

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan informasi yang begitu pesat menuntut organisasi untuk melakukan transformasi digital (Suchek et al., 2021; Vial, 2021). Saat ini hampir semua organisasi di semua sektor baik ekonomi, bisnis, pendidikan hingga pariwisata dan sektor-sektor lain sedang mengupayakan dan mengembangkan digitalisasi baik pada sistem komunikasi, sistem kerja, sistem *supply chain*, pemasaran hingga pengelolaan organisasi secara umum (Tabrizi et al., 2019). Oleh karena itu, banyak literatur yang mengkaji tentang digitalisasi dari berbagai sudut pandang mulai dari *Digital Leadership* (Cahyadi & Magda, 2021; Zeike et al., 2019) kesiapan dalam melakukan digitalisasi (Holstrom., 2022) hingga dampak penerapan digitalisasi dalam Organisasi (Jamil, 2021; Kalimullina et al., 2021). Penerapan digitalisasi menimbulkan beberapa permasalahan baru dalam beberapa hal seperti kompetensi, adaptasi dan beberapa masalah teknis operasional. Salah satu sektor yang memiliki tuntutan besar untuk melakukan digitalisasi adalah sektor pendidikan tinggi. (Jamil, 2021; Kalimullina et al., 2021)

Menurut Susan Ward (2019), definisi sederhananya kepemimpinan (*leadership*) adalah seni memotivasi sekelompok orang untuk bertindak menuju pencapaian tujuan bersama, sedangkan menurut Fisk (2002) pemimpin digital adalah visioner, motivator perubahan, mampu menggabungkan ide-ide dalam bisnis

untuk proyek, dan membangun koneksi melalui penciptaan peluang baru untuk kemitraan/usaha patungan/outsourcing dan bentuk kolaborasi lainnya.

Definisi dalam lingkungan bisnis, bisa berarti mengarahkan pekerja dan kolega dengan strategi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Artinya kepemimpinan ini mencakup hal-hal penting dan datang dapat menginspirasi orang. Pemimpin digital harus mampu memfasilitasi kebutuhan karyawan dengan baik dan dalam melakukannya, para pemimpin digital harus menampilkan kepemimpinan dengan cara yang berbeda. Inti argumentasi adalah dari fenomena penggunaan digital yang pasif dan kurangnya kemampuan memecahkan masalah secara kreatif. Para pemimpin digital di perguruan tinggi harus menerapkan kepemimpinan yang sangat terkait dengan era persaingan yang begitu keras bahkan substitutif dengan kecerdasan artifisial. Kepemimpinan kreatif dan *Digital Leadership* adalah kunci untuk memungkinkan pemimpin menyajikan secara memadai persiapan bagi semua bawahan untuk berkembang *secara digital cluster managerial network* (Bampo et al., 2008).

Iklm organisasi salah satu faktor penting dalam kemajuan organisasi. Oleh karena itu dalam memperbaiki iklim organisasi diperlukan cara yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja organisasi. Iklim organisasi merupakan gambaran pribadi organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota didalamnya serta sebagai bentuk adanya kegiatan-kegiatan didalam organisasi tersebut. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik organisasi.

Menurut Davis dan Newstrom (2000) iklim organisasi adalah suatu konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama beraktivitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Keith Davis dalam Setiawan (2016) Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana karyawan atau anggota organisasi melakukan pekerjaannya. Maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mencerminkan kondisi lingkungan tempat bekerja dalam organisasi yang menjadi perwujudan dari berbagai perilaku individu didalamnya.

Menurut Luthans (2006) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah iklim organisasi merupakan lingkungan internal atau psikologi organisasi juga dapat dipandang dapat mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di suatu dalam organisasi. Menurut Simamora (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa disetiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang oleh suatu organisasi atau sifat-sifat para individu anggota organisasi yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Menurut Tagiuri dan Litwin (1968) dalam Wirawan (2012) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh para anggota organisasi yang memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi adalah gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang

membentuk harapan dan perasaan para karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Wirawan (2012) menyatakan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku disetiap anggotanya. Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan kerja yang menentukan munculnya motivasi dari anggota organisasi.

Suatu organisasi harus mampu menghadapi tantangan-tantangan untuk mempersiapkan kemampuan digital yang meliputi keahlian, pola pikir, serta budaya berbasis digital agar dapat menyelaraskan dengan visi dan misi organisasi sehingga nanti akan meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri. Menerapkan digitalisasi berarti melakukan sebuah perubahan dalam organisasi (Suchek et al., 2021). Individu dalam organisasi bukanlah penerima pasif terhadap suatu perubahan. Seseorang akan terdorong apabila adanya tekanan suatu perubahan dalam lingkungan organisasi. Kesiapan atas suatu perubahan digitalisasi berarti seseorang mau dan mampu serta percaya bahwa adanya partisipasi dalam mengendalikan perubahan tersebut akan bermanfaat dalam pengembangan kearah digitalisasi untuk mempersiapkan karyawan agar cukup percaya diri dalam menghadapi perkembangan teknologi, diperlukan pemahaman tentang cara-cara yang dapat digunakan untuk menumbuhkan kesiapan berubah ke arah digitalisasi. Ada dua hal yang dapat dilakukan oleh organisasi, yaitu membangun kesiapan karyawan dan memecahkan masalah untuk menghadapi perkembangan teknologi digital (Banjongprasert, 2017)

Menurut Gary (2009) berpendapat bahwa teknologi merupakan penerapan ilmuilmu perilaku dan alam serta pengetahuan lain secara bersistem dan mensistemkan untuk memecahkan masala. Muhasim berpendapat bahwa perkembangan teknologi digital merupakan hasil rekayasa akal, pikiran, dan kecerdasan manusia yang tercermin dalam kemajuan ilmu pengetahuan. Selanjutnya memberikan manfaat dalam segala aspek kehidupan manusia.

Menurut Lasa (2005), digitalisasi adalah proses pengelolaan dokumen tercetak/printed document menjadi dokumen elektronik. Menurut Brennen & Kreiss (2016), digitalisasi yaitu meningkatnya ketersediaan data digital yang dimungkinkan oleh kemajuan dalam menciptakan, mentransfer, menyimpan, dan menganalisis data digital, dan memiliki potensi untuk menyusun, membentuk, dan mempengaruhi dunia kontemporer. Pertumbuhan digitalisasi mulai merambah di berbagai sektor. Salah satunya pertumbuhan di ekonomi digital. Ekonomi digital didefinisikan oleh Amir Hartman sebagai arena virtual di mana bisnis sebenarnya dilakukan, nilai diciptakan dan dipertukarkan, transaksi terjadi dan hubungan satu lawan satu dengan menggunakan inisiatif internet sebagai media pertukaran (Hartman, 2000).

Transformasi ke arah digitalisasi adalah proses yang sedang berlangsung saat ini. Sepanjang waktu, teknologi inovatif dan baru terus dikembangkan salah satunya untuk merampingkan penyampaian layanan ke masyarakat (Yuliza et., al. 2024). Kemajuan saat ini dan sistem informasi yang digunakan tidak dapat menghadapi tantangan yang muncul. Kesiapan digital dapat menjadi prioritas dan proses implementasinya masih dihadapkan dengan tantangan. Implementasi

tersebut terkendala diantara sektor sumber daya manusia dan dukungan dana. Kesiapan digital merupakan suatu proses pemanfaatan teknologi yang melibatkan segala sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk menciptakan nilai yang baru. Diera perkembangan teknologi yang serba digital akan memunculkan suatu perubahan regulasi yang menuntut semua lini kehidupan untuk mempersiapkan kearah digital.

Menurut Novitasari et al. (2020) menyatakan bahwa kesiapan untuk menerapkan digitalisasi meliputi beberapa aspek yaitu kepercayaan karyawan terhadap keputusan perusahaan untuk digitalisasi, kepercayaan karyawan terhadap prediksi yang dilakukan perusahaan, kepercayaan karyawan terhadap pentingnya digitalisasi, fokus karyawan untuk belajar dan beradaptasi dan keyakinan karyawan pada perusahaan, pimpinan dan diri sendiri. Akan tetapi diantara beberapa literatur yang menekankan pengaruh kesiapan dalam digitalisasi terhadap kinerja organisasi (Novitasari, Goestjahjanti, et al., 2020; Zalite & Zvirbule, 2020; Okfalisa et al., 2021) Beberapa literatur lain menemukan temuan yang berbeda bahwa dalam beberapa kasus, kesiapan digitalisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Haudi et al., 2022; Masood et al., 2021).

Haudi et al., (2022) menyebutkan bahwa kesiapan dalam digitalisasi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi apabila tujuan organisasi tersebut tercapai dan organisasi juga memahami tentang pemasaran digital, dan apabila tidak, maka kesiapan digitalisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja sedangkan menurut (Masood et al., 2021) menemukan bahwa kesiapan dalam perubahan digitalisasi

tidak berpengaruh terhadap kinerja dan solusi untuk meningkatkan kinerja dapat diupayakan melalui perilaku inovatif (Sung & Kim, 2021; Choi & Kang, 2021)

Menurut Gonzalez (2021) Inovasi merupakan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing karena tujuan utama dari inovasi yaitu untuk memenuhi permintaan keunggulan dalam bersaing bagi organisasi. Menurut De Jong, dkk (2008) perilaku inovatif adalah perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai tahap pengenalan atau berusaha mengenalkan ide-ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan berguna di dalam pekerjaan, kelompok atau organisasi. Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai pembuatan, pengenalan, dan penerapan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja peran individu, kelompok, atau organisasi tersebut (Janssen, 2000). Perilaku inovatif juga didefinisikan sebagai sebuah tindakan yang dilakukan untuk menciptakan dan mengambil ide-ide, pemikiran, atau caracara baru untuk di terapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan (Gaynor, 2002).

Perilaku inovasi merupakan faktor penting bagi keberhasilan Organisasi atau perusahaan dalam lingkungan bisnis yang cukup dinamis (Yuan & Woodman, 2019). Menurut (Kim et al., 2019) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai implementasi ide dan gagasan yang baru dalam bentuk proses, praktek dan kebijakan untuk mencapai efektivitas organisasi. Perilaku inovasi layanan penting dalam kaitannya dengan tindakan individu dan kelembagaan dalam proses menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru (Settembre-Blundo et al., 2018).

Duradoni & Di Fabio (2019) menggunakan 7 aspek dalam mengukur perilaku inovatif yaitu *idea generation* (selalu berpikir untuk menciptakan solusi

dan ide baru), *idea search* (mengumpulkan informasi, pengetahuan dan opini untuk menciptakan ide baru), *idea communication* (mengkomunikasikan ide yang dicetuskan dengan orang lain), *implementation strating activities* (merencanakan implementasi ide), *involving other* (melibatkan orang lain dalam implementasi ide), *overcoming obstacles* (pantang menyerah dan berusaha keras) dan *innovation outputs* (berhasil menciptakan inovasi). Disisi lain, untuk menumbuhkan kesiapan dan perilaku inovatif dibutuhkan peran kepemimpinan yang optimal (Suprapti et al., 2020). Peran kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Uğural et al., 2020).

Perilaku kerja inovatif cenderung terjadi pada iklim organisasi yang positif karena individu akan fokus pada pekerjaan, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, berpikir secara bebas, berpendapat secara terbuka, serta budaya *knowledge sharing* yang menstimulasi inovasi. Iklim organisasi adalah indikator utama dalam mempromosikan kreativitas dan inovasi di lingkungan kerja (Phung et al., 2017). Menurut (Tri et al., 2021) menyimpulkan jika iklim organisasi dinilai positif oleh individu, maka komitmen, motivasi, dan *engagement* meningkat sehingga memicu perilaku inovatif.

Era globalisasi yang pesat ini menimbulkan dampak terhadap ketatnya persaingan yang terjadi antar Perguruan Tinggi Swasta. Perguruan Tinggi Swasta perlu melakukan suatu inovasi-inovasi yang dikembangkan untuk dapat tetap

bertahan dalam persaingan di era globalisasi ini. Inovasi sangat penting bagi kinerja dan keberlanjutan keunggulan bersaing yang dimiliki (Yuan & Woodman, 2019).

Menurut Bastian (2010) Kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi tersebut. Sedangkan menurut Armstrong (2010) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Kinerja organisasi yang meliputi sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan dalam mencapai pelaksanaan tugas organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber daya manusia, kekayaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi serta pengetahuan yang dikendalikan organisasi. Kinerja organisasi yang optimal adalah dengan mengelola dan memanfaatkan sumber daya organisasi dengan baik.

Peranan kepemimpinan yang melakukan transformasi digital sangat penting bagi organisasi. Perpaduan antara kepemimpinan transformasi dan pemanfaatan digital yang disebut *Digital Leadership*. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut saling berhubungan. Penelitian yang dilakukan oleh Sheninger (2019) yang menganalisis efektivitas *Digital Leadership* kepala sekolah dalam kaitannya kesiapan digitalisasi di era new normal. Hasil menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh dalam meningkatkan kesiapan digitalisasi. Begitu

juga dengan penelitian yang dilakukan Mihardjo (2019) menyatakan bahwa *Digital Leadership* membutuhkan pemimpin yang dapat menciptakan struktur baru dan meninggalkan kebiasaan dan cara yang lama serta dapat menyediakan peralatan yang memadai untuk karyawan seperti: ergonomis untuk berkomunikasi secara teratur dan memberikan umpan balik melalui saluran virtual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Leadership* mempunyai pengaruh terhadap kesiapan digitalisasi pada perusahaan swasta di Finlandia. Namun beberapa penelitian yang menyatakan bahwa *Digital Leadership* tidak dapat menumbuhkan kesiapan digitalisasi (Desmaryani et al., 2022; Strielkowski et al., 2022).

Digital Leadership juga terbukti mampu meningkatkan perilaku inovatif (Katsaros et al., 2020; Kozioł-nadolna, 2020). (Kozioł-nadolna, 2020) menemukan bahwa peran *Digital Leadership* dalam organisasi sangatlah penting, terbukti bahwa *Digital Leadership* dapat meningkatkan perilaku inovatif, dengan adanya kepemimpinan tersebut maka sistem kerja di organisasi menjadi lebih baik, proses pembelajaran karyawan dan perilaku inovatif semakin berkembang. Analisis dalam pengaruh *Digital Leadership* terhadap perilaku inovatif. juga ditemukan inkonsistensi hasil. (Rahardi et al., 2022; Agung et al., 2020; Aldawood, 2019; April & Dalwai, 2019). Dimana beberapa penelitian tersebut menemukan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara dua variabel tersebut. Oleh karena itu penelitian ini berusaha mengisi gap penelitian yang ada dan diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah dalam upaya meningkatkan perilaku inovatif.

Beberapa literatur juga mengungkapkan bahwa untuk membangun perilaku inovatif dan kesiapan digitalisasi diperlukan iklim organisasi yang mendukung

(Hussain & Papastathopoulos, 2022; Zalite & Zvirbule, 2020). Iklim organisasi untuk perubahan dianggap sebagai faktor penting untuk keberhasilan implementasi kesiapan digitalisasi (Dwivedi et al., 2022). Iklim organisasi yang mencakup inovasi, kebijakan Organisasi yang fleksibel. Iklim organisasi yang positif mendukung kesiapan digitalisasi.

Disisi lain, Iklim organisasi dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif ditinjau dari tingkat analisis organisasi. Iklim organisasi telah menjadi perhatian utama bagi para peneliti di beberapa tahun terakhir (Zhang et al., 2019). Iklim organisasi dianggap sangat penting dalam keberadaan organisasi terutama pada kegiatan pengawasan. Berdasarkan studi sebelumnya ditemukan bahwa iklim organisasi mempengaruhi perilaku kerja inovatif secara positif. Beberapa penelitian sebelumnya juga mengemukakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja yang inovatif di tempat kerja (Adji Achmad Rinaldo Fernandes, 2017; Asurakkody & Shin, 2018; Azeem et al., 2021; H. A. Hassan et al., 2018; Kim et al., 2019; Phung et al., 2017). Temuan-temuan inkonsisten dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif tidak terlalu besar bahwa tidak ada hubungan sama sekali.

Di era digital, Perguruan Tinggi dituntut merespons tantangan dan peluang yang sejalan dengan karakter era ini. Banyak Perguruan Tinggi telah melakukan penyesuaian-penyesuaian tata kelola yang diperlukan agar tidak ditinggal oleh kemajuan akan pendidikan. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) yang dibentuk tahun 1994 berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP No. 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan

Tinggi merupakan manifestasi dari adaptasi Perguruan Tinggi di Indonesia terhadap tuntutan-tuntutan perubahan sosial.

(https://banpt.or.id/direktori/data_borang/data_borang.php, diakses September 2022).

Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) yang merupakan perwujudan mutu dan jati diri bangsa Indonesia terkait dengan sistem Pendidikan nasional, sistem pelatihan kerja nasional, dan sistem penilaian kesetaraan capaian pembelajaran (*learning outcomes*) nasional, yang dimiliki Indonesia bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu dan produktif (<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/41251/perpres-no-8-tahun-2012>, diakses September 2022).

Kampus Merdeka bagian dari rangkaian kebijakan Kemendikbud dengan tema induknya merdeka belajar (Kemendikbud, 2020). Rangkaian kebijakan pendidikan tinggi tersebut di atas menunjukkan respons pemerintah terhadap perubahan-perubahan sosial dan lanskap global di dunia kerja. Respon-respon yang tepat dari sebuah kepemimpinan baik secara makroskopis (negara) dan mikroskopis (lembaga-lembaga pendidikan) bukanlah suatu kebetulan, tetapi merupakan produk dari suatu model atau gaya keputusan kepemimpinan. Keputusan-keputusan kepemimpinan dalam bentuk keputusan politik dapat dirumuskan dalam teori-teori kepemimpinan, misalnya *Digital Leadership*. (Yulinda et al., 2022)

Keputusan-keputusan kepemimpinan akan menentukan produk kebijakan dan mempengaruhi bentuk tindakan. Keputusan-keputusan kepemimpinan selalu mempertimbangkan tantangan-tantangan di masa depan berdasarkan tren yang

terjadi di hari ini. Misalnya, belakangan ini banyak studi yang meramal bahwa ada sekitar puluhan pekerjaan yang bakal hilang di masa depan karena digantikan oleh *artificial intelligence* (AI). Ciri era ini (revolusi industri 4.0) adalah otomatisasi, internet of things, teknologi nano, komputer kuantum, bioteknologi, dan percetakan tiga dimensi (3D printing).(Tri et al., 2021)

Pekerjaan yang akan hilang akibat revolusi industri 4.0 tersebut mengharuskan perguruan tinggi punya kepemimpinan yang mendukung dan sanggup merespons kebutuhan pendidikan yang dibutuhkan saat ini. Proyeksi pada empat tahun ke depan 75 juta pekerjaan akan berubah, dan 133 juta pekerjaan baru akan muncul sebagai hasil dari perkembangan teknologi (Nickitas, 2019). Hal ini tentunya perlu diwaspadai oleh masyarakat Indonesia, jangan sampai terjadi bahwa SDM yang berlimpah namun belum seluruhnya memiliki bekal kemampuan dan keahlian di bidang digitalisasi dalam menghadapi era revolusi Industri digital 4.0.

Proyeksi-proyeksi disrupsi pekerjaan di era ini, seperti diramalkan *World Economic Forum*, dalam banyak hal belum direspons dengan baik pada hak menuntut perubahan-perubahan mendasar dalam tridarma Perguruan Tinggi. Di aspek ini, pemimpin di perguruan tinggi menjadi pertarungan. Keputusan-keputusan pemimpin dalam hal ini adalah dosen yang ditempatkan pada bagian struktural yang harus memberi respons yang tepat akan menentukan keberhasilan dalam memenuhi tujuan-tujuan Perguruan Tinggi sesuai dengan standar-standar Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) dan lembaga-lembaga yang kredibel lainnya. Standar BAN PT, pada dasarnya, juga telah memasukkan komponen-komponen

yang sesuai dengan Standar Nasional Perguruan Tinggi (SNPT). (Kemenristekdikti, 2018).

Berdasarkan Permenristekdikti No. 44/2015, Standar Nasional Perguruan Tinggi (SNPT) berisi standar kompetensi lulusan, standar isi pembelajaran, standar proses pembelajaran, standar penilaian pembelajaran, standar dosen dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan pembelajaran, dan standar pembiayaan pembelajaran (Kemenristekdikti, 2018; Kementerian Riset, Teknologi, 2015). Standar-standar yang harus diterapkan untuk perguruan tinggi tersebut terus diperbarui sesuai dengan tuntutan-tuntutan perubahan. Namun, keberhasilan eksekusi tiap standar akan ditentukan oleh kepemimpinan yang efektif, dan punya kemampuan memobilisasi secara baik. Hal ini demikian, karena kepemimpinan merupakan proses dalam mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan (Rahardja et al., 2020).

Kepemimpinan bukan hanya menjalankan program-program yang sudah dikenal publik, yang rutin dilakukan sehingga masalah-masalah yang ada sudah diketahui solusinya. Kepemimpinan berhadapan dengan masalah yang membutuhkan solusi, pengetahuan teknik dan prosedur. Kepemimpinan adalah soal keputusan yang tepat untuk solusi-solusi terbaik di masa kini dan masa depan. Kemampuan bersikap profesional, terbuka, bekerja sama, dan bertanggung jawab adalah sifat kepemimpinan yang menjamin keberhasilan. (Rahardja et al., 2020).

Berdasarkan data pada Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD-DIKTI) per Desember 2023 sebanyak 186 perguruan tinggi swasta yang tersebar di Provinsi Sumatera Selatan, Bengkulu, Bangka Belitung dan Lampung dengan jumlah dosen

sebanyak 9.241 (<https://lldikti2.id/>, diakses September 2022). Adapun perincian akreditasi PTS dan sebaran akreditasi per Provinsi di LLDIKTI Wilayah II.

Tabel 1.1 Perincian Akreditasi PTS di LLDIKTI Wilayah II Tahun 2023

Provinsi	Akreditasi						Total
Bentuk PT	A	B	Baik Sekali	C	Baik	Belum Akreditasi	
Sumsel	0	14	4	20	15	43	96
Lampung	0	13	3	4	6	34	62
Bengkulu	0	3	1	6	2	3	15
Bangka Belitung	0	1	0	3	2	7	12
Jumlah	0	31	8	33	26	88	186

Sumber : <https://lldikti2.id/>, 2023

Akreditasi PTS diatas merupakan peralihan antara akreditasi yang lama dan yang baru. Tingkatan akreditasi tidak lagi dalam bentuk A, B dan C melainkan berubah menjadi unggul, baik sekali, baik dan tidak terakreditasi. Perubahan ini didasarkan pada penerbitan Regulasi Instrumen Akreditasi Program Studi 4.0 (IAPS 4.0) dan Regulasi Akreditasi Perguruan Tinggi 3.0 (IAPT 3.0).

Perincian capaian Provinsi Sumatera Selatan sampai Tahun 2022 peringkat Akreditasi A adalah 0 PTS, Akreditasi B adalah 31 PTS, Baik Sekali 8 PTS, Akreditasi C adalah 33 PTS, Kategori Baik 26 PTS dan Belum Terakreditasi 88 PTS. Berdasarkan data diatas maka penelitian ini fokus pada Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Palembang dengan kategori Universitas dengan Akreditasi B, Baik Sekali dan Baik serta subjek penelitian fokus pada dosen yang menjabat sebagai pejabat struktural sebanyak 187 orang.

Tanggung jawab sebagai motor penggerak menuju PTS yang unggul dan berdaya saing tentu tidak terlepas dari peran pemimpin. Pemimpin yang memiliki komitmen tinggi untuk terus maju dan berkembang dalam peningkatan sarana dan

prasarana maupun sumber daya manusia yang ada. Usaha peningkatan kualitas pembelajaran dan layanan yang mengikuti perkembangan teknologi. Peran pemimpin yang mengoptimalkan fungsi teknologi digital sebagai sarana meningkatkan kerja dan kinerja *stake holder* yang ada.

Model *Digital Leadership*, kinerja pendidik dan pendidik maka kemampuan digital adalah proses penting untuk mengembangkan dan mempertahankan iklim organisasi dengan mewujudkan ide dengan cepat menggunakan arsitektur teknologi informasi dan kemampuan menciptakan luaran yang dibutuhkan industri saat ini. Transformasi digital membutuhkan perubahan dari atas ke bawah, yang membutuhkan pemimpin yang mau dan mampu memanfaatkan digital untuk berinovasi, cepat tanggap dan mendorong nilai-nilai inovatif.

Tantangan bagi *Digital Leadership* adalah kompetensi pendidikan, kompetensi penelitian, kompetensi komersialisasi teknologi dan kompetensi globalisasi (Ahmad Fadhly Arham et al., 2022). Sedangkan menurut (Sheninger, 2019) bahwa *Digital Leadership* mencakup visi pemimpin digital Mengembangkan profesional personel, kompetensi digital dan menciptakan jaringan digital.

Berdasarkan teori tersebut, fenomena yang ada di PTS dilingkungan LL2Dikti, dimana dosen yang menjadi parameter penting dalam proses pengendalian kelembagaan pendidikan tinggi. Jenjang kepangkatan dan pendidikan dosen dijadikan pedoman pokok, di samping rasio kelulusan, dalam mekanisme akreditasi, dengan demikian memikirkan upaya pengembangan mutu dosen harus menjadi obsesi setiap pengelola pendidikan tinggi. Permasalahan yang muncul merupakan tugas dan tanggung jawab dari para pemangku jabatan, dimana

dalam hal ini adalah dosen yang menjabat sebagai pejabat struktural, ukuran mutu yang masih bersifat relatif, pada dasarnya mutu tenaga pengajar di perguruan tinggi dapat dilihat dalam jabatan fungsional dosen di PTS.

Tabel 1.2 Jumlah Dosen LLDIKTI Wilayah II Berdasarkan Jenjang Jabatan Tahun 2023

Jabatan	Jumlah Dosen	Persentase
Non Jenjang	3.092	32,6
Asisten Ahli (AA)	2.865	32,3
Lektor (L)	2.866	32,3
Lektor Kepala (LK)	381	2,4
Guru Besar (GB)	37	0,4
Jumlah	9.241	100

Sumber : <https://lldikti2.id/>, 2023

Data tabel 3 menunjukkan bahwa jenjang jabatan dosen LLDIKTI Wilayah II masih rendah terutama pada implementasi tri dharma perguruan tinggi meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat yang menjadi tolak ukur kinerja dosen relatif masih memprihatinkan. Indikator lain yang dapat dilihat terkait dengan kinerja dosen adalah kegiatan pengabdian masyarakat. Dosen tidak hanya dituntut dapat melakukan kegiatan pendidikan dan penelitian, tetapi juga harus bisa melakukan pengabdian masyarakat. Dimana dalam hal ini akan berimbas pada akreditasi perguruan tinggi dan berkaitan dengan jenjang jabatan dosen. Permasalahan lain yang muncul yaitu kurangnya tenaga operator dimana hampir setiap perguruan tinggi yang ada di bawah naungan LL2DIKTI hanya memiliki 1 atau 2 orang serta kurangnya fasilitas kelengkapan teknologi seperti laptop dan komputer dan fasilitas penunjang lainnya.

Rendahnya kinerja dosen dari aspek kegiatan pengabdian masyarakat yang dilakukan secara terprogram di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: 1) Kemampuan dosen dalam menemukan masalah

yang dihadapi oleh masyarakat relatif terbatas, dan 2) Rendahnya gairah dosen untuk melakukan pengabdian karena kurang tersedianya dana, baik yang disediakan oleh Perguruan Tinggi Swasta maupun sumber-sumber lain yang sifatnya mengikat dan tidak mengikat. Masalah-masalah tersebut di atas juga terjadi pada penelitian. (Kemenristekdikti, 2018). Faktor pemberdayaan juga sangat berpengaruh terhadap akreditasi Perguruan Tinggi Swasta di bawah naungan LLDIKTI Wilayah II. Jika pemimpin memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada dosen untuk mengembangkan kemampuannya termasuk dukungan dana yang memadai, maka dosen dapat meningkatkan kinerjanya hanya saja tidak semua Perguruan Tinggi Swasta di Palembang mempunyai kemampuan yang sama dalam memberikan dukungan dana dalam meningkatkan kemampuan profesionalisme dosennya secara optimal.

Berdasarkan laporan kinerja LLDIKTI Wilayah II tahun 2021, permasalahan utama yang dihadapi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Masih banyak Perguruan Tinggi Swasta yang belum terakreditasi, baik akreditasi Perguruan Tinggi maupun akreditasi Program Studi.
2. Adanya konflik di Perguruan Tinggi Swasta antar pengelola dan Yayasan Perguruan Tinggi Swasta dalam pengelolaan Yayasan tersebut.
3. Adanya dosen yang belum memiliki jenjang jabatan akademik.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kinerja organisasi pada perguruan tinggi swasta yang berakreditasi B dan Baik Sekali dengan menggunakan indikator inovasi inkremental, inovasi radikal dan inovasi produk. Dimana Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) mempunyai Instrumen Akreditasi Perguruan

Tinggi versi 3.0 (IAPT 3.0). BAN-PT menetapkan fokus penilaian ke dalam kriteria yang mencakup komitmen perguruan tinggi terhadap kapasitas institusi dan keefektifan pendidikan yang terdiri atas 9 (sembilan) kriteria sebagai berikut:

1. Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi
2. Tata Pamong, Tata Kelola, dan Kerja sama
3. Mahasiswa Kriteria dan Prosedur Akreditasi Perguruan Tinggi versi 3.0
4. Sumber Daya Manusia
5. Kriteria Keuangan, Sarana dan Prasarana
6. Pendidikan
7. Penelitian
8. Pengabdian kepada Masyarakat
9. Luaran dan Capaian Tridarma.

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi memiliki 3 (tiga) tugas utama dalam bidang pendidikan tinggi; 1) meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan tinggi; 2) menguatkan mutu dosen dan tenaga kependidikan; dan 3) meningkatkan akses pendidikan tinggi (Pendidikan et al., 2021). Implementasi kebijakan tersebut dituangkan dalam Permendikbud 03 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 754/P/020 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri (IKU-PTN). Setiap institusi diharapkan untuk melakukan transformasi Pendidikan tinggi yang sejalan dan harmonis dengan 8 (delapan) Indikator Kinerja Utama : 1) Penyerapan lulusan; 2) Semester diluar kampus; 3) Dosen di Luar kampus; 4) Kualifikasi Dosen; 5) Luaran Penelitian ; 6) Kerja sama dengan mitra

kelas dunia ; 7) Kelas yang kolaboratif dan partisipasi dan 8) Program studi berstandar internasional.

Realisasi dalam penerapan peraturan ini masih banyak perguruan tinggi swasta di Palembang belum sepenuhnya menyelenggarakan fungsi di perguruan tinggi masing-masing. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan kemampuan Perguruan Tinggi Swasta dalam kegiatan pemenuhan tridarma Perguruan Tinggi serta kompleksitas sistem yang berujung pada variasi kemampuan dalam pengelolaan inovasi selain itu kendala yang masih kurang dalam implementasi kebijakan ini adalah pemahaman dari Perguruan Tinggi Swasta tentang kebijakan tersebut, khususnya implementasi pada Perguruan Tinggi Swasta yang langsung di bawah pembinaan LLDIKTI Wilayah II dan pelaksanaan tanggung jawab dilimpahkan pada pejabat struktural Perguruan Tinggi Swasta.

Kalimullina et al (2021) menekankan bahwa pendidikan tinggi menghadapi tantangan besar dalam memadukan antara budaya dan digitalisasi yang dalam beberapa konteks kerap berbenturan. Adapun (Jamil, 2021) menekankan bahwa perguruan tinggi harus mendukung penerapan inklusi digital agar seluruh warga negara memperoleh kesempatan dalam sendi-sendi kehidupan seperti pendidikan, ekonomi dan aktivitas sosial budaya secara digital.

Konsep kesiapan digitalisasi dan perilaku inovatif yang digunakan dalam penelitian belum banyak dikaji dan dieksplorasi terutama mengenai konsekuensi konsep kesiapan digitalisasi dan perilaku inovatif dalam menjelaskan fenomena. Ide ini melahirkan ide baru untuk diuji secara mendalam dan komprehensif sebagai wujud pengembangan teori dan belum pernah diuji maupun diteliti pada studi-studi

terdahulu yang relevan. Penggunaan kesiapan digitalisasi dan perilaku inovatif secara teoritis belum banyak dikaji dan dieksplorasi terutama dalam bidang pendidikan tinggi. Kajian konsep ini lebih banyak digunakan pada perspektif bisnis. (Medium, 2022; Muis, 2022; Rashwan & Saad, 2022; Schallmo et al., 2017).

Kendala dan permasalahan yang dihadapi perguruan tinggi dalam penerapan digitalisasi meliputi beberapa permasalahan yaitu (Pendidikan et al., 2021)

1. Kualitas belajar mengajar menurun karena berkurangnya kualitas dan intensitas diskusi yang dilakukan.
2. Kompetensi yang tidak memadai dalam menggunakan teknologi digital secara optimal.
3. Jumlah administrator sistem yang tidak mencukupi untuk memberikan bantuan secara bersamaan.
4. Peningkatan beban pada pengembangan perangkat lunak, menyiapkan materi elektronik, penempatannya di sumber daya yang digunakan.
5. Format pencegahan kecurangan dan kerja sama tidak jelas, memberikan sedikit waktu untuk ujian, memperumit tugas ujian, menambah jumlah tugas, memungkinkan penggunaan bahan.
6. Kurangnya komunikasi nyata dengan kolega dan mahasiswa.

Kendala dan permasalahan yang dihadapi di atas berkaitan dengan perilaku dari sumber daya manusia yang ada didalam organisasi tersebut. Pemberian atribusi terjadi karena sifat ilmuwan manusia untuk menjelaskan segala sesuatu termasuk apa yang ada dibalik perilaku orang lain. Penggunaan teori atribusi menjadi relevan digunakan dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan faktor-

faktor apa saja yang mempengaruhi perilaku individu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Permasalahan yang terjadi diatas juga kurang mendapat respons terhadap kebijakan Dirjen Dikti dalam mengantisipasi gelombang baru dan model baru pekerjaan di masa mendatang. Secara masif digitalisasi di bidang pekerjaan akan terus mereduksi peran sumber daya manusia dalam berbagai penerapan teknologi baru di bidang pendidikan. Hal ini hampir tanpa regulasi, terutama dalam risiko bagi tenaga kerja yang terdampak. Berdasarkan permasalahan di atas, maka peran teknologi digital dapat mempengaruhi model pekerjaan baru. Teori digitalisasi yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan analisis kritis dalam konteks digitalisasi dan dampak ketenagakerjaan yang membutuhkan penyesuaian, sehingga langkah-langkah kebijakan perlu diambil dalam mengatasi permasalahan ini.

Walaupun ditemukan banyak isu dan permasalahan dalam digitalisasi, literatur tetap sepakat bahwa digitalisasi tetap harus dilakukan sebagai upaya untuk mengimbangi perkembangan zaman (Suchek et al., 2021; Vial, 2021). Disisi lain, beberapa literatur juga menemukan bahwa dengan adanya kesiapan dalam digitalisasi maka dapat meningkatkan kinerja Organisasi (Dewiana Novitasari et al., 2020; Okfalisa et al., 2021; Zalite & Zvirbule, 2020).

1.2 . Identifikasi Masalah

Beberapa uraian dari latar belakang diatas maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya dukungan dari pimpinan dalam fasilitas pendukung pemenuhan tridarma perguruan tinggi seperti dukungan dana penelitian, dana pengabdian dan dana studi lanjut.
2. Kurangnya peran kepemimpinan yang berbasis teknologi yang bertujuan untuk menghasilkan perubahan pada seluruh lapisan yang ada di Perguruan Tinggi sehingga akan membangun iklim organisasi yang mendukung upaya-upaya individu untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.
3. Mengimplementasikan perubahan, diusulkan perlunya kesiapan digitalisasi dan inovasi sesuai dengan regulasi Ristekdikti sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi Perguruan Tinggi.

1.3. Perumusan Masalah

Adapun masalah yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan digitalisasi ?
2. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif ?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan digitalisasi ?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif ?

5. Apakah kesiapan digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi?
6. Apakah perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi ?
7. Apakah kesiapan digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif ?
8. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kesiapan digitalisasi ?
9. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui perilaku inovatif ?

1.4. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan yang diinginkan pada penelitian ini adalah untuk menganalisis, mengetahui dan membuktikan pengaruh:

1. *Digital Leadership* terhadap kesiapan digitalisasi.
2. *Digital Leadership* terhadap perilaku inovatif
3. Iklim organisasi terhadap kesiapan digitalisasi.
4. Iklim organisasi terhadap perilaku inovatif
5. Kesiapan digitalisasi terhadap kinerja organisasi.
6. Perilaku inovatif terhadap kinerja organisasi.
7. Kesiapan digitalisasi terhadap perilaku inovatif.
8. *Digital Leadership* terhadap kinerja organisasi melalui kesiapan digitalisasi.
9. Iklim organisasi terhadap kinerja organisasi melalui perilaku inovatif.

Penelitian ini diharapkan hasil-hasil yang didapat akan ada manfaatnya bagi:

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai iklim organisasi, *Digital Leadership* terhadap kinerja organisasi dengan kesiapan digitalisasi dan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi.
2. Sebagai pedoman bagi Perguruan Tinggi Swasta dalam pengembangan sumber daya manusia dalam upaya pencapaian kinerja inovatif melalui iklim Organisasi, *Digital Leadership*, kinerja Organisasi, kesiapan digitalisasi dan perilaku inovatif.
3. Secara teoritis diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan bidang manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan masalah mengenai iklim organisasi, *Digital Leadership* terhadap kinerja organisasi, kesiapan digitalisasi dan perilaku inovatif serta dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi bagi pihak yang ingin melakukan kajian lebih lanjut.