dengan terjadinya pandemic karena covid 19. Maka lembaga khususnya perguruan tinggi harus mampu merubah diri dalam pelayanan pelaksanaan pendidikannya.

Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi sejauh mana kesiapan sebuah perguruan tinggi yaitu Universitas Kristen Duta Wacana dalam menjalani perubahan akibat transformasi digital yang terjadi. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan Matrix Importance-Performance Analysis.

Variabel yang di evaluasi meliputi kepemimpinan, sumber daya manusia dan kesiapan sarana dan prasarana. Evaluasi dilakukan dengan memperhatikan tanggapan karyawan terhadap kesiapan variable tersebut yang dicanangkan oleh pimpinan universitas. Hasil evaluasi menunjukkan ada beberapa variabel yang perlu dikembangkan karena belum sesuai dengan harapan yang dicanangkan pimpinan

Kata-kata kunci: VUCA, transformasi digital, *Matrix Importance-Performance Analysis*

ABSTRACT

Colleges are facing an era that is changing rapidly, full of uncertainty and very complex, often referred to as the VUCA era, VUCA is an acronym for Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. One of the main causes is the occurrence of digital transformation that changes all operations to the organizational structure of the institution. This is exacerbated by the occurrence of a pandemic due to covid 19. So institutions, especially universities, must be able to change themselves in the service of implementing education.

This study aims to identify and evaluate the readiness of a university, namely Duta Wacana Christian University, to undergo changes due to the digital transformation that occurs. Evaluation is done by using Matrix Importance-Performance Analysis.

The variables evaluated include leadership, human resources and the readiness of facilities and infrastructure. The evaluation is carried out by taking into account the employee's response to the readiness of the variable which was announced by the university leadership. The results of the evaluation show that there are several variables that need to be developed because they are not in line with the expectations set by the leadership

Keywords: VUCA, digital transformation, Matrix Importance-Performance Analysis

KATA HANTAR

Ucap syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kasih bahwa tesis ini boleh kami selesaikan. Tesis ini disusun dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah perguruan tinggi, yakni Universitas Kristen Duta Wacana dalam mempersiapkan diri dalam menghadapi era VUCA dimasa transformasi digital. Upaya yang dilakukan dalam hal ini pihak rektorat apakah sudah dapat dipahami dan dapat dimengerti oleh karyawannya. Ataukah justru ada harapan pihak karyawan yang belum terpenuhi dalam menghadapi transformasi digital. Semoga hasil penelitian ini berguna untuk meningkatkan universitas dalam menghadapi transformasi digital sehingga aktivitas menjadi semakin meningkat dan efisien.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dihaturkan kepada Bapak Drs. M Parnamawa P, MBA., PhD. selaku pembimbing pertama dan Ibu Dr. J. Ellyawati, MM. selaku pembimbing kedua atas dorongan dan kesabarannya dalam membimbing penyelesaian tesis ini Tanpa bimbingan yang diberikan dalam menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam penyelesaian ini, tidak mungkin akan selesai. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada pihak keluarga yang memberi semangat dalam penyelesaian tesis ini, sehingga tesis ini dapat selesai.

Kiranya berkat Allah berupa kesehatan dan kesejahteraan diberikan kepada kita semua khususnya dalam masa pandemi saat ini juga untuk bangsa Indonesia beserta pemimpinnya. Semoga Covid 19 segera sirna dari muka bumi dan kehidupan menjadi semakin baik dari sebelumnya. Amin.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Dosen Pembimbing	ii
Halaman Pengesahan Tim Penguji	iii
Halaman Pernyataan	iv
Intisari	v
Abstract	vi
Kata Hantar	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
Latar Belakang	1
Perumusan Masalah	5
Batasan Masalah	5
Tujuan Penelitian	6
Manfaat Peneltian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
Penelitian Sebelumnya	8
Landasan Teori	12

Era VUCA	12
Transformasi Digital	15
Transformasi Digital di Perguruan Tinggi	12
Sumber Daya Manusia Kunci Perubahan	20
Dalam Mempersiapkan Menuju Digitalisasi di Era VUCA	21

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Obyek dan Lokasi Penelitian	23
Kebutuhan Data	23
Teknik Pengumpulan Data	23
Definisi Operasional Variabel	24
Metode Analisis Data	24
Uji Validitas	24
Uji Reliabilitas	26
Importance Performance Analysis	27
Analisis dan Usulan Peningkatan Kinerja	28
Kesimpulan dan Saran	30

BAB IV HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN.....

Uji Reliabilitas dan Validitas	36
Hasil Wawancara Dengan Rektor UKDW	39
Hasil Perhitungan Importance Performance Analysis	39
Index Kepuasan Responden	46

Analisis Kesenjangan	48
BAB V KESIMPULAN dan SARAN	50
A. Kesimpulan	50
Implikasi Bagi Universitas	51
B. Keterbatasan dan Saran Penelitian	54
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1:	
Pola VUCA Prime Sumber: Lawrence 2013	11
Tabel 2:	
Daftar Transformasi Sumber Daya Universitas Sumber: Gaturov (2020)	17
Tabel 3:	
Langkah-langkah Dalam mengembangkan Bisnis Digital Sumber: Sugiartono, 2017(38)	22
Tabel 4	
Nilai Cronbach Alpha Berdasarkan Penilaian Persepsi Tingkat Kepentingan Pengguna	32
Tabel 5	
Nilai Cronbach Alpha Berdasarkan Penilaian Persepsi Kinerja Pengguna ...	32
Tabel 6	
Hasil Uji Validitas Sampel Tingkat Kepentingan	33
Tabel 7	
Hasil Uji Validitas Sampel Tingkat Kinerja	35
Tabel 8	
Skor Rata-rata Atribut Arti Penting dan Kinerja	39
Tabel 9	
Pengelompokan Atribut pada Kwadran I	42
Tabel 10	
Pengelompokan Atribut pada Kwadran II	44
Tabel 11	
Pengelompokan Atribut pada Kwadran III	44
Tabel 12	
Pengelompokan Atribut pada Kwadran 4	46
Tabel 13	
Analisis Gap tertinggi	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Peta Importance Performance Analysis	29
Gambar 2: Kwadran Importance Performance41

DAFTAR LAMPIRAN

1. Daftar Pustaka
2. Kuesioner
3. Perhitungan Analisis Matrix *Importance Performance*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan dalam dunia bisnis yang berkembang dengan pesat dewasa ini sangat mempengaruhi keberadaan organisasi. Perubahan utama yang terjadi sering disebut dengan istilah VUCA sebagai singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity*. Kata VUCA diangkat pertama kali oleh *US Army War College* untuk menjelaskan sifat rapuh di Afghanistan dan Irak setelah Perang Dingin (Lawrence, 2013. Kingsinger, 2012). Namun akhirnya perusahaan yang berorientasi profit hingga pendidikan juga memakai istilah ini.

Menurut (Pramudianto, 2020, p. 3-7) analisis VUCA ini sangat berarti terutama ketika perubahan yang terjadi bersifat sangat disruptif, merubah bahkan merusak atau mengganti tatanan organisasi bisnis yang ada. VUCA sangat erat terkait dengan cara pandang seorang pimpinan atau seseorang dalam melihat situasi ketika membuat keputusan terkait fungsi manajemen seperti membuat perencanaan, memitigasi resiko mendorong perubahan sampai pemecahan masalah. Dengan demikian VUCA mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas hidup perusahaan yang menghadapi ketidakpastian di dunia bisnis, terutama pada era disruptif di jaman transformasi digital seperti saat ini.

Pendapat lain menurut (Rimita, 2019) pendorong lain terjadinya VUCA yang bersifat disruptif adalah adanya kemajuan teknologi informasi, baik perangkat

maupun sistemnya. Seringkali perubahan teknologi informasi ini disebut sebagai era transformasi digital. Baik operasional maupun perangkatnya. Hal ini menjadikan pengelolaan bisnis dan organisasi menjadi berubah. Digitalisasi informasi ini dapat membantu pengambilan keputusan yang lebih cepat, menciptakan organisasi yang lebih ramping dan efisien, struktur organisasi yang sederhana, kolaborasi dengan organisasi lain yang lebih baik, memperbaiki proses manajemen, merubah proses kepemimpinan serta memberikan fleksibilitas dan cara komunikasi yang berbeda.

Transformasi digital sebagai bagian dari VUCA (Edmead, 2016) sering dijelaskan sebagai pengimplementasian digital teknologi ke dalam aktivitas sehari-hari. Mengingat aktivitas harian banyak orang adalah pekerjaan dan bisnis, maka aktivitas organisasi dan pekerjaan paling terpengaruh sehingga harus berubah. Di lain sisi transformasi digital dianggap dianggap berguna untuk membantu memecahkan masalah dalam pengambilan keputusan yang efektif dan efisien dengan membentuk model bisnis dan prosesnya dengan memanfaatkan adanya peluang teknologi digital yang berkembang pesat.

Dalam masa pandemi dewasa ini dimana penularan yang terjadi antar manusia melalui *droplet* telah mempengaruhi interaksi antar manusia. Sehingga aktivitas fisik menjadi sangat berkurang secara tajam bahkan jarang terjadi. Di saat seperti itu semua roda organisasi termasuk pendidikan berubah total dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya. Novianti (2020) Menjelaskan untuk memecahkan masalah tersebut maka komunikasi melalui jaringan adalah jalan keluarnya, baik berupa *elearning*, *webinar*, maupun *emeeting* dan semua organisasi harus menyesuaikan diri memanfaatkan

fasilitas digital. Untuk itu semua lembaga harus dapat beradaptasi dan menyesuaikan dengan transformasi digital yang terjadi

Organisasi atau perusahaan perlu merubah diri menghadapi situasi yang berubah. Mengingat organisasi pada dasarnya berorientasi pada bisnis, seringkali transformasi ini disebut sebagai transformasi bisnis digital yang lebih mengarah pada hasil, *inovasi* dan peningkatan yang tanpa henti. Walau demikian transformasi ini tidak hanya berubahnya pola kerja, melainkan tentang bagaimana memanfaatkannya dalam seluruh aktivitas organisasi. Sebab apabila sulit digunakan maka adopsi ini tidak akan memberikan hasil seperti yang diharapkan atau bahkan tidak sesuai dengan tuntutan kebutuhan mendatang.

Jaringan teknologi menghadirkan organisasi yang efisien dimana struktur organisasi juga berubah sehingga pelaksana tugas juga menjadi lebih sedikit. Hal ini merupakan tantangan bagi semua organisasi baik bisnis maupun sosial untuk mencapainya. Tanpa memperhatikan teknologi informasi yang tersedia biaya organisasi akan semakin tinggi dan memberatkan dan akan mempengaruhi kinerja dalam upaya memperluas dan memperbesar aktivitasnya. Sementara itu organisasi pesaing sudah semakin efisien dalam menekan biaya organisasinya.

Menurut **Kurniasasi (2020)** perubahan organisasi akibat terjadinya VUCA yang sangat disruptif akan mempengaruhi kegiatan usaha baik organisasi usaha maupun organisasi pada umumnya termasuk pendidikan.. Perguruan Tinggi yang lulusannya langsung terjun dalam kehidupan VUCA dengan transformasi digitalisasi, tertantang untuk melayani proses pendidikan yang mampu mengenali kebutuhan

mendatang dengan sarana pendidikan yang implementatif terhadap transformasi digital. Tanpa memperhatikan hal tersebut, perguruan tinggi akan tertinggal dengan kebutuhan masyarakat. Tidak hanya kurikulum dan proses belajar mengajar, tetapi visi dan misi lembaga juga harus mampu menjawab tantangan era VUCA.

Perry Wardjiyo (2020) selaku keynote speaker dalam National Seminar dengan topik: National Seminar "*Rebooting Business Mindset towards VUCA World*" mengatakan bahwa menghadapi era VUCA agar organisasi dapat bertahan secara relevan harus adaptif dan responsif yang ditunjukkan melalui transformasi kebijakan serta strategi dan organisasi, selain itu harus dapat membangun sinergi dengan pihak lain dan yang terakhir harus *inovatif*. Transformasi organisasi dapat dilakukan dengan membangun *cluster* ekonomi, membangun organisasi proses kerja dan digitalisasi proses kerja dan ekonomi. Organisasi yang dimaksud termasuk organisasi pendidikan seperti perguruan tinggi yang dibentuk melalui *corporate university*.

Perguruan tinggi harus selalu menyesuaikan arah pendidikan (visi) dalam menyongsong perubahan yang terjadi di tahun-tahun mendatang. Selain itu juga harus mempersiapkan operasionalisasi organisasinya dengan menyesuaikan transformasi digital yang terjadi. Berarti pelaksana organisasi juga harus diarahkan atau dipersiapkan dengan adanya keahlian pendukung teknologi dan tidak dapat dilupakan adalah adanya motivasi yang searah dengan tantangan VUCA. Untuk itu SDM pendukung teknologi juga harus disiapkan. Sehingga pengembangan SDM yang mumpuni, memiliki karakter kuat, sanggup kerja keras dalam persaingan yang tinggi menjadi hal yang utama terkait dengan kepemimpinan.

Peran pemimpin pasti sangat penting dalam mendorong staff atau anak buahnya untuk siap membangun organisasi yang flexible dalam Era VUCA. Pemimpin di semua lini jabatan yang kredibel menjadi sangat dibutuhkan untuk melaksanakan transformasi dan keberlangsungan serta perkembangan organisasi menghadapi era VUCA (Petriela, 2020). Yang menjadi permasalahan dalam organisasi termasuk organisasi pendidikan adalah apakah pemimpin mampu melakukan evaluasi dengan melakukan identifikasi kebutuhan yang harus dipersiapkan dalam menghadapi era VUCA, selain itu, yang perlu menjadi perhatian adalah apakah SDM dibawahnya mengetahui akan strategi yang dilaksanakan pimpinan dan yakin bahwa strategi tersebut layak untuk diterapkan dalam menghadapi Era VUCA.

B. Perumusan Masalah

Beberapa permasalahan yang dicoba dijawab melalui penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran sejauh mana para pimpinan maupun pelaksana organisasi sudah melakukan persiapan atau proses transformasi digital di era VUCA baik dalam memimpin fungsi SDM maupun dalam bekerja di perguruan tinggi masing-masing, dengan kata lain:

1. Bagaimana respon karyawan terhadap kesiapan pimpinan perguruan tingginya dalam menghadapi situasi yang berubah di Era VUCA 4.0
2. Variabel variabel apa yang perlu ditingkatkan dalam menghadapi Era VUCA 4.0

C. Batasan Masalah:

Dengan memperhatikan permasalahan diatas agar lebih fokus dan jelas untuk dipahami maka diperlukan pembatasan masalah Pembatasan dalam penelitian ini

adalah untuk melihat faktor-faktor kesiapan manajemen dalam menghadapi era VUCA dari sisi pandang karyawan dan faktor faktor yang perlu ditingkatkan dalam menghadapi Era Vuca dari sisi SDM. Adapun faktor yang diteliti dikelompokkan menjadi

1. Kepemimpinan dan Manajemen meliputi sejauh mana pimpinan mempunyai pandangan kedepan (*visioner*), dan *digital ready* serta mempunyai sifat *supportive* terhadap karyawan disertai dengan jiwa *open innovation*
2. Sumber Daya Manusia, ditengarai dengan dibentuknya tim khusus dengan kompetensi sesuai bidangnya untuk mendukung karyawan dengan mendampingi, melaksanakan dan selalu melakukan studi pengembangan dalam bidang digital (*digital readines*)
3. Perangkat Pendukung, tersedianya sarana dan prasarana secara fisik maupun non fisik agar terciptanya ekosistem yang mendukung budaya digital.

D.Tujuan Penelitian

Setiap bentuk kegiatan tentunya akan selalu memiliki tujuan yang hendak dicapai. Mendasarkan pada faktor-faktor yang sebaiknya dipersiapkan pimpinan dalam menghadapi VUCA di era 4.0, sebagai hasil identifikasi para professional di berbagai organisasi atau perusahaan, maka penelitian ini bertujuan untuk

1. Mengetahui apakah factor-factor dalam memasuki era VUCA yang dirasa penting oleh para staff atau karyawan dan mengetahui seberapa jauh faktor-faktor diatas sudah dilakukan pimpinan yang dirasakan oleh staff atau karyawannya.

2. Mengetahui dan menganalisa apakah faktor-faktor utama yang perlu menjadi perhatian pimpinan untuk ditingkatkan dari sisi pandang karyawan untuk menghadapi Era VUCA.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau gambaran sejauh mana para pimpinan sudah melakukan persiapan atau proses transformasi digital baik dalam bekerja maupun dalam memimpin staff atau karyawannya di perguruan tinggi. Selain hal tersebut manfaat berikutnya bagi perguruan tinggi adalah sebagai salah satu bagian dari pengembangan manajemen SDM di Era VUCA.

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1. Bahan masukan bagi manajemen perguruan tinggi dalam meningkatkan kinerjanya dalam memasuki era transformasi digitalisasi di era VUCA.
2. Bahan masukan atau pertimbangan bagi manajemen untuk mengetahui faktor-faktor yang harus dipertimbangkan perusahaan dalam mengelola unit usahanya dalam memajukan organisasinya.
3. Bagi karyawan dan stakeholder lainnya penelitian ini diharapkan dapat dipakai untuk mempersiapkan organisasinya dalam hidup di era VUCA yang sarat dengan transformasi digital.

Secara teoritis penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai

1. Bahan masukan bagi manajemen organisasi dalam membuat perencanaan organisasi di masa perubahan lingkungan.
2. Bahan kajian ilmu pengetahuan atau literatur bagi peneliti di masa mendatang

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Saat ini semakin disadari bahwa perubahan yang sangat pesat akan terjadinya transformasi digital telah membuat perubahan yang luar biasa dalam tata manajemen dan organisasi. Hal ini menjadi suatu tantangan yang cukup berat untuk diperhatikan terutama terkait dengan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sebagai pelaksana untuk mendukung transformasi digital.

Keadaan ini juga dirasakan oleh Meijer (2019) Telstra, sebuah induk usaha Telkomtelstra yang melakukan penelitian berjudul *Disruptive Decision Making* tentang implementasi transformasi digital. Penelitian ini dilakukan terhadap 3.810 pengambil keputusan senior dari 12 industri di 14 pasar di seluruh dunia, termasuk 350 dari Indonesia. Dari hasil penelitian dikatakan bahwa para manajer bisnis di Indonesia meyakini bahwa mereka telah mencapai kemajuan dalam melakukan transformasi digital. Selain itu survey mengatakan bahwa secara global Indonesia di urutan ketiga. Dari yang diteliti 27 persen para manajer mengatakan bahwa mereka telah melakukan transformasi digital dengan baik dan berada di atas rata-rata global yaitu 23 persen. Selain itu President Director Telkomtelstra Erik Meijer mengatakan, ada peluang dan tantangan dalam optimisme menyikapi transformasi digital di Indonesia. Mengingat pentingnya hal itu, akhirnya diskusi berubah menjadi bagaimana mencapai transformasi digital dengan sukses. Survei menjelaskan bahwa perhatian harus lebih dipusatkan terhadap manusianya serta proses mengadopsinya

dari pada teknologinya. Walau demikian dari hasil yang ada menunjukkan perhatian terhadap karyawan belum mendapat perhatian secara khusus. Selanjutnya Meijer mengatakan bahwa transformasi digital yang sukses harus merupakan aktivitas secara total dari perusahaan yang melibatkan karyawan, meningkatkan keterampilan internal, mengadaptasi struktur dan cara kerja terbaik, serta menciptakan tim yang dapat memaksimalkan teknologi baru.

Dalam penelitian sejenis, telah dilakukan oleh Wong (2011) dengan menggunakan metode *Importance Performance Analysis*. Wong menyampaikan fokus dari penelitiannya adalah untuk mengevaluasi manfaat dari proyek *e-government* Jepang. Dalam penelitiannya, *Grid Importance-Performance Analysis* (IPA) digunakan untuk mengukur manfaat *e-government* dari perspektif pengguna. Yang dilakukan adalah dengan mengevaluasi daftar 27 manfaat pemerintah yang diidentifikasi dari tinjauan literatur *e-government* dan masing-masing manfaat dinilai menggunakan skala Likert lima poin. Pada skala Likert lima poin, survei dilakukan secara *online* sehingga memungkinkan pengguna untuk menilai kepentingan relatif dari manfaat, diikuti oleh peringkat kinerja manfaat lainnya.

Wong mengatakan bahwa tujuan survei tidak hanya untuk mengukur tingkat kepuasan yang sebenarnya, tetapi juga untuk menemukan area-area penting untuk perbaikan. IPA, Grid dua dimensi, dibagi menjadi empat kategori: (1) Berkonsentrasi Di Sini; (2) Pertahankan Pekerjaan Baik; (3) Prioritas Rendah; dan (4) Kemungkinan Pembunuhan Berlebihan, dimana setiap variabel dimasukkan ke dalam kuadran yang ada. Survey ini dimanfaatkan sebagai sarana mengevaluasi pemerintah terhadap atribut mana yang berjalan dengan baik dan atribut yang perlu ditingkatkan,

untuk dilakukan yang tindakan segera. Hasilnya berguna dalam mengidentifikasi area fokus strategis untuk membantu mengembangkan strategi *e-government* Jepang di masa depan.

Selanjutnya penelitian yang dalam kaitan digitalisasi dengan perguruan tinggi disampaikan [Kennedy \(2020\)](#). Dikatakan bahwa dampak digitalisasi telah membuat perubahan dalam organisasi bahwa perubahan dalam organisasi juga masif terjadi, seperti yang dialami oleh perguruan tinggi. Kemampuan pimpinan perguruan tinggi dalam membangun staff atau karyawannya agar memahami visi digitalisasi di era VUCA sangatlah penting. Kennedy menjelaskan bahwa organisasi yang berubah adalah suatu keadaan dimana organisasi bermutasi kedepan untuk menjadi sesuatu yang baru dan berbeda dari keadaan sebelumnya dalam menyambut masa yang lebih penuh tantangan dan memerlukan organisasi yang lebih efisien dan efektif. Memperhatikan hal itu sangatlah penting bagi organisasi untuk segera menyesuaikan diri terhadap perubahan dengan cepat dengan melakukan perubahan sistem dan prosedur aktivitas agar tujuan baru dapat tercapai.

Memperhatikan pendapat tersebut, dibutuhkan pemimpin serta perangkat sumber daya manusia yang mampu mengantisipasi gejala perubahan dan menyesuaikan diri di situasi yang mudah berubah dan penuh ketidakpastian seperti yang disebut sebagai era VUCA. Dalam kaitan dengan organisasi pendidikan, universitas sebagai pusat intelektual dituntut untuk menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dalam menghadapi masa depan. Untuk itu proses pelaksanaan organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan atas kemampuan memprediksi perubahan supaya organisasi menjadi mudah beradaptasi di era VUCA.

Terkait hal tersebut, peran kepemimpinan perguruan tinggi sudah harus melebihi fungsi-fungsi tradisional dalam mengantisipasi perubahan saat ini, seperti mengidentifikasi peluang, menyusun rencana strategik, memotivasi dan mengarahkan bawahan, mengelola resiko, menyelesaikan masalah dan membuat keputusan yang efektif. Hal ini perlu mengubah cara berpikir, dimana saat ini seorang pemimpin perguruan tinggi harus membuat keputusan yang lebih cepat, dan kemampuan memproses banyaknya informasi dalam waktu singkat. Untuk membantu mengatasi permasalahan tersebut harus mampu mengidentifikasi persoalan VUCA dan cara mengatasinya sebagai berikut:

Tabel 1:
Pola VUCA Prime

VUCA	Definsi	Mengatasi secara efektif
<i>Volatile</i>	Pola yang tidak stabil dan tidak dapat diprediksi	- <i>Vision</i> - <i>Agility</i> - <i>Understanding</i>
<i>Uncertainty</i>	Kurangnya pengetahuan sebab-akibat tidak dipahami	<i>Understanding/</i> Pemahaman informasi
<i>Complexity</i>	Sulit memahami penyebab dan faktor mitigasnya	- <i>Clarify/</i> kejelasan -Restrukturisasi
<i>Ambiguity</i>	Kurangnya aturan dasar permainan sebab dan akibat tidak dipahami	- <i>Agility/</i> Kelincahan ber eksperimen

Sumber: Lawrence 2013

B. Landasan Teori

1. Era VUCA

Perubahan dalam dunia bisnis yang berkembang dengan pesat dewasa ini sangat mempengaruhi keberadaan organisasi. Perubahan utama yang terjadi sering disebut dengan istilah VUCA sebagai singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity*. Kata VUCA diangkat pertama kali oleh *US Army War College* untuk menjelaskan sifat rapuh di Afghanistan dan Irak setelah Perang Dingin (Lawrence, 2013. Kingsinger, 2012). Namun akhirnya perusahaan yang berorientasi profit hingga pendidikan juga memakai istilah ini.

US Army War College memperkenalkan premis VUCA untuk menggambarkan sifat rapuh di Afghanistan dan Irak setelah Perang Dingin. Uniknya, istilah tersebut kemudian digunakan dalam berbagai bidang, mulai dari perusahaan berorientasi profit hingga pendidikan. Akronim dari VUCA ialah *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (Aribowo dan Wirapraja, 2018).

Secara umum, VUCA berkaitan dengan cara orang melihat kondisi saat membuat keputusan, merencanakan, mengelola risiko, mendorong perubahan, dan memecahkan masalah. Oleh karena itu, VUCA dinilai dapat mendorong kapasitas sebuah organisasi dalam menghadapi perubahan dinamis di dunia bisnis, terutama pada era transformasi digital seperti saat ini. Melalui VUCA, sebuah perusahaan akan memiliki kapasitas untuk mengantisipasi isu yang membentuk kondisi, memahami konsekuensi masalah dan tindakan, menghargai salingergantungan

variabel, mempersiapkan diri menghadapi realitas dan tantangan alternatif, dan mengidentifikasi dan memahami peluang yang relevan.

Menurut Bennet (2014) dalam dunia VUCA, baik pakar maupun eksekutif mengatakan aktivitas utama yang dibangun organisasi seperti perencanaan yang dimulai dari penentuan visi sampai dengan implementasi menjadi tak berguna karena terjadinya VUCA. VUCA membuat situasi menjadi berubah dengan cepat dan bahkan tak terprediksi, sehingga apa yang sudah disusun menjadi tidak sesuai karena lingkungan dan teknologi telah merubah segalanya dengan cepat. Ketika para manajer tidak mempunyai kemampuan memprediksi yang baik atas perubahan yang terjadi bisnisnya bisa terancam. Organisasi menjadi usang. Hal ini akan dapat melemahkan kapabilitas dan kepercayaan seorang pemimpin. Untuk itu pemimpin dituntut mampu mengidentifikasi setiap perubahan dalam masing-masing situasi, sehingga mampu mengalokasikan kekuatan yang ada baik sumber daya manusia maupun keuangan secara efisien untuk menyelamatkan organisasi.

Hal diatas dapat dipahami mengingat semua kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi didasarkan pada serangkaian keputusan manajerial yang bergantung satu sama lain dimana tujuan dan modalitas tindakan ditentukan, berdasarkan keseimbangan ekonomi-keuangan (Minciu (2020). Seringkali kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi berubah, karena keadaan dan karakteristik lingkungan bisnis semakin mengalami transformasi, sehingga proses pengambilan keputusan perlu diperbarui. Oleh karena itu, karyawan perusahaan harus siap untuk mengatur aktivitas mereka di dunia yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan

ambigu - dunia VUCA. Selanjutnya, dari penelitiannya (Minchiu 252) menyampaikan fakta bahwa:

- a. Lebih dari 60% dari responden menyatakan bahwa perubahan sering terjadi di organisasi tempat mereka bekerja yang menunjukkan bahwa manajer perlu menjadi profesional di bidang mereka bekerja, sehingga mereka dapat memilih opsi pengambilan keputusan yang akan membawa hasil terbesar untuk keuntungan organisasi.
- b. .Persentase yang lebih tinggi yaitu 70% dari total responden menyatakan bahwa mereka berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, yang menunjukkan bahwa dalam bisnis VUCA lingkungan jauh lebih efisien ketika mengadopsi keputusan penting dan berisiko agar berkonsultasi dengan perwakilan dari semua departemen. Penelitian telah menunjukkan bahwa mereka telah mempengaruhi organisasi secara positif dalam meningkatkan laba dan meningkatkan citra perusahaan.
- c.. Sebagian besar responden percaya bahwa evaluasi variasi pengambilan keputusan memiliki dampak besar pada proses pengambilan keputusan, sehingga manajer disarankan untuk lebih memperhatikan analisis alternatif pengambilan keputusan, bahkan dalam lingkungan yang ambigu dengan tantangan yang beragam .
- d. Selain itu, berdasarkan analisis data yang diperoleh, dapat dinyatakan bahwa senioritas seorang karyawan secara dominan mempengaruhi cara dia menggunakan pengalamannya dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan demikian, penelitian ini merupakan titik awal untuk organisasi yang semakin sering menghadapi perubahan di masa VUCA, di mana manajer dan karyawan harus memilih dan melaksanakan keputusan dalam waktu singkat, tanpa dasar ilmiah untuk keputusan yang diambil, tanpa prediksi yang jelas untuk efek masa depan (positif atau negatif), seringkali keputusan dibuat hanya berdasarkan visi, pengalaman dan intuisi.

2. Transformasi Digital

J Loonam (2018) menjelaskan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses yang mempergunakan *digital technology* yang ada seperti teknologi komputasi bergerak (*mobile computing*), komputasi awan (*cloud computing*) yang diintegrasikan dengan semua system yang ada di sebuah organisasi. Sedangkan .Hinings (2018) menjelaskan transformasi digital sebagai hasil atas dipakainya kombinasi inovasi digital yang dihasilkan sehingga memberi perubahan terhadap proses, nilai, struktur, posisi ataupun ekosistem dalam lingkungan baik di dalam maupun di luar organisasi. Selanjutnya dalam studi literature yang dilakukan oleh Morakanyane (2017) menjelaskan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses perubahan yang mendasarkan pada kekuatan teknologi digital dalam menghasilkan atau mengubah proses operasional atau proses bisnis serta pengalaman pelaksana organisasi sehingga menghasilkan sebuah nilai yang baru.

Dari beberapa pengertian diatas dapatlah dikatakan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses perubahan secara revolusioner yang melibatkan semua elemen dalam organisasi baik manusia maupun sumber daya yang lain termasuk memanfaatkan teknologi digital yang berjalan untuk menghasilkan sebuah nilai baru yang diperoleh

customer maupun *user* seperti kemudahan berkomunikasi, bertransaksi, berinovasi dalam sebuah proses atau aktivitas lainnya.

3. Transformasi Digital di Perguruan Tinggi

Menurut **Korsakova T (2019)** Pada abad ke-21 universitas tidak dapat bertahan jika mereka tidak berubah karena dunia modern menghadapi tingkat perubahan yang cenderung tak terhingga, sedangkan fase perubahan berlangsung dengan cepat tanpa anjang-ancang waktu. Hal ini mengarah pada fakta bahwa universitas tidak dapat berpuas diri dan harus berubah. Universitas yang tidak dapat membangun ikatan organisasi baru bisa hilang selamanya. Arah pengembangan yang memenuhi persyaratan baru dunia modern adalah kepada orang, proses, teknologi, struktur, dan sistem yang sesuai dengan universitas. Dalam menghadapi kondisi perubahan dinamis dan ketidakpastian dunia, visi universitas harus didasarkan pada perbandingan dunia internal universitas dengan realitas saat ini.

Digitalisasi dan transisi ke struktur teknologi baru membawa umat manusia ke tingkat perkembangan yang lain. **Gafurov 2020**. Perubahan struktur teknologi, kemajuan industri dan masyarakat, meningkatkan pentingnya model pengembangan universitas. Sistem manajemen dan infrastruktur yang ada di perguruan tinggi seringkali sudah ketinggalan zaman dan tidak dapat memastikan fungsinya yang kompetitif dan memadai. Oleh karena itu, sangat perlu dilakukan perbaikan proses pemanfaatan infrastruktur universitas melalui teknologi digital. Komposisi dan jangkauan sumber daya juga harus ditinjau dan dilengkapi dengan peralatan baru. Tujuan dari pekerjaan ini adalah untuk meningkatkan infrastruktur universitas

menggunakan teknologi digital. Pendekatan yang dilakukan adalah dengan merubah sistem manajemen universitas dari pendekatan struktural ke infrastruktur dan dari manajemen infrastruktur ke pengelolaan logika infrastruktur. Kerangka jaringan digital yang menggabungkan informasi tentang semua fasilitas infrastruktur, akan memberikan manajemen dapat mengakses informasi, pelayanan dan pengendalian secara efektif ke setiap sumber daya universitas. Pencapaian yang diharapkan adalah meningkatkan infrastruktur universitas melalui menggunakan teknologi digital yang akan membuat pendidikan tinggi lebih efektif. Hal ini pasti juga akan merubah nilai-nilai dan budaya universitas.

Selanjutnya [Gafurov 2020](#) membuat daftar objek pengelolaan infrastruktur dilengkapi dengan konsep nilai budaya, investasi, terjemahan, penambahan yang memungkinkan mengubah proses manajemen infrastruktur dan pengenalan konsep baru logika infrastruktur sebagai berikut:

Tabel 2:

Daftar Transformasi Sumber Daya Universitas

Daftar Sumber Daya Universitas Tradisional	Daftar Sumber Daya Universitas Perubahan
Pengelolaan sumber daya: Infrastruktur: - kampus, gedung, struktur, bangunan; - jalur layanan dan komunikasi; - peralatan dan bahan; - guru dan peneliti; - sumber daya dan layanan informasi;	Mengelola akses ke objek infrastruktur universitas: Infrastruktur: - kampus, gedung, struktur, bangunan; - jalur layanan dan komunikasi; - peralatan dan bahan; - guru dan peneliti; - sumber daya dan layanan informasi;

- fasilitas infrastruktur lainnya.	- fasilitas infrastruktur lainnya.
	<ul style="list-style-type: none"> + nilai budaya; + investasi (kemampuan untuk memobilisasi sumber daya untuk pelaksanaan proyek); + terjemahan (kemampuan untuk mengubah ilmiah dan scientific kompetensi pendidikan ke dalam proyek yang dapat diskalakan disektor riil); + kualitas hidup dan pengembangan kepribadian pemangku kepentingan (siswa, guru dan peneliti). <p>Efektivitas universitas modern ditentukan oleh perannya dalam penelitian ilmiah tingkat lanjut, pendidikan</p>

Sumber: Gaturov (2020)

Presiden Direktur Microsoft Indonesia, **Andreas Diantoro. (2017)**, menyampaikan bahwa Organisasi akan kurang mampu bersaing bila tak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi, seperti transformasi digital yang berbasis teknologi.

Lebih lanjut, dikatakan ada empat pilar penting yang menjadi kunci transformasi digital, yaitu *Engaging customer* adalah memahami konsumen, perilaku dan kebutuhannya *Empowering Employee*, mampu memberdayakan karyawan dengan baik. Cara melayani karyawan generasi milenial dan karyawan generasi masa lalu sangat berbeda. Maka karyawan harus dilatih dengan metode baru, karena konsumen milenial mempunyai selera peayanan berbeda. Jadi, karyawan harus kita beri *tools*, senjata, dan pelatihan yang cukup supaya mereka bisa melayani konsumen-konsumen model baru. *Optimizing Operation* dimana sistem dan prosedur kerja harus dioptimalkan. Walau sudah paham *customer* dan pegawai sudah dilatih, tapi bila masih memakai cara lama, konsumen tidak akan datang karena tidak terlayani dengan baik. Selanjutnya adalah *Transforming Product* yaitu membuat produk dan layanan dengan cara baru sesuai dengan era digital.

Dari perkembangan digital yang terjadi dewasa ini, perguruan tinggi setidaknya harus sudah melakukan digitalisasi baik dalam bidang administrasi maupun pengajarannya. Di beberapa kampus termasuk Universitas Kristen Duta Wacana maupun Universitas Atma Jaya minimal sudah melakukan sepuluh digitalisasi yang dilakukan perguruan tinggi di era VUCA yang sangat *disruptif*, meliputi: 1. Sistem Penerimaan Mahasiswa Baru *Online* 2. Sistem pembayaran *online* 3. Presensi mahasiswa secara digital, 4. *E-learning*, 5. Aplikasi kampus, 6. Sistem akademik kampus, 7. Sistem *job fair* dan *career center*, 8. *Dashbord* perkembangan kampus, 9. E-sertifikat untuk kegiatan mahasiswa, 10. Sistem keuangan *online*

Diatas adalah contoh beberapa transformasi digital yang harus dilakukan perguruan tinggi agar pelayanan menjadi efisien dan efektif, sehingga memudahkan civitas

kampus melakukan kegiatannya, maka kampus akan siap menjadi *smart campus* berbasis digital di Era VUCA.

4. Sumber Daya Manusia Kunci Utama Perubahan

Sumber daya manusia dan *mindset* merupakan tantangan terbesar organisasi di era milenial untuk dapat berkolaborasi menghadapi VUCA. Dalam menghadapi era VUCA dan transformasi teknologi, banyak organisasi menitik beratkan pada peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Demikian juga pada sebuah perguruan tinggi, tanpa kesiapan sumber daya manusianya dalam menghadapi perubahan yang terjadi maka akan tertinggal dalam melayani kebutuhan eksternal yang sangat berubah dengan cepat dan tidak terduga.

Menurut [Hendarso \(2020\)](#) sumber daya manusia akan jadi kunci dalam menghadapi VUCA dan mengadopsi transformasi teknologi. Apabila sumber daya yang kompeten sudah tersedia dan prosesnya telah berjalan dengan baik maka akan menjadi satu ekosistem kerja yang utuh Untuk itu semua harus seirama antara manusia, proses dan teknologi. Memperhatikan hal tersebut, yang perlu mendapat perhatian adalah apakah pimpinan organisasi sudah mempersiapkan diri untuk berubah baik visi organisasi, proses maupun teknologi didalamnya.

Selanjutnya menurut [Zvorni,2016](#) Perusahaan dapat meningkatkan kinerja bisnisnya, meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dengan meningkatkan kemampuan teknologi informasi (TI). Di sisi lain, ada peningkatan pentingnya praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) terkait dengan pemanfaatan TI bagi kinerja bisnis perusahaan dalam ekonomi berbasis pengetahuan yang berubah dengan

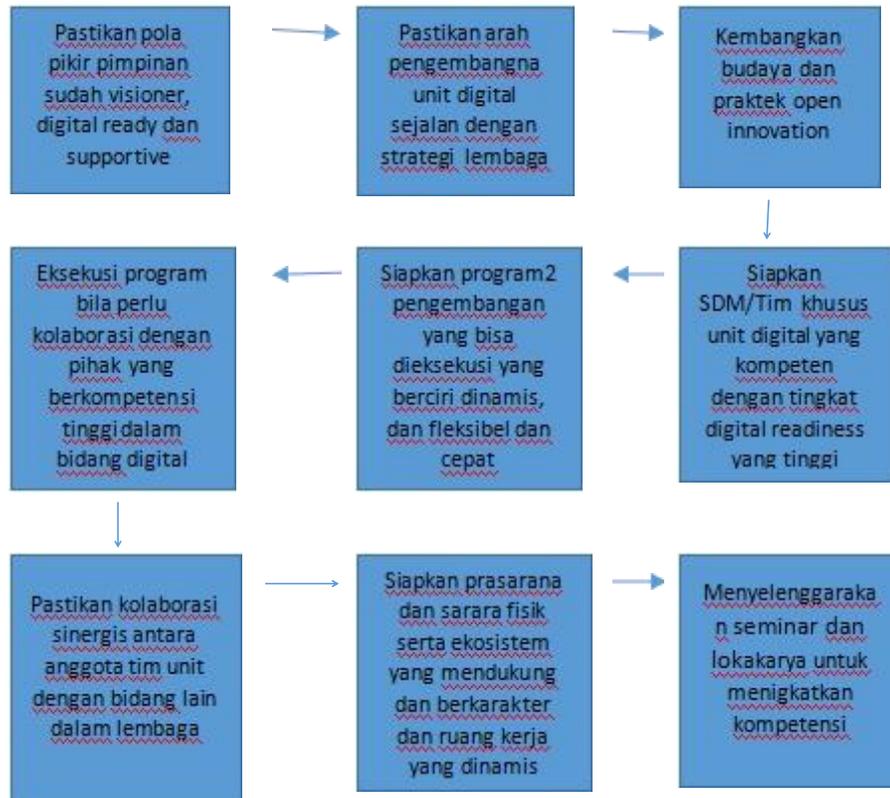
cepat. Untuk itu perlu di analisis hubungan antara kapabilitas TI, kapabilitas SDM, dan kinerja perusahaan. Hal ini perlu diperhatikan sebab kemampuan TI sampai batas tertentu menentukan kinerja bisnis organisasi tetapi memainkan peran yang lebih penting dalam meningkatkan kemampuan SDM. Selain itu, kemampuan SDM secara signifikan mempengaruhi kinerja bisnis. Untuk itu manajer tidak harus fokus pada alokasi sumber daya hanya untuk investasi TI, sebab untuk mencapai kinerja bisnis yang lebih baik, teknologi ini perlu digunakan untuk mendukung semua proses bisnis termasuk aktivitas SDM.

Mempersiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi perubahan yang dilakukan pimpinan organisasi dapat menimbulkan kegoncangan dalam proses implementasinya. Ketidakjelasan arah tujuan dalam menghadapi VUCA justru dapat menyebabkan pesimisme di kalangan sumber daya manusia atau pegawainya. Namun dengan arahan yang jelas dan dapat menunjukkan akibat dari perubahan yang terjadi serta antisipasinya, motivasi karyawan akan terbina dalam mencapai tujuan bersama. Untuk itu pelatihan-pelatihan dalam bidang *hard skill* maupun *soft skill* sangat perlu diadakan.

5. Tahap Dalam Mempersiapkan Menuju Digitalisasi di Era VUCA

Dalam melakukan identifikasi dengan para CEO perusahaan besar di Indonesia, majalah (Sugiarsono, 2017) memperoleh suatu pentahapan dalam mempersiapkan diri atas suatu perusahaan dan organisasi agar dapat memasuki era digital sebagai berikut:

Tabel 3:
Langkah-langkah Dalam mengembangkan Bisnis Digital



Sumber: Sugiartono, 2017(38)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Objek dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian adalah karyawan di Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta. Responden yang diteliti adalah karyawan UKDW dari berbagai unit dan fakultas, khususnya yang bekerja di bidang administrasi.

B. Kebutuhan Data

Data yang dibutuhkan meliputi data yang terdiri dari 9 tahap menuju digitalisasi 4.0 di era VUCA yang kemudian dikelompokkan menjadi 3 variabel utama yaitu: kepemimpinan dan manajemen, sumber daya manusia dan perangkat pendukung berupa sarana dan prasarana. Masing-masing dari variable tersebut berisi atribut-atribut pertanyaan hasil dari observasi di perguruan tinggi yang diteliti

C. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data penelitian, digunakan kuesioner dan wawancara langsung dengan Rektor UKDW. Hasil wawancara dengan Rektor UKDW untuk mengetahui kondisi ideal yang diharapkan dalam menghadapi situasi VUCA khususnya dalam era transformasi digital. Hasil *collect data interview* ini menjadi dasar dalam menyusun kuisisioner yang dipadukan dengan data perolehan yang ada. Penyusunan kuisisioner pendahuluan berdasarkan tiga komponen diatas. Masing-masing dari variabel utama tersebut dijabarkan kedalam beberapa atribut pertanyaan yang telah disesuaikan dengan keadaan dari perguruan tinggi yang diteliti. Penentuan skala untuk kuisisioner yaitu menggunakan skala *likert*, Skala likert adalah skala

pengukuran yang dapat digunakan untuk menunjukkan tanggapan karyawan terhadap karakteristik yang diteliti.

D. Definsi Operasional Variabel

1. Variabel Amatan

Variabel yang menjadi amatan dalam penelitian ini adalah Faktor Kepemimpinan, Sumber Daya Manusia dan Sarana dan Prasarana sebagai faktor pendukung, meliputi 9 variabel utama sebagai berikut: (Sugiasono, 2017, 38)

- a. Pola pikir pimpinan yang visioner, mendukung (*supportive*) terhadap kesiapan digitalisasi (*digital ready*)
- b. Kepastian bahwa arah pengembangan unit digital sejalan dengan strategi pengembangan lembaga
- c. Adanya budaya dan praktek inovasi
- d. Eksekusi progam yang bila perlu kolaborasi dengan pihak yang kompetens di bidang digital
- e. Adanya program-program pengembangan yang bisa di eksekusi, yang dinamis dan fleksibel
- f. SDM/Tim khusus unit digital yang kompeten dengan tingkat kesiapan yang tinggi
- g. Kolaborasi sinergis antara anggota tim unit dengan bidang lain dalam lembaga
- h. Sarana dan prasarana fisik serta ekosistem yang mendukung transformasi digital
- i. Seminar dan loka karya untuk peningatan kompetensi

Selanjutnya dari 9 amatan utama, dibuat kuesioner meliputi kepemimpinan, sumber daya manusia dan sarana pendukung

2. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian Sugiyono (2018, 102) adalah alat yang dibuat untuk mengumpulkan dan mengolah berbagai data dalam penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan survei, untuk itu instrumen yang dibuat adalah kuesioner yang berisi pertanyaan dan jawaban yang sesuai untuk penelitian.

Secara total ada 25 pertanyaan tentang SDM, Kepemimpinan dan Sarana Pendukung yang diidentifikasi dari literatur tentang 9 langkah kesiapan lembaga dalam memasuki transformasi digital. Kuesioner disusun dengan menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur variabel kepentingan dengan nilai (1 = sangat tidak penting, hingga 5 = sangat penting) dan variabel kinerja dengan nilai (1 = sangat tidak puas hingga 5 = sangat puas) dikaitkan dengan masing-masing variable pertanyaan

E. Metode Analisis Data

Dalam mengadakan analisis data pertama-tama dilakukan uji Validitas dan Realibilitas (Glen 2016) terhadap instrumen penelitian yang akan dipakai, meliputi

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen – kuesioner) layak untuk mengukur apa yang akan diukur. Setelah semua nilai korelasi untuk setiap pertanyaan diperoleh, nilai-nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai tabel kritik. Jika nilai korelasi dari setiap pertanyaan

lebih besar dari nilai tabel kritik, maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Uji kuesioner dilakukan terhadap 50 orang responden yang kemudian diolah menggunakan SPSS.

$$N \left(\frac{\sum X_i Y_i}{N} - \left(\frac{\sum X_i}{N} \cdot \frac{\sum Y_i}{N} \right) \right) / \sqrt{\left[\frac{\sum X_i^2}{N} - \left(\frac{\sum X_i}{N} \right)^2 \right] \left[\frac{\sum Y_i^2}{N} - \left(\frac{\sum Y_i}{N} \right)^2 \right]} =$$

Diketahui:

N : Jumlah Subjek (responden)

$\sum X$: Jumlah x (skor butir)

$\sum X^2$: Jumlah skor butir kuadrat

$\sum Y$: Jumlah Y (skor faktor)

$\sum Y^2$: Jumlah skor faktor kuadrat

$\sum XY$: Jumlah perkalian x & y

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil pengukuran tersebut dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengumpulan data. Angka koefisien reliabilitas berkisar antara 0.00 hingga 1.00. Butir kuisisioner dinyatakan reliabel jika memberikan $\alpha > 0.80$ Dirgantara (2015). Uji coba kuesioner dilakukan terhadap 50 orang responden pengolahan hasil penelitian ini menggunakan SPSS

$$r_i = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{ab^2}{\partial t^2} \right]$$

Diketahui:

- ri = Reliabilitas Instrumen
 k = Banyaknya Butir Pernyataan
 b2 = Jumlah Varians Butir
 t 2 = Varians Total

3. Importance Performance Analysis (IPA)

Penggunaan metode *Importance-Performance Analysis* dalam penelitian ini adalah dalam mengukur tingkat kepercayaan (kepuasan) karyawan terhadap kesiapan pimpinan dalam memasuki Era Vuca, ditunjukkan pada kuadran-kuadran dalam peta *Importance- Performance Matrix*. Dalam metode (Nugraha 2014) ini diperlukan pengukuran tingkat kesesuaian untuk mengetahui seberapa besar karyawan merasa percaya (puas) terhadap kinerja pimpinan, dan seberapa besar pihak pimpinan memahami apa yang diinginkan karyawan terhadap kinerja yang mereka lakukan. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} * 100\%$$

dimana :

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n x1}{k}$$

Tki = Tingkat kesesuaian responden.

Xi = Skor rata-rata penilaian kinerja pimpinan.

Yi = Skor rata-rata penilaian harapan karyawan.

Setelah dilakukan pengukuran tingkat kesesuaian, langkah selanjutnya adalah membuat peta posisi *importance – performance* yang merupakan suatu bangun yang dibagi menjadi empat kuadran yang dibatasi oleh dua garis berpotongan tegak lurus

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{k}$$

$$y = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{y}$$

Dimana:

X = Rata-rata dari rata-rata skor tingkat kinerja seluruh atribut.

Y = Rata-rata dari rata-rata skor tingkat harapan seluruh atribut.

k = Banyaknya atribut yang mempengaruhi kepuasan.

Selanjutnya sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat persepsi karyawan terhadap kesiapan/kinerja atau lembaga, sedangkan sumbu tegak (Y) akan diisi oleh skor tingkat pentingnya/harapan suatu atribut. Secara sederhana rumus yang digunakan untuk setiap atribut adalah:

$$X = \sum_{i=1}^n X_i / n$$

$$Y = \sum_{i=1}^n Y_i / n$$

Dimana:

X = Skor rata-rata persepsi,

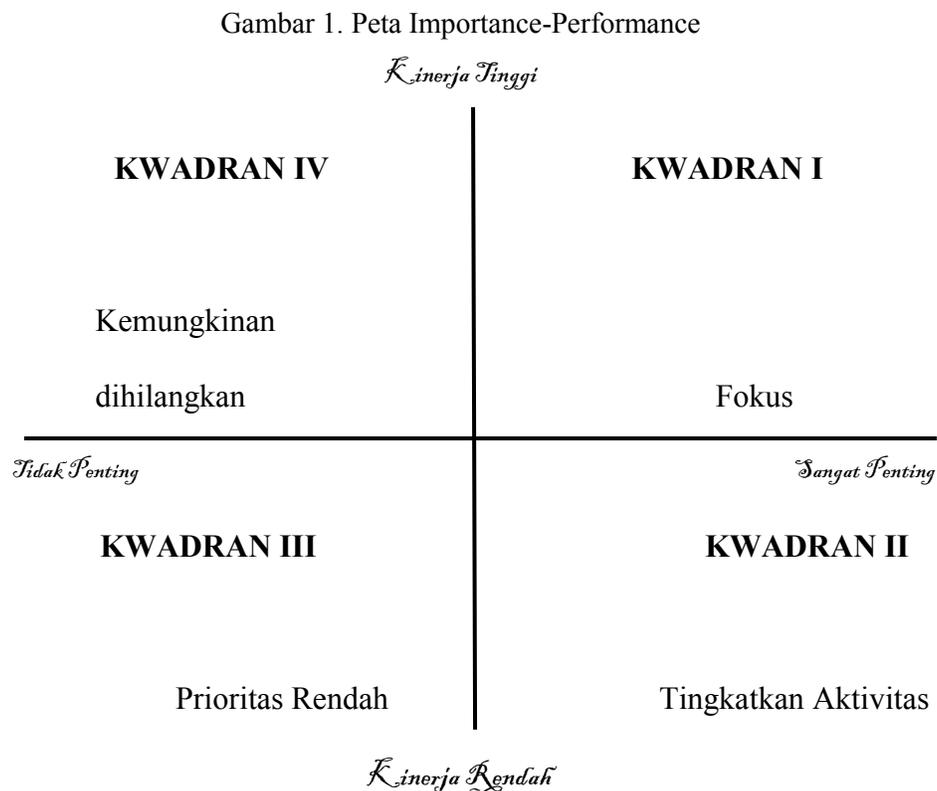
Y = Skor rata-rata harapan,

n = Jumlah Responden

4. Analisis Matrix Arti Penting dan Kinerja

Menurut (Ormanovi, 2017) analisis arti penting-kinerja (*importance-performance analysis*) dapat digunakan untuk merangking berbagai elemen (atribut) dari kumpulan jasa dan mengidentifikasi tindakan yang diperlukan.

Pada analisis *Importance-Performance Analysis*, dilakukan pemetaan menjadi 4 kuadran untuk seluruh variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Pembagian kuadran dalam *Importance-Performance Analysis* dapat dilihat sebagai berikut



Sumber Ormanovi. (2017)

Strategi yang dapat dilakukan berkenaan dengan posisi masing-masing variabel pada keempat kuadran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a..Kuadran 1 Fokus disini (*Concentrate Here*)

Adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh karyawan, dan faktor-faktor yang dianggap sudah sesuai dengan yang dirasakannya sehingga tingkat kepuasannya relatif lebih tinggi. Variabel-variabel yang masuk dalam kuadran ini harus tetap dipertahankan karena semua variabel ini menjadikan lembaga dianggap mempunyai keunggulan di mata karyawan.

b. Kuadran 2 Tingkatkan (*Keep Up The Good Work*)

Adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh karyawan, tetapi pada kenyataannya faktor-faktor ini belum sesuai dengan harapan kinerja karyawan (tingkat kepuasan yang diperoleh masih rendah). Variabel-variabel yang masuk dalam kuadran ini harus ditingkatkan.

c. Kuadran 3 Prioritas rendah (*Low Priority*)

Adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh karyawan, dan pada kenyataannya kinerjanya juga tidak terlalu istimewa. Peningkatan variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali karena pengaruhnya terhadap manfaat yang dirasakan oleh karyawan sangat kecil.

d. Kuadran 4 Kemungkinan Dihilangkan (*Possibly Overkill*)

Adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh karyawan, dan dirasakan terlalu berlebihan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dikurangi agar lembaga dapat lebih efisien dalam hidup di era VUCA.

G. Kesimpulan dan Saran

Setelah melakukan pengolahan data, analisis, dan tujuan dari penelitian ini maka dihasilkan kesimpulan. Begitu juga saran baik bagi lembaga yang diteliti ataupun bagi penulis sendiri dalam penelitian kedepannya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Uji Reliabilitas dan Validitas

Pengujian validitas dan reliabilitas ini dibedakan menjadi dua, karena melihat dari sisi penilaian responden yang menilai dari sisi tingkat kepentingan (*importance*) dan kinerja (*performance*) mereka terhadap masing-masing *persepsi mereka terhadap pelayanan dan pelaksanaan digital di perguruan tinggi*. Masing-masing dijelaskan pada tabel-tabel yang akan menampilkan ringkasan uji reliabilitas dan validitas persepsi dan harapan .

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 50 responden yang mewakili dari unit Biro Akademik, Biro Keuangan, Biro Kemahasiswaan, INQA, Puspindika, Internal Audit, Admisi, PPLK, masing-masing 5 dan Fakultas untuk 10 responden. Sedangkan responden keseluruhan meliputi tenaga administrasi maupun dosen yang terlibat dalam aktivitas administrasi khususnya yang terkait dengan teknologi informasi. Unit dimana responden diambil adalah: Biro Akademik, Biro Keuangan, Biro Kemahasiswaan, Biro Kerjasama, InQA - Institution Quality Assurance, Puspindika - Pusat Informasi dan Intranet Kampus, PPLK - Pusat Pelatihan dan Layanan Komputer, Internal Audit, Pusat SDM, Admisi Kampus, Arsip, LPPM, Rektorat, PPLK - Pusat Pelatihan dan Layanan Komputer, Perpustakaan, Poliklinik, Centrino, Yayasan dan semua fakultas di Universitas Kristen Duta Wacana.

a. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas atau keandalan dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*. Nilai tersebut menggambarkan keandalan indikator-indikator yang digunakan dalam kuesioner penelitian.

Tabel 4
 Nilai Cronbach Alpha
 Berdasarkan Penilaian Persepsi Tingkat Kepentingan Pengguna

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.954	25

Tabel 5
 Nilai Cronbach Alpha
 Berdasarkan Penilaian Persepsi Kinerja Pengguna

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.974	25

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari sampel persepsi tingkat kepentingan bernilai 0,954 (Tabel 4) dan sampel persepsi tingkat kinerja bernilai 0.974 (Tabel 5). Nilai *Cronbach's Alpha* yang didapatkan kedua sampel bernilai $>0,06$ sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa instrument yang digunakan bersifat reliabel. Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* nya bernilai lebih dari 0,6

b. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan dapat mengukur apa yang diinginkan. Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat nilai *corrected item-total correlation* dengan dengan teknik Korelasi *Product Moment Pearsons* yaitu dengan cara membandingkan antara skor item dengan skor total item (nilai r hitung) dibandingkan dengan nilai r tabel. Dimana untuk jumlah sampel 50, r tabel nya adalah 0.200

Tabel 6
Hasil Uji Validitas Sampel Tingkat Kepentingan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ak1	103.4600	144.376	.472	.954
Ak2	103.7400	138.482	.752	.951
Ak3	103.5200	140.500	.753	.951
Ak4	103.7000	140.704	.602	.953
Ak5	103.5800	141.106	.661	.952
Ak6	103.6400	139.051	.697	.952
Ak7	104.0800	137.014	.629	.953
Ak8	103.8200	140.273	.662	.952
Asdm1	103.5800	142.126	.589	.953
Asdm2	103.6800	139.447	.748	.951
Asdm3	103.5800	139.759	.717	.951

Asdm4	103.8400	144.341	.383	.955
Asdm5	103.9200	138.075	.721	.951
Asdm6	103.7000	137.235	.756	.951
Asdm7	103.7600	139.288	.741	.951
Asdm8	104.0600	137.813	.636	.952
Asdm9	103.9200	137.136	.721	.951
App1	103.7000	138.908	.715	.951
App2	103.7200	138.736	.730	.951
App3	104.0400	138.202	.606	.953
App4	103.7600	141.615	.531	.953
App5	103.8800	137.618	.656	.952
App6	103.9600	136.570	.658	.952
App7	103.6400	139.215	.800	.951
App8	103.6400	141.296	.651	.952

Sumber hasil perhitungan

Selanjutnya dengan cara perhitungan yang sama dilakukan uji validitas tingkat kinerja sebagai berikut

Tabel 7
Hasil Uji Validitas Sampel Tingkat Kinerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bk1	89.1000	291.724	.641	.974
Bk2	89.1600	288.668	.721	.974
Bk3	89.1600	289.566	.633	.974
Bk4	89.1000	290.296	.646	.974

Bk5	89.2800	286.083	.722	.974
Bk6	89.3800	286.689	.662	.974
Bk7	89.6600	283.086	.824	.973
Bk8	89.3800	286.567	.757	.974
Bsdm1	89.1400	287.143	.671	.974
Bsdm2	89.4000	286.612	.747	.974
Bsdm3	89.2600	286.115	.783	.973
Bsdm4	89.5400	283.151	.766	.973
Bsdm5	89.7800	279.604	.707	.974
Bsdm6	89.7000	280.133	.814	.973
Bsdm7	89.7800	275.155	.833	.973
Bsdm8	89.8200	274.273	.847	.973
Bsdm9	89.7800	276.053	.890	.972
Bpp1	89.2600	285.339	.814	.973
Bpp2	89.4600	281.560	.840	.973
Bpp3	89.6000	278.204	.843	.973
Bpp4	89.5600	279.476	.826	.973
Bpp5	89.7800	276.257	.884	.972
Bpp6	89.7200	282.165	.787	.973
Bpp7	89.5000	282.418	.799	.973
Bpp8	89.5000	284.949	.779	.973

Sumber hasil perhitungan

Tabel 6 dan Tabel 7 menunjukkan hasil uji validitas dari instrument dari kedua sampel. Dimana seperti yang sudah dijelaskan bahwa validitas sebuah instrumen dapat dilihat dari nilai pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang selanjutnya disebut rhitung..

Jika dilihat dari Tabel 6 dan Tabel 7 nilai pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* (rhitung) semua bernilai > 0.200 hal ini menunjukkan bahwa instrument

yang digunakan dapat dikatakan valid. Hal ini sesuai dengan teori yang menjelaskan bahwa jika, nilai rhitung > nilai rtabel , maka item tersebut dapat dikatakan valid (Sugiyono, 2007; Arikunto, 2010).

3 . Hasil wawancara terhadap Rektor UKDW atas upaya dan harapan dalam menghadapi era VUCA di masa transformasi digital sebagai berikut:

a. Bagaimanakah pemikiran (strategi) pimpinan dalam menghadapi era transformasi digital yang terjadi di masa VUCA agar UKDW berhasil dan mampu bertahan didalam perubahan yang terjadi dengan cepat

Respon : Keadaan dunia sekarang ini yang bercirikan Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous memang merupakan keadaan yang tidak dapat dihindari oleh UKDW di dalam dunia yang serba terhubung, saling mempengaruhi dan cepat berubah ini. Strategi yang diterapkan oleh Pimpinan UKDW dalam menghadapi era transformasi digital dapat disharingkan sebagai berikut:

1) **Vision** : artinya UKDW harus tetap mempunyai visi yang jelas, yang diibaratkan seperti arah perjalanan yang jelas tujuan.

2) **Understanding** : artinya UKDW harus memahami dan mengevaluasi terus menerus arah perkembangan dunia Pendidikan tinggi yang sedang terus berubah dengan cepat. Jika paham maka bisa memberikan respon yang tepat.

3) **Collaboration** : artinya UKDW tidak dapat mengatasi arus dan dampak perubahan ini dengan mengandalkan kekuatan sendiri. Kami harus bekerjasama dengan shareholder dan banyak pihak untuk mencapai kemajuan Bersama.

4) **Adaptation** : artinya UKDW harus mau untuk beradaptasi dan berubah. Organisasi dibuat dengan seramping mungkin dan sesederhana mungkin mekanisme

kerjanya. Perlu untuk menghilangkan sekat-sekat yang memperlambat kinerja dan menghambat teamworking

b Bagaimanakah mempersiapkan pimpinan dibawahnya termasuk SDM di setiap unit agar mampu mendukung apa yang menjadi pemikiran (strategi) pimpinan

Respon : Upaya mempersiapkan SDM diantaranya sebagai berikut :

1) *Caring* : upaya untuk memperhatikan sungguh-sungguh kualitas SDM. Jika jenjang karir Dosen sudah cukup jelas sesuai jabatan akademiknya, maka kami juga harus bisa mengembangkan jenjang karir yang jelas untuk tendik. Perlu usaha terus menerus untuk lebih memperhatikan kenyamanan, kesejahteraan dan kekompakan dalam bekerja di UKDW.

2) *Capability* : upaya untuk terus meningkatkan kemampuan (kapabilitas) dari setiap karyawan baik dosen maupun tendik, baik melalui Pendidikan (studi lanjut), pelatihan, sertifikasi, retreat dan lainnya.

3) *Collaboration* : kami ingin kinerja bukan bertumpu pada kemampuan individual namun juga kolejial, bukan kerja sendiri-sendiri namun bersama-sama saling mendukung saling menolong.

c. Apakah perlu menyesuaikan sarana dan prasarana yang ada agar mampu tujuan UKDW tercapai di era VUCA di masa transformasi digital

Respon : Beberapa program pengembangan sarana dan prasarana tentunya perlu disesuaikan sbb:

- 1) Menyediakan infrastruktur jaringan internet (LAN, WIFI) yang baik dan peralatanerja (computer, LCD projector dsb) yang memadai di lingkungan tempat kerja di kampus
- 2) Mengembangkan sistem informasi yang terintegrasi untuk memperlancar tata Kelola universitas baik untuk manajemen bidang akademik, keuangan, SDM dan sarana prasarana.
- 3) Mengembangkan Lembaga Pengembangan Akademik dan Inovasi Pembelajaran (LPAIP) yang bertanggungjawab untuk mengembangkan berbagai macam fasilitas tambahan untuk online learning baik itu Learning Management System (LMS) maupun digital resources-nya (bersama Library).

B. Pembahasan

1. Hasil Perhitungan dari *Importance Performance Analysis*

Dari hasil perhitungan yang dilakukan atas Importance-Performance Analysis diperoleh skor rata-rata dari arti penting dan harapan kinerja sebagai berikut:

Tabel 8
Skor Rata-rata Atribut Arti Penting dan Kinerja

Indikator/Kuesioner	Arti Penting	Kinerja	Gap
AK1	4.61	3.93	-0.68
AK2	4.32	3.80	-0.52
AK3	4.50	3.79	-0.71
AK4	4.40	3.77	-0.63
AK5	4.43	3.69	-0.74
AK6	4.28	3.50	-0.78
AK7	4.00	3.33	-0.67
AK8	4.19	3.53	-0.66

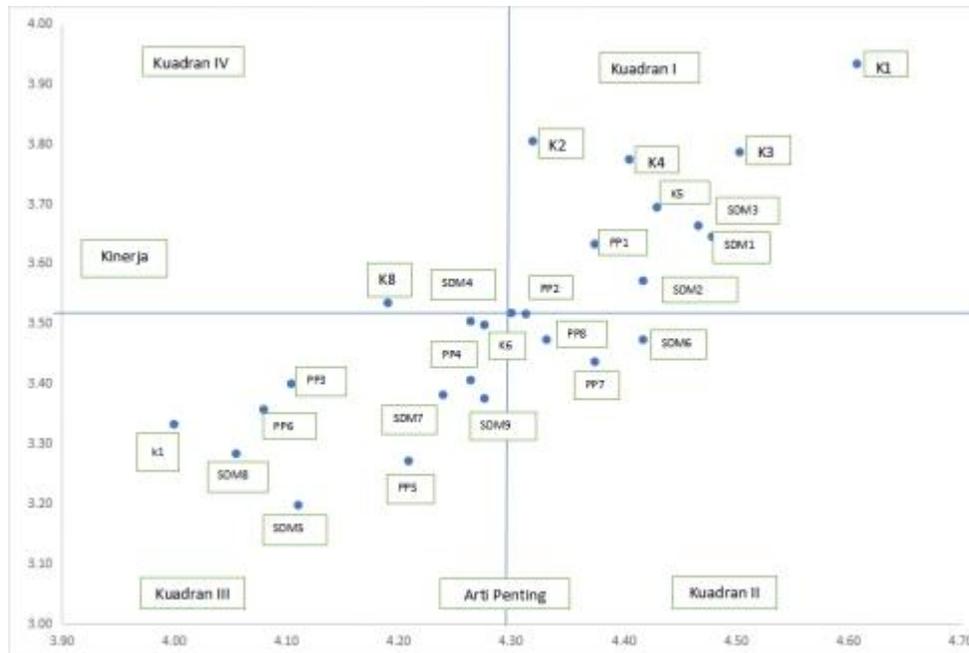
ASDM1	4.48	3.64	-0.84
ASDM2	4.42	3.57	-0.85
ASDM3	4.47	3.66	-0.81
ASDM4	4.26	3.50	-0.76
ASDM5	4.11	3.20	-0.91
ASDM6	4.42	3.47	-0.95
ASDM7	4.24	3.38	-0.86
ASDM8	4.06	3.28	-0.78
ASDM9	4.28	3.37	-0.91
APP1	4.37	3.63	-0.74
APP2	4.31	3.52	-0.79
APP3	4.10	3.40	-0.70
APP4	4.26	3.40	-0.86
APP5	4.21	3.27	-0.94
APP6	4.08	3.36	-0.72
APP7	4.37	3.44	-0.93
APP8	4.33	3.47	-0.86
Avg	4.30	3.52	-0.78

Sumber hasil Perhitungan

Dari rata-rata nilai persepsi dan harapan dari setiap indikator/atribut nilai tersebut akan digunakan untuk menentukan letak masing-masing atribut pada diagram kartesius *Importance Performance Analysis* (IPA). Garis pembatas dalam diagram kartesius diambil dari nilai rata-rata (*mean*) dilihat dari keseluruhan indikator, yaitu 4,30 untuk persepsi tingkat kepentingan dan 3,52 untuk persepsi kinerja. Garis tersebut akan membatasi masing-masing kuadran dan membentuk kuadran 4 sisi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Berdasarkan Gambar berikut dapat dilihat kuadran hasil dari *Importance Performance Analysis* dimana hasilnya menunjukkan:

Gambar 2: Kwadran Importance Performance



:

Pada Kwadran I: Fokus (Concentrate here)

Disini menunjukkan hasil yang dapat dianggap memuaskan keinginan responden, dimana dari 10 atribut baik dari sisi arti penting maupun dari sisi kinerja dapat memenuhi harapan responden

Tabel 9
Pengelompokan Atribut pada Kwadran I

	Indikator/Atribut	AP	K	Gap
K1	Pimpinan memiliki pandangan kedepan tentang bagaimana menghadapi transformasi digital di era VUCA	4.61	3.93	-0.68

	(<i>Visioner</i>)			
K2	Pimpinan telah mempersiapkan aktivitas secara digital dalam menjalankan organisasinya (Digital ready)	4.32	3.80	-0.52
K3	Pimpinan selalu mendukung aktivitas karyawan yang ingin maju (supportive)	4.50	3.79	-0.71
K4	Pimpinan melakukan pengembangan digital sejalan dengan strategi besar organisasi	4.40	3.77	-0.63
K5	Pimpinan mengembangkan budaya keterbukaan dalam mendukung inovasi digital (open innovation)	4.43	3.69	-0.74
SD M1	Tiim khusus unit digital dibentuk dengan sumber daya manusia yang keahliannya sudah sesuai dengan bidangnya	4.48	3.64	-0.84
SD M2	SDM dalam Tim khusus unit digital memiliki kesiapan melaksanakan operasional digital (digital – readiness) yang tinggi	4.42	3.57	-0.85
SD M3	SDM dalam tim khusus unit digital memiliki kompetensi dalam pengelolaan digital	4.47	3.66	-0.81
PP1	Perguruan tinggi telah menyediakan sarana prasarana secara fisik yang mendukung proses digitalisasi	4.37	3.63	-0.74
PP2	Perguruan tinggi telah menyiapkan lingkungan (ekosistem) yang mendukung budaya digital	4.31	3.52	-0.79

Dalam kwadran ini secara umum dipersepsikan bahwa baik pimpinan maupun sumber daya manusia telah dipersiapkan dengan baik. Selain itu sarana dan prasarana serta lingkungan juga telah diadakan untuk terciptanya dukungan terhadap pelaksanaan kerja secara digital. Untuk itu pimpinan harus fokus dan terus meningkatkan kualitas kerja dalam kwadran ini.

Pada Kwadran II: Pertahankan kinerja yang telah baik (*Keep Up The Good Work*)

Terdapat 3 indikator di wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh karyawan, tetapi pada kenyataannya faktor-faktor ini belum sesuai dengan harapan kinerja karyawan (tingkat kepuasan yang diperoleh masih rendah). Variabel-variabel yang masuk dalam kuadran ini harus ditingkatkan.

Tabel 10
Pengelompokan Atribut pada Kwadran II

	Indikator/Atribut	AP	K	Gap
SDM 6	Perguruan tinggi melakukan persiapan peningkatan kapasitas SDM yang terencana	4.42	3,47	-0.95
PP7	Komunikasi di era VUCA diciptakan semakin mudah Efisien (tidak berbelit)	4.37	3.44	-0.93
PP8	Telah disediakan teknologi dan jaringan pendukung yang memadai untuk digitalisasi di era VUCA	4.33	3.47	-0.86

Prioritas Rendah III (Low Priority)

Disini disebut dengan prioritas Rendah. Dari 11 atribut pertanyaan dianggap tidak begitu penting dan ternyata juga kinerjanya kurang memenuhi harapan responden.

Tabel 11
Pengelompokan Atribut pada Kwadran III

	Indikator/Atribut	AP	K	Gap
K6	Pimpinan selalu mengajak diskusi untuk pengembangan digital di perti	4.28	3.50	-0.78
K7	Pimpinan menyiapkan program – program baru ala startup	4.00	3.33	-0.67
SDM 5	SDM selalu dilibatkan untuk melakukan Studi dan studi banding ke lembaga – lembaga yang telah melakukan program digital > 5 th	4.11	3.20	-0,91
SDM 7	Kompetensi SDM selalu ditingkatkan melalui seminar-seminar tentang hal terbaru dalam bidang digitalisasi di era VUCA yang berkembang dengan cepat	4.24	3.38	,0,86
SDM 8	Menyelenggarakan lokakarya rutin untuk meningkatkan kompetensi	4.06	3.28	-0.78
SDM 9	Program untuk perubahan pola pikir (mindset) tentang perlunya berubah karena tantangan VUCA diselenggarakan untuk seluruh staf	4.28	3.37	0,91
PP3	Menyiapkan space dan desain ruangan yang dinamis	4.10	3.40	-0.70
PP4	Fasilitas yang memadai bagi semua unsur karyawan untuk kerja digital	4.26	3.40	-0,86
PP5	Dilakukan perubahan struktur organisasi yang ramping dan efisien	4.21	3.27	-0,94
PP6	Komunikasi di era VUCA diciptakan semakin mudah Efisien (tidak berbelit)	4.08	3.36	-0,72

Dalam kwadra disini memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh karyawan, dan pada kenyatannya kinerjanya juga tidak terlalu istimewa. Peningkatan variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali karena pengaruhnya terhadap manfaat yang dirasakan oleh karyawan sangat kecil.

.Pada Kwadran IV: Kemungkinan berlebihan (*Possible Overkill*)

Terdapat 2 indikator di kwdran ini yang memuat faktror-faktor yang dianggap kurang penting oleh karyawan, namun dirasakan terlalu berlebihan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dikurangi agar lembaga dapat lebih efisien dalam hidup di era VUCA.

Tabel 12
Pengelompokan Atribut pada Kwadran 1V

	Indikator/Atribut	AP	K	Gap
K8	Pimpinan sudah melaksanakan dan selalu menyiapkan program yang bersifat dinamis dan fleksibel	4.19	3.53	0.66
SDM 4	Tim Khusus unit digital selalu mendampingi proses digitalisasi di setiap unit maupun bagian	4.26	3.50	0,76

Disini dapat diartikan bahwa atribut diatas tidaklah begitu penting dan walau kinerjanya cukup baik. Namun demikian. Tim Khusus digital perlu untuk selalu mendampingi dan bahkan perlu untuk menggali kebutuhan yang diharapkan di setiap unit, sehingga bisa menjadi masukan untuk pimpinan mengambil keputusan pembuatan program yang dibutuhkan unit..

2. Index Kepuasan Responden

Index Kepuasan Responden dipergunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat pemenuhan rata2

a. Menghitung nilai total maksimum dari atribut Kepentingan dikalikan nilai maksimum atribut kinerja dikalikan jumlah atribut (NTmak)

$$5 \times 5 \times 25 = 625$$

b. Menghitung nilai terendah dari atribut kepentingan dikalikan nilai minimum atribut kinerja dikalikan jumlah atribut (NTmin)

$$1 \times 1 \times 25 = 25$$

c. Menghitung jarak (skala) antar nilai dalam atribut Ns:

$$(625-25)/5 = 120$$

STP	TP	CP	P	SP	
25	145	265	385	505	625

d. Menghitung tingkat kepuasan atas kinerja organisasi berdasarkan persepsi responden:

e. Menghitung *Weighting Factor (WF)* yaitu menghitung nilai rata-rata kepentingan dan rata-rata harapan atau kinerja dari seluruh atribut

f. Menghitung *Weight Score (WS)* dengan cara mengalikan masing-masing atribut dari WF

g. Menghitung *Weight Total (WT)* dengan menjumlahkan WS dari semua atribut hasil yang diperoleh adalah sebesar 381,5

Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan berada diantara skala 265-385, yang berarti berada sebesar 61,04% yaitu dalam posisi Cukup Puas mendekati Puas

3 Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Berdasarkan hasil analisis pengolahan data dengan melakukan analisis kesenjangan (*gap analysis*), dari data pada Table 4.5 menunjukkan semua variable indikator mendapatkan nilai negative. Hal ini menunjukkan bahwa harapan atas arti penting tidak ada yang terpenuhi.

Adapun gap tertinggi diatas 0.90 ada pada 5 indikator yaitu:

Tabel 13
Analisis Gap tertinggi

	Indikator/ Atribut	Arti Penting	Kinerja	Gap
ASDM6	Perguruan tinggi melakukan persiapan peningkatan kapasitas SDM yang terencana	4.42	3.47	-0.95
APP5	Adanya petunjuk operasional yang jelas dalam menjalankan program digitalisasi di unit masing-masing.	4.21	3.27	-0.94
APP7	Komunikasi di era VUCA diciptakan semakin mudah Efisien (tidak berbelit)	4.37	3.44	-0.93
ASDM9	Program untuk perubahan pola	4.28	3.37	-0.91

	pikir (mindset) tentang perlunya berubah karena tantangan VUCA diselenggarakan untuk seluruh staf			
ASDM5	SDM selalu dilibatkan untuk melakukan Studi dan studi banding ke lembaga – lembaga yang telah melakukan program digital > 5 th	4.11	3.20	-0.91

Ke lima atribut tersebut perlu mendapat perhatian apabila ternyata memang diperlukan disesuaikan dengan letak dari kwadran IPA nya.

BAB V

KESIMPULAN dan SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan kegiatan penelitian dan hasil temuan, berikut adalah kesimpulan pada penelitian ini:

1.. Bila dilihat dari sisi antara tingkat kepentingan dan harapan dari responden bahwa tingkat harapannya hanya terpenuhi sebesar hanya 61,04%. Untuk itu perlu dilakukan peningkatan di beberapa atribut yang ada karena dirasa masih ada kekurangan.

2. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan memakai *Importance-Performance Analysis Matrix* dan dikaitkan dengan *gap analysis* yang ada diambil kesimpulan:

a. Pada kwadran 2 dari atribut yang ada, terutama untuk SDM1, SDM2, SDM3 dengan nilai gap tertinggi di kwadran 2 perlu lebih ditingkatkan dengan meningkatkan kesiapan, kompetensi dan keahlian Tim Khusus digital. Misalnya dengan menyekolahkan atau mengikutkan dalam berbagai pelatihan.

b. Pada Kwadran 3 Untuk SDM5, SDM9 dan PP5 mempunyai gap yang sangat tinggi. Untuk itu perlu dilakukan penambahan pengetahuan bagi karyawan terkait dengan melakukan studi banding, sekaligus untuk merubah mindset karyawan agar

mengetahui kekurangan maupun kelebihan. Mengenai struktur organisasi perlu ditinjau ulang dengan memanfaatkan digitalisasi yang ada.

c. Pada Kwadran 4 baik SDM6, PP7 dan PP8 sangat perlu mendapat perhatian yang dirasa sangat kurang dengan harapan responden, yaitu persiapan SDM yang terencana, Komunikasi yang efektif dan pengembangan prasarana digital yang memadai.

3. Implikasi penelitian bagi universitas

Memperhatikan apa yang disampaikan Rektor UKDW tentang strategi universitas menghadapi era VUCA, implikasi dari penelitian ini terhadap universitas menyangkut 3 hal yaitu dari sisi kepemimpinan, sumber daya manusia dan sarana dan prasarana. Hal ini dilakukan dengan membandingkan antara strategi yang ditetapkan pimpinan perguruan tinggi dengan hasil kinerja berdasarkan pandangan responden.

a. Implikasi dari sisi kepemimpinan.

Hasil penelitian menyatakan bahwa pandangan visioner pimpinan memang dibutuhkan responden atau karyawan yang menyatakan bahwa hal ini sudah terlaksana dengan baik dan dapat dimengerti oleh karyawan UK Duta Wacana, terbukti nilai nya 3,93 diatas rata-rata jawaban yang hanya 3,52. Sosialisasi dan internalisasi visi sudah berjalan dengan baik. Hal ini perlu dipertahankan agar visi pimpinan dapat terus berjalan sesuai dengan kebutuhan perubahan.

Selain itu hal yang cukup positif yang dapat dirasakan adalah bahwa pimpinan telah menjalankan banyak program kegiatan yang dilakukan secara digital. Tentu hal ini sangat membantu efisiensi kerja para karyawan. Demikian juga dengan perasaan bahwa budaya keterbukaan atas ide para karyawan dalam mengembangkan aktivitas digital di unitnya sangat terdukung sehingga banyak inovasi dapat dilakukan.

Namun hal yang dirasa kurang padahal dirasa penting oleh karyawan adalah keterbukaan untuk mengadakan diskusi mengenai pengembangan digital di perguruan tinggi secara bersama. Ini bisa terjadi karena semua ide telah didukung namun secara bersama dinilai kurang. Bisa jadi menyebabkan program digitalisasi menjadi tidak menyatu. Untuk itu berbagai ide yang ada walau didukung haruslah dilakukan pembicaraan bersama agar program dapat terintegrasi dengan baik. Itu sebabnya terkait dengan apakah pimpinan sudah melaksanakan program secara fleksibel dan dinamis dirasakan berjalan baik namun karena kurang terintegrasi sehingga dianggap tidak penting.

b. Implikasi dari sisi sumber daya manusia

Universitas telah membuat strategi untuk meningkatkan kapasitas SDM yang terencana dan berkelanjutan melalui pendidikan dan pelatihan-pelatihan. Walau hal ini dirasa penting oleh responden, namun menurut mereka pelaksanaannya masih dirasa kurang. Hal yang juga dirasa kurang adalah kurangnya pengetahuan karyawan dalam mengetahui kemajuan perguruan tinggi lain dalam pelaksanaan digitalisasi, untuk itu studi banding sangat mereka perlukan sesuai dengan unit pelayanannya. Universitas juga dituntut untuk memberi kesempatan bagi karyawan untuk dapat

mengikuti seminar-seminar agar dapat mengetahui perkembangan digitalisasi dewasa ini. Dengan demikian hal ini akan membantu perubahan pola pikir (mindset) karyawan untuk berubah menghadapi tantangan digitalisasi secara mandiri tanpa dipaksa dan diarahkan.

Hal yang dirasa positif dan harus dipertahankan adalah bahwa sumber daya manusia yang ada sudah sesuai dengan kapabilitasnya serta mempunyai kesediaan membantu unit-unit atas kebutuhan pendampingan dalam mempelajari program-program baru yang harus diimplementasikan. Tim khusus mempunyai kinerja yang cukup baik dalam pelayanannya.

c. Implikasi di bidang sarana dan prasarana

Hal yang perlu diperhatikan dalam masalah sarana dan prasarana adalah komunikasi yang diciptakan perlu untuk ditingkatkan dengan memanfaatkan sarana digital. Sebab hal ini masih dirasakan kurang oleh responden, padahal dengan memanfaatkan sarana digital komunikasi seharusnya lebih lancar dan efisien. Universitas perlu menciptakan sistem komunikasi yang efektif antara lain dengan memperbaiki struktur organisasi yang lebih ramping dan efisien. Hal yang juga dirasakan kurang adalah teknologi dan jaringan pendukung. Untuk itu pihak universitas perlu mengadakan evaluasi mendalam terhadap apa yang dirasakan kurang tersebut. Apakah bandwidth apakah peralatan dan jaringan yang sudah tidak sesuai.

Hal yang cukup positif adalah bahwa secara fisik sarana dan prasarana telah tersedia dengan baik selain itu lingkungan yang mendukung budaya digital sudah terbentuk. Itu sebabnya responden merasa bahwa tidak ada masalah dengan ruangan, fasilitas

kerja dan petunjuk operasional cukup memadai. Namun komunikasi serta jaringan pendukung belum memadai.

B. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dapat dilakukan maka ada beberapa keterbatasan dan saran dapat disampaikan:

1. Perguruan tinggi perlu lebih memperhatikan pengembangan sumber daya manusia dengan lebih terutama dengan membuka wawasan (*mind set*) karyawannya terutama dalam hidup di era digital saat ini.
2. Dengan memakai pendekatan IPA dan pendekatan gap antara Arti Penting (harapan) dengan Kinerja terdapat perbedaan hasil. Untuk itu perlu dilakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam dengan mempertajam pertanyaan agar dapat digali lebih dalam permasalahan yang perlu dipecahkan di perguruan tinggi ini.
3. Dalam memilih responden tidak dibedakan antara tenaga edukatif dan non edukatif, sehingga tidak dapat dilihat *acceptance level* dari keduanya. Untuk itu bisa diperdalam apabila akan dilakukan penelitian lanjutan.
4. Pada dasarnya transformasi digital tidak hanya pada sistem tetapi juga pada orangnya, kelemahan dari penelitian ini tidak terlihat bahwa terjadi transformasi terhadap orangnya. Penelitian lanjutan dapat dilakukan secara khusus untuk mengetahui sejauh mana terjadi transformasi terhadap individu didalamnya.

Lampiran 1

Daftar Pustaka

- Aribowo, Handy dan Alexander Wirapraja. (2018). Strategi Inovasi Dalam Rangka Menjaga Keberlanjutan Bisnis Dalam Menghadapi Era Volatility, Uncertainty, Complexity, Dan Ambiguity (Vuca). [Vol 9 No 1 \(2018\): Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan \(JIMAT\)](#).
- Bennett. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons* May 2014 57(3) DOI:[10.2139/ssrn.2406676](#)
- B. Hinings, T. Gegenhuber, and R. Greenwood. (2018) "Digital innovation and transformation: An institutional perspective," *Inf. Organ.*, vol. 28, no. 1, pp. 52–61.
- Diantoro, Andreas. (2017). Empat Pilar Transformasi Digital Organisasi. <https://www.liputan6.com/teknoread/2871168/>, Rabu 25 Maret 2020, 17.10 WIB
- Dirgantara. (2015). Penerapan Model Performance Important Analysis Dalam Studi Kasus: Analisis Kepuasan Konsumen bhinneka.com. *Jurnal Sains dan Teknologi: Kalbi Scientia*. ISSN 2356-4393. 52-62
- Edmead, M. (2016). Digital Transformation Why Its Important to Your-Organization. <https://www.cio.com/article/3063620/it-strategy.html>
- Gafurov, et all.. (2020). Change of the Higher Education Paradigm in the Context of Digital Transformation: From Resource Management to Access Control. *International Journal of Higher Education* Vol. 9, No. 3; 2020 Published by Sciedu Press 71 ISSN 1927-6044 E-ISSN 1927-6052
- Glen S. (2016). "Reliability and Validity in Research: Definitions, Examples". [StatisticsHowTo.com](https://www.statisticshowto.com/reliability-validity-definitions-examples/): Elementary Statistics for the rest of us! <https://www.statisticshowto.com/reliability-validity-definitions-examples/>.
- Hendrarso, Panji. (2020). Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi menuju Era VUCA: Studi Fenomenologi Pada Perguruan Tinggi Swasta. *Prosiding Seminar Stiami*, Vo. 7, 2020, P-ISSN 2355 2883
- J. Loonam, S. Eaves, V. Kumar, and G. Parry. (2018)"Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations," *Strateg. Chang.*, vol. 27, no. 2, pp. 101–109.

- Kennedy, Posma Sariguna Johnson. (2020). Tantangan Pendidikan Tinggi Menghadapi Perkembangan Teknologi Digital Dalam Era VUCA, Bunga Rampai, UKI Press, Jakarta Timur, 133-148
- Kingsinger, P. & Walch, K. (2012). Living and leading in a VUCA world. Thunderbird University. <http://knowledge.network.thunderbird.edu/research/2012/07/09/>.
- Korsakova. (2019). Higher Education in VUCA-World Higher Education in VUCA-World: New Metaphor of University. European Journal of Interdisciplinary Studies, May - August 2019, Volume 5, Issue 2, 31-35
- Kurniasari, Nizza. (2020). Corporate University dalam Transformasi Digital Organisas. https://ppm-manajemen.ac.id/id_ID/blog. Rabu 25 Maret 2020, 17.00WIB
- Lawrence. (2013). Developing Leaders in VUCA Environment, UNC Kenan-Flager Business School. <https://www.emergingrleader.com/wp-content/uploads/2013/02>
- Meijer, Erick. (2019). Transformasi Digital SDM Pendukung Teknologi Jangan Dilupakan. <https://money.kompas.com/read/2019/05/27/142923126/./> Jumat 28 Maret 2020, 15.25WIB
- Minci. (2020). New Decision Systems in the VUCA world. Journal Management and Marketing, vol (issue)15(2), 252
- Novianti Indah Putri, Yudi Herdiana, Zen Munawar, Rita Komalasari. (2021). Teknologi Pendidikan dan Transformasi Digital di Masa Pandemi COVID-19 Jurnal ICT : Information Communication & Technology Vol. 20, N0.1, Juli 2021, pp. 53-57p-ISSN: 2302-0261, e-ISSN: 2303-3363, DOI:<https://ejournal.ikmi.ac.id/index.php/jict-ikmi>
- Nugraha, R. (2014). Usulan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada Bengkel "X" Berdasarkan Hasil Matrix Importance-Performance Analysis. Jurnal Online Institut Teknologi Nasional. Januari 2014. Jurusan Teknik Industri Itenas | No.03 | Vol.01. ISSN: 2338-5081
- Ormanovi, S, et al. (2017). Importance-Performance Analysis: Different Approaches. Acta Kinesiologica 11 (2017) Supp. 2: 58-66. <https://www.researchgate.net/publication/322790903>
- Pramudianto, DR, ACC. (2019) Human Idea: Mengelola Karyawan Generasi Now 1, 3,5,7, Penerbit Andi, Yogyakarta

- Rimita. (2019). Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (VUCA) Business Environment. Walden University. Dissertations and Doctoral Studies
- R. Morakanyane, A. Grace, P. O'Reilly, "Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature," *30th Bled eConference Digit. Transform. - From Connect. Things to Transform. our Lives, BLED 2017*, pp. 427–444, 2017. *Proceeding SENDIU 2020 ISBN: 978-979-3649-72-6* 84
- Sugiarsono, Joko. (2017). Langkah-Langkah Mengembangkan Bisnis Digital, SWA 04, XXXIII, 38
- Petriela, Y. (2020). Sulitnya Melatih dan Menilai SDM di era VUCA <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190502/12/917894/>, Jumat 27 Maret 2020, 15.47 WIB
- Wardjiyo, Perry. (2020) Rebooting Business Mindset Towards Vuca World. <http://sb.ipb.ac.id/id/national-seminar-> Jumat 28 2020, 14.10 WIB
- Wong, (2011) The Use of Importance-Performance Analysis (IPA) in Evaluating Japan's E-government Services, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, ISSN 0718–1876, Electronic Version VOL 6 / ISSUE 2 / AUGUST 2011
- Zvorni. (2016). Human Resources or Information Technology: What is More Important for Companies in the Digital Era?. [Business Systems Research : International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Vol. 7 No. 1, 2016. https://doi.org/10.1515/bsrj-2016-0003](https://doi.org/10.1515/bsrj-2016-0003)

Lampiran 2

Kuesioner Kesiapan Perguruan Tinggi Dalam Menjalani Era Vuca melalui Transformasi Digital Berdasarkan Hasil Matrix Importance – Performance Analysis

Kesiapan Perguruan tinggi dalam menjalani ERA VUCA sebagai akronim dari Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity melalui transformasi Digital sangat penting bagi karyawan yang bekerja di lingkungan yang kompleks, penuh ketidak pastian dan tidak stabil. Perubahan teknologi atau transformasi digital adalah salah satu penyebabnya. Kesiapan perguruan tinggi dalam menghadapinya akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam mendukung agar perguruan tinggi dapat bertahan dan mampu memberikan pelayanan terbaik dalam situasi yang mudah berubah dalam kondisi yang buruk. Penelitian ini akan mengungkapkan kesiapan perguruan tinggi dalam beradaptasi terhadap transformasi digital di era VUCA. Transformasi digital akan didukung bila memiliki kepemimpinan, sumber daya manusia dan perangkat pendukung yang tangguh. Selain itu penelitian ini akan memberikan variabel yang perlu ditingkatkan agar aktivitas organisasi menjadi semakin baik.

A. Berikut ini adalah pertanyaan tentang Di Era VUCA, SEBERAPA PENTING (Importance) variabel-variabel terkait digitalisasi yang perlu ada di perguruan tinggi supaya dapat berjalan baik.

5=Sangat Penting (SP); 4=Penting (P); 3=Cukup Penting (CP); 2=Tidak Penting (TP); 1=Sangat Tidak Penting (STB)

No	Uraian	5	4	3	2	1
	KEPEMIMPINAN					
1	Pimpinan memiliki pandangan kedepan tentang bagaimana menghadapi transformasi digital di era VUCA (Visioner)					
2	Pimpinan telah mempersiapkan aktivitas secara digital dalam menjalankan organisasinya (Digital ready)					
3	Pimpinan selalu mendukung aktivitas karyawan yang ingin maju (supportive)					
4	Pimpinan melakukan pengembangan digital sejalan dengan strategi besar organisasi					
5	Pimpinan mengembangkan budaya keterbukaan dalam mendukung inovasi digital (open innovation)					
6	Pimpinan selalu mengajak diskusi untuk pengembangan digital di perti					

7	Pimpinan menyiapkan program – program baru ala startup					
8	Pimpinan sudah melaksanakan dan selalu menyiapkan program yang bersifat dinamis dan fleksibel					
	SUMBER DAYA MANUSIA					
1	Tim khusus unit digital dibentuk dengan sumber daya manusia yang keahliannya sudah sesuai dengan bidangnya					
2	SDM dalam Tim khusus unit digital memiliki kesiapan melaksanakan operasional digital (digital – readiness) yang tinggi					
3	SDM dalam tim khusus unit digital memiliki kompetensi dalam pengelolaan digital					
4	Tim Khusus unit digital selalu mendampingi proses digitalisasi di setiap unit maupun bagian					
5	SDM selalu dilibatkan untuk melakukan Studi dan studi banding ke lembaga – lembaga yang telah melakukan program digital > 5 th					
6	Perguruan tinggi melakukan persiapan peningkatan kapasitas SDM yang terencana					
7	Kompetensi SDM selalu ditingkatkan melalui seminar-seminar tentang hal terbaru dalam bidang digitalisasi di era VUCA yang berkembang dengan cepat					
8	Menyelenggarakan lokakarya rutin untuk meningkatkan kompetensi					
9	Program untuk perubahan pola pikir (mindset) tentang perlunya berubah karena tantangan VUCA diselenggarakan untuk seluruh staf					
	PERANGKAT PENDUKUNG					
1	Perguruan tinggi telah menyediakan sarana prasarana secara fisik yang mendukung proses digitalisasi					
2	Perguruan tinggi telah menyiapkan lingkungan (ekosistem) yang mendukung budaya digital					
3	Menyiapkan space dan desain ruangan yang dinamis					
4	Fasilitas yang memadai bagi semua unsur karyawan untuk kerja digital					
5	Adanya petunjuk operasional yang jelas dalam menjalankan program digitalisasi di unit masing-masing.					
6	Dilakukan perubahan struktur organisasi yang ramping dan efisien					
7	Komunikasi di era VUCA diciptakan semakin mudah Efisien (tidak berbelit)					
8	Telah disediakan teknologi dan jaringan pendukung yang					

	memadai untuk digitalisasi di era VUCA					
--	--	--	--	--	--	--

Selanjutnya dengan variabel yang sama ditanyakan **SEBERAPA BAIK** atau seberapa **MEMUASKAN KINERJA** Variabel-variabel tersebut dilaksanakan (**Performance**)

5 = Sangat Baik/memuaskan (SB),; 4=Baik/ memuaskan (B); 3=Cukup Baik/memuaskan (CB); 2=Tidak Baik/memuaskan (TB); 1= Sangat Tidak Baik/memuaskan (STB)

No	Uraian	5	4	3	2	1
	KEPEMIMPINAN					
1	Pimpinan memiliki pandangan kedepan tentang bagaimana menghadapi transformasi digital di era VUCA (Visioner)					
2	Pimpinan telah mempersiapkan aktivitas secara digital dalam menjalankan organisasinya (Digital ready)					
3	Pimpinan selalu mendukung aktivitas karyawan yang ingin maju (supportive)					
4	Pimpinan melakukan pengembangan digital sejalan dengan strategi besar organisasi					
5	Pimpinan mengembangkan budaya keterbukaan dalam mendukung inovasi digital (open innovation)					
6	Pimpinan selalu mengajak diskusi untuk pengembangan digital di perti					
7	Pimpinan menyiapkan program – program baru ala startup					
8	Pimpinan sudah melaksanakan dan selalu menyiapkan program yang bersifat dinamis dan fleksibel					
	SUMBER DAYA MANUSIA					
1	Tim khusus unit digital dibentuk dengan sumber daya manusia yang keahliannya sudah sesuai dengan bidangnya					
2	SDM dalam Tim khusus unit digital memiliki kesiapan melaksanakan operasional digital (digital – readiness) yang tinggi					
3	SDM dalam tim khusus unit digital memiliki kompetensi dalam pengelolaan digital					
4	Tim Khusus unit digital selalu mendampingi proses digitalisasi di setiap unit maupun bagian					
5	SDM selalu dilibatkan untuk melakukan Studi dan studi banding ke lembaga – lembaga yang telah melakukan program digital > 5 th					
6	Perguruan tinggi melakukan persiapan peningkatan kapasitas SDM yang terencana					
7	Kompetensi SDM selalu ditingkatkan melalui seminar-seminar					

	tentang hal terbaru dalam bidang digitalisasi di era VUCA yang berkembang dengan cepat					
8	Menyelenggarakan lokakarya rutin untuk meningkatkan kompetensi					
9	Program untuk perubahan pola pikir (mindset) tentang perlunya berubah karena tantangan VUCA diselenggarakan untuk seluruh staf					
	PERANGKAT PENDUKUNG					
1	Perguruan tinggi telah menyediakan sarana prasarana secara fisik yang mendukung proses digitalisasi					
2	Perguruan tinggi telah menyiapkan lingkungan (ekosistem) yang mendukung budaya digital					
3	Menyiapkan space dan desain ruangan yang dinamis					
4	Fasilitas yang memadai bagi semua unsur karyawan untuk kerja digital					
5	Adanya petunjuk operasional yang jelas dalam menjalankan program digitalisasi di unit masing-masing.					
6	Dilakukan perubahan struktur organisasi yang ramping dan efisien					
7	Komunikasi di era VUCA diciptakan semakin mudah Efisien (tidak berbelit)					
8	Telah disediakan teknologi dan jaringan pendukung yang memadai untuk digitalisasi di era VUCA					