

Peran Perguruan Tinggi Dalam Menyiapkan Pemimpin Masa Depan menghadapi Era VUCA

Baby Poernomo

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

Jakarta – Indonesia

Email: babypoernomo1966@gmail.com

Abstrak. Universitas dan perguruan tinggi harus mempersiapkan diri untuk era yang mengganggu, era di mana banyak 'gangguan' disebabkan oleh perubahan yang terjadi lebih sering. Salah satu pendorong perubahan ini adalah kemajuan di bidang teknologi komunikasi, yang juga mengubah lanskap pendidikan tertier. Tentu saja perubahan yang terjadi harus disikapi dengan bijak agar universitas dapat merespon tantangan zaman. Penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan bagaimana universitas mempersiapkan mahasiswa sebagai sumber daya bangsa untuk siap menghadapi era VUCA dan faktor-faktor apa yang harus dipersiapkan sehingga mahasiswa memiliki kompetensi yang dibutuhkan di era VUCA. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan studi kasus dari desain penelitian kualitatif dan wawancara semi-terstruktur digunakan untuk memahami bagaimana sumber daya manusia di pendidikan tinggi mengalami fenomena tersebut. Penelitian ini membuktikan bahwa agar mahasiswa sebagai pemimpin masa depan siap menghadapi era VUCA, mahasiswa harus memiliki kemampuan dalam *hard skill* dan *soft skill* ditambah dengan kemampuan untuk menerapkan setiap elemen positif VUCA, yaitu *vision*, *understanding*, *clarity*, dan *agility* di era disrupsi. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pembangunan sumber daya manusia di pendidikan tinggi. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi tentang bagaimana universitas mempersiapkan model pembekalan kepemimpinan era VUCA dengan pendekatan yang berbeda.

Kata Kunci: Era disrupsi, pemimpin masa depan, institusi pendidikan tinggi, VUCA.

Abstract. *Universities and colleges must prepare for the disruptive era, an era where a lot of 'disruptions' are caused by changes that occur more frequently. One driver of this change is progress in the field of communication technology, which is also changing the tertiary education landscape. Of course the changes that occur must be addressed wisely so that universities can respond to the challenges of the times. This study aims at answering the questions how universities prepare students as nation's resources to be ready to face the VUCA era and what factors must be prepared so that students have the competencies needed in the VUCA era. In this research, a case study approach is employed and a semi-structured interview is used to understand how university students experienced the phenomenon. This research proves that students as future leaders who are ready to challenge the VUCA era, must have abilities of hard skills and soft skills, added with every element of positive VUCA namely, vision, understanding, clarity, and agility in the era of disruption. This research contributes significantly to the development of human resources in higher education. For further research, it is recommended to conduct a study of how universities prepare model of leadership training in the VUCA era with different approach.*

Key Words: *Disruption era, future leaders, higher education institutions, VUCA.*

PENDAHULUAN

Sejak pandemi Covid 19, lanskap pendidikan tinggi kita telah mengalami perubahan. Tanpa disadari sebuah revolusi di bidang teknologi telah mengubah seluruh sendi kehidupan, mulai dari bekerja dari rumah, belajar dari rumah, beribadah di rumah dan melakukan kegiatan-kegiatan lainnya yang juga dipusatkan di rumah.

Sebagai akibatnya, kebutuhan akan teknologi komunikasi sudah tidak dapat ditawar lagi. Tentu saja perubahan yang terjadi harus disikapi dengan bijaksana agar perguruan tinggi mampu menanggapi tantangan zaman. Era saat ini disebut sebagai era VUCA, yakni *volatility*, *uncertainty*, *complexity* dan *ambiguity*. Era di mana muncul ketidakpastian, kompleksitas dan hal-hal yang

ambigu. Merembaknya COVID-19 telah membawa kita masuk ke dalam situasi VUCA oleh karena itu perguruan tinggi harus menyiapkan sumber daya manusianya agar siap menghadapi era disrupsi di mana makin banyak 'gangguan' terjadi yang diakibatkan oleh perubahan.

Contoh perubahan yang terjadi secara radikal adalah pandemi Covid 19, di mana seluruh penjuru dunia dilanda ketidakpastian, mulai dari negara berkembang hingga negara maju tanpa terkecuali. Sebagai akibat dari keadaan yang tidak pasti ini, maka dapat dibayangkan bagaimana terpuruknya hampir seluruh bidang usaha. Sebanyak 39,977 perusahaan bahkan telah melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan mereka. Industri di sektor formal juga banyak yang mencari cara lain untuk menghindari keterpurukan, yaitu dengan merumahkan karyawan hingga mencapai 1,010,579 orang. Selain industri di sektor formal, sektor informal adalah golongan yang sangat terdampak Covid 19. Data yang diperoleh dari Kementerian Tenaga Kerja (7 April 2020) jumlah usaha kecil di sektor informal yang akhirnya harus menghentikan usahanya sementara waktu mencapai 34,453 dengan jumlah pekerja hingga 189,452 orang.

Dikarenakan ketidakpastian yang merajalela, ini juga berdampak pada para banyaknya pemuda yang mengalami stres yang akhirnya mengarah pada kondisi depresi. Sifat-sifat cepat putus asa, mudah menyerah, kecewa pada keadaan adalah ciri-ciri dari individu yang tidak memiliki jiwa kepemimpinan, yang akhirnya membuatnya cepat rapuh. Itulah sebabnya mengapa sangat penting bagi para pemuda terutama mahasiswa untuk disiapkan agar memiliki jiwa kepemimpinan yang nantinya akan tumbuh menjadi profesional-profesional muda yang tangguh dan memiliki ketahanan yang tinggi di segala situasi.

Itulah mengapa kecakapan seorang pemimpin sangat diperlukan. Dengan situasi yang cenderung berubah-ubah ini, para pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengeluarkan potensi semua orang dengan menanamkan dan mendorong mereka untuk dapat beradaptasi

dengan situasi VUCA yang sangat membingungkan. Universitas sebagai menara gading tempat pembentukan para intelektual diharapkan dapat menjadi tempat lahirnya pemimpin masa depan yang tidak hanya unggul dari sisi kognitif tetapi juga mempunyai kematangan mental. Hal ini sangat sesuai dengan empat tujuan yang menjadi idealism pendidikan tinggi. Pertama, tujuan menekankan kemampuan untuk memperebutkan kesempatan kerja. Pendidikan akan difokuskan untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan khusus agar unggul dalam bidangnya. Kedua, tujuan menekankan orientasi humanistik. Pendidikan membantu mengembangkan kemampuan penalaran agar bisa mempertanggungjawabkan pernyataan keyakinan dan tindakannya. Ketiga, kebiasaan mempelajari secara sistematis apa yang dilakukan dan mulai mengadakan studi terbatas sebagai pendasaran pembentukan pendapat sendiri. Tujuan keempat, menjawab tantangan sosial, ekonomi dan keadilan (Haryatmoko, 2001).

Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas adalah visi dari semua negara di dunia. Masa depan negara yang gemilang hanya dapat dibangun oleh sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan bukan dari kekayaan sumber daya alamnya (Djojohadikusumo, 1993). Di samping itu, pemimpin yang diamanatkan untuk memimpin negara haruslah seorang yang memiliki kapasitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Oleh karena itu, peran perguruan tinggi di era global ini adalah menyiapkan generasi muda agar memiliki kemampuan *hard skills* dan *soft skills* yang dibutuhkan saat ini. Salah satu *soft skills* yang penting dimiliki adalah *leadership skills* (kemampuan memimpin) yang harus dimiliki oleh setiap mahasiswa agar dapat menjadi pemimpin yang mampu beradaptasi dengan segala perubahan. Pasal 13 Undang Undang No 12 menyebutkan bahwa kewajiban mahasiswa ialah secara aktif mengembangkan potensinya dengan melakukan pembelajaran, pencarian kebenaran ilmiah, dan penguasaan, pengembangan dan pengamalan suatu cabang

ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menjadi ilmuwan, intelektual, praktisi atau profesional yang berbudaya. Oleh karena itu, perguruan tinggi bertanggungjawab untuk menjadi motor perubahan, mencerdaskan dan mengembangkan setiap potensi yang dimiliki oleh mahasiswa.

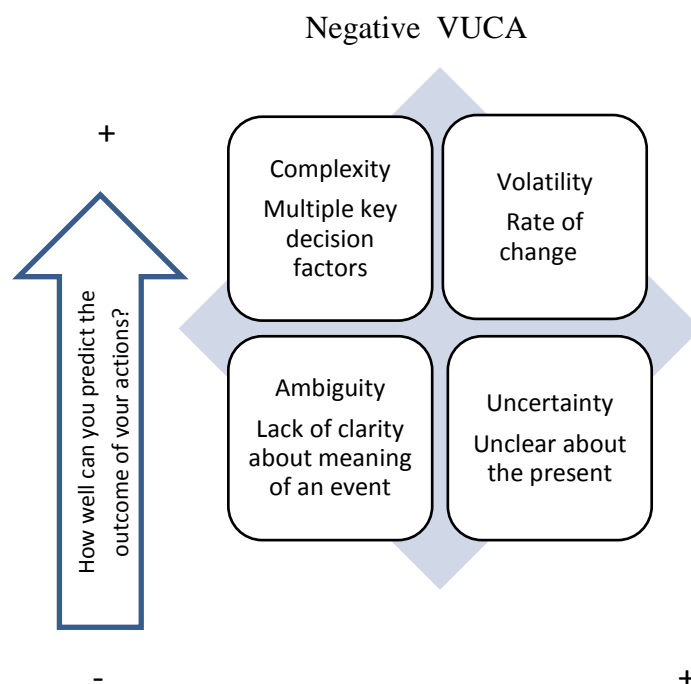
Namun dalam upaya melahirkan calon calon pemimpin masa depan, tidak sedikit tantangan dan kendala yang dihadapi oleh perguruan tinggi. Kenyataan yang ada pada dewasa ini menunjukkan mutu lulusan perguruan tinggi itu tidak selalu dapat diterima dan mampu untuk bekerja sebagaimana yang diharapkan dunia kerja. Maraknya perguruan tinggi berpotensi merosotnya mutu lulusan, mengingat standarisasi mutu lulusan tidak menjadi tujuan, tetapi hanya dilihat dari aspek kuantitas, yakni bagaimana mendapatkan jumlah mahasiswa sebanyak-banyaknya (Asmawi, 2005). Penelitian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan bagaimana perguruan tinggi membekali mahasiswanya

agar menjadi pemimpin yang siap menghadapi era VUCA dan kendala apa saja yang mereka hadapi ketika melaksanakan pembelajaran selama terjadi perubahan di era pandemi covid 19 dan kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh pemimpin masa depan untuk menghadapi era VUCA.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian VUCA

Salah satu tantangan yang harus dihadapi di dunia bisnis maupun pemerintah adalah VUCA world. VUCA yang merupakan singkatan dari Volatility (bergejolak), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kompleks), dan Ambiguity (ketidakjelasan) merupakan gambaran situasi di dunia bisnis di masa kini. Istilah ini awalnya diciptakan oleh militer Amerika untuk menggambarkan situasi geo-politik saat itu. Namun karena kesamaan makna, maka istilah VUCA kini diadopsi oleh dunia bisnis dan sektor publik (Firman Syah dan Fahrani, 2019).



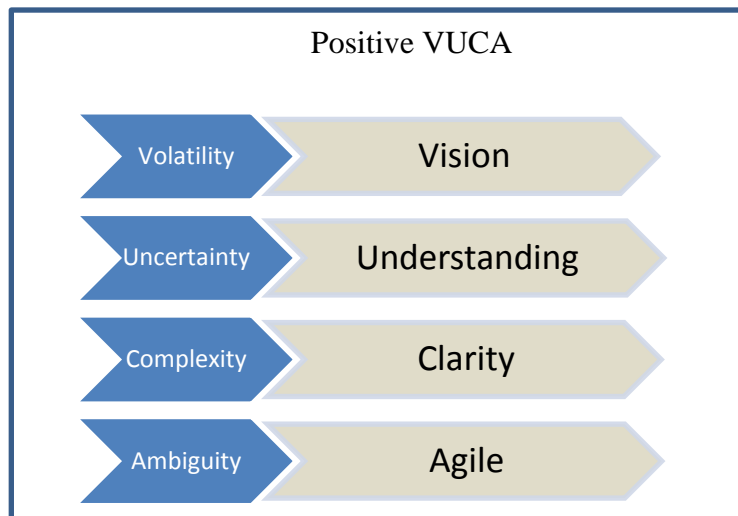
Gambar I. Negative VUCA

Sumber: US Army War College (dalam Aribowo dan Wirapraja, 2018)

Bob Johansen, dalam bukunya *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for Uncertain World* (2012) mengingatkan agar gejolak VUCA tidak

dipandang dari sisi negatifnya saja. Untuk tetap optimis, kita perlu mengganti istilah VUCA yang bermakna negatif dengan sesuatu

yang positif, yaitu dengan VUCA Prime : *Vision, Understanding, Clarity, dan Agility.*



Gambar II. Positive VUCA
Sumber : Bob Johansen (2012)

Dari terminologi yang digunakan oleh Johansen, dapat dijelaskan bahwa istilah 'volatility' dapat diatasi dengan 'Vision' yang kuat dari pemimpin organisasi. Pemimpin yang memiliki visi yang jauh ke depan, akan dapat memberikan navigasi sehingga organisasi atau perusahaan akan dapat terus berjalan walaupun terjadi hambatan-hambatan di depannya. Sebagaimana dinyatakan sebelumnya, 'Vision' yang kuat akan membantu pimpinan dalam mengubah 'uncertainty' menjadi 'Understanding'. 'Understanding' akan membawa semua anggota tim berbagi cara pikir (mindset) yang sama, dan membangun pengertian dan pemahaman yang selaras tentang bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk kesuksesan organisasi. Sejalan dengan prinsip-prinsip yang mempromosikan praktik dan komunikasi aktif yang melibatkan banyak pihak, hal ini membutuhkan komunikasi dua arah yang terus-menerus.

Terminologi ketiga adalah 'Complexity'. Pengertian awalnya adalah kekacauan, namun Johansen kemudian memberikan pemahaman positif yaitu 'Clarity' atau kejelasan. Clarity dapat dibangun melalui kedisiplinan dari setiap individu yang akan menumbuhkan sikap profesional. Sementara 'Ambiguity' dapat digantikan dengan 'Agility' yang berarti kelincahan atau cepat tanggap. Kelincahan

yang dimaksud adalah kelincahan menghadapi perubahan, dan dalam menghadapi perkembangan baru yang tiba-tiba muncul (Johansen, 2012).

Kompetensi lulusan perguruan tinggi era VUCA

Di era disrupsi seperti saat ini, dunia pendidikan dituntut mampu membekali para peserta didik dengan keterampilan abad 21 (21st Century Skills). Yang dimaksud adalah keterampilan untuk berfikir kritis dan memecahkan masalah, kreatif dan inovatif serta keterampilan komunikasi dan kolaborasi. 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-working* (Risdianto, 2019).

Seperti dijelaskan di atas, dalam menghadapi *Megatrend Global* atau yang dikenal dengan istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dunia bergerak dengan penuh dinamika dan berfluktuasi, sehingga seringkali diselimuti ketidakpastian, karena penuh dengan kompleksitas persoalan, yang akibatnya kerap memunculkan keraguan atas segala fenomena

yang terjadi. World Economic Forum (2016), merumuskan sepuluh kemampuan yang harus dimiliki guna menghadapi *super smart society*, yaitu : (a) Solusi Masalah Kompleks (Complex Problem Solving), (b) Berpikir Kritis (Critical Thinking), (c) Kreativitas (Creativity), (d) Manajemen Orang (People Management), (e) Koordinasi dengan Orang Lain (Coordinating with Others), (f) Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligence), (g) Pertimbangan dan Pembuatan Keputusan (Judgement & Decision Making), (h) Orientasi Pelayanan (Service Orientation), (i) Negosiasi (Negotiation), (j) Fleksibilitas Kognitif (Cognitive Flexibility). Jika kita cermati, tiga kemampuan tertinggi yang dibutuhkan adalah kemampuan memecahkan masalah kompleks, berpikir kritis, dan kreatif. Tak ayal lagi, para pemimpin masa depan tersebut tidak cukup dibekali dengan timbunan ilmu pengetahuan, tapi juga cara berpikir. Cara berpikir yang harus selalu dikenalkan dan dibiasakan adalah cara berpikir untuk beradaptasi di masa depan, yaitu analitis, kritis, dan kreatif.

Yang dimaksud dengan berpikir kritis adalah kemampuan untuk mengenali asumsi, mengevaluasi argumen dan menarik kesimpulan. Perangkat mental biasanya meliputi : (a) *Strategic thinking*, (b) *Creative thinking*, (c) *Problem-solving* and (d) *Decision-making*. Sementara itu, kesiapan kognitif, di sisi lain, adalah mental, emosional, dan interpersonal, kesiapan untuk menghadapi ketidakpastian dan resiko. Faktor-faktor ini melengkapi *Berpikir Kritis* dengan menekankan pada keterampilan non-rasional, non-logis, yang meliputi: (a) *Situational awareness*, (b) *Attentional control*, (c) *Metacognition*, (d) *Thinking about your thinking*, (e) *Sense making (connecting the dots)*, (f) *Intuition*, (g) *Learning agility*, (h) *Adaptability*, (i) *Dealing with ambiguity*, and (j) *Managing emotions* (Bawany, 2016).

Saat ini, orang sering menunjukkan pentingnya berbagai kompetensi kepemimpinan termasuk kecerdasan emosional & sosial, pelatihan manajerial dan kepemimpinan, manajemen konflik, dan komunikasi lintas budaya untuk mendorong

keberhasilan organisasi agar berkinerja tinggi. Di antara kompetensi terkait VUCA baru yang perlu dikembangkan oleh para pemimpin adalah tingkat kesiapan kognitif yang tinggi, yang terdiri atas kesiapan mental, emosional, dan interpersonal (Bawany, 2016). Sistem pembelajaran di era disrupsi juga cenderung *Self-Directed* (proses pembelajaran terjadi karena kebutuhan yang dirasakan pembelajar), *Multi-sources* (menggunakan berbagai sumber, media, dan channel pembelajaran), *Life-long learning* (pembelajaran sepanjang hayat), *ICT base* (pembelajaran menggunakan teknologi informasi), *Motivasi*, *Attitude*, Adaptif terhadap perubahan, memiliki *growth mindset* bukan *fixed mindset* (Wibawa, 2018).

Jika kita telaah lebih lanjut uraian di atas, maka kompetensi yang harus dimiliki oleh mahasiswa sebagai calon pemimpin masa depan tidak hanya terkait dengan kemampuan teknis (hard skills) saja namun harus juga diimbangi dengan soft skills (Firdaus, 2017). Menurut Sailah (2008) soft skills didefinisikan sebagai :

“Personal and interpersonal behavior that develop and maximize human performance (e.g. coaching, team building, initiative, decision making, etc.). Soft skills does not include technical skill such as financial computing and assembly skills.” - Illah Sailah (2008)

Soft skills itu terbagi menjadi dua, yaitu *Intrapersonal skill* dan *Interpersonal skill*. *Intrapersonal skill* adalah kecakapan kita mengatur diri kita sendiri. Ini hal yang paling penting bagi semua individu sebelum dapat berhubungan dengan orang lain dan memimpin orang lain. Contoh-contoh *Intrapersonal skill* adalah transformasi karakter, manajemen waktu, percaya diri, dan proaktif. Sedangkan *Interpersonal skill* adalah keterampilan yang berhubungan dengan kelompok masyarakat dan lingkungan kerja serta interaksi antar individu. Contoh *Interpersonal skill* antara lain; kemampuan berkomunikasi,

keterampilan memimpin, keterampilan bernegosiasi, keterampilan berbicara di depan umum (public speaking), dan kerjasama tim atau team work (Firdaus, 2017).

Definisi tersebut dapat dimaknai bahwa *soft skills* terkait erat dengan perilaku hubungan antar pribadi dan bagaimana kinerja manusia dioptimalkan dalam bentuk pelatihan, bekerjasama dalam tim, inisiatif, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan lain lain. Sedangkan menurut Putra dan Pratiwi (2005), *soft skills* adalah kemampuan-kemampuan tak terlihat yang diperlukan untuk sukses, misalnya kemampuan berkomunikasi, kejujuran/integritas dan lain-lain. Dengan demikian, perguruan tinggi perlu membekali mahasiswanya dengan *hard skills*, sehingga terdapat keseimbangan antara pendidikan sains dan teknologi yang berorientasi pada ilmu pengetahuan dan teknologi (hard science/skills) serta *soft skills* yang berorientasi pada kecerdasan emosi (emotional intelligence). Perguruan tinggi di Singapura bahkan sudah membekali mahasiswanya agar siap memasuki dunia kerja dengan *soft skills* yang disebut 5 Cs (Character, Creativity, Competence, Communication, and Civic-mindedness). Jika dijabarkan, setiap skill terdiri atas elemen-elemen sebagai berikut:

- a). *Character: Ethical Reasoning, Integrity and Moral Character,*
- b). *Creativity: Entrepreneurship, Innovation and Interdisciplinary Synthesis,*
- c). *Competence: Self-discipline, Disciplinary Depth & Lifelong Learning,*
- d). *Communication: Leadership, Teamwork, Mutual Respect & Communication Skills.*
- e). *Civic-mindedness: Professionalism, Public Service, Social Engagement & Global Citizenship* (Gaspersz, 2018).

Sementara itu, Jimmy Soedirgo (2020) mengemukakan 5 (lima) kriteria pemimpin di era VUCA, yang jika diperhatikan kelimanya bertumpu pada 'agility' atau 'kelincahan', yaitu:

- (a). *People Agility*, artinya harus memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan siapapun. Setiap orang diharapkan

mempunyai kemampuan untuk membangun kerjasama yang baik antar individu lainnya.

- (b). *Change Agility*, artinya harus memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan se-ekstrem apapun. Di era seperti sekarang ini, perusahaan atau organisasi membutuhkan SDM yang mampu menerima perubahan secara cepat dan mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut.
- (c). *Result Agility*, artinya untuk memiliki kemampuan agar dapat bertahan di era VUCA, kita harus mampu menghasilkan sesuatu dalam kondisi yang tak memungkinkan. Karena pada dasarnya, manusia bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya.
- (d). *Mental Agility*, artinya harus mampu bertahan dalam tekanan mental apapun. Mental Agility ini sangat diperlukan dalam bekerja. Sangat diperlukan SDM yang mampu bertahan dengan lingkungan yang berisi orang dengan mental emosi yang berbeda-beda.
- (e). *Learning Agility*, artinya harus memiliki kemampuan memahami dan mempelajari hal baru dengan cepat. Learning Agility pun menjadi sesuatu yang wajib dimiliki agar mampu bertahan di era VUCA ini.

METODOLOGI

Riset ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Noor (2009: 32) mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia, menekankan sifat realitas yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dengan subjek yang diteliti. Menurut Creswell (1998) karakteristik dari suatu studi kasus yaitu dapat mengidentifikasi "kasus" untuk suatu studi, merupakan sebuah "sistem yang terikat" oleh waktu dan tempat, menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan datanya, pendekatan studi kasus akan memfokuskan pada konteks atau *setting* untuk suatu kasus. (Creswell, 1998).

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara semi terstruktur dan dokumen. Partisipan berjumlah 11 orang terdiri atas, 10 orang mahasiswa dan 1 pimpinan fakultas. Wawancara dengan pimpinan fakultas ditujukan untuk menggali informasi bagaimana perguruan tinggi harus membekali mahasiswanya agar menjadi pemimpin yang siap menghadapi era VUCA. Sedangkan wawancara dengan 10 orang mahasiswa ditujukan agar peneliti mendapatkan data tentang kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh pemimpin masa depan untuk menghadapi era VUCA dan kendala apa saja yang mereka hadapi ketika melaksanakan pembelajaran daring selama pandemi covid 19. Peneliti mengklasifikasikan mahasiswa kedalam 2 kategori yaitu mahasiswa yang aktif berorganisasi dan mahasiswa yang tidak aktif mengikuti organisasi maupun kegiatan

ekstra kurikuler. Hal ini untuk melihat apakah ada perbedaan dalam pandangan dan cara berpikir antara kedua kategori mahasiswa tersebut terkait kualitas pemimpin masa depan.

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis dari Miles dan Huberman (2014) yang menyatakan bahwa terdapat tiga macam kegiatan analisis data kualitatif, yaitu: (a) Reduksi Data. Data yang diperoleh di lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci, (b) Model Data (Data Display), (c) Penarikan/Verifikasi Kesimpulan.

HASIL

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap 10 (sepuluh) orang mahasiswa, diperoleh data seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel I.
 Data hasil wawancara

A	Wawancara dengan mahasiswa yang aktif berorganisasi	Wawancara dengan mahasiswa yang tidak aktif berorganisasi
1.	Pengetahuan tentang VUCA	
	Sudah sering mendengar tentang VUCA. VUCA yang bermakna negatif : Volatility (Bergejolak), Uncertainty (Ketidakpastian), Complexity (Kekacauan), Ambiguity (Ketidakjelasan) dan VUCA yang bermakna positif : Vision (Visi), Understanding (Pemahaman), Clarity (Kejelasan) dan Agility (Kelincahan)	Pernah mendengar istilah tentang VUCA namun belum paham betul tentang maknanya.
2.	Kendala yang ditemui saat perkuliahan daring selama andemic Covid 19	
	a. Masalah konektivitas internet. b. Kurang efektif dan efisien karena masih banyak dosen yang belum terampil mengoperasikan peralatan digital. c. Teknik mengajar dosen sangat monoton, sehingga membuat mahasiswa cepat jenuh.	a. Masalah konektivitas internet. b. Masalah pengoperasian peralatan digital tidak ada kesulitan, karena sudah cukup sering melakukan video call baik melalui telepon seluler maupun laptop. c. Hambatan lebih sering dialami oleh sebagian dosen yang kurang terampil menggunakan teknologi. d. Cara mengajar online dosen kurang variatif, sehingga mahasiswa hanya diminta mendengarkan selama 2 jam lebih.

3.	Kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin masa depan	
	<p>Harus memiliki kemampuan dalam Hard Skills dan Soft Skills :</p> <p>Hard Skills yang harus dimiliki :</p> <ol style="list-style-type: none"> Digital (Teknologi Informasi) Leadership (Kepemimpinan) Entrepreneurship (Kewirausahaan) Critical Thinking (Berpikir Kritis) Creative Thinking (Berpikir Kreatif) <p>Soft Skills yang harus dimiliki :</p> <ol style="list-style-type: none"> Communication Skills (Keterampilan Berkomunikasi) : <ul style="list-style-type: none"> Interpersonal Communication Intrapersonal Communication Emotional Intelligence (Kecerdasan Emosi) Adaptive (Adaptif) <p>Memiliki kemampuan dalam VUCA yang bermakna positif: Memiliki Visi, Understanding, Clarity, Agility</p>	<p>Pemimpin masa depan harus memiliki kemampuan dalam:</p> <ol style="list-style-type: none"> Technology (Teknologi) Communication (Komunikasi) Critical thinking Creative thinking Adaptability
B.	Wawancara dengan Pimpinan Fakultas Bagaimana cara kampus memberikan pembekalan kepada mahasiswa	
	<p>Pembekalan kepada mahasiswa tidak cukup hanya melalui perkuliahan di dalam kelas saja, tetapi juga pengalaman belajar di luar kelas. Perguruan tinggi harus mendorong mahasiswa agar aktif berorganisasi dan mengikuti kegiatan-kegiatan di luar jam perkuliahan. Dengan mengikuti berbagai kegiatan di luar kampus, mahasiswa akan terlatih untuk meningkatkan kualitas dirinya. Selain <i>hard skills</i> dan <i>soft skills</i>, khusus untuk membangun daya tahan di era disrupsi, mahasiswa harus dibekali dengan pemahaman tentang VUCA prime yang maknanya adalah : memiliki vision, understanding, clarity dan agility. Bahkan faktor agility atau kelincahan diberikan penekanan yang lebih kuat agar mahasiswa mampu beradaptasi menghadapi segala perubahan, yaitu : people agility, change agility, result agility, mental agility, dan learning agility, yang pada akhirnya akan menjadi pemimpin yang berkualitas dan yang tangguh menghadapi era disrupsi.</p>	

PEMBAHASAN

Data yang diperoleh pada saat wawancara di atas memperlihatkan bahwa ada perbedaan antara mahasiswa yang aktif berorganisasi dengan mahasiswa yang tidak aktif berorganisasi. Mahasiswa yang aktif berorganisasi memiliki wawasan yang jauh lebih luas dan selalu *'well informed'* dengan berita-berita terkini. Mahasiswa yang aktif

berorganisasi pada umumnya lebih memahami yang dimaksud dengan era VUCA, bahkan mereka dapat dengan lancar menjelaskan perbedaan antara VUCA yang bermakna negatif dan VUCA yang bermakna positif, yaitu VUCA Prime (Johansen, 2012). Ketika ditanya bagaimana mereka bisa mengetahui istilah-istilah dalam VUCA tersebut sementara mahasiswa lain baru

paham istilah 'new normal', kelimanya mengatakan bahwa melalui organisasi atau kegiatan ekstra kurikuler, mereka mendapat banyak informasi dan manfaat positif, karena selain dapat berdiskusi dengan teman-teman yang lebih senior, mereka juga harus dapat menjadi mentor bagi para junior mereka sehingga mau tidak mau mereka harus berusaha untuk belajar dan mencari informasi dengan sebaik-baiknya. Sementara itu, lima mahasiswa yang tidak aktif berorganisasi mengatakan bahwa mereka pernah mendengar istilah VUCA namun belum paham betul tentang maknanya.

Terkait kendala-kendala yang ditemui selama mengikuti perkuliahan daring, kesepuluh mahasiswa tersebut mengatakan tidak menemui masalah yang berarti selain konektivitas internet mengingat para mahasiswa tersebut lahir di era millennium yang akrab dengan teknologi. Namun demikian justru hambatan datang dari para pengajarnya. Hampir seluruh mahasiswa mengatakan bahwa mereka masih melihat banyak dosen yang belum mahir mengoperasikan peralatan untuk perkuliahan dengan sistem daring, sehingga menyebabkan perkuliahan seringkali menjadi tidak efektif dan efisien. Selain itu banyak dosen yang teknik pengajarnya sangat monoton. Perkuliahan dengan sistem daring tentu berbeda daripada kuliah dengan sistem tatap muka. Sementara perkuliahan di kelas, dosen dapat dengan mudah menerapkan kegiatan *collaborative learning* seperti FGD, presentasi, quiz dan lain lain, namun di perkuliahan daring banyak dosen yang kurang variatif dalam mengajar. Perkuliahan hanya disampaikan dengan satu arah saja di mana mahasiswa lebih banyak pasif dan hanya mendengarkan saja.

Ketika ditanyakan kompetensi apa yang harus dimiliki oleh para pemimpin masa depan, para mahasiswa yang aktif berorganisasi dapat memerinci skill apa saja yang harus dimiliki. Mereka bahkan dapat menjelaskan dengan sistematis pengelompokan *hard skills* dan *soft skills*. *Hard skills* terdiri atas kemampuan *digital, leadership, entrepreneurship, critical dan creative thinking*. Sementara *soft skills* artinya

kita harus memiliki kemampuan berkomunikasi (interpersonal dan intrapersonal communication), kecerdasan emosi dan mampu beradaptasi dengan segala perubahan (Risdianto, 2009; Gaspersz, 2018).

Hasil wawancara dengan pimpinan fakultas, diperoleh data bahwa perguruan tinggi memiliki peran yang sangat besar dalam menciptakan pemimpin masa depan. Oleh karena itu perguruan tinggi harus menyiapkan mahasiswanya untuk menjadi pemimpin masa depan yang lincah dan mampu beradaptasi dalam segala perubahan (Soedirgo, 2020). Namun demikian tidak hanya mahasiswa saja yang harus diberikan pembekalan, para dosen pun harus diberikan pencerahan agar memiliki kemampuan menghadapi era VUCA.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari analisis data yang diuraikan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh mahasiswa sebagai pemimpin masa depan adalah *hard skills* yang dibutuhkan di era disruptif dan *soft skills* yang mengarah pada pembangunan karakter. Selain itu pemimpin masa depan juga harus memiliki VUCA prime, yaitu visi, pemahaman, kejelasan dan kelincahan agar lebih fleksibel menghadapi segala perubahan. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti merekomendasikan untuk dilakukan studi terkait model pembekalan kepemimpinan era VUCA bagi mahasiswa dengan pendekatan yang berbeda.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada LPPM – Institut STIAMI yang telah mengikutsertakan paper ini dalam Seminar Nasional 2020: Peluang dan Tantangan Indonesia dalam menghadapi New Normal.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmawi, M. Rosul. (2005). Strategi Meningkatkan Lulusan Bermutu di Perguruan Tinggi. *MAKARA Sosial Humaniora*, Vol. 9, No. 2, Desember 2005: 66-71 66.

- Aribowo, Handy dan alexander Wirapraja. (2018). Strategi Inovasi Dalam Rangka Menjaga Keberlanjutan Bisnis Dalam Menghadapi Era Volatility, Uncertainty, Compelxity, dan Ambiguity (Vuca). *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)* , Vol 9 No 1 (2018).
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*. London: SAGE Publications, 1998 : 37-38.
- Djojohadikusumo, Sumitro. (1993). *Dasar Teori Ekonomi Pertumbuhan dan. Ekonomi Pembangunan*. Jakarta: LPES.
- Firdaus. (2017). Urgensi Soft Skills Dan Character Building Bagi Mahasiswa. *Jurnal TAPIS* Vol. 14 No.01 Januari – Juni 2017.
- Firman Syah, Ardy dan Novi, Savarianti Fahrani. (2019). Rencana Sukses Pegawai Negeri Sipil Di Era Vuca - Succession Planning Of Civil Servant In Vuca Era. *Civil Service* Vol. 13, No.2, November 2019 : 1 - 14.
- 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*
- Haryatmoko, (2001). Pemihakan kepada yang miskin mengarah pada penerimaan pluralitas. Artikel pada Koran Kompas.
<https://www.kompas.com/tag/pluralisme> (Diakses pada 3 Mei 2020).
- 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).
- Miles,M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods*. Sourcebook, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Noor, Juliansyah.(2012). Metodologi Penelitian Skripsi. *Tesis dan Disertasi Karya Ilmiah*. Cetakan Kedua. Jakarta:Kencana Prenada Media.
- Putra, Ikhsan S., dan Aryanti Pratiwi. (2005). *Sukses dengan Soft Skills*. Bandung: ITB. 2005, p.11.
- Risdianto, Eko. (2019). Kepemimpinan Dalam Dunia Pendidikan di Indonesia di Era Revolusi Industri 4.0. *M.Cs Universitas Bengkulu 2019*
<https://www.researchgate.net/publication/332423142>
- Sailah, Illah. (2008). *Pengembangan Soft skills di Perguruan Tinggi*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2008:. 11.
- Sattar Bawany. (2016). Developing Critical Thinking & Cognitive Readiness Competencies in a VUCA World. *“Trends in Executive Development: A Benchmark Report”*. Leadership Excellence Essentials presented by HR.com. August, 2016.
- Satya, V. E. (2018). *Strategi Indonesia Menghadapi Industri 4.0*. Jakarta. (Diakses pada 3 Mei 2020).
<https://bikinpabrik.id/wp-content/uploads/2019/01/Info-Singkat-X-9-IP3DI-Mei-2020-249.pdf>
- Sudirgo, Jimmy. (2020). *Pemimpin yang super agile di tengah VUCA*. Solafide consulting Indonesia. <https://www.jimmysudirgo.com/post/pemimpin-yang-super-agile-di-tengah-vuca>
- Undang Undang No 12, Tahun 2012, Pasal 13 tentang Pendidikan Tinggi.

Wibawa.S. (2018). *Pendidikan dalam Era Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta:UST.

World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills, and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution—Top 10 Skills Important in the Workforce*

Website:

<https://news.okezone.com/read/2018/01/10/65/1842784/kemajuan-teknologi-perguruan-tinggi-harus-siap-hadapi-era-disruptif>

<https://www.studilmu.com/blogs/details/pengertian-konsekuensi-dan-keterampilan-di-era-vuca>