

**Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi menuju Era VUCA :
Studi Fenomenologi Pada Perguruan Tinggi Swasta**

Panji Hendrarso
Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI
Jakarta – Indonesia
E-mail : panjihendrarso@yahoo.com

Abstrak. Menghadapi era VUCA, dunia pendidikan menghadapi dilema sistem pembelajaran, dari tradisional ke digital. Manajemen sumber daya manusia (SDM) Perguruan Tinggi mulai dari pimpinan tertinggi hingga staf terendah sebagai dukungan akademis harus mampu bekerja keras. Di era VUCA manajemen SDM pendidikan tinggi harus memfokuskan pekerjaannya tidak hanya pada pengelolaan potensi dosen dalam pengajaran dan pembelajaran, tetapi juga membangun karakter mahasiswa sehingga tidak hanya pintar, berpengetahuan luas, dan unggul, tetapi juga bertanggung jawab, etis, dan lebih tangguh dalam menghadapi era disrupsi. Penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan tentang tantangan apa yang dihadapi oleh dosen dalam menghadapi era VUCA dan bagaimana universitas harus mempersiapkan dosen untuk dapat melaksanakan tugas mereka secara profesional di era VUCA. Pendekatan fenomenologi dari desain penelitian kualitatif yang mengedepankan pengalaman partisipan digunakan dalam penelitian ini. Riset ini menemukan bahwa dosen harus meningkatkan kualitasnya dengan memiliki soft skills (non-teknis), digital literacy, dan VUCA prime (*Vision, Understanding, Clarity, dan Agility*) dalam menghadapi era VUCA. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti merekomendasikan untuk melakukan studi lebih dalam tentang bagaimana program pelatihan sebagai salah satu upaya peningkatan kualitas dosen dapat dilakukan secara mendalam dengan pendekatan yang berbeda.

Kata Kunci: Sumber daya manusia, VUCA, era disruptif.

Abstract. *Towards the VUCA era, the world of education is facing a learning system dilemma, from traditional to digital. Higher Education HR Management at the top up to the lowest level as an academic support must be able to work hard especially in this VUCA era in which higher education HR management focuses its work not only on managing the potential of lecturers in teaching and learning, but also building student character so that students not only smart, knowledgeable, and superior, but also responsible, ethical, and more resilient in facing the disruptive era. This research aims at answering the questions of what challenges faced by lecturers in facing the VUCA era and how universities prepare lecturers to be able to carry out their tasks professionally towards the VUCA era. The phenomenological approach of qualitative research design that emphasizes the experience of participants is employed in this study. This research found that lecturers must improve their qualities towards the VUCA era by possessing soft skills (non-technical), digital literacy and VUCA prima (Vision, Understanding, Clarity, and Agility). For further research, the researcher recommends a deeper study of how a training program as an effort to improve the quality of lecturers can be done deeply with a different approach.*

Key Words: Human resources, VUCA, disruptive era.

PENDAHULUAN

Sumber yang paling penting dalam setiap organisasi adalah manusia oleh karena itu dalam suatu organisasi manusia memiliki

peran penting yang sangat strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia (human resources) adalah “the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals” (Werther

dan Davis, 1996: 596). Perencanaan sumber daya manusia dalam setiap organisasi perlu disusun dengan baik, karena perencanaan SDM sangat menentukan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Perubahan lingkungan dan teknologi yang begitu cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan dirinya. Sudah banyak contoh organisasi atau perusahaan-perusahaan yang gagal dalam menyesuaikan dengan perubahan akhirnya tertinggal oleh pesaing-pesaingnya dan akhirnya mati. Berbagai perubahan di dunia paling tidak dapat dikategorikan menjadi dua jenis: pertama, perubahan yang bersifat fluktuatif dan tidak menentu (*volatile*) dan perubahan mengejutkan atau tidak dapat diprediksi (*chaotic*). Yang dimaksud dengan organisasi bukan hanya dunia bisnis atau perusahaan saja namun bidang usaha pendidikan, dalam hal ini perguruan tinggi juga merupakan sebuah organisasi.

Undang Undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa Dosen merujuk pada pengertian pendidik pada jenjang pendidikan tinggi, yaitu pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat (Pasal 1). Jika ditilik lebih mendalam, perbedaan fungsi seorang dosen dan guru tidaklah jauh berbeda kecuali seorang dosen memiliki kewajiban untuk melakukan penelitian yang bermanfaat kepada masyarakat luas serta melakukan pengabdian kepada masyarakat. Maka dari itu, dosen juga memiliki peranan penting terhadap perkembangan kualitas pendidikan di Indonesia.

Sejak pemerintah Indonesia mengumumkan bencana nasional coronavirus (COVID-19) pada 14 Maret lalu, Pemerintah Daerah seperti DKI Jakarta dan beberapa universitas mengubah pembelajaran tatap muka menjadi pembelajaran jarak jauh (PJJ) atau kuliah online. Kompetensi dan literasi dalam menggunakan komputer dan bekerja di dunia maya menjadi keterampilan dasar yang dibutuhkan. Sebuah studi di Amerika Serikat menggambarkan bahwa keterampilan digital

terkait erat dengan generasi dan usia. Generasi milenial dianggap lebih adaptif dan terampil menggunakan teknologi digital ketimbang generasi orang tuanya. Kesenjangan generasi yang berkorelasi dengan keterampilan digital bisa termanifestasi dalam Pembelajaran Jarak jauh (PJJ), ketika guru atau dosen yang gagap teknologi tidak akan mampu mengelola pembelajaran. Secara langsung maupun tidak langsung pandemi Covid 19 telah membuka mata kita untuk bersiap diri menghadapi era VUCA. VUCA merupakan singkatan dari *Volatile* (bergejolak), *Uncertain* (tidak pasti), *Complex* (kompleks), dan *Ambiguitas* (tidak jelas). Istilah tersebut awalnya diciptakan oleh militer Amerika untuk menggambarkan situasi geo-politik saat itu. US Army War College memperkenalkan istilah VUCA untuk menggambarkan geopolitik di Afghanistan dan Irak setelah perang dingin. Namun, istilah ini kemudian dipakai banyak korporasi untuk menggambarkan pesatnya kemajuan teknologi yang menuntut perubahan manajemen sangat cepat (Aribowo dan Wirapraja, 2018). Tidak hanya perusahaan-perusahaan besar kelas dunia yang telah mengalami *disrupted* (terganggu) dengan hadirnya teknologi masa kini. Perguruan tinggi pun terancam *disrupted* bila tidak segera melakukan perubahan dan penyesuaian peranan di dunia pendidikan. Penelitian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan bagaimana kualitas dosen dapat mendukung kesiapan menghadapi era VUCA dan apa upaya-upaya yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas para dosen menghadapi era VUCA.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian VUCA

Saat ini kita memasuki era disruptif, dimana banyak terjadi perubahan-perubahan akibat adanya kemajuan teknologi, yang juga berarti keadaan yang tidak menentu serta rentan terhadap terjadinya perubahan. Era VUCA menggambarkan situasi bisnis yang mengarah pada ketidakpastian dan mudah berubah sehingga menimbulkan kecemasan. Pengertian VUCA menurut US Army War College (dalam Aribowo dan Wirapraja, 2018) sebagai berikut:

1. Volatility (Bergejolak)
Komponen ini menggambarkan bahwa saat ini, tidak ada lagi bisnis yang dapat dijalankan dengan stabil akibat laju kemajuan teknologi. Kondisi ini dipengaruhi oleh banyaknya inovasi yang didasarkan pada perkembangan teknologi yang pesat dan terus berubah. Menanggapi kondisi ini, pelaku bisnis juga dipaksa untuk berubah mengikuti kemajuan pemanfaatan teknologi.
2. Uncertainty (Ketidakpastian)
Komponen ini menggambarkan bahwa tidak ada yang dapat dipastikan dalam menjalankan sebuah roda perputaran bisnis. Ketidakpastian ini membuat kondisi pasar dan industri menjadi sulit untuk dipahami, diprediksi dan ditanggulangi. Menanggapi kondisi ini, banyak perusahaan yang memutuskan untuk “diam” dan tidak melakukan perubahan atas ketidakpastian yang terjadi. Umumnya tindakan ini diambil karena adanya perasaan tidak aman (insecurity) untuk berubah dalam situasi yang juga berubah.
3. Complexity (Kekacauan)
Bisnis yang semakin rumit adalah hal yang digambarkan dalam komponen ini. Beberapa dekade lalu, perusahaan cukup berfokus untuk mengejar profit atas

bisnis yang dijalankan. Namun saat ini, ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan untuk membuat perusahaan tetap *sustain* dalam menghadapi derasnya persaingan industri.

4. Ambiguity (Kebiasaan)
Salah satu hal yang disorot pada komponen ini adalah penggambaran sekat-sekat area bisnis yang kian mengabur. Di era sekarang, banyak pemain bisnis baru yang kehadirannya tidak dapat diduga. Pemain bisnis lama yang semula tidak bersinggungan dengan area bisnis kita, dapat mengekspansi area bisnisnya dan mengambil lahan yang sama, sehingga dapat dikategorikan sebagai kompetitor. Contoh konkret dari sekat-sekat bisnis yang bias adalah ekspansi bisnis yang dilakukan oleh *provider* ojek online di Indonesia.

Para pakar (dalam Nathan Bennett dan G. James, Lemoine, 2014) berpendapat bahwa jika kita hanya berfokus pada istilah akronim yang digunakan yaitu VUCA, maknanya cenderung berkonotasi negatif. Oleh karena itu harus ditekankan pada sisi positifnya dimana para pemimpin memaknainya sebagai sebuah tantangan untuk meraih peluang seperti pendapat empat pakar yang diilustrasikan pada gambar I berikut ini.

Makna Positif	Pendapat Pakar
“Volatility provides profit opportunity.”	Warwick-Ching (2013)
“Uncertainty is opportunity.”	Hemingway & Marquart (2013)
“Simplifying IT complexity [is] a major opportunity.”	Boston Consulting Group (2013)
“Ambiguity equals opportunity.”	Amerasia Consulting Group (2013)

Gambar I. Peluang dalam VUCA

Sumber: Nathan Bennett dan G. James, Lemoine (2014)

Untuk menghadapi VUCA, diperlukan kepekaan, adaptivitas, dan pemahaman konstruktif. Perusahaan yang adaptif

merupakan suatu kemampuan mendasar yang diperlukan dalam upaya mencapai keberhasilan bisnis. Ditambah lagi, situasi

bisnis yang berubah secara cepat, membuat perusahaan perlu memiliki kepekaan dalam melihat peluang, risiko dan tantangan yang dihadapi. Selain itu perusahaan juga perlu memiliki pemahaman konstruktif dalam memadukan kompetensi manajerial dengan kompetensi karyawannya. Dapat disimpulkan, sebuah perusahaan yang mampu bertahan di era VUCA adalah perusahaan yang mampu mengombinasikan aspek visi, kompetensi dan budaya. Unsur-unsur tersebut diperkuat pula dengan inisiasi perusahaan dalam membangun inovasi untuk terus berkembang dalam mencapai tujuan bisnisnya.

Sumber Daya Perguruan Tinggi menuju era VUCA

Eksistensi manajemen SDM perguruan tinggi menjadi "challenge" sekaligus kebutuhan perguruan tinggi dan *stakeholdernya*. Manajemen SDM perguruan tinggi tentu lebih memfokuskan pekerjaannya dalam hal mengelola segenap potensi dosen maupun meminimalisir berbagai kekurangan yang dimilikinya. Manajemen SDM perguruan tinggi harus mampu menampilkan profil dosen profesional sesuai dengan amanah yang dipikulnya, mengemban Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dosen bukan saja sekedar pandai dalam menyampaikan materi perkuliahan, namun mereka juga dituntut untuk profesional melakukan penelitian-penelitian (research) ilmiah dan cerdas dalam pengabdian kepada masyarakat (Kusumawati, 2015).

Pernyataan dari Albert Einstein dan Stephen Covey (dalam Gaspersz, 2018) terkait kompetensi sumber daya manusia di masa sekarang maupun yang akan datang, adalah sebagai berikut.

“The value of an education in a college or university is not the learning of many facts, but the training of the mind to think something that cannot be learned from textbooks.” (“Nilai dari pendidikan di sekolah atau perguruan tinggi adalah bukan mempelajari banyak fakta, tetapi melatih pikiran untuk memikirkan

sesuatu yang tidak dapat dipelajari dari buku-buku teks”). — Albert Einstein.

“Effective people are not problem-minded; they are opportunity minded. If you want small changes, work on your behavior; if you want quantum-leap changes, work on your paradigm” (“Orang yang efektif tidak berpikr tentang masalah (problem-minded); mereka berpikr tentang kesempatan (opportunity minded). Jika Anda ingin perubahan kecil, ubahlah perilaku Anda; jika Anda ingin perubahan besar (lompatan jauh ke depan), ubahlah paradigma Anda”). --Stephen R. Covey.

Menurut The Global Competitiveness Report (2018) kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan pada tahun 2020 (era revolusi industri 4.0) sebagai berikut: (1) Kemampuan memecahkan masalah yang kompleks (Complex Problem Solving), (2) Kemampuan berpikr kritis (Critical Thinking), (3) Memiliki kreativitas (Creativity), (4) Memiliki kemampuan dalam Manajemen SDM (People Management), (5) Mampu berkoordinasi dengan orang lain (Coordinating with Others), (6) Memiliki kecerdasan emosional (Emotional Intelligence), (7) Mampu mempertimbangkan dan membuat Keputusan (Judgement & Decision Making), (8) Berorientasi pada Pelayanan (Service Orientation), (9) Memiliki kemampuan bernegosiasi (Negotiation), (10) Memiliki fleksibilitas kognitif (Cognitive Flexibility)

The Global Competitiveness Report (2018) menyatakan bahwa saat ini kita memasuki era baru yaitu VUCA sebagai akibat dari revolusi industri 4.0. Kini, gejala VUCA sudah menjadi sesuatu yang normal. Kenormalan yang baru ini tidak bisa disikapi dengan gaya yang lama. Bob Johansen, dalam bukunya *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for Uncertain World* (San Fransisco, 2009) mengingatkan bahwa gejala VUCA perlu dilawan dengan VUCA Prime. VUCA yang kedua ini kependekan

dari *Vision, Understanding, Clarity, dan Agility*. Pemimpin masa depan perlu memiliki keempat hal tersebut untuk menghadapi era VUCA. Vision (visi) dapat membedakan antara seorang pemimpin dan pengikut. Orang yang memiliki visi lebih besar akan menjadi pemimpin bagi orang-orang yang bervisi lebih kecil. Understanding (pemahaman) memiliki arti bagaimana kita paham akan perubahan dan hal-hal yang perlu disiapkan untuk menghadapi perubahan dengan baik dan benar. Clarity (kejelasan) merupakan kemampuan seseorang melihat masa depan dengan jelas yang tidak dilihat oleh lainnya. Seorang pemimpin mempunyai kemampuan yang sangat jelas mengenai apa yang sedang dibuat untuk mewujudkan visinya namun sangat fleksibel dalam mewujudkan visi tersebut atau sangat adaptif. Agility (kelincahan) yang dimaksud adalah bagaimana setiap individu harus cepat tanggap dalam menghadapi perubahan, menghadapi tuntutan konsumen, dan perkembangan baru yang tiba-tiba muncul. Pada akhirnya, pemenang di masa depan adalah orang-orang yang mampu mentransformasikan *volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity* menjadi pengertian lain yaitu *vision, understanding, clarity dan agility*. Oleh karena itu, kepemimpinan perguruan tinggi harus cepat tanggap dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkup pendidikan tinggi, bahkan di tingkat global. Kemudian, beradaptasi dengan perubahan tersebut. Perguruan tinggi tidak hanya sekedar bertahan atau mempertahankan eksistensinya, tapi juga harus berhasil di bidangnya dalam membangun peradaban dan ekosistem inovasi.

Di era disrupsi seperti saat ini, pendidikan tinggi dituntut mampu membekali para mahasiswa dengan keterampilan abad 21 (21st Century Skills). Ini adalah keterampilan untuk mampu berpikir kritis dan memecahkan masalah, kreatif dan inovatif serta keterampilan berkomunikasi dan berkolaborasi. Selain itu keterampilan mencari, mengelola dan menyampaikan informasi serta terampil menggunakan informasi dan teknologi. Beberapa kemampuan yang harus dimiliki di abad 21

ini meliputi : *Leadership, Digital Literacy, Communication, Emotional Intelligence, Entrepreneurship, Global Citizenship, Problem Solving, Team-Work*. Tiga Isu Pendidikan di Indonesia saat ini yaitu: *Pendidikan Karakter, Pendidikan Vokasi, dan Inovasi* (Wibowo dan Wirapraja, 2018). Untuk dapat melahirkan lulusan yang memiliki kualitas seperti diuraikan di atas, maka dibutuhkan dosen yang memiliki keterampilan abad 21 seperti dijelaskan di atas.

Keterampilan abad 21 secara global dijabarkan dalam 4 kategori sebagai berikut: (a) *Cara berpikir* : kreatifitas dan inovasi, berpikir kritis, memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan belajar untuk belajar; (b) *Cara untuk bekerja*: Berkomunikasi dan bekerja sama; (c) *Alat untuk bekerja*: Pengetahuan umum dan keterampilan teknologi informasi dan komunikasi; (d) *Cara untuk hidup*: karir, tanggung jawab pribadi dan sosial termasuk kesadaran akan budaya dan kompetensi (Binkley et al, 2018). Definisi-definisi keterampilan abad 21 ini berhubungan dengan berbagai jenis disiplin ilmu dan banyak aspek dalam kehidupan.

Sementara itu, Semiawan (2003) mengemukakan bahwa kompetensi dosen memiliki tiga kriteria yang terdiri dari: (1) *Knowledge criteria*, yakni kemampuan intelektual yang dimiliki seorang dosen yang meliputi penguasaan materi perkuliahan, pengetahuan mengenai cara mengajar, pengetahuan mengenai belajar dan tingkah laku individu, pengetahuan tentang bimbingan dan penyuluhan, pengetahuan tentang kemasyarakatan dan pengetahuan umum; (2) *Performance criteria*, adalah kemampuan dosen yang berkaitan dengan berbagai keterampilan dan perilaku, yang meliputi keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pengajaran, bergaul dan berkomunikasi dengan mahasiswa dan keterampilan menyusun persiapan mengajar atau perencanaan mengajar; (3) *Product criteria*, yakni kemampuan pendidik dalam mengukur kemampuan dan kemajuan mahasiswa setelah

mengikuti proses belajar mengajar (Semiawan, 2003).

Jika kita telaah lebih lanjut pendapat beberapa pakar di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kriteria dosen di era disrupsi sangat menekankan pada kemampuan *soft skills* dibandingkan dengan *hard skills*. Namun demikian, tidak berarti bahwa *hard skills* bukan merupakan hal yang penting untuk dikuasai. Seperti dijelaskan dalam RISTEKDIKTI, (2018), ciri-ciri era disrupsi dapat dijelaskan melalui VUCA yaitu perubahan yang masif, cepat, dengan pola yang sulit ditebak (Volatility), perubahan yang cepat menyebabkan ketidakpastian (Uncertainty), terjadinya kompleksitas hubungan antar faktor penyebab perubahan (Complexity), kekurangjelasan arah perubahan yang menyebabkan ambiguitas (Ambiguity).

Pada era VUCA ini teknologi informasi telah menjadi basis atau dasar dalam kehidupan manusia termasuk dalam bidang pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu, tenaga pengajar (dosen) dituntut untuk mampu beradaptasi dengan mengaplikasikan berbagai pembelajaran berbasis teknologi. Dosen juga harus memiliki strategi pembelajaran yang mengikuti perkembangan teknologi sehingga mampu menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi. Kompetensi digital menjadi solusi dan strategi dalam mengatasi berbagai permasalahan yang ada pada perguruan tinggi khususnya dalam menghadapi era disrupsi. Namun demikian masih banyak dosen yang merasa bahwa pembelajaran dengan sistem daring belum merupakan suatu tuntutan dan lebih sebagai pelengkap perkuliahan saja (Hendrastomo, 2008).

Inovasi teknologi telah mengubah keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan di tempat kerja dan masyarakat, terutama dengan pembelajaran berbasis teknologi (Breslauer & Hazelhorn, 2016; Kumar, Kumar, Jain Palvia, & Verma, 2017). Oleh karena itu, mempersiapkan individu yang berpendidikan teknis dan terampil adalah sesuatu yang penting dalam masyarakat global dan membutuhkan

perhatian yang signifikan dari pendidik dan pengusaha (Bourn, 2018; Teichler, 2017). Institusi pendidikan tinggi dituntut untuk menawarkan pendidikan berkualitas terutama yang memiliki keunggulan dalam dalam teknologi (Joshi, 2017). Itulah sebabnya mengapa kompetensi digital dosen sangat dibutuhkan di era VUCA ini.

METODOLOGI

Fenomenologi adalah pendekatan yang dimulai oleh Edmund Husserl dan dikembangkan oleh Martin Heidegger untuk memahami atau mempelajari pengalaman hidup manusia. Pendekatan ini berevolusi menjadi sebuah metode penelitian kualitatif yang matang dan dewasa selama beberapa dekade pada abad ke dua puluh. Fokus umum penelitian ini untuk memeriksa/meneliti esensi atau struktur pengalaman ke dalam kesadaran manusia (Tuffour, 2017). Sementara itu, Creswell seperti dikutip Eddles-Hirsch (2015) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah sebuah penelitian yang tertarik untuk menganalisis dan mendeskripsikan sebuah fenomena pengalaman individu dalam kehidupan sehari-hari. Fenomenologi sebagai metode penelitian juga memiliki beberapa keuntungan atau kelebihan. Pertama, sebagai metode keilmuan, fenomenologi dapat mendeskripsikan dan menggambarkan suatu fenomena secara apa adanya tanpa memanipulasi data di dalamnya. Dalam kondisi ini, kita sebagai peneliti harus mengenyampingkan terlebih dahulu pemahaman kita tentang agama, adat, dan ilmu pengetahuan agar pengetahuan dan kebenaran yang ditemukan benar-benar objektif. Kedua, metode ini memandang objek kajiannya sebagai sesuatu yang utuh dan tidak terpisah dengan objek lain. Artinya, pendekatan ini menekankan pada pendekatan yang holistik dan tidak parsial sehingga diperoleh pemahaman yang utuh tentang suatu objek.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam untuk memperoleh data yang detail tentang fenomena yang diteliti. Partisipan dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan *purposive sampling*. Wawancara dilakukan terhadap 10 informan,

yang terdiri atas 2 pimpinan universitas swasta dan 8 dosen dari perguruan tinggi swasta yang berbeda di Jakarta. Data yang diperoleh dari *in-depth interview* ini selanjutnya dianalisis dengan menggunakan *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA). Menurut Smith (dalam Bayir dan Lomas, 2016) ada beberapa tahapan dalam IPA, yaitu: (1) *reading and re-reading*, (2) *initial noting*, (3) *developing emergent themes*, (4) *searching for connections across emergent themes*, (5) *moving the next cases*, dan (6) *looking for patterns across cases*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Wawancara dengan 2 (dua) pimpinan tertinggi perguruan tinggi swasta di Jakarta, bertujuan menggali informasi tentang hambatan-hambatan yang ditemui oleh dosen dalam pembelajaran dengan sistem daring. Dari wawancara tersebut diperoleh data bahwa kendala yang ditemui oleh para dosen dalam mengimplementasikan pembelajaran berbasis teknologi yaitu tidak semua dosen terampil menggunakan teknologi. Sebagian besar dosen senior lebih suka mengajar dengan metode konvensional. Sistem pembelajaran daring dengan E Learning dianggap hanya sebagai pelengkap saja (Hendrastomo, 2008). Hal ini terlihat pada saat harus menyampaikan perkuliahan secara daring selama masa pandemi covid 19, berbagai masalah pun muncul. Bukan hanya kekurangan dari sisi penggunaan teknologi namun juga dari sisi non teknis, yang terletak pada karakter atau kepribadian dosen itu sendiri. Masih banyak dosen yang sudah berpengalaman mengajar berpuluh tahun merasa tidak perlu belajar lagi. Akibatnya kendala yang ditemui di dalam kegiatan belajar mengajar secara daring lebih banyak berasal dari dosen senior dibandingkan dosen junior (Wibowo dan Wirapraja, 2018).

Ketidakmampuan dosen dalam penggunaan teknologi berakibat pada kurang efektifnya proses perkuliahan yang diselenggarakan pada setiap sesinya karena seringkali di tengah-tengah sesi perkuliahan terjadi kendala dengan jaringan atau hambatan lain terkait perangkat yang digunakan. Selain itu banyaknya dosen yang

tidak memiliki pengalaman dalam mengajar secara daring, menyebabkan metode pembelajaran yang digunakan pada umumnya sangat monoton dan membosankan. Kendala yang dialami oleh dosen tidak hanya sebatas pada proses belajar mengajar saja, namun juga terkait aspek-aspek yang lebih administratif sifatnya, yaitu kesulitan dalam menginput nilai, mengunggah materi, mengoreksi tugas-tugas dan ujian mahasiswa. Hingga saat ini masih banyak dosen yang kurang memiliki motivasi dan keseriusan untuk belajar, dan akhirnya lebih banyak menyerahkan pekerjaan-pekerjaan di atas kepada asisten atau staf administrasi.

Sementara itu, terkait kriteria atau kompetensi staf pengajar di perguruan tinggi yang harus disiapkan oleh institusi menuju era VUCA, kedua pimpinan perguruan tinggi swasta ini menguraikan bahwa VUCA hendaknya jangan dipandang sebagai sesuatu yang negatif dan membuat kita pesimistis menghadapi perubahan. VUCA harus dihadapi dengan VUCA Prime yaitu : *Vision, Understanding, Clarity, dan Agility*. Dosen harus punya visi karena ia juga bertindak sebagai pemimpin mahasiswa. Dosen juga harus paham akan perubahan dan harus mampu melihat dengan jelas dan beradaptasi dengan perubahan itu. Yang terakhir agility atau kelincuhan, yang dimaksud di sini adalah kelincuhan atau cepat tanggap dalam menghadapi perubahan yang tiba-tiba. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Bob Johansen dalam *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for Uncertain World* (2008). Upaya yang telah dilakukan oleh universitas dalam rangka meningkatkan kualitas para dosen adalah melalui program pendidikan dan pelatihan dalam bentuk seminar, workshop, Focus Group Discussion (FGD) dan juga training.

Wawancara dengan 8 (delapan) orang dosen dari perguruan tinggi swasta, dikelompokkan atas dosen senior (pengalaman mengajar lebih dari 20 tahun) dan dosen junior (pengalaman mengajar antara 1–5 tahun), Pengklasifikasian ini dimaksudkan untuk melihat apakah ada perbedaan antara staf pengajar senior dan

junior dalam pengalaman mengajar selama masa pandemi covid 19, hambatan-hambatan yang dijumpai pada saat mengajar dengan

sistem daring, dan bagaimana perspektif para dosen terkait kriteria staf pengajar yang ideal di era VUCA.

Tabel I. Hasil Wawancara dengan Dosen

No	Aspek	Dosen Senior (pengalaman mengajar lebih dari 20 tahun)	Dosen Junior (pengalaman mengajar antara 1-5 tahun)
1.	Hambatan-hambatan yang ditemui saat memberikan perkuliahan dengan sistem daring.	Kendala dalam teknologi terkait proses pembelajaran : a) Tidak 'familiar' dengan aplikasi yang digunakan. b) Kesulitan dalam koneksi internet. c) Kesulitan dalam menerapkan tahapan-tahapan aplikasi video conference. d) Kesulitan dalam menerapkan metode perkuliahan karena berbeda dari sistem tatap muka (konvensional).	Kendala dalam teknologi terkait proses pembelajaran : a) Kesulitan dalam kestabilan jaringan internet b) Awalnya ada kesulitan dalam mengaplikasikan metode perkuliahan, tetapi dengan belajar kepada yang lebih ahli dalam E Learning, diperoleh banyak masukan tentang cara-cara memberikan perkuliahan dengan sistem daring agar mahasiswa tidak merasa bosan, dan bagaimana cara kuliah daring tetap dinamis.
		Kendala terkait aspek prosedur administratif: (a) Kesulitan berkomunikasi dengan mahasiswa secara daring. (b) Kesulitan dalam mengunggah materi. (c) Kesulitan dalam mengecek kehadiran mahasiswa. (d) Kesulitan dalam mengecek tingkat pemahaman mahasiswa. (e) Kesulitan dalam mencari metode-metode penyampaian perkuliahan. (f) Kesulitan mengoreksi Tugas-Tugas dan ujian mahasiswa. (g) Untuk tugas administratif	Kendala terkait aspek administratif: Awalnya masih mengalami kesulitan dalam prosedur administrasi namun setelah belajar kepada tim E-Learning, tidak ditemui lagi kesulitan tsb.
2.	Kriteria Dosen era VUCA	Ada 3 aspek kriteria dosen ideal di era VUCA, yaitu : (1) <i>Knowledge criteria</i> , (2) <i>Performance criteria</i> . (3) <i>Product criteria</i> , belajar mengajar (4) Kompetensi digital juga diperlukan tetapi lebih dibutuhkan kompetensi terkait soft skills.	Kriteria dosen ideal di era VUCA, yaitu memiliki : Soft skills dan juga hard skills. Soft skills yang dibutuhkan : <i>vision, understanding, clarity</i> dan <i>agility</i> (sisi positif dari VUCA). Soft skills lainnya terkait dengan karakter, kepribadian dan komunikasi. Sementara hard skills yang sangat dibutuhkan adalah <i>digital technology</i> . (Joshi, 2017 dan Hendrastomo, 2008)

Dari data di atas, dapat dilihat bahwa dosen junior tidak mengalami hambatan yang signifikan dalam memberikan perkuliahan dengan sistem daring karena walaupun pada awalnya mengalami kendala, mereka dapat dengan cepat beradaptasi dengan perubahan, dan memiliki motivasi yang tinggi untuk belajar, bahkan mencari cara bagaimana agar perkuliahan daring menjadi dinamis dan tidak membosankan. Sementara terkait kriteria dosen di era VUCA, keempat dosen senior menyatakan bahwa kemampuan *soft skills* lebih penting daripada *hard skills* (Semiawan, 2003). Hal ini tidak sejalan dengan apa yang dikatakan oleh dosen junior bahwa dosen di era VUCA harus memiliki kemampuan yang seimbang antara *soft skills* dan *hard skills* (Wibowo dan Wirapraja, 2018). *Soft skills* yang dibutuhkan adalah yang terkait dengan pembangunan karakter, kepribadian dan komunikasi (Wibowo dan Wirapraja, 2018). Sementara *hard skills* yang wajib dimiliki oleh dosen di era VUCA adalah *digital technology* (Joshi, 2017 dan Hendrastomo, 2008).

SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil temuan riset di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam rangka menghadapi era VUCA, peningkatan kualitas dosen di perguruan tinggi harus ditingkatkan. Berbagai bentuk kegiatan dapat dilakukan yaitu pelatihan, seminar, workshop, atau pun FGD. Aspek-aspek yang harus ditingkatkan adalah *soft skills* terkait pembangunan karakter, kepribadian dan komunikasi sedangkan di bidang *hard skills*, yaitu *digital technology* yang menjadi pertahanan utama di era VUCA. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti merekomendasikan agar dilakukan kajian yang lebih mendalam terkait program pelatihan untuk peningkatan kualitas SDM perguruan tinggi dengan pendekatan yang berbeda.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada LPPM- Institut STIAMI yang telah mengikutsertakan paper ini dalam Seminar

Nasional 2020 : “Peluang dan Tantangan Indonesia pada era New Normal.”

DAFTAR PUSTAKA

- Aribowo, Handy dan Alexander Wirapraja. (2018). Strategi Inovasi Dalam Rangka Menjaga Keberlanjutan Bisnis Dalam Menghadapi Era Volatility, Uncertainty, Compelxity, Dan Ambiguity (Vuca). Vol 9 No 1 (2018): *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*.
- Bayir, Aidan dan Tim Lomas. (2016). Difficulties Generating Self-compassion: An Interpretative Phenomenological Analysis. *The Journal of Happiness & Well-Being*, Vol. 4 No. 1. Hlm. 15— 33.
- Bennett, Nathan and G. James Lemoine. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57 (3).
- Binkley, Marilyn, Ola Erstad, Joan Herman, Senta Raizen, Martin Ripley, Mike Rumble. (2019). Assessment and Teaching of 21st Century Skills. https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/sites/default/.../24_defining-21st-century-skills.pdf Diakses 23 Maret 2020.
- Bourn, D. (2018). *Globalisation, education and skills. In Understanding global skills for 21st century professions* (pp. 17-35). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Breslauer, T., & Hazelkorn, E. (2016). Globalization broadens higher education. *International Educator*. 25(4), 18-21. (pp. 17-35). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Eddles-Hirsch, Katrina. (2015). Phenomenology and Educational Research. *International Journal of*

- Advanced Research*, Vol. 3 Issue 8, August 2015.
- Erna Kusumawati. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi. Paper. *Konferensi Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (KNIT) 2015*. 8 Agustus 2015, Bekasi, Indonesia.
- Fitriana, Ana. (2018). Pengaruh Kualitas Pembelajaran Dosen Terhadap Keterampilan Mengajar Mahasiswa. *Ensains*: Vol. 1 Nomor. 2, September 2018 <http://jurnal.universitaskebangsaan.ac.id/index.php/ensains>. (Diakses pada 6 Mei 2020).
- Gaspersz, Vincent. (2018). Lean Six Sigma Supply Chain Management: Perkembangan Terbaru dalam Ilmu Teknik dan Manajemen Industri. *Bahan Presentasi Kuliah Umum pada Program Magister Teknik Industri (MTI) Universitas Mercu Buana*, Jakarta, 21 April 2018.
- Hendrastomo, Grendi. (2008). Dilema dan Tantangan Pembelajaran E Learning. *Majalah Ilmiah Pembelajaran*. No 1, Vol 4, Mei 2008.
- Johansen, Bob. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. <https://www.amazon.com/Leaders-Make-Future-Leadership-Uncertain/dp/1609944879> (Diakses pada 5 Mei 2020).
- Joshi, M. (2017). Invention, innovation and innovative practices: A reason to study in a VUCA perspective. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 5(2), 87-109.
- RISTEKSIKTI. (2018). Pengembangan Iptek dan Pendidikan Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal RISTEKDIKTI*. Diakses pada 4 Maret 2020. <https://www.ristekdikti.go.id/siaran-pers/pengembangan-iptek-danpendidikan-tinggi-di-era-revolusi-industri-4-0>
- Kumar, A., Kumar, P., Jain Palvia, S. C., & Verma, S.(2017). Online education worldwide: Current status and emerging trends. *Journal of Information Technology Case and Application Research*. 19(1), 1-9.
- Kusumawati. Syah, Muhibbin. (2000). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tuffour, Isaac. (2017). A Critical Overview of Interpretative Phenomenological Analysis: A Contemporary Qualitative Research Approach. *Journal of Healthcare Communications*. Vol. 2 No. 4, Juli 2017. DOI: 10.4172/2472-1654.100093. (Diakses 17 April 2020).
- Undang Undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.
- Mulyasa, E., (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- RISTEKDIKTI.(2018). Kementerian Riset dan Teknologi / Badan Riset dan Inovasi Nasional. E-pustaka 7 May 2018. *Majalah Ristekdikti Edisi I, 2018*.
- Teichler, U. (2017). Internationalisation trends in higher education and the changing role of international student mobility. *Journal of International Mobility*, 1(5), 177-216.

Journal of International Mobility, 1(5), 177-216.

Personnel Management,. 4th edition, Singapore : Mc Graw – Hill.

Wibowo, Handy dan Alexander Wirapraja. (2018). Strategi Inovasi Dalam Rangka Menjaga Keberlanjutan Bisnis Dalam Menghadapi Era Volatility, Uncertainty, Complexity, Dan Ambiguity (Vuca) *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*. Volume 9 Nomor 1, p-ISSN. 2086-3748. Mei 2018.

Werther, William B. , Jr., Keith Davis. (1993). *Human Resource and*.

The Global Competitiveness Report. (2018). World Economic Forum. Geneva.

Website:

<https://theconversation.com/gagap-3-aspek-vital-kuliah-online-di-tengah-covid-19-bisa-perparah-gap-akses-pembelajaran-bermutu-bagi-mahasiswa-miskin-134933>