



DIES NATALIS  
KE-67  
UNIVERSITAS  
KRISTEN  
INDONESIA

# **BUNGA** *Rampai*

## **KARYA ILMIAH DOSEN**

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

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



**UKI PRESS**



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

**Penyusun :**

Tim Penulisan Karya Ilmiah Dosen Panitia Dies Natalis ke 67 UKI

**Editor :**

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

**Penyunting :**

Briyan Des Niger, SS.

**Reviewer :**

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

**Desain Sampul :**

Fransiscus Asisi Beyora Liwun, S.Pd.

**Peberbit :**

UKI Press  
2020

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

## **KATA PENGANTAR**

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

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

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

Salam,

Jakarta, 27 November 2020

Rektor,

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

## PRAKATA

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

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

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

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

Jakarta, 27 November 2020

Ketua Panitia

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

## SAMBUTAN KOORDINATOR TIM

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

## DAFTAR ISI

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

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

# TANTANGAN PENDIDIKAN TINGGI MENGHADAPI PERKEMBANGAN TEKNOLOGI DIGITAL DALAM ERA VUCA

**Posma Sariguna Johnson Kennedy**

Jurusan Manajemen FEB UKI

e-mail: [posmahutasoit@gmail.com](mailto:posmahutasoit@gmail.com)

## ABSTRACT

The role of higher education in this global era is to prepare the younger generation to have the hard skills and soft skills. To achieve this, it is necessary to use technology as efficiently as possible in education and learning. This paper aims to examine the challenges faced by universities in facing the world of VUCA and the role of higher education leaders in dealing with them. Writing this paper using the literature review method through studies from various literature. Higher education leaders in facing future challenges must have VUCA prime, namely vision, understanding, clarity and agility to be more flexible in facing all changes

**Keywords:** Higher Education, Technology, VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*)

## ABSTRAK

Peran perguruan tinggi di era global ini adalah menyiapkan generasi muda agar memiliki kemampuan hard skills dan soft skills dari para mahasiswa. Untuk mencapainya perlu pemanfaatan teknologi seefisien mungkin dalam pendidikan dan pembelajaran. Tulisan ini bertujuan melihat tantangan perguruan tinggi menghadapi dunia VUCA dan bagaimana peran pimpinan perguruan tinggi untuk menghadapinya. Penulisan paper ini menggunakan metode literature review melalui studi dari berbagai pustaka. Pimpinan perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan di masa depan harus memiliki VUCA prime, yaitu visi, pemahaman, kejelasan dan kelincahan agar lebih fleksibel menghadapi segala perubahan.

**Kata Kunci:** Pendidikan Tinggi, Teknologi, VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*)

## PENDAHULUAN

Sejak dahulu dimulai awal berdirinya, pendidikan tinggi telah menghadapi banyak tantangan. Kini pendidikan tinggi menghadapi berbagai kombinasi tantangan yang semakin besar, seperti ketidakpastian ekonomi, masalah akuntabilitas, globalisasi, dan kemunculan teknologi yang perkembangannya terus bervariasi sangat menakutkan untuk terus dipelajari dan diterapkan walaupun berubah-ubah sepanjang waktu. Dunia VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) menggambarkan masalah-masalah kompleks ini, seperti lingkungan yang berkembang dan dinamis, yang juga dihadapkan pada kemajuan pendidikan tinggi global. Oleh karena itu institusi pendidikan tinggi berusaha mengembangkan

kapasitas untuk beradaptasi dan memodifikasi model pengetahuan baru, informasi dan perubahan yang berpedoman pada efisiensi. (Waller et al., 2019)

Peran perguruan tinggi di era global ini adalah menyiapkan generasi muda agar memiliki kemampuan *hard skills* dan terutama peningkatan *soft skills* dari para mahasiswa. Sailah (2008) mendefinisikan *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.*” (Sailah, 2008) 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 (Poernomo, 2020).

Tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi adalah mutu lulusan perguruan tinggi tidak selalu dapat diterima dan mampu bekerja sesuai yang diharapkan pada dunia kerja. Semakin banyaknya jumlah perguruan tinggi berpotensi merosotnya mutu lulusan, mengingat standarisasi mutu lulusan belum menjadi tujuan utama, tetapi hanya dari aspek kuantitas, yaitu bagaimana mendapatkan mahasiswa sebanyak-banyaknya (Asmawi, 2005). Di era disrupsi seperti saat ini, dunia pendidikan sangat dituntut mampu membekali peserta didik dengan keterampilan abad 21. Yang dimaksud disini adalah kemampuan untuk berfikir kritis dan memecahkan masalah, kreatif dan inovatif serta keterampilan berkomunikasi dan melakukan kolaborasi. Selain itu keterampilan mencari, mengelola dan menyampaikan informasi, serta terampil menggunakan informasi dan teknologi. Berbagai kemampuan yang harus dimiliki adalah meliputi: *leadership, digital literacy, communication, emotional intelligence, entrepreneurship, global citizenship, problem solving, team-working*, dan kemampuan lainnya (Risdianto, 2019).

Dalam menghadapi globalisasi, atau dikenal dengan istilah VUCA sebagai gambaran situasi di dunia saat ini, menggambarkan lingkungan yang semakin fluktuatif, kompleks dengan ketidakpastian tinggi, terutama adanya kenormalan baru. Dimana ada tantangan dengan perilaku manusia yang baru, disrupsi di setiap lini, dan banyaknya kompetitor yang sulit diprediksi. VUCA adalah era di mana perubahan terjadi dengan sangat cepat, bahkan perubahan itu dapat menciptakan kekacauan dalam satu sistem jika orang yang menjalankan sistem tidak berinovasi lebih kreatif. (Alwi, 2018)

Situasi VUCA saat ini sangat jelas membuat segalanya berubah, termasuk gaya hidup yang konvensional. Hingga saat ini, model bisnis konvensional telah mengalami transformasi yang belum menemukan bentuk pastinya (Agung, 2018). Walaupun tidak semua perilaku berubah, ancaman perubahan terjadi dimana-mana dengan sebagai andalan adalah penggunaan teknologi digital. Gaya hidup baru ini

akan menjadi landasan terbentuknya *stay @ home economy*, seperti perilaku yang menginginkan kepraktisan dari segala sesuatu sehingga menghentikan mobilitas dan memaksa orang untuk tetap di rumah (Yuswohady, 2020).

Perubahan dalam organisasi juga masif terjadi, seperti yang dialami oleh perguruan tinggi. Jones (2013) menjelaskan bahwa perubahan organisasi adalah proses di mana organisasi berpindah dari keadaan mereka saat ini, atau saat ini ke beberapa keadaan masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas mereka. Oleh karena itu, mereka harus belajar bagaimana beradaptasi dengan perubahan dengan cepat dan berhasil. Dengan kata lain, ini adalah prosedur dimana organisasi mengubah aktivitasnya serta teknologi dan implementasi prosedur untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan (Khan & Hashim, 2014).

Berbagai faktor yang menyebabkan perubahan dapat berasal dari internal maupun eksternal. Faktor internal merupakan faktor-faktor yang bersumber dalam masyarakat itu sendiri akan adanya kebutuhan perubahan yang dirasakan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar lembaga yang dapat mempengaruhi organisasi atau kegiatan organisasi, seperti ekonomi, politik, hukum, teknologi, kebudayaan, sumber alam, demografi, sosiologi dan sebagainya. Perubahan dalam suatu organisasi dapat berlangsung terus menerus atau untuk periode waktu tertentu. Perubahan organisasi dapat saja terjadi secara bertahap dan lambat atau mungkin radikal dan dengan cepat menyesuaikan cara organisasi beroperasi (Elsaid et al., 2013).

Kecakapan pemimpin perguruan tinggi sangat diperlukan, apalagi 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 merupakan tempat pembentukan para intelektual, dan diharapkan dapat menjadi tempat lahirnya pemimpin masa depan yang tidak hanya unggul dari sisi kognitif tetapi juga mempunyai kematangan mental (Haryatmoko, 2001).

## **TUJUAN DAN METODOLOGI**

Tulisan ini bertujuan melihat tantangan perguruan tinggi menghadapi dunia VUCA dalam mempersiapkan mahasiswanya menuju dunia kerja, dan bagaimana peran pemimpin perguruan tinggi untuk menghadapinya di masa depan di tengah perkembangan teknologi digital. Selain itu untuk memberikan wawasan terhadap situasi VUCA saat ini berdasarkan literatur-literatur yang ada. Penulisan paper ini menggunakan metode kualitatif melalui *literature review* dengan melakukan studi dari berbagai pustaka yang ada.

## TANTANGAN PERGURUAN TINGGI DI ERA DIGITALISASI

Institusi pendidikan tinggi berusaha memenuhi permintaan yang meningkat dengan mempertahankan kualitas pendidikan walaupun dengan sumber daya yang terbatas, dengan tetap mempertimbangkan dua strategi dasar: (1) Menghasilkan pendapatan; dan/atau (2) Meningkatkan produktivitas (Zajda, 2015). Banyak institusi telah meningkatkan pendapatan mereka melalui kenaikan uang sekolah, kampanye penggalangan dana, pembentukan "*profit center*" dan penciptaan kemitraan dengan bisnis dan industri (Said et al., 2015). Namun, kemampuan universitas untuk meningkatkan pendapatan dengan cara-cara ini tidaklah besar, sehingga terjadi reaksi negatif masyarakat terhadap kenaikan biaya kuliah yang telah melampaui inflasi (Stensaker, 2018). Akibatnya, peningkatan produktivitas semakin dipandang sebagai respons jangka panjang terhadap masalah sumber daya yang terbatas (Craig, 2015; Teece et al., 2016).

Metode pembelajaran yang berkembang dan perluasan aktivitas *e-learning* saat ini, memungkinkan peserta didik untuk dapat mengakses, membuat, dan membuat ulang konten (Coates et al., 2017; Bates, 2016). Dengan meningkatnya tantangan globalisasi, dan teknologi yang terus berkembang ini, terjadi pemikiran ulang dan restrukturisasi dalam hal bagaimana mengajar, yang diperlukan untuk pendidikan tinggi khususnya di dunia VUCA saat ini (Avdeeva et al., 2017). Globalisasi dan menjamurnya teknologi digital yang meningkat pesat selama dekade terakhir, menyediakan cara untuk memperoleh informasi dalam jumlah yang lebih besar dengan efisiensi yang lebih tinggi daripada sebelumnya. Data dan informasi lebih mudah tersedia dan lebih cepat diakses saat ini, namun bukan berarti lebih banyak digunakan (Corcoran & Duane, 2019).

Dalam satu dekade terakhir inovasi teknologi telah mengubah keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berhasil di tempat kerja dan masyarakat, terutama dengan pembelajaran *online* (Breslauer & Hazelhorn, 2016; Kumar et al., 2017). Mempersiapkan individu yang terdidik secara teknis dan terampil sangat penting secara ekonomi dalam masyarakat global, dan membutuhkan perhatian yang signifikan dari pendidik dan pemberi kerja (Bourn, 2018; Teichler, 2017). Institusi pendidikan tinggi global di seluruh dunia harus membekali siswanya dengan pengetahuan dan keterampilan baik *hard skill* maupun *soft skill* yang diperlukan untuk berfungsi dalam masyarakat global dengan berbagai manfaat dan tantangan (Crosling et al., 2015).

Dalam situasi kompetensi terkait VUCA, yang perlu dikembangkan 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* dan adaptif terhadap perubahan, memiliki *growth mindset* bukan *fixed mindset* (Wibawa, 2018).

Mahasiswa sebagai calon pemimpin masa depan tidak cukup dibekali dengan berbagai ilmu pengetahuan, tapi juga cara berpikir. Cara berpikir yang harus selalu 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 ini biasanya meliputi: (a) *Strategic thinking*, (b) *Creative thinking*, (c) *Problem-solving* and (d) *Decision-making*. Untuk sisi kognitif perlu disiapkan antara lain: mental, emosional, dan interpersonal, kesiapan untuk menghadapi ketidakpastian dan resiko. Faktor-faktor ini melengkapi berpikir kritis dengan menekankan pada keterampilan nonrasional, 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).

Sebagai contoh, perguruan tinggi di Singapura sudah membekali mahasiswanya dalam mempersiapkan diri untuk masuk ke dunia kerja dengan *soft skills* yang disebut 5 Cs (*Character, Creativity, Competence, Communication, and Civic-mindedness*) (Gaspersz, 2018). Peningkatan *soft skill* bagi para mahasiswanya selain *hard skill*, kini merupakan tantangan terbesar bagi perguruan tinggi. Dengan demikian 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*). (Putra & Pratiwi, 2005)

Dengan pemanfaatan teknologi seefisien mungkin dalam pendidikan dan pembelajaran untuk peningkatan *hard skill* dan *soft skill* mahasiswa maka diharapkan tujuan idealisme perguruan tinggi dapat tercapai. Tujuan pendidikan tinggi tersebut adalah: 1) Kemampuan untuk memperebutkan kesempatan kerja, pendidikan difokuskan untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan khusus supaya unggul dalam bidangnya; 2) Orientasi humanistik, pendidikan membantu mengembangkan kemampuan penalaran agar dapat mempertanggungjawabkan pernyataan keyakinan dan tindakannya; 3) Kebiasaan mempelajari secara sistematis apa yang dilakukan dan mulai mengadakan studi terbatas sebagai pendasaran pembentukan pendapat sendiri; 4) Menjawab tantangan sosial, ekonomi dan keadilan (Haryatmoko, 2001).

## MENGHADAPI DUNIA VUCA SEBAGAI TANTANGAN PERGURUAN TINGGI

Setiap perguruan tinggi harus memahami tantangan dan menemukan solusi dengan baik dari setiap elemen VUCA yang dihadapinya, yaitu volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas, agar dapat bertahan. Bob Johansen mengembangkan Model *VUCA Prime*, yang mengusulkan bahwa pemimpin VUCA terbaik dibedakan oleh "visi, pemahaman, kejelasan dan ketangkasan" dalam menghadapi situasi perubahan ataupun krisis (Lawrence, 2013). Lebih lanjut, model ini dapat dilihat sebagai kontinum keterampilan yang diperlukan oleh pemimpin untuk dikembangkan guna memimpin organisasi di dunia VUCA. Lawrence (2013) menegaskan bahwa *VUCA Prime* dapat digunakan oleh para profesional sebagai cetak biru 'keterampilan dan kemampuan' untuk mengembangkan rencana pengembangan. Jadi, model ini menyarankan strategi yang berbeda untuk menangani situasi VUCA secara efektif.

### 1. Volatility

Komponen ini menggambarkan bahwa saat ini, tidak ada lagi organisasi yang dapat dijalankan secara stabil karena pesatnya laju kemajuan teknologi. Kondisi ini dipengaruhi oleh banyak inovasi yang didasarkan pada perkembangan teknologi yang cepat dan terus berubah. Menanggapi kondisi ini, perguruan tinggi terpaksa berubah mengikuti perkembangan pemanfaatan teknologi. Suka atau tidak, proses "seleksi alam" akan berlangsung. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi adalah elemen penting untuk bertahan dalam persaingan industri (Rachmawati, 2018; Isna, 2018). Lawrence (2013) menyatakan bahwa volatilitas dapat diatasi dengan visi, dan bahkan menjadi pedoman penting dalam situasi yang tidak stabil. Visi memberi pimpinan perguruan tinggi ide yang jelas, apa yang mereka inginkan dan kemana mereka ingin membawa organisasi mereka. Pemimpin dengan visi yang jelas dapat mengatasi perubahan lingkungan yang tidak menentu. Bennett dan Lemoine (2014) menulis *volatility* memiliki kekuatan untuk memicu katalisis (proses percepatan perubahan). Ini bisa berupa perubahan skala besar yang terjadi secara tiba-tiba dan mengakibatkan pengambilan keputusan yang tergesa-gesa. Oleh karena itu, perguruan tinggi dituntut untuk belajar merespons dan mengelola perubahan dengan lebih efektif. Perguruan tinggi harus menerapkan respons proaktif menghadapi perubahan dalam lingkungan yang mengganggu yang menimbulkan masalah. *Agility* adalah salah satu cara untuk mengatasi volatilitas di mana caranya adalah menciptakan sumber daya potensial untuk masa depan yang fleksibel.

## 2. *Uncertainty*

Komponen ini menggambarkan bahwa tidak ada yang dapat dipastikan dalam menjalankan sebuah roda perputaran keberadaan perguruan tinggi. Menanggapi kondisi ini, banyak perguruan tinggi memutuskan untuk tidak melakukan perubahan pada ketidakpastian yang terjadi. Umumnya tindakan ini diambil karena perasaan tidak aman (*insecurity*) untuk berubah dalam situasi yang juga berubah. Namun, berlari dalam situasi yang tidak pasti sambil mempelajari arah adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi dalam upaya untuk beradaptasi (Rachmawati, 2018; Isna, 2018). Lawrence (2013) menyatakan bahwa ketidakpastian dapat diatasi dengan pemahaman. Pimpinan perguruan tinggi perlu memiliki kemampuan untuk berhenti, melihat dan mendengarkan. Selanjutnya, pemimpin harus memimpin dengan visi dan belajar untuk melihat dan mendengarkan di luar area fungsional kompetensi mereka untuk memahami volatilitas. Bennett dan Lemoine (2014) menulis *uncertainty* dapat diatasi dengan mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan, dan menyebarkan informasi. Dalam hal ini, perguruan tinggi juga harus dapat mengetahui dan memahami masalah dan peristiwa di sekitar mereka, serta dapat menghubungkan setiap peristiwa berdasarkan input parsial. Informasi yang cukup dapat mengurangi ketidakpastian di era VUCA ini. Perguruan tinggi yang memiliki informasi terbaru dan terkini akan dapat menganalisis data yang mereka miliki dan dapat melihat dari perspektif yang berbeda untuk menghadapi masa depan sehingga dapat menghindari ketidakpastian.

## 3. *Complexity*

Tantangan perguruan tinggi yang semakin rumit merupakan hal yang dijelaskan dalam elemen ini. Pada saat ini ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan untuk menjaga perguruan tinggi yang berkelanjutan dalam menghadapi persaingan. Faktor internal seperti pernyataan misi, penetapan rencana tindakan, manajemen risiko, dan keahlian yang dimiliki patut dipikirkan. Selain faktor internal, faktor eksternal juga berkontribusi. Oleh karena itu, kemampuan pemikiran ekologis suatu perguruan tinggi diperlukan dalam mengatasi kompleksitas ini. Pemikiran ekologis adalah kemampuan perguruan tinggi untuk memetakan dan mempelajari berbagai bidang hubungan di luar perguruan tinggi, seperti tren pasar, konsumen, pemangku kepentingan, lingkungan fisik, hubungan kerja sama, hubungan dan kebijakan pemerintah, dan bidang lainnya. Hasil pemetaan adalah modal untuk menciptakan ekosistem yang berkelanjutan bagi perguruan tinggi (Rachmawati, 2018; Isna, 2018). Lawrence (2013) menyatakan bahwa kompleksitas dapat diatasi dengan kejelasan yang merupakan proses musyawarah untuk memahami kekacauan. Kekacauan datang dengan cepat yang bahkan nyaris tidak terjadi di dunia VUCA. Dengan demikian, pimpinan perguruan tinggi harus cepat dan dapat menyesuaikan dengan berbagai detail kekacauan untuk

membuat keputusan yang lebih terinformasi dan lebih baik. Bennett dan Lemoine (2014) menulis *complexity* merupakan masalah berkepanjangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi. Organisasi dituntut untuk mengatasi kompleksitas ini dengan menghubungkan titik masalah. Yang harus dilakukan adalah menyelesaikan masalah ini dan menyelesaikannya satu per satu dengan spesialisasi yang dikembangkan. Merestrukturisasi bagian dalam operasional untuk menangani kompleksitas eksternal perguruan tinggi seefektif dan seefisien mungkin dalam mengatasi elemen kompleks VUCA.

#### 4. Ambiguity

Salah satu hal yang disorot dalam elemen ini adalah penggambaran bidang organisasi yang menjadi semakin kabur. Di era ini, ada banyak pemain baru yang kehadirannya tidak dapat diprediksi. Pemain lama harus berinovasi dan mengubah strateginya jika mereka ingin bertahan (Rachmawati, 2018; Isna, 2018). Lawrence (2013) menyatakan bahwa ambiguitas dapat diatasi dengan kelincahan. Pimpinan perguruan tinggi harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi di seluruh organisasi dan cepat dalam menerapkan solusi. Pemahaman, kejelasan, dan ketangkasan tidak eksklusif satu sama lain, melainkan merupakan elemen yang saling terkait yang membantu para pemimpin menjadi pemimpin VUCA yang kuat. Bennett dan Lemoine (2014) menulis *ambiguity*, merupakan kaburnya kenyataan yang bisa memicu kesalahpahaman dalam berbagai kondisi. Risiko yang akan dihadapi oleh perguruan tinggi karena ambiguitas, adalah pengambilan keputusan berdasarkan pemahaman yang terbatas. Untuk itu, perguruan tinggi perlu melakukan eksperimen, simulasi, menguji hipotesis, dan membuat prototipe untuk mendapatkan gambaran yang akurat tentang hasilnya. Ini dapat menghindari langkah-langkah yang salah dalam pengambilan keputusan. Diperlukan eksperimen dalam menghadapi elemen ambiguitas. Hanya para pemimpin perguruan tinggi cerdas yang dapat menentukan strategi di masa depan, dengan diterapkan percobaan berulang, sehingga elemen ambiguitas dalam VUCA dapat dihadapi.

**Tabel 1.** Pola VUCA Prime

	Definisi	Mengatasi Secara Efektif
<i>Volatile</i>	Pola yang tidak stabil dan tidak dapat diprediksi	- <i>Vision</i> - <i>Agility</i> / Kelincahan
<i>Uncer-tainty</i>	Kurangnya pengetahuan; sebab dan akibat dipahami	- <i>Understanding</i> / Pemahaman - <i>Informasi</i>

<i>Complex-ity</i>	Sulit untuk memahami penyebab dan faktor mitigasinya	- <i>Clarity/</i> Kejelasan - Restrukturisasi
<i>Ambigu-ity</i>	Kurangnya ' aturan dasar permainan' ; sebab dan akibat tidak dipahami	- <i>Agility/</i> Kelincahan - <i>Experimentation/</i> Percobaan

Sumber: Lawrence (2013)

## KEPEMIMPINAN DALAM PERGURUAN TINGGI DI ERA VUCA

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan, yaitu orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi mereka (Bass & Stogdill , 1990). Ivancevich dkk. (2008), mendefinisikan agen perubahan sebagai “orang yang bertindak sebagai pemrakarsa untuk aktivitas perubahan. Bisa menjadi anggota internal perusahaan atau konsultan eksternal”. Mereka sering memainkan peran penting dalam mengelola, memulai dan menerapkan perubahan dalam organisasi (Caldwell, 2003).

Agen perubahan adalah fasilitator perubahan, menantang status *quo* dengan membawa perspektif yang berbeda ke dalam situasi. Selain itu, mereka bertindak sebagai penasihat, pendidik, pelatih, pengumpul data, dan fasilitator pertemuan. Dalam perguruan tinggi, keberhasilan program perubahan sangat bergantung pada hubungan antara pembuat keputusan utama dan agen perubahannya. (Cameron & Green, 2015).

Menurut Bennis (2009), secara definisi pemimpin adalah inovator. Mereka melakukan hal-hal yang belum atau tidak berani dilakukan oleh banyak orang. Selanjutnya, kepemimpinan adalah "interaksi antara dua atau lebih anggota kelompok yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu untuk tujuan mencapai tujuan" (Bass & Stogdill, 1990; Kesting et al., 2015). Bennis (2009) mengusulkan lima bahan dasar kepemimpinan, yaitu: 'visi yang membimbing', 'gairah', integritas, dan keingintahuan dan keberanian.

- Visi yang membimbing. Pemimpin memiliki ide atau visi yang jelas tentang apa yang ingin mereka lakukan - secara profesional dan pribadi - dan keberanian untuk bertahan meskipun mengalami kemunduran atau bahkan kegagalan.
- Gairah. Para pemimpin memiliki hasrat yang mendasari untuk suatu profesi, panggilan dan tindakan, dan mencintai apa yang mereka lakukan dan suka melakukannya.
- Integritas. Integritas adalah bagian penting dari bahan kepemimpinan. Pemimpin memiliki pengetahuan diri tentang kekuatan dan kelemahan mereka. Selanjutnya, ketahui apa yang dapat mereka lakukan dan mengapa mereka ingin melakukannya.

- Keingintahuan dan Keberanian. Pemimpin ingin tahu tentang segala hal dan ingin belajar sebanyak mungkin. Mereka mencoba hal-hal baru, mengambil risiko dan bereksperimen tanpa khawatir gagal karena tahu mereka akan belajar dari kesalahan.

Kotter (2012) mendukung pandangan Bennis (2009) dan menyatakan bahwa visi pemimpin “mendefinisikan seperti apa masa depan yang harus menyelaraskan orang dan menginspirasi mereka untuk mewujudkannya meskipun ada hambatan”. Lebih lanjut Bolden (2004) menyatakan bahwa dalam konteks global yang berubah saat ini, kepemimpinan tidak hanya menjadi jawaban atas keberhasilan orang dan organisasi tetapi juga untuk wilayah, sektor, dan bangsa. Kepemimpinan melibatkan pengaruh dan tanpanya, kepemimpinan tidak ada (Northouse, 2010). Dengan demikian, pemimpin perlu memiliki keterampilan untuk mengidentifikasi pengetahuan atau keahlian apa yang dibutuhkan untuk membawa perubahan perguruan tinggi ke depan. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki keterampilan untuk berkomitmen pada visi atau misi yang merespon kebutuhan individu, memotivasi perilaku orang lain, berkomunikasi secara efektif, kemampuan untuk mencoba strategi yang berbeda, dan kemampuan untuk membuat keputusan yang baik (Bookboon, 2010; Villa & Thousand, 2005).

Sudirgo (2020) mengemukakan lima kriteria pemimpin di era VUCA, yang bertumpu pada ‘*agility*’ atau ‘kelincahan’, yaitu:

- *People Agility*, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan siapapun.
- *Change Agility*, pemimpin harus memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan se-ekstrim apapun.
- *Result Agility*, pemimpin untuk memiliki kemampuan agar dapat bertahan di era VUCA, harus mampu menghasilkan sesuatu dalam kondisi yang tak memungkinkan.
- *Mental Agility*, pemimpin harus mampu bertahan dalam tekanan mental apapun.
- *Learning Agility*, pemimpin 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.

Gaya Kepemimpinan transformasional sangat penting saat mengelola perubahan kompleks, karena visi pimpinan perguruan tinggi dapat memberi arah kepada anggotanya dengan motivasi untuk bekerja lebih keras, dan melakukan lebih dari yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi (Kennedy, 2020). Peran pimpinan perguruan tinggi sangat penting dalam perubahan yang kompleks, karena merekalah yang memimpin dan mengatur perubahan kompleks tersebut. Pemimpin tanpa visi menciptakan kebingungan, karena kurangnya arah. Pemimpin perlu memiliki keterampilan untuk berkomitmen pada visi, memotivasi, berkomunikasi

secara efektif, kemampuan mencoba strategi yang berbeda, dan kemampuan untuk membuat keputusan yang baik. Jika keterampilan ini tidak ada, maka akan menimbulkan kecemasan, karena kurangnya pengetahuan atau keahlian untuk menerapkan atau mengatasi situasi baru. (Thebe, 2017)

Kepemimpinan perguruan tinggi harus segera melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi dengan sangat cepat. Cara dan gaya lama dalam pendidikan tinggi sudah tidak cocok untuk diterapkan. Tanggung jawab kepemimpinan perguruan tinggi saat ini yaitu mengalihkan cara-cara lama dengan cara-cara yang lebih baru. Peran kepemimpinan perguruan tinggi sudah harus melebihi fungsi-fungsi tradisional dalam mengantisipasi perubahan saat ini, seperti mengidentifikasi peluang, menyusun rencana strategik, memotivasi dan mengarahkan bawahan, mengelola resiko, menyelesaikan masalah dan membuat keputusan yang efektif. Kondisi ini telah mengalami perubahan drastis, yaitu perlunya mengubah cara berpikir, dimana saat ini seorang pemimpin perguruan tinggi harus membuat keputusan yang lebih cepat, dan kemampuan memproses banyaknya informasi dalam waktu singkat. Bagaimana kepemimpinan perguruan tinggi menghadapi VUCA dipaparkan berikut ini (Kamil, 2019).

#### *Volatility*

Dikarenakan globalisasi, kemajuan teknologi dan inovasi, serta pengembangan jaringan yang berkelanjutan, tidak dapat atau ada lagi perguruan tinggi yang beroperasi secara terpisah. Perubahan di suatu bidang tertentu akan bergaung di bidang-bidang lainnya yang berbeda secara seketika, seringkali terjadi dengan cara yang tak terduga. Disinilah letak rentannya *volatility*. Dimana rentan perubahan (*volatility*) ini menyangkut kualitas subyek dengan dimensi perubahan yang mencakup jenis, kecepatan, volume dan skalanya.

Oleh karena itu, kepemimpinan perguruan tinggi harus cepat tanggap dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkup pendidikan tinggi, bahkan di tingkat global, dan 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.

#### *Uncertainty*

Dalam kondisi yang stabil dan dapat diprediksi, perubahan masih bisa diperhitungkan. Namun dalam kondisi yang tidak stabil atau sulit diprediksi, segala sesuatunya menjadi tidak pasti (*uncertainty*). Kepemimpinan perguruan tinggi hamper tidak mungkin dapat memperkirakan “peristiwa” apa yang bakal terjadi di masa depan. Dengan demikian cara berpikir kepemimpinan perguruan tinggi perlu diubah dari *what is probable* (apa ada kemungkinan) menjadi *what is possible* (apa memungkinkan).

### *Complexity*

Kompleksitas (*complexity*) yang terjadi saat ini karena tingginya interaksi di dunia, dimana dalam hitungan detik jutaan interaksi dapat terjadi. Pendidikan tinggi semakin kompleks, dengan metode pembelajaran yang juga semakin kompleks. Kepemimpinan perguruan tinggi perlu memandang dunia pendidikan tinggi saat ini melalui perspektif sistem (*system-wide perspective*), dimana sub-subsistem yang ada dalam sistem pendidikan tinggi berinteraksi satu dengan yang lainnya dalam menciptakan kebaruan yang muncul dari pemikiran-pemikiran dalam lembaga perguruan tinggi itu sendiri. Kepemimpinan perguruan tinggi harus memiliki pemahaman tentang kompleksitas, sehingga siap menghadapi masa depan dalam berbagai bentuk melalui kemampuan berpikir sistem (*systemic thinking*).

### *Ambiguity*

Sulitnya memahami situasi pendidikan tinggi saat ini menimbulkan ambiguitas (*ambiguity*) di perguruan tinggi. Ambiguitas di sini adalah kurangnya pemahaman yang jelas dan ketidakmampuan membuat keputusan karena terlalu banyaknya pilihan. Pendidikan di perguruan tinggi yang terus bertahan dengan cara dan gaya lama disebabkan kurangnya kejelasan dalam metode belajar-mengajarnya dalam memanfaatkan kemajuan teknologi.

## **KESIMPULAN**

Dunia pendidikan tinggi saat ini seringkali beroperasi tanpa visi dan misi yang didefinisikan dengan jelas. Sukses di dunia VUCA bukan saja hanya tentang perangkat keras teknologi, tetapi juga tentang gaya kepemimpinan baru berdasarkan nilai-nilai dan didorong oleh tujuan. Dunia VUCA tidak akan pernah hilang, karena teknologi berkembang lebih cepat dan dunia benar-benar menjadi global. Perubahan di dunia VUCA tidak pernah berhenti dan lingkungan terus berubah. Peran pemimpin di era VUCA adalah untuk menciptakan fokus, sementara pada saat yang sama menganalisis lingkungan yang berubah dan bersiap untuk bereaksi. Mengikuti strategi saat ini dengan kaku berarti akan mengalami risiko kehilangan peluang. Pemimpin di era VUCA harus fleksibel namun cukup fokus untuk membuat orang tetap termotivasi. Lingkungan VUCA itu kompleks dan menantang, tetapi juga merupakan lingkungan yang memungkinkan bakat kepemimpinan sejati berkembang. Ini akan memungkinkan para pemimpin di era VUCA melihat VUCA sebagai peluang untuk pengembangan dan kolaborasi yang lebih besar. Dengan demikian pimpinan perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan di masa depan harus memiliki VUCA *prime*, yaitu visi, pemahaman, kejelasan dan kelincahan. Kepemimpinan perguruan tinggi perlu mencurahkan segenap energi, keyakinan, dan kepercayaan pada timnya untuk meraih keberhasilan pendidikan tinggi, sekarang dan di masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, A. L. 2018. VUCA dan Dunia yang Tunggang Langgang. *Kompas.com*. Retrieved from <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/03/12/112553926/vuca-dan-dunia-yang-tunggang-langgang?page=all#page2>
- Alwi, T. 2018. Potensi dan Tantangan Era VUCA. *STIE IPWI Jakarta Website*. Retrieved from: <https://www.slideshare.net/TaufikAlwi2/potensi-dan-tantangan-era-vuca>
- Asmawi, M.R. 2005. Strategi Meningkatkan Lulusan Bermutu di Perguruan Tinggi. *MAKARA Sosial Humaniora*, Vol. 9, No. 2, 66-71.
- Avdeeva, T. I., Kulik, A. D., Kosareva, L. A., Zhilkina, T. A., & Belogurov, A. Y. 2017. Problems and prospects of higher education system development in modern society. *European Research Studies Journal*, 20(4B), 112-124.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bates A.W. 2016. *Teaching in a Digital Age*, Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.
- Bawany, S. 2016. Leading change in today's VUCA world. *Leadership Excellence Essentials*, 33(2), 31-2.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. 2014. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books.
- Bolden, R. 2004. What is Leadership ?, *businessschool.exeter*. Retrieved from [http://businessschool.exeter.ac.uk/documents/discussion\\_papers/cls/what\\_is\\_leadership](http://businessschool.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/what_is_leadership).
- Bookboon. 2010. Leadership Skills, *Bookboon*. Retrieved from [https://books.google.dk/books?id=qyUyQzQD1EC&dq=leadership+skills&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.dk/books?id=qyUyQzQD1EC&dq=leadership+skills&source=gbs_navlinks_s)
- 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.
- Caldwell, R. 2003. Models of Change Agency : a Fourfold Classification. *British Journal of Management*, 14, 131–142.
- Cameron, E., & Green, M. 2015. *Making sense of Change Management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. (4th ed.). Kogan Page Limited.

- Coates, H., Kelly, P., & Naylor, R. 2017. Leading online education for student success. *International Journal of Chinese Education*, 6(1), 105-126.
- Corcoran, N., & Duane, A. 2019. Organizational knowledge sharing and enterprise social networks: A higher education context. In *Educational and social dimensions of digital transformation in organizations* (pp. 78-114). Hershey, PA: IGI Global.
- Craig, R. 2015. *College disrupted: The great unbundling of higher education*. New York, NY: Macmillian.
- Crosling, G., Nair, M., & Vaithilingam, S. 2015. A creative learning ecosystem, quality of education and innovative capacity: A perspective from higher education. *Studies in Higher Education*, 40(7), 1147-1163
- Elsaid, N. M., Okasha, A. E., & Abdelghaly, A. A. 2013. *Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance Ministry of State*.
- 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. *Koran Kompas*, <https://www.kompas.com/tag/pluralitas> (Diakses pada 3 Mei 2020).
- Isna, T. D. 2018. Apa Itu VUCA? *Warta Ekonomi.Co.Id*. Retrieved from <https://www.wartaekonomi.co.id/read202181/apa-itu-vuca>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. 2008. *Organizational Behavior and Management* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Jones, G. R. 2013. *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Kamil, Isannul. 2019. Dunia VUCA, Pemimpin dan Perguruan Tinggi. *Tribunsumbar.com*. Retrieved from <https://www.tribunsumbar.com/dunia-vuca-pemimpin-dan-perguruan-tinggi/>
- Kennedy P.S.J. 2020. Tinjauan Manajemen: Kepemimpinan dalam Perubahan, *fundamental management journal*, ISSN: 2540-9816 (print) Volume:5 No.2 Oktober 2020.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. 2015. The impact of leadership styles on innovation management - a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- Khan, M. A., & Hashim, M. 2014. *Organizational Change: Case Study of General Motors*.
- Kotter, J. P. 2012. *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

- 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.
- Lawrence, K. 2013. *Developing Leaders in a VUCA Environment*, 1–15.
- Northouse, P. G. 2010. *Leadership: Theory and Practice* (5th ed.). Sage Publications.
- Poernomo, Baby. 2020. Peran Perguruan Tinggi Dalam Menyiapkan Pemimpin Masa Depan menghadapi Era VUCA, *Prosiding Seminar Stiami* Volume 7, No. 2.
- Putra, Ikhsan S., dan Aryanti Pratiwi. 2005. *Sukses dengan Soft Skills*. Bandung: ITB. 2005, p.11.
- Rachmawati J. N. 2018. *Analisis VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)*.
- Risdianto, Eko. 2019. Kepemimpinan Dalam Dunia Pendidikan di Indonesia di Era Revolusi Industri 4.0. *M.Cs Universitas Bengkulu*. <https://www.researchgate.net/publication/332423142>
- Said, H., Ahmad, I., Mustaffa, M. S., & Ghani, F. A. 2015. Role of campus leadership in managing change and challenges of internationalization of higher education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 82.
- Sailah, Illah. 2008. *Pengembangan Soft skills di Perguruan Tinggi*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Sudirgo, Jimmy. 2020. Pemimpin yang super agile di tengah VUCA. *Solafide consulting Indonesia*. <https://www.jimmysudirgo.com/post/pemimpin-yang-super-agile-ditengah-vuca>
- Stensaker, B. 2018. Quality assurance and the battle for legitimacy—Discourses, disputes and dependencies. *Higher Education Evaluation and Development*, 12(2), 54-62.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. 2016. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Teichler, U. 2017. Internationalisation trends in higher education and the changing role of international student mobility. *Journal of International Mobility*, 1(5), 177-216.
- Thebe, Subas. 2017. Managing Change in a VUCA World a Retrospective Case Studies of Ford and GM, *Master Thesis, Msc in Innovation, Knowledge and Entrepreneurial Dynamics (MIKE-B)*, Aalborg University, Denmark
- Villa, R. A., & Thousand, J. S. 2005. *Creating an Inclusive School* (2nd ed.). Association for Supervision

- Waller R.E., Lemoine P.A., Mense E.G., Garretson C.J., Richardson M.D. 2019. Global Higher Education in a VUCA World: Concerns and Projections, *Journal of Education and Development*, Vol. 3, No. 2.
- Wibawa.S. 2018. Pendidikan dalam Era Revolusi Industri 4.0., Yogyakarta:UST.
- Yuswohady.2020. Memprediksi Perubahan Perilaku Konsumen di New Normal. *InfoBrand.Id*. Retrieved from <https://infobrand.id/memprediksi-perubahan-perilakukonsumen-di-new-normal.phtml>
- Zajda, J. 2015. Globalisation and its impact on education and policy. In J. Zaida (Ed.), *Second international handbook on globalisation, education and policy research* (pp. 105-125). Dordrecht, Netherlands: Springer.