



DIES NATALIS
KE-67
UNIVERSITAS
KRISTEN
INDONESIA

BUNGA *Rampai*

KARYA ILMIAH DOSEN

**DIGITALISASI DAN
INTERNASIONALISASI
MENUJU APT UNGGUL
DAN UKI HEBAT**

**Tim Penulisan
Karya Ilmiah Dosen
Panitia Dies Natalis ke 67 UKI**



UKI PRESS

Bunga Rampai
Karya Ilmiah Dosen
“Digitalisasi dan Internasionalisasi Menuju
APT Unggul dan UKI Hebat”
Dies Natalis ke 67 Universitas Kristen Indonesia

Penyusun :

Tim Penulisan Karya Ilmiah Dosen Panitia Dies Natalis ke 67 UKI

Editor :

Dr. Lis Sintha, SE., MM.
Taat Guswantoro , M.Si.
Fery Tobing, SE., MM.
Angela Asri Purnamasari, M.Ed. In TESOL.
Sipin Putra, S.Sos., M.Si.

Penyunting :

Briyan Des Niger, SS.

Reviewer :

Prof. Dr. John Pieris, SH., MS.
Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon, SE., MM.
Prof. Dr. Charles O.P. Marpaung, MS.
Dr. Lamhot Naibaho, S.Pd., M.Hum., CIQaR., CIQnR.
Dr. Maria Silalahi, M.Si.
Angel Damayanti, Ph.D.

Desain Sampul :

Fransiscus Asisi Beyora Liwun, S.Pd.

Peberbit :

UKI Press
2020

Universitas Kristen Indonesia
Jl. Mayjen Sutoyo No.2 Cawang, Jakarta Timur

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas Bunga Rampai Karya Ilmiah Dosen “Digitalisasi dan Internasionalisasi Menuju APT Unggul dan UKI Hebat” yang diterbitkan sebagai bagian dari kegiatan Dies Natalis ke-67 Universitas Kristen Indonesia tahun 2020. Digitalisasi dan internasionalisasi menjadi prioritas pada tahun 2020 dalam kerangka mewujudkan UKI Hebat. Teknologi digital tak disangkal menjadi penting sekarang ini, memudahkan akses informasi, meningkatkan layanan dan kualitas pendidikan, khususnya di era kenormalan baru karena pandemic Covid 19 sekarang ini. Digitalisasi membuat arus informasi menjadi sangat cepat sehingga siapa pun yang tak menguasai teknologi akan tertinggal dan mengubah tata cara yang selama ini kita kenal. Perguruan tinggi pun, tak terkecuali, harus melakukan berbagai penyesuaian bila tetap ingin menjadi bagian dari masa depan. Teknologi digital yang mempercepat terjadinya globalisasi ini bagaikan pisau bermata 2, di satu sisi era ini membuka kesempatan yang mungkin tak terbatas, namun di sisi lain akan menggerus siapapun yang tak mampu mengikuti iramanya. PT harus menyesuaikan diri agar tak tergerus perubahan cepat tersebut. PT harus yang terdepan dalam membantu masyarakat menghadapi tantangan-tantangan yang muncul di era ini.

Internasionalisasi yang terjadi sebagai dampak dari globalisasi juga menghampiri pendidikan tinggi. Kolaborasi dan kemitraan dengan institusi mancanegara menjadi nilai tambah bagi suatu institusi pendidikan tinggi karena hal itu membuktikan bahwa institusi tersebut memiliki akses yang luas, tanpa batas negara. Mobilitas mahasiswa dan tenaga pendidik menjadi lebih mudah dan hubungan institusi dengan institusi mancanegara menjadi lebih intensif. Dari sisi Tridharma, diharapkan program internasionalisasi akan meningkatkan kualitas pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat di UKI dan lebih banyak lagi kerja sama yang terjalin dengan institusi mancanegara agar menjamin kelancaran dan perluasan program mobilitas dosen dan mahasiswa. Tak dapat dipungkiri bila dilaksanakan dengan terencana, secara khusus program internasionalisasi akan meningkatkan kapasitas para tenaga pendidik.

Saya menyambut dengan gembira penerbitan buku yang berisi tulisan para tenaga pendidik UKI. Terima kasih kepada para penulis atas kontribusi tulisan yang tentunya akan memperkaya wawasan para pembacanya.

Salam,

Jakarta, 27 November 2020

Rektor,

(Dr. Dhaniswara K. Harjono, S.H., M.H., MBA)

PRAKATA

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala rahmat dan berkat yang telah diberikanNYA sehingga penulisan Buku Karya Ilmiah Dosen Universitas Kristen Indonesia (UKI) dalam rangka Dies Natalis ke-67 UKI dengan tema “Digitalisasi dan Internasionalisasi Menuju Akreditasi Perguruan Tinggi (APT) Unggul (Bunga Rampai)” dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Perkembangan Ipteks dan perubahan zaman dimana era industri/*digital* 4.0 saat ini harus benar-benar dimanfaatkan secara komprehensif dan terintergrasi oleh seluruh sivitas akademika, tenaga kependidikan, dan *stakeholders* UKI untuk menyongsong era *society* 5.0, khususnya dalam dunia pendidikan tinggi yang ditinjau dari berbagai sudut pandang dan disiplin ilmu. Oleh sebab itu dosen-dosen UKI diberikan kesempatan untuk berkompetisi melalui penulisan hasil karya ilmiah yang dikoordinasikan oleh panitia untuk menghasilkan sebuah buku dalam bentuk Bunga Rampai.

Buku Karya Ilmiah Dosen UKI ini merupakan salah satu hasil dari berbagai kegiatan lomba yang diikuti oleh sivitas akademika dan tenaga kependidikan, internal maupun eksternal UKI dalam bidang akademik dan non akademik serta kegiatan-kegiatan kewirausahaan yang bersifat kreatif dan inovatif dalam rangka Dies Natalis ke-67 UKI tahun 2020.

Panitia menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan buku ini, baik materi maupun cetaknya. Oleh karena itu panitia sangat membutuhkan saran dan kritik yang bersifat konstruktif demi perbaikan buku ini. Pada kesempatan ini, panitia juga menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak/Ibu dosen, tim *reviewer*, dan semua pihak yang telah berkontribusi dalam menghasilkan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi sivitas akademika.

Jakarta, 27 November 2020

Ketua Panitia

(Maksimus Bisa, SSt.Ft., SKM., M.Fis)

SAMBUTAN KOORDINATOR TIM

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Kuasa pada akhirnya kegiatan kompetisi penulisan karya ilmiah dosen di lingkungan UKI dapat terselesaikan dengan baik dengan menghasilkan satu buku dalam bentuk bunga rampai berisi kumpulan karya ilmiah dosen-dosen UKI.

Lomba penulisan karya ilmiah dosen ini adalah merupakan rangkaian kegiatan Dies Natalis ke-67 UKI tahun 2020 dengan tema “Digitalisasi dan Internasionalisasi Menuju Akreditasi Perguruan Tinggi (APT) Unggul” diikuti oleh dosen-dosen UKI dengan 27 karya ilmiah. Lomba penulisan karya ilmiah ini dapat diikuti oleh semua dosen yang mengajar di UKI. Untuk mendapatkan karya ilmiah yang terbaik dengan hasil penilaian yang konsisten, dan karya ilmiah yang dapat memberikan kontribusi bagi kampus tercinta Universitas Kristen Indonesia dalam menuju Akreditasi Perguruan Tinggi (APT) Unggul, setiap karya ilmiah di dibaca dan dievaluasi oleh dua reviewer yang kredibel (jujur, tidak memihak) dan cinta UKI. Komponen penilaian terdiri dari kelengkapan unsur artikel dengan bobot 10, ruang lingkup dan kedalaman pembahasan dengan bobot 30, kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi dengan bobot 30, dan kontribusi isi artikel terhadap kesesuaian tema Dies Natalis ke 67 UKI dengan bobot 30. Hasil penilaian reviewer diambil rata-rata penilaian untuk kemudian di ranking untuk mendapatkan hasil penilaian lima besar. Komentar dan saran-saran dari reviewer kami kirimkan kembali kepada para penulis untuk dilakukan revisi dan selanjutnya dilakukan bedah artikel untuk tiga pemenang.

Pemenang penulisan karya ilmiah dosen pada Dies Natalis 67 Universitas Kristen Indonesia adalah :

Peringkat	Penulis	Judul
1	Riwandari Juniasti, Lis Sintha, Yusuf Rombe M. Allo	Transformasi Digital Perbankan Pada Laboratorium Bank Mini Menuju Universitas Kristen Indonesia Berakreditasi Unggul.
2	M. Maria Sudarwani, Galuh Widati	Peran Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Revolusi Industri 5.0
3	Sri Melfa Damanik	Tantangan dan Peluang UKI Menuju Perguruan Tinggi Unggul Pada Era Digitalisasi dan Internasionalisasi

4	Taat Guswantoro, Astri Suppa Supratman	Pembelajaran Jarak Jauh Digital Tetap Kental Walau Tanpa Internet Handal: Simulasi Pembelajaran Dua Arah Menggunakan Pemancar TV dan Pemancar FM.
5	Mompang Panggabean	Lycurgus Memahami Kebijakan Kriminal Tentang Penghinaan dan/atau Pencemaran Nama Baik dalam Transaksi Elektronik

Bedah artikel dipandang perlu dilaksanakan mengingat penulisan karya ilmiah ini mengusung tema “Digitalisasi dan Internasionalisasi Menuju Akreditasi Perguruan Tinggi (APT) Unggul” yang tentunya tidak mudah untuk dituangkan dalam suatu karya ilmiah, juga dapat menjadi masukan bagi pimpinan dan sivitas akademika untuk menjadi bagian pencapaian UKI dengan APT Unggul. Hasil karya ilmiah ini semua dirangkum dalam satu buku dengan judul : Bunga Rampai Karya Ilmiah Dosen UKI “Digitalisasi dan Internasionalisasi Menuju APT Unggul dan UKI Hebat” Dies Natalis ke 67 Universitas Kristen Indonesia.

Secara khusus, terimakasih yang sebesar-besarnya kepada tim reviewer yang telah memberikan waktu dan pemikirannya untuk penyempurnaan penulisan karya ilmiah dosen agar dapat memberikan manfaat bagi sivitas akademika. Pada kesempatan ini, panitia menyampaikan terimakasih kepada kepada Bapak Rektor Universitas Kristen Indonesia dan seluruh panitia Dies Natalis UKI ke 67 yang menyelenggarakan lomba karya ilmiah dosen untuk memotivasi para dosen untuk lebih rajin dan semangat di dalam menulis, sehingga dapat menjadi bagian penting didalam mendukung pencapaian Akreditasi Perguruan Tinggi Unggul

Jakarta, 27 November 2020
Panitia Penulisan Karya Ilmiah Dosen
Dalam Rangka Dies Natais Ke-67 UKI

(Dr. Lis Sintha., S.E., M.M.)

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Prakata	ii
Sambutan Ketua Tim	iii
Daftar Isi	v
Transformasi Digital Perbankan Pada Laboratorium Bank Mini Menuju Universitas Kristen Indonesia Berakreditasi Unggul. (Riwandari Juniasti, Lis Sintha, Yusuf Rombe M. Allo)	1
Peran Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Revolusi Industri 5.0 (M. Maria Sudarwani, Galuh Widati)	16
Tantangan dan Peluang UKI Menuju Perguruan Tinggi Unggul Pada Era Digitalisasi dan Internasionalisasi (Sri Melfa Damanik)	29
Pembelajaran Jarak Jauh Digital Tetap Kental Walau Tanpa Internet Handal: Simulasi Pembelajaran Dua Arah Menggunakan Pemancar TV dan Pemancar FM (Taat Guswantoro, Astri Suppa Supratman)	39
Memahami Kebijakan Kriminal Tentang Penghinaan dan/atau Pencemaran Nama Baik dalam Transaksi Elektronik (Mompang Lycurgus Panggabean)	49
Kesiapan Mahasiswa Perawat Dalam Menghadapi Pembelajaran Digitalisasi Menuju Internasionalisasi di Kampus Universitas Kristen Indonesia (Yanti Anggraini Aritonang)	64
Buku Digital Interaktif Sebagai Media Pembelajaran Di Era Digital untuk Menunjang UKI Hebat Menuju APT Unggul (Adisti Ratnapuri, Fajar Adinugraha)	79
Analisis Minat Belajar Mahasiswa Yap Thiam Hien Selama Pembelajaran Online Di Masa Pandemi Covid 19 (Nova Irawati Simatupang, Anugrah Purba)	92
Pembangunan Kualitas Sumber Daya Manusia Universitas Kristen Indonesia dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0 (Jannes Freddy Pardede)	101
Karakter Kepemimpinan Berciri VUCA Dalam Situasi Pandemi Covid-19: Menuju Kampus UKI Yang Berdaya Saing Di Level Global (Osbin Samosir)	119
Tantangan Pendidikan Tinggi Menghadapi Perkembangan Teknologi Digital Dalam Era Vuca (Posma Sariguna Johnson Kennedy)	133
Digitalisasi UKI Hebat Bersama Prodi Pendidikan Kimia Dalam Rangka Membangun Karakter <i>Ecological Citizenship</i> (Familia Novita Simanjuntak)	149
Keterpautan Kepentingan Mahasiswa dan Dosen Dalam Pembelajaran Melalui Media Digital (Chontina Siahaan)	163

Bukan Dosen Biasa: Digitalisasi dan Internasionalisasi Menuju APT Unggul Dan UKI Hebat (Masda Surti Simatupang)	175
Program Internasionalisasi dan Penguatan Digitalisasi Universitas Kristen Indonesia Menuju APT Unggul (Ied Veda R. Sitepu)	189
Branchless Banking Sebagai Disruptive Innovation Bank Mini Universitas Kristen Indonesia (Lis Sintha)	203
Digitalisasi dan Internasionalisasi Pendidikan Tinggi dalam Pembentukan <i>Society 5.0</i> dan <i>Industri 5.0</i> (Abraham Simatupang)	215
Dari Digitalisasi Menuju Internasionalisasi: Studi Mengenai <i>Financial Technology</i> , Konsep, dan Implementasinya (Melinda Malau)	227
Lulusan UKI yang Berdaya Saing dalam Pergaulan Manusia Global: Strategi UKI Meningkatkan Daya Saing di Era Revolusi 4.0 (Osbin Samosir)	239
Awakening The Local and Expanding The Global-Birthing A Hybrid Identity In UKI: A Proposal (Susanne A. H. Sitohang)	250
TOD-Ciliwung, “ <i>Transit Oriented Development</i> ” Transit Ciliwung-Jakarta Pusat : Latihan Perencanaan dan Perancangan Kota bagi mahasiswa Program Studi S1 Arsitektur UKI (Uras Siahaan)	257
<i>Learning Management System</i> Kebutuhan Mendesak Dalam Mendukung Digitalisasi dan Akreditasi Perguruan Tinggi Universitas Kristen Indonesia (Erni Murniarti, Wellem Sairwona)	269
Keberhasilan Miringoplasti Konvensional dengan Menggunakan Kertas Perkamen Pada Perempuan 23 Tahun dengan Perforasi Membran Timpani: Laporan Kasus (Lina Marlina, Pratika Lawrence Sasube, Bambang Suprayogi)	280
Analisis Terjemahan “Tobe” Dalam Kalimat Pasif Bahasa Inggris Ke Bahasa Indonesia: <i>Grammar In Translation</i> (Gunawan Tambunsaribu)	292
Pendidikan Program Doktor Di Era Digital (Maksimus Bisa)	307
Pencarian Obat Antimalaria Berbasis Komputer Dalam Mendukung Digitalisasi Universitas Kristen Indonesia (Nya Daniaty Malau, St Fatimah Azzahra)	315
Era Otomatisasi Pemetaan dengan GPS (Agnes Sri Mulyani, Sudarno P Tampubolon)	332

KARAKTER KEPEMIMPINAN BERCIRI VUCA DALAM SITUASI PANDEMI COVID-19: MENUJU KAMPUS UKI YANG BERDAYA SAING DI LEVEL GLOBAL

OSBIN SAMOSIR

Jurusan Ilmu Politik Fisipol Universitas Kristen Indonesia

Email: osamosir@gmail.com

Abstrak

Perubahan seluruh aspek kehidupan manusia telah terjadi sebagai dampak dari munculnya Pandemi COVID-19. Seluruh urusan dunia pendidikan termasuk Kampus Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta dihadapkan pada situasi bergejolak dengan karakteristik “VUCA”, *Volatility* (perubahan), *Uncertainty* (ketidakpastian), *Complexity* (kompleksitas), dan *Ambiguity* (ketidak-jelasan. Dunia kampus memerlukan strategi untuk menyesuaikan diri dan meningkatkan kemampuan belajar agar dapat tetap bertahan. Kajian ini ingin mengeksplorasi konsep kepemimpinan VUCA (*Vision* (visi), *Understanding* (pemahaman), *Courage* (keberanian), dan *Adaptability* (kemampuan beradaptasi) sebagai salah satu strategi alternatif untuk tetap bertahan dan berdaya saing, secara khusus UKI Jakarta. Kajian ini merujuk beberapa artikel tentang organisasi dan kepemimpinan. Peran pemimpin yang tanggap dan terampil dalam mengantisipasi dan merespon perubahan yang terjadi dengan cepat sangat dibutuhkan saat ini. Selain itu, dibutuhkan fleksibilitas organisasi dan strategi inovatif para pimpinan agar kampus Universitas Kristen Indonesia tetap mampu bertahan dan berdaya saing. Dalam situasi pandemi yang menuntut perubahan dalam berbagai aspek, para pimpinan mengambil langkah tepat berciri VUCA.

Kata kunci: organisasi, kepemimpinan, fleksibilitas, VUCA

Abstract

Changes in all aspects of human life have occurred as a result of the emergence of the COVID-19 Pandemic. All matters of the educational environment including the Campus like the Indonesian Christian University (UKI) Jakarta are faced with a turbulent situation with the characteristics of "VUCA", Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity. The campus environment requires a strategy to adapt and improve learning abilities in order to survive. This study aims to explore the concepts of VUCA leadership (Vision, Understanding, Courage, and Adaptability) as an alternative strategy to survive and be empowered, competitiveness, particularly UKI Jakarta. This study refers to several articles on organization and leadership. The role of a leader who is responsive and skilled in anticipating and responding to changes that occur rapidly is needed nowadays. In addition, organizational flexibility and innovative strategies of leaders are needed so that the UKI is still able to survive and be competitive. In a pandemic situation that demands changes in various aspects, the leaders are taking steps precisely characterized by VUCA.

Keywords: organization, leadership, flexibility, VUCA

PENDAHULUAN

Saat ini teknologi sedang mengambil perannya seiring dengan kemajuan teknologi dan inovasi seperti internet of things (IoT), data besar (big data) dan kecerdasan buatan (artificial intelligence). Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini dengan program digitalisasi dalam berbagai aspek kehidupan, menimbulkan fenomena besar dimana banyak kegiatan yang dilakukan manusia digantikan oleh teknologi yang terjadi secara tiba-tiba. Banyak jenis pekerjaan yang ada saat ini akan hilang dan digantikan dengan munculnya jenis pekerjaan baru yang memprasyaratkan kemampuan dan talenta digital. Perguruan tinggi/Universitas dianggap paling bertanggung jawab dan harus terus tumbuh dan berkembang dan berubah dalam kecepatan yang tidak biasa untuk menjadi perguruan tinggi yang berbasis inovasi dan mengembangkan ekosistem inovasi.

Situasi ini diperparah lagi dengan adanya pandemi COVID-19. Universitas yang biasanya menjalankan kegiatan belajar mengajar dengan system tatap muka, dan hampir seluruh kegiatan kampus dilaksanakan dengan melibatkan banyak orang atau kerumunan orang, harus mengubah sistemnya secara tiba-tiba. Situasi ini menyebabkan universitas kewalahan karena tidak mungkin melaksanakan proses belajar mengajar dengan tatap muka. Pandemi COVID-19 telah menyebabkan berbagai kerumitan dan konflik yang harus dihadapi universitas seperti kesulitan proses belajar tatap muka bagi mahasiswa dan dosen, penurunan kualitas materi pengajaran terhadap mahasiswa yang drastis, kegiatan-kegiatan mahasiswa yang harus diberhentikan, kebingungan menemukan strategi paling efektif tentang tata cara penanganan proses belajar yang tepat karena kebijakan pemerintah dalam memutus rantai penyebaran, dan informasi yang simpang siur tentang penularan COVID-19 kepada masyarakat.

Menghadapi situasi yang tidak mudah saat ini, apa saja yang perlu dilakukan oleh universitas sebagai organisasi? Tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan para pimpinan universitas termasuk UKI agar universitas tetap dapat memberikan pelayanan dengan tetap memperhatikan keselamatan dan kesehatan para mahasiswa, para dosen, dan para tenaga pendidik atau karyawan lainnya? Apakah perlu membuka ruang kelas khusus dengan jumlah terbatas, atau membuka seluruh ruangan kelas secara bergiliran di tengah semakin meningkatnya jumlah pasien terkonfirmasi COVID-19? Dan hal-hal apa yang perlu dilakukan untuk efisiensi biaya operasional selama pandemi masih berlangsung?

Setiap pemimpin program studi universitas penting menyadari bahwa *corona virus* adalah pandemi yang berdampak pada krisis yang tidak mudah. Dampak dari pandemi dalam segala segi kehidupan seperti keselamatan dan kesehatan para dosen dan tenaga pendidik universitas yang tidak bisa langsung bertemu dengan para mahasiswa seperti biasanya di ruang kelas, penurunan kualitas pengajaran karena tidak adanya perjumpaan fisik antara dosen dan mahasiswa demi mencegah

penularan, biaya operasional universitas yang tinggi karena pembelian pulsa bagi seluruh pihak dalam proses belajar mengajar *daring/on line*, penyiapan sarana kesehatan dan gizi/vitamin bagi seluruh aparatur universitas untuk memastikan kesehatan bagi yang masuk kantor maupun yang bekerja dari rumah. Semua masalah dan situasi ini tidak dapat dengan mudah diselesaikan yang pada ujungnya mempengaruhi kinerja keuangan

Keberhasilan menangani kesulitan-kesulitan di masa lalu tidak dapat disamakan dalam menghadapi situasi seperti yang terjadi saat ini. Universitas saat ini berada dalam lingkungan yang bergejolak dengan perubahan (*Volatility*), ketidakpastian (*Uncertainty*), kompleksitas (*Complexity*), dan ketidakjelasan (*Ambiguity*). Tingkat perubahan yang terjadi lebih besar daripada kemampuan untuk meresponsnya. Adanya pergeseran perubahan yang sangat drastis dan bergejolak dalam dunia saat ini juga memerlukan pola pikir kepemimpinan yang baru, dan metode manajemen kepemimpinan tradisional tak lagi cukup.

Oleh karena itu, pemimpin universitas harus melangkah maju dan memimpin dengan cara yang tidak diajarkan di dunia pendidikan formal. Pemimpin universitas harus mampu mengajukan berbagai jenis pertanyaan, melihat dari berbagai perspektif, mengembangkan visi sistemik, dan melihat alternative solusi pemecahan masalah yang dapat diwujudkan. Pemimpin tidak dapat lagi terfokus pada kemungkinan yang didasarkan pada sekedar asumsi, tetapi menjadi sangat penting untuk berani melihat peluang-peluang lain yang mungkin diraih. Pelibatan semua orang untuk berpikir bersama menjadi penting agar universitas tetap dapat berjalan tanpa menimbulkan *chaos*. Keyakinan bahwa prinsip kepemimpinan dengan pola *top-down* akan menimbulkan stabilitas harus ditinggalkan.

KAJIAN TEORI ORGANISASI DALAM SITUASI VUCA

Menurut Rifa'i & Fadhli (2013) istilah organisasi (*organization*) merupakan perpaduan seluruh unsur manusia dan non manusia yang memiliki fungsi yang berbeda-beda tetapi tujuan sama. Organisasi bersifat terbuka karena organisasi meliputi orang dan tujuan-tujuan yang merupakan hasil usaha kumpulan orang untuk mencapai kinerja, hasil, dan menjadi arah yang benar sebagai sistem sosial. Sedangkan menurut Budhiarto *et.al* (2014), organisasi autentik merupakan wadah sosial yang memiliki perilaku, struktur, dan proses, yang didasari oleh kemampuannya menemukan kesejatian dalam rangka mencapai tujuan serta menghadapi perubahan lingkungan

Kajian tentang organisasi umumnya membahas tiga dimensi dalam kerangka berpikirnya, yaitu tentang perilaku, struktur, dan proses (Gibson *et al.*, 2012). Organisasi saat ini berada dalam lingkungan dinamis dengan karakteristik perubahan yang sangat cepat (*Volatility*), tidak menentu (*Uncertainty*), beragam

(*Complexity*), dan tidak jelas (*Ambiguity*), yang sering disebut dengan istilah “*VUCA world*”. *VUCA world* dihadapi oleh organisasi umumnya melalui dua pendekatan, yaitu dengan menyesuaikan diri dan menemukan esensi.

Organisasi melakukan penyesuaian diri dalam menghadapi perubahan adalah dengan aktivitas-aktivitas produktif seperti belajar terus menerus/pengembangan diri, memunculkan ide baru, merespons perubahan secara produktif, dan melakukan inovasi (Dai & De Meuse, 2013). Setiap organisasi harus belajar dan berjuang untuk bertahan dalam perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasinya dan salah satu strategi bisnis dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan adalah dengan cara mengutamakan fleksibilitas, adaptif, dan produktivitas. Keunggulan kompetitif bersumber dari kemampuan suatu organisasi untuk belajar lebih cepat daripada perubahan lingkungan. Organisasi yang mampu mendesain dirinya menjadi organisasi pembelajaran (*learning organisation*) dinilai akan tetap kompatibel dan relevan menghadapi perubahan lingkungan (Luthans, 2011). Dan pada akhirnya, organisasi pembelajaran akan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja finansial organisasi (De Meuse et.al, 2012). Meskipun demikian terdapat keterbatasan dalam desain organisasi pembelajaran, yang nampaknya masih lebih mengutamakan pada elemen-elemen kognitif, belum memberikan perhatian yang cukup pada elemen afektif, yaitu dimensi emosi manusia.

Di samping penyesuaian diri, *VUCA world* juga dihadapi dengan menemukan dan melestarikan esensi organisasi, yakni nilai-nilai utama (*core values*) serta tujuan utama (*core purpose*) yang relatif tetap. Esensi organisasi ini tidak mudah berubah seiring berjalannya waktu. Perubahan terjadi pada praktik-praktik operasional dan kultural (*cultural & operating practices*), sasaran dan strategi organisasi yang spesifik (*specific goals & strategies*) dalam menghadapi perubahan lingkungan (Gyekye, et.al, 2015). Esensi organisasi perlu digali, ditemukan, disadari, dijaga, dan dikembangkan agar perubahan lingkungan (*VUCA world*) dapat diantisipasi secara tepat.

PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI

Prinsip-prinsip organisasi dari Henry Fayol (Rifaí & Fadhli, 2013), dijabarkan sebagai berikut:

1) Pembagian Tugas (*Division of Work*).

Division of Work atau pembagian tugas yang jelas untuk setiap individu dalam organisasi atau manajemen untuk membangun sebuah pengalaman dan terus mengasah keahliannya sehingga pada akhirnya setiap individu menjadi lebih produktif dan menguntungkan.

2) Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)

Wewenang dan tanggung jawab melekat dalam pemberian tugas setiap individu. Dengan adanya wewenang dan tanggung jawab, setiap individu mampu

memahami batas-batas kewenangan dan tanggung jawabnya sehingga terjadi koordinasi yang baik. Tanggung jawab dan wewenang terbesar ada pada pimpinan tertinggi, oleh karena itu pimpinan tertinggi harus memiliki keahlian dan sifat kepemimpinan yang efektif.

3) Disiplin (*Discipline*)

Disiplin berhubungan erat dengan wewenang seseorang. Seseorang yang memiliki wewenang, wajib hukumnya untuk menanamkan rasa disiplin terhadap dirinya sehingga memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Disiplin dalam hal ini mencakup kepatuhan terhadap aturan organisasi, kesiapan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta kesungguhan untuk menjadi bagian dari organisasi.

4) Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Kesatuan perintah artinya bahwa setiap orang memiliki atasan/pimpinan yang jelas dan tidak boleh lebih dari satu sehingga bawahan dapat mengerjakan tugasnya dengan baik. Bawahan hendaknya mengetahui siapa atasannya, kepada siapa dia melapor dan bertanggung jawab sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

5) Kesatuan Pengarahan (*Unity of Direction*)

Kesatuan Pengarahan artinya bahwa setiap departemen memiliki tujuan yang sama dengan perencanaan dan sasaran yang jelas. Dengan adanya pengarahan untuk mencapai sasaran tertentu, diharapkan setiap individu mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan tujuan organisasi tercapai.

6) Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum (*Subordination of Individual Interest to General Interest*)

Dalam bekerja, setiap individu harus mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan keluarganya. Oleh karena itu, setiap individu harus memiliki kesadaran bahwa dalam melaksanakan tugasnya, kepentingan organisasi menjadi prioritas.

7) Penggajian (*Remunerasi*)

Penggajian atau pembayaran upah semaksimal mungkin dilaksanakan secara adil dan memberikan kepuasan kepada setiap individu. Dengan adanya sistem penggajian yang memuaskan dan adil, individu akan termotivasi memberikan kontribusi kerjanya seoptimal mungkin.

8) Pemusatan (*Centralization*)

Adanya pemusatan kewenangan dan tanggung jawab yang membuat semua individu memahami batas kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing. Dan pusat kewenangan dan tanggung jawab tertinggi ada pada manajemen puncak yang bertanggungjawab penuh terhadap seluruh pengembangan organisasi.

9) Rangkaian Perintah (*Chain of Command*)

Perlunya hirarki pemberian perintah mulai dari tingkatan tertinggi sampai paling bawah sehingga tidak terjadi kebingungan dalam pelaksanaan operasional. Setiap orang menjalankan perintah sesuai hirarkinya masing-masing.

10) Ketertiban (*Order*)

Bahwa situasi yang tertib akan membuat semua orang dapat bekerja dengan baik. Untuk itu perlu adanya kedisiplinan yang tinggi dari setiap individu dalam organisasi sehingga tercipta ketertiban kerja dan menghasilkan situasi kerja yang nyaman.

11) Keadilan (*Equity*)

Keadilan yang terjadi dalam organisasi akan memunculkan loyalitas dan ketaatan karyawan. Dengan adanya keadilan, setiap pimpinan memperlakukan bawahan dengan baik sebagai mitra kerja.

12) Stabilitas Jabatan dalam Kepegawaian (*Stability of Tenur of Personel*)

Perputaran karyawan yang tinggi akan mempengaruhi stabilitas kerja karena kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan tugas dan lingkungan kerja tidak mudah. Dengan adanya kenyamanan, jenjang karier yang jelas dan situasi kerja yang kondusif diharapkan stabilitas jabatan akan terjamin.

13) Inisiatif (*Inisiative*)

Salah satu unsur penting kepemimpinan manajer adalah kemampuan untuk membangkitkan inisiatif bawahannya. Inisiatif yang berasal dari bawahan akan dapat membantu manajemen mengembangkan produktivitas. Dengan demikian, inisiatif karyawan hendaknya mendapat penghargaan dari manajemen.

14) Semangat Kesatuan (*Esprit de Corps*)

Semangat kesatuan merupakan unsur utama kerjasama yang harus dimiliki oleh setiap karyawan sehingga setiap orang melihat bahwa yang lain memberikan sumbangan yang sama dirinya dalam pengembangan organisasi.

KEPEMIMPINAN ORGANISASI

Pemimpin merupakan inti dari manajemen. Hal ini berarti bahwa tujuan organisasi dapat tercapai jika memiliki pimpinan yang handal dan efektif. Kualitas seorang pemimpin yang dibutuhkan antara lain: memiliki keahlian memimpin, kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang untuk melakukan aktivitas tertentu, mampu membuat perencanaan, mengkoordinir, mengawasi, mengontrol dan memimpin bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Dai dan De Meuse (2013) gaya kepemimpinan seorang manajer didasarkan pada orientasi tugas dan karyawan. Seorang manajer yang berorientasi terhadap tugas akan mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang harus dicapai tanpa mempertimbangkan kemampuan bawahannya. Sedangkan seorang manajer yang berorientasi kepada karyawan, akan mengikutsertakan bawahannya dalam

pengambilan keputusan, sehingga tercipta rasa saling percaya dan saling menghargai.

Sedangkan menurut Azzaini (2018) pemimpin harus menyadari perubahan yang begitu cepat terjadi di luar dirinya dan tidak berbangga dengan pencapaian masa lalu. Pemimpin yang tidak tanggap dengan adanya perubahan di luar dirinya akan mengalami kematian. Oleh karena itu, kepemimpinan pada saat ini membutuhkan strategi yang baru dan mampu mengikuti perubahan yang terjadi dengan melibatkan tim dan kekuatan yang dimilikinya. Kepemimpinan dalam organisasi memerlukan pemimpin-pemimpin yang dapat berorientasi terhadap tugas dan sekaligus karyawan. Semua pimpinan harus memiliki modal dasar dalam bentuk penguasaan tujuan mendasar yang menyangkut kehidupan organisasi, yakni:

1) Tujuan Organisasi

Setiap pimpinan harus mengetahui tujuan dari pendirian organisasi yang harus dijabarkan dalam rencana strategis organisasi. Dengan mengetahui tujuan universitas, maka setiap pimpinan diharapkan mampu membawa bawahannya untuk mencapai tujuan organisasinya.

2) Visi.

Setiap pimpinan harus memahami visi organisasi dan mampu mendukung visi tentang organisasi dengan memiliki strategi untuk mengembangkan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi menjadi organisasi yang berdaya saing.

3) Misi.

Rumusan misi organisasi yang mendukung visi harus dikuasai oleh semua pimpinan. Pemahaman akan misi membuat setiap pimpinan dapat mempengaruhi setiap bawahannya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan konkrit yang harus dilaksanakan demi tercapainya misi organisasinya.

4) Nilai-Nilai

Nilai-nilai organisasi menjadi pedoman bagi setiap pimpinan dalam menjalankan tugasnya dan nilai-nilai organisasi menjadi nilai-nilai setiap karyawan yang bekerja terutama para pimpinan.

5) Kebijakan dan Budaya

Organisasi memiliki berbagai kebijakan dan budaya organisasi yang dirumuskan oleh pimpinan untuk menjadi pedoman pelaksanaan tugas setiap bawahan sehingga semua orang memiliki pemahaman yang sama.

6) Standar Prosedur Operasional (SPO)

Organisasi juga harus memiliki standar prosedur operasional yang menjadi petunjuk teknis bagaimana bawahan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing, dan pada akhirnya dapat memberikan kinerja optimal dan kepuasan terhadap semua pihak.

PEMBAHASAN

Saat ini, semua universitas termasuk Universitas Kristen Indonesia mengalami perubahan lingkungan (*VUCA world*) yang terjadi secara tiba-tiba dan terpaksa menutup kampus untuk sementara karena adanya pandemi COVID-19. Seluruh proses belajar tatap muka diberhentikan dan kegiatan kampus hampir tidak berjalan sama sekali. Semua berusaha untuk menyelamatkan diri dan keluarganya dengan tidak melakukan kegiatan di luar rumah dan serba bingung, tidak jelas sampai kapan. Kita dihadapkan dalam situasi dimana semua orang menjadi asing satu sama lain.

Saat pandemic COVID-19 ini, pikiran semua orang baik karyawan maupun mahasiswa pertama-tama terfokus kepada kesehatan dan keselamatan dirinya dan keluarganya. Mahasiswa dan karyawan berada dalam situasi cemas akan kelangsungan hidupnya dan kelanjutan proses pendidikannya. Mahasiswa cemas, takut tidak lulus, atau waktu perkuliahannya makin panjang tidak sesuai dengan target awal. Mereka tidak mendapatkan pembelajaran optimal, tetapi tetap harus membayar uang kuliah tepat waktu dan besaran yang sama. Kondisi ekonomi yang cukup memprihatinkan membuat mereka kesulitan untuk membayar uang kuliah, dan mungkin akhirnya harus menunggak bahkan berhenti untuk sementara waktu. Demikian halnya, karyawan cemas terjadi pengurangan karyawan atau di PHK karena tidak mampu menjalankan tugasnya secara optimal. Semua jajaran manajemen universitas, termasuk UKI mengalami kesulitan besar dalam merumuskan langkah strategis memberi pola pengajaran paling tepat terhadap seluruh mahasiswa dari berbagai jurusan dengan berbagai model pengajaran tepat sasaran. Ada juga yang harus melakukan pertemuan langsung karena membutuhkan tanda tangan atau cap universitas, terpaksa harus menunggu tanpa adanya jadwal yang pasti.

Menghadapi krisis seperti saat ini, universitas membutuhkan pemimpin yang tanggap. Pemimpin yang tanggap krisis akan mampu menyatukan tim di belakang satu tujuan dan memiliki kemampuan untuk melepaskan diri dari situasi yang penuh kepenatan dan berpikir jernih tentang bagaimana menavigasi kondisi yang ada. Selain pemimpin yang tanggap, universitas juga membutuhkan pemimpin yang mampu menciptakan ketenangan dan rendah hati. Kualitas penting lainnya adalah “optimis realistis,” atau kepercayaan diri yang dikombinasikan dengan sikap realistis (Intipesan, 2017).

Seorang pemimpin pada saat ini dihadapkan untuk melakukan tindakan cepat melakukan analisa terhadap kondisi saat ini dan strategi pembelajaran yang tepat dan sesuai untuk semua program studi. Di samping itu, universitas membutuhkan fleksibilitas organisasi sebagai strategi adaptasi dan menemukan esensi-nya untuk dapat memperbaharui dan melakukan reformasi dalam mencapai tujuannya dan mempertahankan operasionalnya. Struktur organisasi yang dibuat bisa dievaluasi

kembali berdasarkan fungsi yang diperlukan untuk mengatasi krisis yang sedang terjadi. Misalnya, perlunya dibentuk tim substansi dan teknis pengajaran, komunikasi masyarakat, *work from home*, *financial*, *supply chain*.

Para pemimpin universitas dapat melawan situasi VUCA dengan menerapkan strategi kepemimpinan VUCA (*Vision, Understanding, Courage, dan Adaptability*) dalam versi lain (Huang, 2014). *Volatility* (Pergejolakan) dihadapi dengan fleksibilitas, *Uncertainty* (Ketidakpastian) dengan pemahaman, *Complexity* (Kompleksitas) dengan membangun koneksi, dan *Ambiguity* (Ambiguitas) dengan agility (kelincahan). Strategi kepemimpinan VUCA (Azzaini, 2018) adalah sebagai berikut:

- a. ***Vision (Visi)***. Para pemimpin universitas harus memiliki visi yang jelas untuk perusahaan mereka. Dengan begitu, arah dan tujuan universitas akan jelas dan tak akan begitu terpengaruh oleh peristiwa-peristiwa eksternal. Kepemimpinan universitas perlu melakukan pendekatan dalam memandang dunia pendidikan tinggi ini dari perspektif lingkup sistem (*system-wide perspective*), sehingga sub-sistem yang ada dalam sistem pendidikan tinggi berinteraksi satu dengan yang lainnya untuk menciptakan kebaruan (*novelty*) dan kemunculan pemikiran-pemikiran dari dalam lembaga perguruan tinggi itu sendiri.
- b. ***Understanding (Pemahaman)***. Setelah menentukan visi, pemimpin universitas perlu memahami kemampuan dan strategi universitas untuk mewujudkan visi tersebut. Ia harus mampu membawa universitas menjadi unggul dan berdaya saing, meskipun keadaan berubah dengan cepat seolah ingin menjatuhkan universitasnya. Pemimpin universitas saat ini tidak hanya mendengarkan pendapat dan informasi yang sesuai dengan pandangannya, tetapi terbuka dan memanfaatkan berbagai informasi dan pendapat dari beragam sudut pandang. Dan jika memungkinkan, ia pun harus melibatkan pihak penerima manfaat (*beneficiary*) dalam hal ini mahasiswa, karyawan, dan pihak terkait untuk memastikan bahwa mereka bergerak untuk visi yang sama. Kepemimpinan harus memiliki pemahaman tentang kompleksitas, sehingga siap menghadapi masa depan, tak peduli bagaimanapun bentuk masa depan itu sendiri dan harus mampu berpikir sistem (*systemic thinking*).
- c. ***Courage (Keberanian)***. Pemimpin universitas saat ini juga wajib memiliki keberanian untuk menghadapi tantangan-tantangan dan mengambil keputusan penuh risiko. Ia harus mampu melawan arus untuk menghadapi perubahan dinamis di dunia saat ini. Era ini akan dimenangkan oleh pemimpin yang berani mengambil resiko dengan pertimbangan matang.
- d. ***Adaptability (Kemampuan beradaptasi)***. Tak hanya berani, pemimpin universitas saat ini juga harus memiliki kemampuan adaptasi yang baik di lingkungan yang berubah dengan cepat ini. Mereka dituntut untuk punya sifat fleksibel agar bisa beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal tanpa

harus mengubah arah strategi awal. Kemampuan memanfaatkan teknologi dan cara-cara baru membuat universitas mampu beradaptasi dengan perubahan eksternal.

Sementara Faqih (2017) memaparkan 4 (empat) strategi dan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menghadapi situasi VUCA yakni:

- a. **Agile Learning.** Belajar terus menerus dengan tangkas. Karena perubahan tidak ada habisnya, maka perbaikan dan pembelajaran jadi kunci. Pemimpin harus menciptakan suasana belajar yang kondusif, mempelajari hal-hal yang bukan bidangnya, serta memperkaya skills dalam banyak hal sehingga membuat seorang pemimpin mampu menghadapi perubahan.
- b. **Adeptness to Ambiguity.** Mampu menghadapi ketidakpastian. Pemimpin harus dapat beradaptasi pada hal-hal yang rumit dan kompleks, memiliki keyakinan pribadi yang baik, dapat selalu bangkit dari kegagalan-kegagalan yang dialami serta memiliki pemikiran yang luas dan daya adaptasi tinggi terhadap universitas dan prosesnya.
- c. **Thinking Strategically.** Mampu berpikir secara strategis. Pemimpin mampu mengerjakan permintaan yang sulit, dalam informasi yang tidak lengkap. Pemimpin mampu berpikir lebih panjang dari yang diharapkan, mampu menginspirasi orang lain akan masa depan dan goal yang positif.
- d. **Drive to Execute.** Mendorong Eksekusi. Pemimpin berani mengambil resiko yang diperhitungkan dan mendorong pelaksanaan strategi dengan tegas dan cepat; mampu mendorong dan mempengaruhi orang lain untuk menyelesaikan semua tantangan. Pemimpin hendaknya bisa mendorong anak buahnya supaya juga mau dan mampu mengambil resiko tertentu dalam mengeksekusi sesuatu.

Pandemi mengajarkan hal yang bernilai, dimana para pemimpin universitas dituntut untuk tetap fokus pada misi dan target mereka, serta memiliki keberanian untuk menciptakan strategi baru yang mampu membangun kekuatan mereka. Ketidakmampuan pimpinan untuk meninggalkan nilai-nilai lama yang tak lagi berfungsi di era dinamis ini, universitas akan terisolasi dan gagal beradaptasi, kemudian akan berakhir dengan kegagalan. Pemimpin diharapkan mampu untuk melakukan inovasi dan fleksibel dalam berbagai kegiatan. Hal-hal yang bisa dilakukan sebagai fleksibilitas universitas dan kepemimpinan dalam menyelesaikan situasi pandemi, adalah sebagai berikut:

1) **Tim Eksekutif**

Membentuk tim/kelompok kecil eksekutif di tingkat tertinggi universitas yang terdiri dari berbagai jurusan dan elemen pelayanan universitas yang bertugas untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan dengan cepat dalam usaha mengatasi masalah yang dihadapi. Kelompok inilah yang

memberikan respon *top-down* yang efektif yang dapat menimbulkan stabilitas kalangan pendidik dan mahasiswa maupun tenaga pendidik. Contoh: memikirkan strategi pembelajaran baru yang sesuai dengan situasi covid-19, memotivasi dosen-dosen untuk inovatif dalam metode pengajaran online agar tetap mempertahankan mutu pembelajaran, menjamin ketersediaan sarana dan fasilitas yang mendukung pembelajaran online bagi mahasiswa, dosen, dan tenaga pendidik, memberikan jaminan pembayaran gaji para dosen dan tenaga pendidik lainnya selama masa pandemi, dan lain-lain.

2) **Optimis & Realistis**

Optimisme yang realistis atau kepercayaan diri yang dikombinasikan dengan sikap realistis seorang pemimpin mampu menciptakan ketenangan. Setiap hari, pemimpin harus menjadi orang yang pertama menyapa dan memberikan arahan di pagi hari serta pembaharuan di malam hari. Pemimpin yang tanggap krisis mampu menyatukan tim, namun fleksibel untuk melepaskan diri dari situasi yang penuh kepenatan dan berpikir jernih tentang bagaimana menavigasi kondisi yang ada. Pemimpin harus mampu memberikan energy positif terhadap semua bawahan sehingga pembelajaran tetap berjalan dengan baik dan kualitas lulusan UKI tetap terjamin. Walau dalam situasi WFH atau pembelajaran online, pemimpin hadir sebagai orang yang pertama memberikan motivasi, mengingatkan semua staf pengajar akan tugasnya, memastikan bahwa semua urusan administrasi kemahasiswaan berjalan sebagaimana mestinya dan tidak dipersulit.

3) **Motivasi Tenaga Pengajar**

Core-bisnis universitas adalah pelayanan pengajaran yang dilaksanakan para dosen. Adanya keputusan tenaga pengajar untuk tidak melakukan pembelajaran secara tatap muka mengakibatkan beberapa praktikum dan pelayanan lain mengalami kesulitan, yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas pengajaran dan minat belajar yang berujung pada pendapatan universitas. Oleh karena itu, pimpinan universitas perlu berdiskusi dengan para tenaga pengajar untuk mencari jalan keluar dari masalah yang sedang dihadapi oleh universitas. Para tenaga pengajar diharapkan dapat kembali melakukan pembelajaran seperti biasanya atau tetap melakukan pembelajaran online dengan tetap memperhatikan mutu dan tercapainya target pembelajaran. Mahasiswa dapat tetap belajar secara *online* dan *offline* dengan jumlah yang terbatas dan metode pembelajaran yang variatif.

4) **Efisiensi Biaya**

Dalam situasi krisis seperti sekarang, diperlukan seorang pemimpin yang mampu menganalisa dan mengambil tindakan konkrit untuk membuat kajian terhadap masalah yang dihadapi. Pemimpin harus mampu melihat kiat-kiat praktis

mengurangi biaya operasional dan meningkatkan pendapatan sehingga universitas tetap dapat berjalan dan mencapai target yang sudah ditetapkan. Efisiensi dapat dilakukan mulai dari pengurangan pemakaian fasilitas universitas, efisiensi sumber daya manusia (SDM), dan efisiensi dari sisi organisasinya.

5) Kebijakan dan komunikasi efektif

Situasi yang serba tidak pasti dan informasi yang tidak tepat, dapat mengakibatkan situasi universitas tidak kondusif. Oleh karena itu, jika ada kebijakan atau pedoman baru terkait penanganan COVID-19, hendaknya dikomunikasikan secara efektif dan dipastikan bahwa semua orang memiliki pemahaman yang sama dengan manajemen. Situasi sulit menjadi keprihatinan bersama dan bergerak bersama untuk mencari jalan keluar dari kerumitan yang sedang dialami.

6) Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi kepemimpinan tidak pernah sekali jadi. Setiap pemimpin ditempa dari situasi, masalah, kesulitan dan perjalanan hidupnya. Oleh karena itu, semua pemimpin tetap harus meningkatkan keterampilan dan kepemimpinannya dengan tetap terbuka untuk belajar dan belajar. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang selalu termotivasi untuk belajar dan mengembangkan diri terus menerus.

Ke enam hal di atas, mungkin bukan hal yang baru bagi seorang pemimpin universitas. Dalam membangun dan mengelola universitas, pemimpin universitas tentulah telah mengalami banyak badai selama tahun-tahun dan bahkan ada yang jauh lebih buruk daripada situasi pandemi ini. Namun, dengan wabah pandemi ini seluruh pemimpin universitas belajar agar memiliki kemampuan antisipasi, analisa yang tepat terhadap suatu masalah, tindakan konkrit yang cepat dan tepat dan koordinasi yang baik sehingga pelayanan dan target dapat tercapai. Sudah saatnya merangkul teknologi untuk meningkatkan daya saing universitas dengan meningkatkan kemampuan SDM yang dimilikinya terutama para pimpinan mulai dari pimpinan unit paling bawah sampai paling atas.

KESIMPULAN

Situasi pandemi COVID-19 sebagai wabah global telah mempengaruhi seluruh lini kehidupan seluruh bangsa di dunia, termasuk Indonesia. Segala sesuatu berubah secara cepat dan sering tidak bisa diantisipasi secara tepat sampai kapan pandemi ini akan berlangsung. Semua orang pertama-tama berusaha untuk melindungi diri dan keluarganya. Kecemasan akan keselamatan diri dan keluarganya diperburuk dengan adanya berita-berita dan informasi yang tidak benar.

Universitas termasuk UKI Jakarta sebagai bisnis berbasis pengajaran yang seharusnya tidak terdampak karena penderita COVID-19 harusnya menjadi faktor utama pelayanan universitas, turut mengalami penurunan kualitas pengajaran dan keuangan, dan harus melakukan berbagai efisiensi. Adanya ketakutan para tenaga pengajar khususnya yang berpraktek lapangan, peraturan dan kebijakan pemerintah, serta ketakutan masyarakat untuk menghindari perjumpaan langsung antar manusia membuat universitas menjadi sepi. Langka dan mahalanya sarana dan prasarana kesehatan untuk memastikan kesehatan lewat *rapid test* atau *swab* membuat para tenaga pengajar dan mahasiswa semakin merasa tidak nyaman melakukan perkuliahan (praktek) tatap muka.

Dalam situasi krisis seperti ini, pimpinan universitas termasuk di UKI Jakarta dituntut untuk mampu melakukan fleksibilitas organisasi dan kepemimpinan. Pimpinan harus memiliki strategi VUCA yang memungkinkannya melakukan tindakan-tindakan cepat untuk menganalisa, mengantisipasi keadaan dan melakukan perubahan dalam pelayanan universitasnya. Kemampuan itulah yang dapat membuat universitas dan tentu saja dalam hal ini UKI Jakarta tetap mampu melakukan pelayanannya dan bertahan dalam berbagai kesulitan dan masalah. Masalah yang ada justru harus dijadikan peluang untuk pengembangan dan peningkatan kemampuan untuk tetap bertahan dan berdaya saing. ***

Ucapan Terimakasih

Saya mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada Universitas Kristen Indonesia Jakarta khususnya FISIPOL yang telah memberikan kesempatan kepada para dosen, dalam hal ini saya secara pribadi untuk menuliskan pemikiran dan kajian ilmiah dalam rangka perayaan Ulangtahun UKI. Semoga UKI semakin Berjaya dan dapat menjadi Universitas Pilihan di Indonesia. Terimakasih juga untuk tim/panitia yang telah bersusah payah untuk mempersiapkan dan menelaah tulisan-tulisan ini, semoga tetap semangat dalam tugas pelayanan dan dapat memberikan yang terbaik untuk Kampus UKI tercinta.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzaini, J. (2018). Pemimpin Harus Punya VUCA: *Vision, Understanding, Clarity, dan Agility*. <https://kumparan.com/jamil-azzaini/vuca-vs-vuca>.
- Budiharto, S., Himam, F., Riyono, B., dan Fahmi, A. (2019). A Meta-Ethnography Study of Authentic Organization. *Buletin Psikologi*. ISSN 0854-7106, Vol. 27, No. 2, 159 – 172.
- Dai, G & De Meuse, K.P. (2013). Types of Leaders Across the Organizational Hierarchy:A Person-Centered Approach. *Human Performance*, 26:150–170, 2013.

- De Meuse, K.P., Dai, G & Swisher V.V, (2012). Leadership Development: Exploring, Clarifying, and Expanding Our Understanding of Learning Agility Industrial and Organizational Psychology, 280–315. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 1754-9426/12.
- Faqih. M. (2017). “Di Era VUCA, Pemimpin Perlu Punya Kemampuan Coaching”. <http://www.republika.co.id/berita/komunitas/aksi-komunitas/17/05/04/opdtfa294-di-era-vuca-pemimpin-perlu-punya-kemampuan-coaching>. [26 Des 2017]
- Gibson, James L., Donnelly Jr, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert. (2012). *Organizationa Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition* (International Edition). 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill.
- Gyekye, Seth Ayim., Haybatollahi, Mohammad. (2015). Organizational citizenship behaviour: An empirical investigation of the impact of age and job satisfaction on Ghanaian industrial workers. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23 (2) 285 – 301. Retrieved from Emerald Insight Journal Database.
- Huong, H. (2014). Change Management for Sustainability, Business Expert Press. *ProQuest* *Ebook* Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/mercubuana/detail.action?docID=1702428>.
- Intipesan. (2017). “Jurus Jitu Menghadapi Era VUCA”. Vol.XV| Tahun 3| Desember 2017.
- Kaplan, R., & Kaiser, R. (2006). *The versatile leader*. San Francisco, CA: Wiley.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence- Based Approach* (12th ed.). 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill/ Irwin. Rifa’i, H.M & Fadhli, M. 2013. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Penerbit Cita Pustaka Media Perintis.