

## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN: MENGHADAPI DISRUPSI DAN VUCA DI MASA DEPAN

Ajeng Wulansasi\*, Ahmad Aji Jauhari Ma'mun

Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, Indonesia

e-mail: \*ajengwulansasi@gmail.com

### Abstract :

*Disruption brings fundamental changes in almost all aspects of life, changes are made by small institutions that are more agile and distributed, taking over the role of incumbents established. Disruption in education is defined as a new way that shifts the old way that is less relevant, such as technology, perspectives, approaches, teaching processes, instructional media, forms of classrooms and others. The reality of change creates a state of VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) where the world is very dynamic and difficult to predict. The old form of leadership is no longer able to deal with current changes, new leadership characteristics must be developed to face the future, addressing the needs and problems that arise from the uncertainty and ambiguity of the current situation. The study aims to discuss current literature and research on the characteristics of future leaders that are appropriate for responding to change. It also provides an overview of future leadership and provokes the birth of thoughts on leadership issues, especially in the field of education. The method used in this study is concept analysis which is a study of important concepts interpreted by users or implementers in a variety of ways. Data collection techniques used were a review study of books, literature, notes, and journals related to the theme discussed. The result show that educational leadership characteristics need to be developed in face with change and VUCA environment.*

**Key words :** *Disruption, Education Leadership, Future Leadership*

### Abstrak :

*Disrupsi membawa perubahan yang fundamental di hampir semua aspek dalam kehidupan, perubahan dilakukan oleh institusi kecil yang lebih gesit dan terdistribusi, mengambil alih peran dari incumbent (petahana) mapan. Disrupsi dalam ranah pendidikan diartikan sebagai cara baru yang menggeser cara lama yang kurang relevan, cara disini bisa diartikan teknologi, sudut pandang, pendekatan, proses pengajaran, media pembelajaran, bentuk ruang kelas dan lain-lain. Realitas perubahan melahirkan keadaan VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguo) dimana dunia sangat dinamis dan sulit diprediksi. Tujuan penelitian ini untuk membahas literatur dan penelitian*

terkini tentang karakteristik kepemimpinan masa depan yang sesuai untuk merespon perubahan. Selain itu juga memberikan gambaran umum tentang kepemimpinan masa depan dan memprovokasi lahirnya pemikiran tentang masalah kepemimpinan khususnya dalam bidang pendidikan. Strategi penelitian yang digunakan adalah analisis konsep yang merupakan kajian terhadap konsep-konsep penting yang diinterpretasikan pengguna atau pelaksana secara beragam. Metode pengumpulan datanya adalah studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, dan jurnal-jurnal yang ada hubungannya dengan tema yang dibahas. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan pendidikan perlu dikembangkan selaras dengan perubahan, hal ini dilakukan untuk menghadapi disrupsi yang menciptakan lingkungan VUCA.

**Kata Kunci :** *Disrupsi, Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Masa Depan*



## **PENDAHULUAN**

Perubahan terjadi disemua sektor dalam dunia penemuan inovasi baru menjadi salah satu faktor *endogenous* (internal) mendorong terjadinya perubahan (William, 2000). Manusia melakukan perubahan besar dari satu peradaban ke peradaban berikutnya, dimulai dari revolusi agraris, revolusi industri sampai pada revolusi digital (Toffler, 1981). Perubahan sebagai hasil dari berkembangnya pengetahuan mempunyai karakteristik yang berbeda pada setiap masa, sekarang di era digitalisasi kita memasuki masa dimana perubahan mempunyai ciri VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambigou*), dimana keadaan masyarakat menjadi semakin dinamis, cepat berubah, tidak pasti, kompleks dan ambigu (Press & Goh, 2018).

Teknologi mengubah tatanan yang ada, kemudahan akses informasi dengan biaya relatif murah, memberikan kesempatan bagi masyarakat dunia untuk mengembangkan kreasi dan kapasitas mereka, institusi - institusi kecil mulai didirikan memanfaatkan fleksibilitas dan manajemen yang terdistribusi, memberikan peluang untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, institusi kecil mengambil peran baru melayani kebutuhan signifikan yang tidak teratasi oleh para *incumbent* (petahana) besar, manajemen dan organisasi baru tercipta dengan pertumbuhan yang tidak terduga, institusi ini tumbuh dari pinggiran dan dengan perlahan mengambil alih pasar-pasar besar melalui kreativitas dan inovasi. Kita tidak pernah membayangkan bagaimana

perusahaan besar seperti Kodak akan berakhir dalam satu malam, bagaimana ojek dan taksi mengalami krisis pelanggan karena diambil alih oleh platform transportasi *online* seperti Gojek, Grab dan Uber. Sejarah pun telah mencatat bahwa perusahaan besar seperti VOC Belanda mengalami kemunduran yang sangat signifikan karena tidak mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi mesin uap yang ditemukan Inggris (Kasali, 2018), semua perubahan begitu cepat secara masif menggantikan cara lama dan menawarkan cara baru dengan berbagai kemudahan.

Lebih lanjut inovasi telah menggiring berbagai bidang untuk bertransformasi menyesuaikan diri dengan perubahan, tidak mengikuti perubahan akan berimplikasi pada pergeseran (terdisrupsi) kemudian tergantikan dengan yang lebih baik dan relevan. Pendidikan mengalami perubahan yang tidak kalah dramatis dengan bidang lain, layanan pendidikan *online* jarak jauh MOOCs (*Massive Open Online Course*) misalnya mulai muncul diprakarsai oleh lembaga-lembaga mapan seperti Harvard University, Stanford University, dan MIT. Inovasi ini telah menghilangkan eksklusifitas lembaga pendidikan tinggi dengan memberikan akses menguntungkan, murah, efisien dan adil. MOOCs membuat pergeseran besar dengan menjadikan lembaga pendidikan tinggi seperti lembaga kursus kejuruan (Harden, 2012).

Kualitas pembelajaran *online* terus ditingkatkan dengan menganalisa kelemahan dan kebutuhan yang muncul dalam organisasi, pembelajaran *online* bersiap untuk menggantikan sistem pendidikan dan ruang kelas tradisional. Kemudian kemudahan akses sumber belajar melalui internet mulai mengancam hak cipta intelektual, menjadi tidak masuk akal untuk fokus terhadap konten yang dilindungi ketika informasi tersedia dari berbagai sumber *online*. Guru tidak lagi menjadi konten otokratis namun berfokus pada memotivasi dan membantu peserta didik memanfaatkan konten terbaik mereka. 3D printing memudahkan peserta didik memperoleh gambaran dan pemahaman yang lengkap dalam membangun pengetahuan (*constructing knowledge*), pembelajaran *online* memangkas biaya yang harus dikeluarkan, kolaborasi terjadi lintas batas geografis dan lintas waktu, memfasilitasi peserta didik memahami berbagai perspektif dari belahan dunia lain (Marshall, 2013). Di masa depan pendidikan dapat menyediakan apa yang peserta didik ingin pelajari dalam satu rangkaian kuliah virtual dengan sertifikat yang diakui, pembelajaran selama 4 tahun semakin tidak relevan, pendidikan lewat inovasi digital juga mempunyai kemungkinan untuk mendisrupsi sistem lama menjadikan perkuliahan lebih terdistribusi, peserta didik akan lebih tertarik mempelajari apa yang mereka anggap penting dari pada harus

melewati serangkaian pembelajaran jangka panjang yang tidak semuanya relevan dengan apa yang mereka hadapi di dunia nyata.

Proses perubahan ini perlahan menggantikan cara lama dalam merespon kehidupan, membuka kemungkinan-kemungkinan baru yang belum terpikirkan, namun perlu diingat bahwa tidak semua akan tergantikan dengan yang baru, cara lama tidak bisa ditinggalkan kecuali ada kebutuhan signifikan yang tidak terpenuhi (Paap, 2004). Namun ketika kebutuhan signifikan yang tidak terpenuhi muncul hal baru tidak langsung sukses dalam mengakomodasi perubahan begitu saja. Lebih lanjut transformasi dalam ruang digital yang memfasilitasi kemajuan dan perubahan secara teknis hanya akan sukses jika didasari dengan proses perbaikan, penyesuaian dan modifikasi yang berkelanjutan (Westerman, 2014).

Teknologi digital akan membantu peserta didik berkolaborasi, berkomunikasi dan membangun masyarakat. Teknologi baru tidak mengeliminasi semua aspek tapi membantu perubahan dan inovasi terus berjalan, aspek konstan yang digerakan teknologi adalah perubahan dan pembelajaran, masa depan akan menjadi semakin rumit, tidak pasti dan dinamis, peserta didik harus disiapkan untuk kelas masa depan mereka. Hal ini karena diperkirakan 80% pekerjaan pada tahun 2030 belum ada pada hari ini (Tencer, 2017). Inovasi digital menciptakan berbagai terobosan baru menjadikan individu semakin terdesentralisasi, memiliki kebebasan dalam mengakses dan mengembangkan kompetensi, inovasi digital menciptakan model kecerdasan baru (*Artificial Intelligence*), realitas virtual dan *Cloud Computation*. Motivasi inti dari inovasi adalah kesadaran bahwa dunia kita akan terganggu, masalahnya kemudian adalah tidak semua orang bisa melihat dengan real dan menjelaskannya dengan indah, perubahan kadang lebih seperti mimpi buruk daripada serangkaian proses yang mampu diantisipasi oleh pengetahuan (Johansen: 2017). Gangguan sering muncul dari kebutuhan tetapi selalu memicu perubahan yang tidak terduga. Menurut Lawrence (2013), Inovasi menyebabkan masa depan tidak dalam pola yang dapat diprediksi (*volatile*), keadaan menjadi sangat dinamis dan tidak pasti (*uncertain*), sebuah fenomena memiliki banyak variabel kausal yang sulit dipahami (*complex*) dan kurang jelasnya makna kejadian akurasi tentang konsep ancaman dan peluang (*ambigou*).

Realitas perubahan melahirkan keadaan VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambigou*) dimana dunia sangat dinamis dan sulit diprediksi, istilah VUCA lahir dari AS Army War College, sebuah sekolah pascasarjana untuk calon jenderal di Carlisle Pennsylvania (Johansen : 2010), ketika terjadi penyerangan 11 september 2001 di New York, terminologi ini digunakan untuk menggambarkan kekacauan, dan kekerasan yang tak

terduga. VUCA begitu menjadi trend setelah krisis terjadi di 2008-2009, meskipun krisis telah teratasi namun zaman telah berubah. "Kami bergerak dari dunia masalah, yang menuntut kecepatan, analisis, dan penghapusan ketidakpastian untuk dipecahkan, ke dunia dilema, yang menuntut kesabaran, akal sehat, dan keterlibatan dalam ketidakpastian" (Kinsinger, Walch, 2012). Dunia VUCA akan semakin meluas, bentuk kepemimpinan lama tidak akan cukup untuk menghadapi perubahan saat ini, literasi baru perlu untuk terus dikembangkan, interaksi manusia akan tercipta tanpa hirarki sosial dan tanpa batasan waktu serta geografis. Para pemimpin harus menjadi sumber kejelasan, eksplisit menentukan kemana arah tujuan organisasi dan tetap fleksibel dalam menentukan cara untuk mencapainya (Johansen, 2008).

Kasali dalam *The Great Shifting* menyatakan proses perubahan yang masif di hampir semua sektor mengarahkan individu kepada dua pilihan, pegang kendali atau dikuasai perubahan. Pemimpin organisasi harus mengembangkan pola-pola baru untuk membantu organisasi agar mampu bereksistensi dan mengambil bagian dalam proses ini, peran kepemimpinan akan berubah di masa depan. Bolden et al. (2016) menyatakan dimasa depan nilai kepemimpinan harus kuat dan inklusif, Kita hidup dimana aturan kepemimpinan ditulis ulang, pemimpin yang kharismatik maha tahu dan maha kuasa sudah lama hilang, seorang pemimpin harus tahu kapan harus melatih, memimpin, memfasilitasi dan mendukung. Kepemimpinan di masa depan harus dikembangkan untuk menjawab kebutuhan dan permasalahan yang muncul dari ketidakpastian dan ambiguitas keadaan saat ini.

Tulisan ini akan membahas literatur dan penelitian terkini tentang karakteristik kepemimpinan masa depan yang sesuai untuk merespon perubahan signifikan dalam konteks perubahan yang disebabkan oleh kecepatan pertumbuhan inovasi teknologi dan membentuk lingkungan VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguo*) yang serba tidak pasti. Memberikan gambaran umum tentang kepemimpinan masa depan dan memprovokasi lahirnya pemikiran tentang masalah kepemimpinan khususnya dalam bidang pendidikan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif non interaktif (*non interactive inquiry*). Menurut Sukmadinata (2012), penelitian ini disebut juga penelitian analitis, mengadakan pengkajian berdasarkan analisis dokumen. Peneliti menghimpun, mengidentifikasi, menganalisis dan mengadakan sintesis data, untuk kemudian memberikan interpretasi terhadap konsep kebijakan, peristiwa yang secara langsung maupun tidak

langsung dapat diamati. Sesuai dengan namanya penelitian ini tidak menghimpun data secara interaktif atau melalui interaksi dengan sumber data manusia, Sumber datanya adalah dokumen-dokumen.

Ada tiga macam penelitian analitis atau studi non interaktif, yaitu analisis konsep, analisis historis, dan analisis kebijakan. Penelitian non interaktif atau penelitian analisis yang digunakan adalah analisis konsep yang merupakan kajian atau analisis terhadap konsep-konsep penting yang diinterpretasikan pengguna atau pelaksana secara beragam sehingga banyak menimbulkan kebingungan, umpamanya: cara belajar aktif, kurikulum berbasis kompetensi, wajib belajar, belajar sepanjang hayat. Analisis konsep pada penelitian ini pada disrupsi di dunia pendidikan dan kepemimpinan pendidikan.

Penelitian ini berfokus pada data sekunder. Jenis data ini melibatkan penggunaan yang sudah ada yang telah dikumpulkan oleh peneliti lain untuk beberapa tujuan lain. Penggunaan kembali data yang ada dapat menyebabkan peneliti menuju pemahaman baru, atau bahkan temuan yang tidak terduga karena jauh lebih cocok untuk lebih dipahami dan memeriksa pola (Anderson et al., 2011). Teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, dan jurnal-jurnal yang ada hubungannya dengan tema yang dibahas.

## **PEMBAHASAN**

### **Disrupsi Pendidikan**

Berbagai fenomena perubahan dimana produk lama mulai tergantikan dengan produk baru dikenal dengan *Disrupsi*. (Christensen, 1997). Teori disrupsi telah berkembang lama dalam dunia akademis namun baru menjadi familiar di kalangan luas setelah berbagai fenomena yang terjadi membenarkan apa yang ada dalam teori tersebut. disrupsi memberikan pelayanan pada kalangan bawah dan kebutuhan kebutuhan yang tidak teratasi oleh pemain lama (incumbent), mulai berkembang dari tepian dan dengan cepat mengambil alih kendali.

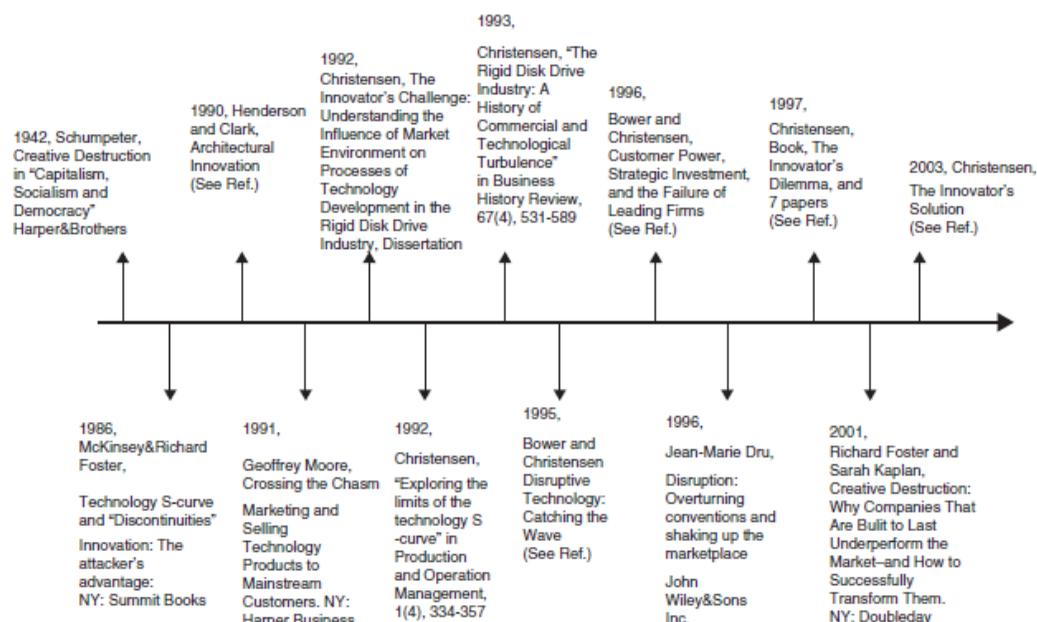


Figure 1. Timeline of evolution of Disruptive Innovation Theory<sup>3</sup>

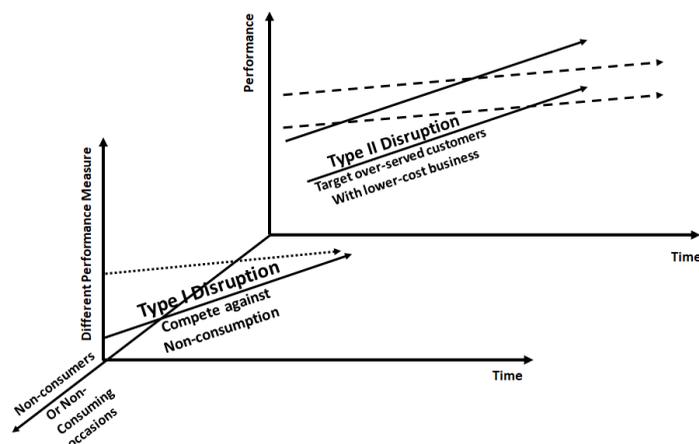
### Gambar 1. Garis waktu teori evolusi inovasi disruptif

Sumber: Dan Yu & Chan Chien Hang dari *Reflective Review of Disruptive Innovation Theory*, International Journal of Management Review

Disrupsi dalam ranah pendidikan diartikan sebagai kemunculan cara-cara baru yang kemudian menggeser sebagian cara-cara lama yang dianggap kurang relevan, cara disini bisa diartikan teknologi, sudut pandang, pendekatan, proses pengajaran, media pembelajaran, bentuk ruang kelas dan lain lain. Inovasi disruptif merubah pola pembelajaran tradisional yang berorientasi pada penyampaian informasi dan transfer pengetahuan ke arah pengembangan kapasitas individu. Teknologi disruptif muncul membawa nilai yang berbeda, lebih murah, sederhana, nyaman dan mudah diakses. Jika teknologi dijaga untuk tetap sederhana namun dengan kecanggihan yang relevan orang akan lebih cenderung menggunakannya. (Flavin, 2012).

Disrupsi secara tidak langsung telah mengubah pandangan pendidikan pada hampir semua tatanan yang ada. Lebih lanjut Christensen (2002) membagi tipe disrupsi dalam pendidikan kedalam dua tipe (gambar 2). 1). Disrupsi Tipe I, disrupsi pada tipe ini menjelaskan proses bagaimana disrupsi melayani pelanggan kelas bawah (*non consumption customer*) dan membangun pasar baru, tipe ini dikembangkan dengan cara mempertemukan tiga kebutuhan utama yang

dimiliki para pelanggan (*customer*) yaitu: a) dengan menargetkan pelanggan yang tidak dapat memenuhi pendidikan karena kekurangan keterampilan dan uang (*skill and money*); b) menargetkan pelanggan yang terbuka kepada produk yang lebih sederhana; c) membantu pelanggan melakukan usaha pendidikan dengan lebih mudah dan efektif. 2) Disrupsi Tipe II, Disrupsi pada tipe yang kedua ini memiliki dua karakteristik utama dalam menghadapi kompetisi pasar bawah yaitu a) Menciptakan produk yang lebih baik dan b) mampu mencukupi kebutuhan konsumen bahkan mampu melampaui kebutuhan mereka. Disrupsi pendidikan mengembangkan model baru yang mampu memfasilitasi pasar kelas bawah (Christensen et al., 2003).



**Gambar 2. Dua tipe disrupsi dalam pendidikan**

Sumber: Clayton. M. Christensen, Sally Aron, William Clark dari *Disruption on Education*

Jika tujuan pendidikan adalah pemerataan pendidikan (*education for all*) dan peningkatan kualitas pendidikan (*education quality*) dengan harga yang relatif lebih murah (*low budget*) maka proses disrupsi memanfaatkan inovasi teknologi akan sangat penting untuk mengawal pencapaian tujuan tersebut, Kasali (2018) telah memprediksi tentang gambaran proyeksi masa depan dalam sepuluh tahun yang akan datang, menyebutkan bahwa pendidikan akan mengalami tekanan besar perubahan dari cara mengajar, teknologi, dan standar kualitas. Algoritma dan kecerdasan artifisial akan berpengaruh signifikan terhadap proses pembelajaran, kemudian pendekatan *what to learn* akan usang dan digantikan menggunakan pendekatan *how to learn*.

Dunia Pendidikan menjadi salah satu sasaran disrupsi yang didorong oleh perkembangan inovasi terutama dalam inovasi teknologi

digital. Dimasa depan akan muncul institusi pendidikan yang mendisrupsi diri, beradaptasi dan memimpin perubahan mendasar. Gelombang disruptif dalam pendidikan meliputi: "On demand" jasa-jasa pendidikan dan keterampilan; "Open source" jasa-jasa pendidikan dan keterampilan; aplikasi-aplikasi pendidikan yang mobile dan responsive; kurikulum yang lebih bersifat personal dan "tailor made"; layanan konten tanpa batas; platform pendidikan kolaboratif; kursus-kursus dan materi-materi gratis secara online (Kasali, 2017).

### **Kepemimpinan Pendidikan**

Lembaga pendidikan merupakan bentuk organisasi moral yang memiliki bentuk yang berbeda dengan organisasi lainnya, terutama dengan organisasi yang berorientasi pada keuntungan atau laba. Sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan memerlukan pemimpin yang tidak hanya mengelola sumber daya lembaga pendidikan yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif, tetapi juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan menginspirasi staf berikut semua komponen individu yang terkait didalamnya. Kepemimpinan pendidikan adalah komponen utama organisasi, yang tanpa kehadirannya maka proses pendidikan tidak akan berjalan efektif. Kepemimpinan pendidikan merupakan pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Kepemimpinan pendidikan harus memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan professional, kecerdasan personal dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain (Wahab, et al: 2017:115).

Kepemimpinan pendidikan mampu untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan, kepemimpinan pendidikan dalam mengelola lembaga pendidikan dibantu oleh beberapa bawahan pimpinan sebagaimana pasal 50 ayat 2 pada PP RI No.19 Tahun 2005 menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugasnya kepala satuan pendidikan SMP/MTs/SMPLB atau bentuk lain yang sederajat dibantu minimal oleh satu orang wakil satuan kepala pendidikan. Berikut pada pasal 3 dinyatakan juga pada satuan pendidikan SMA/MA/SMALB, SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat kepala satuan pendidikan dalam melaksanakan tugasnya dibantu minimal oleh tiga wakil kepala satuan pendidikan yang masing-masing secara berturut-turut adalah bidang akademik, sarana dan prasarana, serta kesiswaan. (Standar Nasional Pendidikan, PP RI No 50 2005). Peran kepemimpinan lembaga pendidikan dilaksanakan oleh rektor, direktur, kepala

sekolah/madrasah, dan pimpinan pesantren.

Kepemimpinan Pendidikan akan berjalan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan apabila sesuai dengan fungsi dari kepemimpinan pendidikan. Tanpa memperhatikan fungsi, rencana atau pekerjaan bisa mengalami kegagalan. Pemimpin memiliki fungsi sangat penting dalam sebuah organisasi, baik untuk keberadaan juga kemajuan organisasi tersebut. Fungsi kepemimpinan pendidikan memiliki 2 aspek yaitu: 1) Fungsi Administrasi, yaitu fungsi pengadaan rumusan kebijakan administrasi di dalam suatu organisasi dan menyediakan segala fasilitasnya; 2) Fungsi sebagai Top Manajemen, yaitu fungsi pemimpin dalam proses aktivitas pembuatan *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Commanding, dan Controlling* (Suparman, 2019:38).

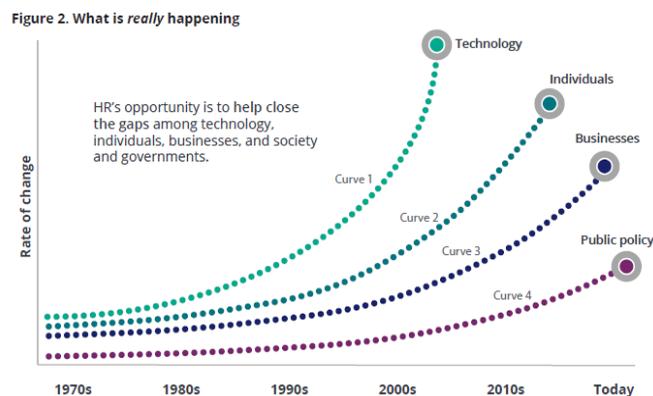
### **Kepemimpinan Masa Depan**

Konsep baru tentang kepemimpinan masa depan untuk menghadapi disrupsi dan keadaan yang serba tidak menentu menjadi trend topik dalam pengembangan *human capital*. Konsep kepemimpinan yang baru digunakan untuk memprediksi respon terbaik yang bisa dilakukan oleh para pemimpin dalam menghadapi keadaan yang tidak pasti dan kompleks. Kriteria baru bermunculan berdasarkan kebutuhan, semakin besar kompleksitas sebuah keadaan maka kebutuhan akan kepemimpinan akan semakin meningkat. Strategi pedagogis utama untuk kepemimpinan pendidikan merupakan strategi penciptaan lingkungan belajar psiko-sosial yang kaya akan modal sosial dan peluang pengalaman antar pribadi. Hubungan sebagai media dasar kepemimpinan memfasilitasi siswa dan melibatkan proses dukungan interaksi antar subjek. Kepemimpinan pendidikan menuntut desain kurikulum yang kreatif, konten multidisiplin, keragaman staf dan berbagai lokasi belajar, strategi pedagogis melalui lima tema generik memungkinkan pembangunan hubungan stakeholder, pengembangan referensi kepemimpinan global, kesadaran diri pada dimensi kepemimpinan, belajar melalui pengawasan dan analisis tindakan secara berkelanjutan (Ken Dovey, 2005). SP Jain school of Global Management menggunakan pendekatan disrupsi untuk menganalisis keterampilan yang harus dimiliki dalam menghadapi perubahan masa depan yaitu: kepemimpinan, kerja tim, komunikasi, kecerdasan bisnis, berpikir kritis, desain berpikir, inovasi, pembelajaran sepanjang hayat dan pemahaman terhadap teknologi (Tarabasz et al., 2018).

Disrupsi membawa perubahan yang fundamental di hampir semua aspek dalam kehidupan, perubahan muncul dengan kecepatan yang signifikan, pergeseran dilakukan oleh institusi kecil yang lebih gesit dan

terdistribusi, mengambil alih peran dari *incumbent* mapan pada berbagai bidang. Disrupsi menjadi kajian penting dalam dunia manajemen, Gerald (2006) menyatakan bahwa *incumbent* (petahana) besar cenderung dapat bertahan dalam disrupsi memanfaatkan kepemimpinan yang visioner dengan mengkanibali aset dan menghasilkan inovasi yang radikal.

Kasali (2018) mengatakan bahwa dampak dari disrupsi seringkali bukan pada masalah *technical capability*, data menunjukkan bahwa Software SAP yang dibeli para *incumbent* besar sebesar 50-75% gagal diterapkan disebabkan oleh masalah kepemimpinan. Abbatiello et al. (2017) merilis grafik perkembangan kemajuan dari 4 bidang yaitu teknologi, individu, bisnis dan kebijakan publik dalam 50 tahun terakhir (gambar 3). Grafik menunjukkan perkembangan individu dalam merespon perubahan lebih lambat dari kecepatan perkembangan teknologi. Kesenjangan ini memberikan kesempatan untuk merumuskan kembali karakteristik dan model individu yang sesuai untuk mengelola dan memimpin masa depan agar selaras dengan perkembangan teknologi.



**Gambar 3. Grafik perkembangan kemajuan dari 4 bidang**

Sumber: *Rewriting the Rules For Digital Ages*. Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press. 2017

Kemajuan teknologi digital mengambil alih sebagian besar pekerjaan (*job*) manusia, digitalisasi memberikan akses informasi yang tidak pernah terduga sebelumnya, kemudian melahirkan berbagai keuntungan seperti akses yang mudah, kesetaraan, juga peningkatan kesejahteraan, namun disisi lain juga berdampak pada kompleksitas keadaan, permasalahan menjadi semakin rumit, pilihan sangat bervariasi sehingga mengaburkan fokus tujuan, dan keadaan menjadi begitu dinamis. Kepemimpinan dalam hal ini mendapat tantangan tersendiri

untuk dapat bertahan dalam mengelola organisasi. Clerkin dalam Jakubik et al (2017) mengidentifikasi beberapa praktik kepemimpinan yang tidak dapat tergantikan sistem komputasi digital yaitu persepsi dan manipulasi; fleksibilitas ketangkasan dan keseimbangan; kecerdasan kreatif (kemampuan artistik dan orisinalitas); dan kecerdasan sosial (persuasi, negosiasi dan pengasuhan). Jakubik (2017) dalam *Rethinking Leadership* merumuskan beberapa keterampilan yang harus dimiliki pemimpin pada era digital diantaranya: kecerdasan sosial; pikiran terbuka yang kreatif dan kritis; kerja tim untuk kreasi dan kolaborasi; komunikasi dengan jaringan; mendelegasikan kekuasaan mendorong pemberdayaan anggota organisasi; dan mengantisipasi masa depan dengan membuat visi dan tujuan.

Abbatialo et al. (2017) membagi kepemimpinan digital dalam tiga jenis kepemimpinan yaitu: a) Investor Digital (*Digital Investor*) yaitu eksekutif senior yang merangkul pola pikir, mengungkap peluang, berinvestasi dalam bakat ide dan intelegensi, menjalin kemitraan dan membangun ekosistem agar inovasi berkembang; b) Pelopor Digital (*Digital Pioneer*) adalah para penata masa depan yang membentuk model bisnis baru dan memimpin strategi digital yang unggul; c) Transformer Digital (*Digital Transformer*) adalah pemimpin yang mampu mengelola orang melalui perubahan yang radikal. Digitalisasi terus melaju kedepan, kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas pada kecepatan yang lebih besar terus berkembang, pemimpin masa depan mulai bertindak dengan mimpi menghadirkan ide yang kuat, inovasi yang muncul dari ide sering kali dimulai dengan proses pemikiran yang sederhana dan cenderung akan mendapat kegagalan pada permulaannya, kekuatan pikiran manusia masih sangat penting untuk mengembangkan inovasi kedepannya, dan para pemimpin masa depan bertanggung jawab untuk memanfaatkan kekuatan ini kemudian memastikan diri mereka juga organisasi yang dipimpinnya dilengkapi dengan keterampilan yang baik untuk tumbuh dengan tangguh.

Ruang digital merevolusi cara berkomunikasi, membuat komunikasi internal dan eksternal menjadi transparan menghubungkan pelanggan dan mempromosikan pengetahuan. Pemimpin masa depan membawa pikiran cerdas ke organisasi, membiarkan bakat berkembang, menciptakan lingkungan yang menerima kegagalan, mempromosikan pengambilan resiko sebagai proses inovasi. Kepemimpinan perlu mengembangkan langkah strategis dalam praktek nyata, Paramanathan dan Mckinney (2019) menulis tentang hal ini, menguraikan beberapa strategi kepemimpinan dalam menyambut modernisasi sebagai berikut : a) Merangkul kompleksitas yang meningkat, masa depan membutuhkan

solusi inovatif dan kepemimpinan yang gesit untuk mengantisipasi tantangan dan mengeksplorasi peluang baru; b) Perubahan secara holistik, pemimpin menyiapkan diri dengan belajar menggunakan transformasi kognitif, mengoptimalkan kehadiran virtual, memaksimalkan peluang digital, mengekstrak pemikiran terbaik dan memastikan semua aspirasi didengar; c) Memanfaatkan teknologi, teknologi adalah lapisan kunci untuk mengelola data besar dan mencapai solusi yang dapat diprediksi. Mengelola proses lama untuk beradaptasi dengan kebutuhan dunia, mengumpulkan sumber daya dan mengidentifikasi cara terbaik dalam menyelesaikan masalah; d) Mengetahui batasan, kesadaran bahwa tidak mungkin pemimpin mengetahui segalanya, pemimpin mengelilingi diri mereka dengan orang ahli dan pintar, memiliki tim ahli akan menebus ketidaktahuan mereka; e) Hadiah Kegagalan, kepemimpinan transformatif tidak takut berubah tetapi mampu melihat peluang baru, memungkinkan kegagalan terjadi sebagai bagian dari proses menemukan keberhasilan (inovasi).

Ketika teknologi, preferensi pelanggan, pergeseran demografis, dan share ekonomi mengganggu cara kerja organisasi, kepemimpinan juga berada di ambang gangguan. Karena organisasi membutuhkan pemimpin di semua tingkatan untuk tetap gesit dan mudah beradaptasi, maka kemampuan pemimpin untuk memimpin melalui lingkungan pendidikan yang terdisrupsi akan menjadi keunggulan kompetitif yang penting. Dari data di *The Center For Creative Leadership (CCL)* para pemimpin secara global melihat perubahan signifikan dari praktik kepemimpinan saat ini dan masa depan. Di mana pemimpin hari ini, dan di mana pemimpin masa depan (gambar 4).

Today	Tomorrow
A leader leads a defined team of followers	A leader leads open and dynamic networks and teams of followers.
A leader is formally or semi-formally assigned, acknowledged, and defined.	Leadership is defined by role and is contextual.
There are defined organizational structures with clear direct and dotted lines.	Structures are organized through networks of influence. Multiple leadership roles are networked, dynamic, and highly contextual. Multi-function project team structures are increasingly popular as a way of organizing.
Teams are structured for command and control	Teams are structured for agility and performance. This means that there is always a multi-tiered way of organizing for speed, agility, adaptability, and stability.
A leader leads with vision, direction, plans, and followers on a relatively	A leader has a core vision and insights, but the rest is highly dynamic and uncertain.

---

stable roadmap.	
Leaders' effectiveness depends on their influence on individuals.	New media offers multiple channels to extend leaders' influence in ways not seen before.
Communication channels are tightly managed and controlled by the brand	User-generated content on new media channels affects the brand, image, and influence (i.e., leaks are quickly spread via social media, potentially derailing leaders and organizations). All business leaders must demonstrate skill and strategy in using new communications channels

---

#### Gambar 4. Pemimpin Sekarang dan Masa Depan

Sumber: Josep Press, Thomas Goh dari Leadership, *Disrupted: How to Prepare Yourself to Lead in a Disruptive World*. 2018

*The Center For Creative Leadership (CCL)* melihat sebagian besar pemimpin tidak cukup siap untuk masa depan, maka dalam mempersiapkan diri melakukan transformasi pemimpin disarankan untuk mendisrupsi kepemimpinan pada tiga hal pokok, yaitu: 1) Disrupsi Peran Pemimpin (*Disrupt Your Role*). Pemimpin mencari peran baru, tanggung jawab baru untuk memastikan kelincahan dan stabilitas organisasi; 2) Disrupsi Identitas Pemimpin (*Disrupt Your Identity*). Pemimpin mengembangkan identitas baru dari lembaga pengembangan dan penelitian dengan memanfaatkan platform digital untuk mendengarkan dan melayani konsumen, bereksperimen dengan teknologi baru dan berkembang, bekerja dengan start up dan perusahaan teknologi; 3) Disrupsi Makna Pemimpin (*Disrupt Your Meaning*). Makna adalah hubungan fisiologis dan emosional yang mendalam untuk masa depan, dengan ini para pemimpin dapat merangsang dan mempertahankan inovasi untuk mencapai nilai bersama. Dalam dunia disrupsi, pada umumnya platform akan memberikan banyak peluang bagi mereka yang bersedia mengambil langkah cepat untuk merencanakan dan membangun organisasi masa depan. Pemimpin dengan melakukan disrupsi peran, identitas, dan makna, maka pemimpin dapat menerjemahkan lingkungan yang ter-disrupsi menjadi keunggulan kompetitif.

Kemudian dalam membentuk kepemimpinan disruptif Press dan Goh (2018) merekomendasikan beberapa tindakan: a) Menjadi relevan, yaitu berkembang melampaui masa kini memproyeksikan kepemimpinan menuju masa depan; b) Bergerak maju, melakukan tindakan kecil dengan cerdas; c) Menumbuhkan nilai, bekerjasama dengan orang lain dan memberikan makna tujuan; d) Menyediakan lingkungan dan kesempatan

untuk berkembang. Secara ringkas bingkai permainan yang menjadi ladang para pemimpin masa depan dalam konteks perubahan adalah bagaimana melayani pelanggan dan memberdayakan karyawan.

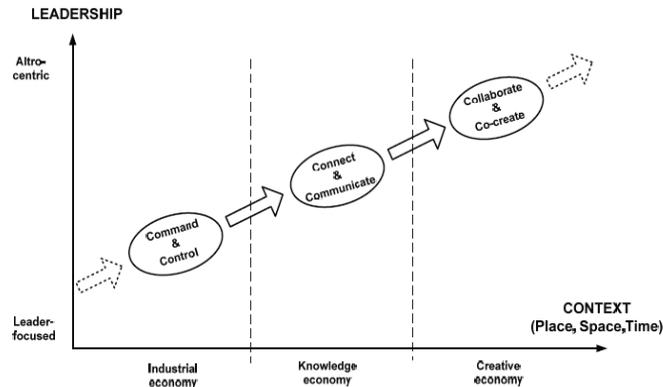


Figure 1: Evolving leadership practices (created by Jakubik)

#### Gambar 4. Praktek kepemimpinan yang berkembang

Sumber: Maria Jakubik dan Ivan Berazhny dari *Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era*. 2017

Literasi kepemimpinan menunjukkan adanya pergeseran pada model kepemimpinan, dari model yang berpusat pada pemimpin ke arah desentralisasi kepemimpinan, pergeseran tidak hanya terjadi pada fokus kepemimpinan namun juga pada praktek kepemimpinan, kepemimpinan modern berfokus pada pembelajaran kreativitas dan inovasi, praktek utama dalam kepemimpinan modern adalah membangun kepercayaan, menciptakan kolaborasi, berkreasi bersama, saling berbagi dan berkomunikasi dalam jaringan (Jakubik et al., 2017).

Kepemimpinan di era disrupsi menyelaraskan antara nilai dan tujuan, menginspirasi, memberdayakan, merangkul gangguan, memajukan kesejahteraan, menerapkan strategi yang komprehensif dan rendah hati (Grace : 2018). Pendekatan iteratif (berulang) dan inklusif membantu pemimpin memutuskan dengan cepat dan menjaga kolaborasi dalam tim tetap selaras. Walaupun disisi lain dapat meningkatkan resiko kegagalan dan tingkat kekacauan. Para pemimpin harus fleksibel memimpin disrupsi, beradaptasi dengan cepat, dan kejujuran disampaikan ke semua komponen organisasi. Dalam konsep dunia modern yang serba kompleks struktur kepemimpinan yang lebih rata terdistribusi dan terdesentralisasi memungkinkan organisasi untuk berkembang dan membuat anggota terlibat. Teixeira (2018) memberikan 4 strategi dalam menghadapi kompleksitas ini: a) Prioritas pada integrasi; b) Gesit dan beradaptasi; c) *diversity* dan inovasi dan; d) menumbuhkan tujuan. Lebih

lanjut Petrie (2011) mengatakan pengembangan kepemimpinan harus fokus pada kegesitan/ketangkasan belajar (*agile*), kesadaran diri, nyaman dengan ketidakpastian dan berpikir strategis.

Kepemimpinan *Responsible* (bertanggung jawab) menjadi salah satu literasi kepemimpinan yang muncul dalam konteks disrupsi. Kepemimpinan *Responsible* mengandung kriteria-kriteria penting dari 3 gaya kepemimpinan, yaitu: *Transformatif*, *Servant*, dan *Authentic*. Fokus utama kepemimpinan ini adalah pertukaran peran antara pemimpin, pengikut, tim, organisasi dan masyarakat pada umumnya (Doh and Quigley, 2014). Keberhasilan kepemimpinan *Transformatif* adalah dengan menciptakan pemahaman yang lebih tinggi antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan *Servant* menyediakan sumberdaya dan informasi untuk mendukung para pengikutnya, keberhasilan kepemimpinan ini dinilai dari pemberdayaan karyawan. Kepemimpinan *authentic* didasarkan pada nilai-nilai fundamental organisasi, kepemimpinan *authentic* memiliki empat karakteristik kunci yaitu: kesadaran diri, keseimbangan proses, internalisasi perspektif moral dan keaslian dalam menghadapi orang lain. Kepemimpinan *Responsible* didasarkan pada asumsi "Berikan usaha terbaik anda untuk dunia, dan yang terbaik akan kembali kepada anda" (Anita Sarkar: 2016).

Perubahan secara konstan adalah realita baru yang kita hadapi, kita perlu menavigasi ketidakpastian dan memelihara rasa ingin tahu untuk terus belajar karena selalu ada kemungkinan untuk terdisrupsi, pemimpin yang memahami keadaan VUCA mengerti bahwa kondisi pikiran yang dipupuk akan membentuk kembali otak kita sehingga kapasitasnya cenderung menjadi lebih kuat, Daniel Siegel Ahli Saraf UCLA dalam jurnal Levey (2011) menawarkan akronim FACES untuk mengintegrasikan semua kerumitan ini, FACES diartikan sebagai *Flexible* (lentur, luwes); *Adaptable* (mampu beradaptasi); *Coherent* (mempunyai pandangan tentang keadaan sesuai kenyataan); *Energize* (Berenergi) dan *Stable* (Stabil). Para pemimpin VUCA mampu menangani kekacauan yang kompleks dengan tiga cara: Pertama, pandangan jelas, berani dan realistis, mampu mengumpulkan tim dan mencurahkan sumberdaya mengurangi bahaya. Kedua, membuka kecerdasan kolektif mengembangkan model-model baru untuk melewati sistem yang sudah kurang layak dan relevan. ketiga, mengarahkan perhatian masyarakat kepada isu-isu kritis, di tingkat organisasi pemimpin yang mengerti VUCA lebih sadar, adaptif, berani dan percaya diri. Dalam menghadapi VUCA Kail (2010, 2011) menawarkan beberapa pendekatan yaitu: Mudah berubah (*Volatile*) diterjemahkan kedalam data untuk diolah dan dikomunikasikan dengan jelas sehingga kandungan tujuan dapat

dipahami dengan baik; Ketidakpastian (*Uncertain*) dilawan dengan perspektif segar dalam pola pemikiran strategis merubah model kepemimpinan menjadi fleksibel; Kompleksitas (*complex*) dihadapi memanfaatkan kepemimpinan kolaboratif yang lebih terdistribusi dan mencari solusi dalam siklus proses; Ambigu (*Ambiguous*) memimpin keadaan ambigu dilakukan dengan mendengar dengan baik, berpikir berbeda dan melihat kebaikan pada lingkungan apapun.

Lebih Lanjut, pendekatan pengembangan kepemimpinan dengan membangun kapasitas pola pikir dilakukan oleh Egan (2012). Ia menyatakan bahwa pengembangan informasi *neuroscience* (bidang ilmu yang mengkhususkan pada studi saintifik dari sistem saraf) membantu menjembatani kesenjangan antara pola pikir saat ini dan pola pikir kompleksitas yang mempersiapkan pemimpin untuk menjadi lebih efektif di dunia VUCA. Pola pikir mempunyai hubungan positif dengan efektivitas kerja. Kemampuan dasar dalam konteks ini dikembangkan menjadi 4 bagian, yaitu: a) Perhatian dinamis; b) Integrasi kapasitas dan hubungan Internal melalui SPINE: *Spiritual*, mengembangkan makna, tujuan dan komunitas kerja; *Physic*, mengelola energi; intelijen, nyaman dengan kompleksitas dan ambiguitas; *Intuitive*, melihat pola pada data yang tidak terkait dan emosional, membiasakan diri dengan orang lain; c) Kejelasan strategis, mengatur diri secara bijaksana; dan d) Kolaborasi otentik, menciptakan komunitas kerja dalam neuroplastisitas yaitu kemampuan untuk mentransformasi otak dioptimalkan dalam konteks hubungan yang akrab dan saling peduli.

Dalam perspektif strategi, Yager (2006) mengusulkan peran strategi untuk mempengaruhi volatilitas, mengelola ketidakpastian, menyederhanakan kerumitan dan menyelesaikan ambiguitas melalui 3 prinsip dasar : a) Percaya pada insting dalam membuat keputusan; b) Akuntabilitas atas tindakan dan memberdayakan pengikut dan; c) Memberi contoh dengan terlibat dalam masalah dan memberi solusi konkrit. Mempelajari VUCA adalah tentang pengetahuan mendalam dalam serangkaian pembelajarn kontekstual. Pembuatan prototype dengan cepat adalah strategi dalam menghadapi CUVA. Pemimpin dituntut untuk belajar bagaimana gagal sejak dini, dan gagal dengan cara yang murah, disitulah ketangkasan akan muncul dan perlahan arah menjadi sangat jelas (Johansen, 2010).

Solusi mengatasi keadaan VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*) dikembangkan oleh Kinsinger dan Walch (2012) mengambil akronim VUCA itu sendiri yang disebut dengan VUCA prima (*Vision, Understanding, Clarity, dan Agility*). Penting untuk memberi pernyataan yang jelas tentang arah sebuah organisasi. Ketika dihadapkan dengan

volatilitas, para pemimpin perlu berkomunikasi dengan jelas dan memastikan niat mereka dipahami. Dalam ketidakpastian situasi, para pemimpin perlu memastikan bahwa mereka mendapatkan perspektif baru yang utuh dan tetap fleksibel dalam mengambil solusi. Dalam situasi rumit, para pemimpin perlu memastikan untuk berkolaborasi dengan orang lain dan berhenti mencari solusi permanen.

Saat dihadapkan pada ambiguitas, pemimpin perlu mendengarkan dengan baik, berpikir secara berbeda, dan mengatur pembagian tambahan. Konsep ini diartikan "*Wirearchy*," sebagai lawan dari "hirarki", dimana jejaring sosial memungkinkan integrasi ini terjadi, keterlibatan tim dalam banyak kasus mengalahkan kecemerlangan individu. Penelitian ini secara garis besar menunjukkan bahwa kunci untuk memimpin di dunia VUCA adalah memiliki pengetahuan, perhatian, dan kemampuan untuk menciptakan visi membuat dunia yang masuk akal, memahami nilai dan niat orang lain, mencari kejelasan tentang diri, mencari hubungan dan solusi yang berkelanjutan, berlatih kecakapan dan kemampuan beradaptasi, mengembangkan dan menggunakan jaringan manusia (sosial). Selanjutnya Lawrence (2013) berpendapat bahwa seleksi pegawai yang dilakukan tim SDM harus mempertimbangkan beberapa hal yaitu mempekerjakan pemimpin yang tangkas (*agile*), mengembangkan pemimpin yang ada menjadi pemimpin yang gesit, dan mendorong budaya organisasi menggunakan VUCA *Prime* (*Vision, Understanding, Clarity, dan Agility*) dan mempertahankan pekerja yang tangkas. selanjutnya penelitian dari Global Center for Digital Business Transformation yang dilakukan kepada 1.042 eksekutif dan 19 pemimpin pada Oktober 2016 sampai Januari 2017 melaporkan bahwa ada 4 karakteristik utama pemimpin yang tangkas (*agile leader*) yaitu : *Humble, Adaptable, Visionary dan Engaged (HAVE)*. Pengertian dari 4 karakteristik tersebut: *Humble*: menerima umpan balik dan mengakui bahwa orang lain mungkin lebih baik darinya; *Adaptable*: menerima bahwa perubahan terjadi secara konstan mengubah cara berpikir sesuai informasi terbaru dan menjadikannya kekuatan; *Visionary*: memiliki pemahaman tentang arah jangka panjang bahkan dalam menghadapi ketidakpastian jangka pendek; *Engaged*: kemauan untuk mendengar, berkomunikasi dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan yang dikombinasi dengan minat dan rasa ingin tahu yang kuat dalam trend yang muncul (Neubauer et al., 2017).

Lebih lanjut *Agile Leader* diartikan sebagai kemampuan merasakan dan merespon perubahan dalam lingkungan dengan tindakan yang berfokus, cepat dan fleksibel. Ada 4 kebutuhan dalam mencapai ketangkasan (*agile*): a) Berikan panduan dan arahan untuk kerja tim lintas

zona waktu, budaya dan hambatan organisasi; b) Mengambil resiko, menghubungkan bakat, informasi dan pengetahuan di seluruh dunia dengan cepat; c) Pertahankan fokus komitmen dan keterlibatan karyawan di seluruh generasi, batas budaya dan demografis; d) Berkolaborasi dengan mitra, pelanggan, karyawan dan konsultan. *Agile leader* dalam lingkup praktis mengembangkan lima kemampuan dasar yaitu : 1) Kemampuan mengantisipasi perubahan; 2) Memulai inisiatif tindakan; 3) Membangkitkan kepercayaan diri; 4) Berpikir bebas (*liberating thinking*); dan 5) Mengevaluasi hasil (Horney at al. 2010).

Bob Johansen dalam *Leader make Future* (2009) merumuskan sepuluh keterampilan bagi pemimpin masa depan : a) Membuat Insting (*Maker Instinct*), eksploitasi dorongan batin untuk membangun dan menumbuhkan hal baru serta terhubung dengan orang lain dalam prosesnya, Seorang pemimpin perlu terlibat dalam kekacauan untuk menemukan keputusan yang kontekstual, pemimpin melihat ketidakpastian sebagai peluang yang beku dan mulai membuat hal baru; b) Kejelasan (*Clarity*) Kemampuan melihat melalui kekacauan dan kontradiksi dengan masa depan yang belum bisa dilihat orang lain; c) Membalikkan dilema (*Dilemma Flipping*), kemampuan merubah dilema dari masalah yang tidak mungkin terpecahkan menjadi kelebihan dan peluang; d) Kemampuan belajar imersif (*Immersive Learning Ability*), kemampuan membenamkan diri pada lingkungan baru atau tak dikenal untuk belajar; e) Bio Empati (*Bio-Empathy*), Kemampuan melihat dari sudut pandang alam, mengerti, menghormati dan belajar dari pola alam; f) Depolarisasi Konstruktif (*Constructive Depolarizing*), kemampuan menenangkan situasi yang tegang dimana perbedaan mendominasi dan komunikasi terputus, membawa orang dari budaya berbeda menuju keterlibatan konstruktif; g) Transparansi (*Quiet Transparency*), kemampuan untuk terbuka dan otentik tentang apa yang penting; h) Prototype yang Cepat (*Rapid Prototyping*), kemampuan untuk membuat inovasi versi awal yang cepat, dengan harapan bahwa keberhasilan di kemudian hari akan membutuhkan kegagalan awal; i) Pengorganisasian yang Cerdas (*Smart Mob Organizing*), kemampuan untuk membuat, terlibat dengan, dan memelihara bisnis atau jaringan perubahan sosial yang disengaja melalui penggunaan cerdas media elektronik dan lainnya; j) Menciptakan Kebiasaan (*Common Creating*), kemampuan untuk menanam, memelihara, dan menumbuhkan aset bersama yang dapat menguntungkan pemain lain — dan terkadang memungkinkan kompetisi di tingkat yang lebih tinggi.

Masih dalam buku yang sama Johansen menyatakan bahwa pemimpin masa depan harus memiliki pandangan yang riil tentang masa depan, pandangan kedepan (*foresight*) merangsang pemimpin untuk

mengembangkan visi mereka sendiri dan fokus pada tujuan ke depan. Kemampuan melihat kedepan tidak ditujukan untuk meramalkan masa depan tapi lebih kepada bagaimana pandangan tersebut mampu memberikan pertimbangan untuk membuat keputusan yang lebih baik dimasa sekarang, sebuah prediksi ke depan tidak harus menjadi kenyataan, yang terpenting adalah pandangan ke depan harus menciptakan ide, memancing wawasan baru, tindakan baru dan cara berpikir baru terhadap masa kini, beberapa ide inovatif terkadang seperti menyestatkan untuk memprovokasi pemikiran selanjutnya. Wawasan (*insight*) menginspirasi strategi dalam menggunakan pandangan ke depan. Tindakan (*action*) memberikan arah dan fleksibilitas yang jelas mengenai cara melakukan (Johansen, 2008). Kemampuan berpikir dan menciptakan masa depan yang tidak terbayangkan orang lain sangat penting untuk dimiliki oleh para pemimpin masa depan.

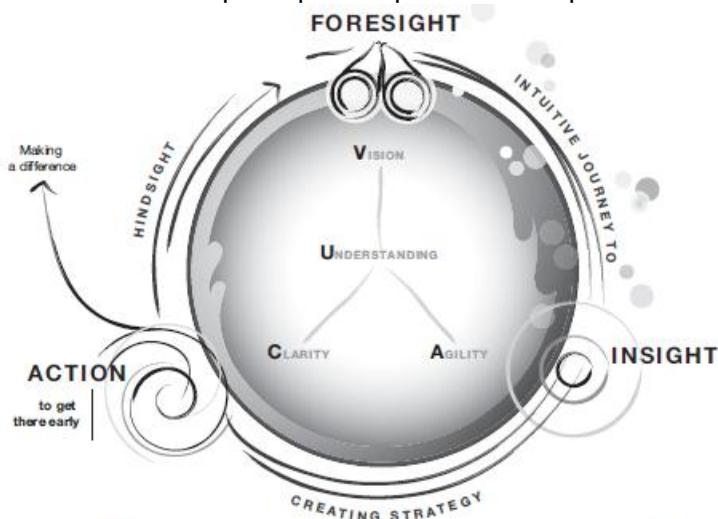


FIGURE 3. The Foresight → Insight → Action Cycle. See *Get There Early* for more detail. Source: IFTF, 2007. SR# 1038.

### Gambar 5. Praktek kepemimpinan yang berkembang

Sumber: Bob Johansen dari *Leaders Make The Future. Ten New Leadership Skills for Uncertain World*. 2009

Lebih lanjut Baltzley at al. (2019) menyatakan bahwa pemimpin masa depan harus mampu membangun sumber daya dan membangun ekosistem inovasi. Kepemimpinan melengkapi diri dengan keterampilan yang berorientasi pada masa depan. Pemimpin mampu belajar dengan gesit, memiliki kecerdasan sosial dan emosional, berorientasi pada tujuan, proaktif memodifikasi metode, beradaptasi dengan lingkungan yang berubah cepat, memiliki pola pikir fleksibel dan mampu memberdayakan

orang lain pada posisinya. Untuk mencapai tujuan organisasi pemimpin masa depan harus ADAPT: *Anticipate*, melakukan penilaian cepat dalam menciptakan peluang, fokus pada kebutuhan dan mengarahkan lingkungan; *Drive*, memberikan energi, menumbuhkan tujuan, memelihara lingkungan positif, memberikan rasa optimis dan memotivasi secara intrinsik; *Accelerate*, mengelola pengetahuan menghasilkan inovasi menggunakan pendekatan berulang, mengimplementasikan sikap dan menyebarkan ide; *Partner*, pertukaran ide dan kolaborasi menghasilkan kinerja tinggi; *Trust*, membangun hubungan yang berpusat pada kemajuan bersama, mengintegrasikan nilai dan perspektif, memfasilitasi kontribusi menjadi lebih maksimal.

Menurut Bolden et al. (2016), ketika mewawancarai Rick Haythornthwaite Direktur Centrica dan Mastercard tentang disrupsi digital dan kepemimpinan masa depan menawarkan 4 tema penting dalam kepemimpinan masa depan: a) Pentingnya konteks, kebutuhan untuk cerdas secara digital, berpikir sistematis, percaya diri, kemampuan mempengaruhi, wawasan tentang masyarakat secara keseluruhan, dan kecenderungan mendengar daripada berbicara; b) Mempertahankan sumber daya manusia terbaik, keunggulan kompetitif bergantung pada penanaman gagasan, memiliki orang terpintar akan memaksimalkan hasil dan meminimalkan biaya; c) Perimbangan bisnis dan masyarakat; d) Kepemimpinan yang inklusif dan fleksibel, pemimpin harus tahu kapan harus melatih, mendukung, memfasilitasi dan memimpin. Lebih lanjut Johansen (2017) dalam *New Leadership Literacies* mengembangkan 5 langkah untuk pemimpin masa depan: a) belajar melihat kebelakang masa depan; mempertimbangkan perubahan yang bisa dikendalikan atau dihindari; b) Menghadapi ketakutan dengan sukarela; c) selalu ada walaupun tidak secara fisik, d) menciptakan organisasi yang lebih terdistribusi; e) menciptakan energi positif.

Pada tahun 2016 the World Economic Forum berusaha memastikan Kompetensi Inti yang menjadi kebutuhan untuk pemimpin masa depan. Laporan menyatakan bahwa pekerjaan masa depan membutuhkan 3 kompetensi utama pada tahun 2020 yaitu: kemampuan kognitif, sistem keterampilan dan pemecahan masalah rumit. Kemampuan kognitif selanjutnya digambarkan dengan beberapa keterampilan: kecerdasan fleksibel, kreativitas, alasan logis, sensitivitas masalah, dan visualisasi, begitu juga dengan sistem keterampilan digambarkan dengan pemecahan masalah dan analisis sistem. Penelitian O'brien dan Robertson pada tahun 2009 telah mensurvei 117 partisipan global menggambarkan kepemimpinan masa depan dengan kelincahan, ketahanan, pandangan kedepan, penguasaan diri, globalisasi, intuisi dan kreativitas, sedangkan

penelitian Delphi oleh Elkington et al., pada tahun 2017 menyatakan pemimpin perlu mengasah keterampilan yang kuat sebagaimana mengasah wawasannya tentang dunia untuk mengembangkan pemikiran yang efektif agar dapat dengan gesit beradaptasi dengan perubahan kecepatan dunia. (Brodie, 2019).

## **KESIMPULAN**

Analisis konsep menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan pendidikan perlu dikembangkan selaras dengan perubahan, hal ini dilakukan untuk menghadapi disrupsi yang menciptakan lingkungan VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambigou*), dimana keadaan masyarakat semakin dinamis, cepat berubah, tidak pasti, kompleks dan ambigu. Disrupsi telah mengubah pandangan pendidikan pada hampir semua tatanan yang ada, terdapat 2 tipe disrupsi dalam pendidikan yaitu Tipe I menghadapi *non consumption* pelanggan dan membangun pasar baru dan Tipe II menghadapi pasar kelas bawah dengan produk yang lebih baik dan berbiaya lebih rendah sehingga pendidikan akan mengalami tekanan besar perubahan.

Beberapa penelitian terkini telah memberikan informasi mengenai karakteristik kepemimpinan pendidikan masa depan yang sesuai untuk merespon perubahan signifikan dalam konteks disrupsi yang ditandai oleh kecepatan inovasi teknologi dan terbentuknya lingkungan VUCA yang serba tidak pasti, penelitian ini memberikan gambaran umum tentang kepemimpinan masa depan dan memprovokasi lahirnya pemikiran tentang masalah kepemimpinan khususnya dalam bidang pendidikan. Secara keseluruhan, karakteristik kepemimpinan masa depan perlu dikaji ulang secara lebih spesifik di dunia pendidikan. Harapannya karakteristik kepemimpinan masa depan dari beberapa penelitian dapat dijadikan rujukan untuk dunia pendidikan khususnya kepemimpinan dalam menghadapi inovasi disrupsi dan VUCA.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbatiello, Anthony., Margorie Knight, Stacey Philpot, Indrani Roy. *Leadership Disrupted: Pushing the Boundaries*. Deloitte Global Human Capital Trends, 2017.
- Andersen, Judith Pizarro, Joann Prause and Roxane Cohen Silver. *A Step-by-Step Guide to Using Secondary Data for Psychological Research*. 2011.
- Baltzley, Dennis., Khol Tu, Ilene Gochman, Guangrong Dal, et al. *The Self-Disruptive Leader. Korn Ferry Final Spreads*. 2019.
- Bolden, Richard., & Nicholas O'Regan. *Digital Disruption and the Future of Leadership: An interview with Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard*. Journal of Management Inquiry, 2016.
- Brodie, Victoria Kimball. *Disrupted Leadership: Strategies and Practices of Leaders in a VUCA World*. Published by ProQuest, 2019.
- Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm To Fail*. Harvard Business Review Press, 1997.
- Christensen, Clayton M., Sally Aaron, William Clark. *Disruption in Education*. Harvard Business School, 2002.
- Christensen, Clayton M., Sally Aron, William Clark. *Disruption on Education*. Educause Review. 2003.
- Doh, J.P. and N.R Quigley. *Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence*. 2014.
- Dovey, Ken. *Leadership Education in the Era of Disruption: What Can Business School Offer?*. International Journal of Leadership Education, Senate Hall Academic Publishing, 2005.
- Egan, Terri D. *Bridging the Complexity Gap : Leading Effectively in a VUCA World*. ResearchGate. 2012.
- Flavin, Michael. *Disruptive technology in higher education*. Research in Learning Technology. ALT-C 2012 Conference Proceeding, 2012.
- Harden, Nathan. *The End of University as We Know It*. the American Interest. 2012.
- Horney, Nick., Bill Pasmore, Tom O'Shea. *Leadership Agility : A Business Imperative for a VUCA*. HR People & Strategy, 2010.
- Jakubik, Maria & Ivan Berazhny. *Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era*. Management International Conference, 2017.
- Joel and Michelle Levey. *Thriving in Complex Time*. American Management Association: World Summer, 2013.
- Johansen, Bob. *Leader Make the Future: Ten Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett- Koehler Publishers, 2009.
- Johansen, Bob. *Speed in a VUCA World: How Leaders of The Future will*

- Execute Strategy*. Forum Strategy Accelerated, 2010.
- Johansen, Bob. *The New Leadership Literacies: Thriving in a Future of Extreme Disruption and Distributed Everything*. Berrett-Koehler Publisher. 2017.
- Johansen, Bob. *Get There Early: Sensing The Future to Compete in the Present*. Berrett-Koehler Publishers. 2008.
- Kail, Eric G. *Leading Effectively in a VUCA Environment: U is For Uncertainty*, 2010. Retaired <https://hbr.org/2011/01/leading-effectively-in-a-vuca-1.html>. 19 Agustus 2019.
- Kail, Eric G. *Leading Effectively in a VUCA Environment: C is For Complexity*. 2010. Retaired <https://hbr.org/2011/01/leading-effectively-in-a-vuca-1.html>. 19 Agustus 2019
- Kail, Eric G. *Leading Effectively in a VUCA Environment: V is For Volatility*. 2010. Retaired <https://hbr.org/2011/01/leading-effectively-in-a-vuca-1.html>. 19 Agustus 2019
- Kail, Eric G. *Leading Effectively in a VUCA Environment: A is For Ambiguity*. 2011. Retaired <https://hbr.org/2011/01/leading-effectively-in-a-vuca-1.html>. 19 Agustus 2019
- Kasali, Rhenald. *Disruption*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2017.
- Kasali, Rhenald. *The Great Shifting*. Jakarta: Gramedia Pustaka. 2018.
- Kasali, Rhenald. *Self Disruption*. Jakarta: Gramedia Pustaka, 2018.
- Kinsinger, Paul., & Karen Walch. *Living and Leading in a VUCA World*, 2012. Retaired <http://www.thunderbird.edu/article/living-and-leading-vuca-world> 22 Agustus 2019.
- Lawrence, Kirk. *Developing Leaders in a VUCA Environment*. UNC Executive Development, 2013.
- Marshall, Stephen J. *Evaluating the strategic and Leadership Challenge of MOOCs*. Merlot Journal of Online Learning and Teaching, 2013.
- Neubauer, Rainer., Andrew Traling, & Michael Wade. *Redefining Leadership for a Digital Age*. International Institute for Management Development and meta Beratung, 2017.
- Paap, Jay & Ralph Kazt. *Predicted the Unpredictable "Anticipating Disruptive Innovation*. Industrial Research Institute, Inc. 2004.
- Paramanathan, Raj Kumar., & Staven B. McKinney. *How to Empower Future – Ready Leadership*. IRC Institute pathways and organizational outcomes", Academy of Management Perspectives, Vol. 28 No. 3, 2019.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005. Standar Nasional Pendidikan.
- Petrie, Nick. *Future Trends in Leadership Development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. 2011.

- Press, Joseph & Thomas Goh. *Leadership, Disrupted How to prepare Yourself to Lead in a Disruptive World*. Center For Creative Leadership. 2018.
- Sarkar, Anita. *We Live in a CUVA World : The Importance of Responsible Leadership*. ResearchGate. 2016.
- Sukmadinata, N. Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Pendidikan dan PT. Remaja Rosdakarya, 2012.
- Suparman. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru*. Uwais Inspirasi Indonesia, 2019.
- Tarabasz, Anna., Marko Selakovic, Christopher Abraham. *The Class Room Of Future : Disrupting the Concept of Contemporary Business Education*. 2018.
- Teixeira, Hamilton. *Leadership Strategies for a Disruptive and Uncertain World*. IRC Institute. 2018.
- Tellis, Gerald J. *Disruptive Technology or Visionary Leadership*. Journal of Product Innovation Management. 2006.
- Toffler, Alvin. *The Third Wave : The Classic Study of Tomorrow*. Bantam book, 1981.
- Wahab, Abd & Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Ar-Ruzz Media, 2017.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press, 2014.
- William, Kornblum. *Sociology in a Changing World*. Florida : Harcourt College Publisher. 2000.
- World Economic Forum. *The Future of jobs : Employment, skills and Workforce strategy for the Fourth industrial revolution*. World economy Forum, 5 (1), 2016.
- Yager, Harry R. *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book On Big Strategy*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 2006.
- Zata, Grace Abella. *Leadership Transformation in the Age of Disruption*. IRC Institute, 2018.