

TESIS

**PENGARUH NILAI PERDAMAIAN DAN KOMPETENSI
KEPEMIMPINAN KITA BHINNEKA TUNGGAL IKA
TERHADAP KEMAMPUAN PEMUDA MENGHADAPI ERA
VUCA DENGAN PENDIDIKAN KEPEMIMPINAN
PERDAMAIAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

***THE EFFECTS OF VALUES OF PEACE AND LEADERSHIP
COMPETENCES OF KITA BHINNEKA TUNGGAL IKA
ON THE ABILITY OF YOUTH TO FACE THE VUCA ERA
WITH PEACE LEADERSHIP EDUCATION
AS A MEDIATION VARIABLE***

SITI HARDIANTI DARMA PERTIWI



kepada

**PROGRAM MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

**PENGARUH NILAI PERDAMAIAN DAN KOMPETENSI
KEPEMIMPINAN KITA BHINNEKA TUNGGAL IKA
TERHADAP KEMAMPUAN PEMUDA MENGHADAPI ERA
VUCA DENGAN PENDIDIKAN KEPEMIMPINAN
PERDAMAIAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

***THE EFFECTS OF VALUES OF PEACE AND LEADERSHIP
COMPETENCES OF KITA BHINNEKA TUNGGAL IKA
ON THE ABILITY OF YOUTH TO FACE THE VUCA ERA
WITH PEACE LEADERSHIP EDUCATION
AS A MEDIATION VARIABLE***

disusun dan diajukan oleh

**SITI HARDIANTI DARMA PERTIWI
A022201003**



kepada

**PROGRAM MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH NILAI PERDAMAIAN DAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN
KITA BHINNEKA TUNGGAL IKA TERHADAP KEMAMPUAN PEMUDA
MENGHADAPI ERA VUCA DENGAN PENDIDIKAN KEPEMIMPINAN
PERDAMAIAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Disusun dan diajukan oleh

**SITI HARDIANTI DARMA PERTIWI
A022201003**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program **Magister Sains Manajemen**
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal 19 Agustus 2022
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E., M.Si
NIP. 19690627 1994403 2 002

Prof. Dr. Abdul Razak Munir, S.E., M.Si., M.Mktg., C.MP.
NIP 19741206 200012 1 001

Ketua Program Studi
Magister Sains Manajemen



Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg. C.MP
NIP. 19741206 200012 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.
NIP. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Siti Hardianti Darma Pertiwi

NIM : A022201003

Jurusan / Program Studi : Magister Sains Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

**PENGARUH NILAI PERDAMAIAN DAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN
KITA BHINNEKA TUNGGAL IKA TERHADAP KEMAMPUAN PEMUDA
MENGHADAPI ERA VUCA DENGAN PENDIDIKAN KEPEMIMPINAN
PERDAMAIAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 24 Agustus 2022

Yang membuat pernyataan,



Siti Hardianti Darma Pertiwi

PRAKATA

Bismillah, Alhamdulillah alladzi bi ni'matihi tatimmus shalihat.

Syukur *Alhamdulillah* peneliti panjatkan kepada Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* atas limpahan berkat, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Nilai Perdamaian dan Kompetensi Kepemimpinan KITA Bhinneka Tunggal Ika terhadap Kemampuan Pemuda Menghadapi Era Vuca dengan Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian sebagai Variabel Mediasi" dengan usaha maksimal serta proses yang memberikan banyak pelajaran. Tak lupa shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad *shallallahu 'alaihi wa sallam* yang menerangi hati kita dan senantiasa menjadi cahaya atas perbuatan mulia. Tesis ini merupakan tugas akhir sebagai persyaratan untuk mencapai gelar Magister Sains Manajemen (M.S.M) pada Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar. Tesis ini secara khusus peneliti persembahkan kepada Ibu dan Ayah, Dra. Darmawati dan Muh. Arsyad, S.Pd., M.M yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan kepada peneliti juga kepada adik-adik peneliti Ija, Rio, Nia, Ira, Ummul, Ifa. Peneliti juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghormatan setinggi-tingginya kepada

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc, selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh pendidikan di Program Magister, Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, dan Bapak Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si, M.Mktg. C.MP selaku Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen yang telah mengarahkan, membantu, dan membimbing peneliti selama menempuh pendidikan di Program Studi Magister Sains Manajemen Universitas Hasanuddin.
3. Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si, CWM dan Bapak Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si, M.Mktg. C.MP sebagai tim pembimbing atas waktu yang telah diluangkan dalam membimbing, mengarahkan, memotivasi, dan mendukung peneliti dalam menyelesaikan tesis ini dengan baik.
4. Bapak Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si, Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Y., S.E., M.,Si., Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr. sebagai tim penguji yang telah memberikan arahan, kritik, saran, dan komentar yang membangun tesis ini agar menjadi lebih baik.
5. Seluruh dosen Pascasarjana FEB yang telah menitipkan ilmu kepada peneliti selama menjalani perkuliahan dan pegawai akademik pascasarjana, terkhusus kepada Ibu Ifah, Pak Bus, Pak Ipho, dan Pak Umang yang telah membantu peneliti mengurus administrasi dalam penyelesaian studi ini.
6. Direktur KITA Bhinneka Tunggal Ika, Therry Alghifary, yang telah membantu peneliti dalam proses pengumpulan data dan teman-teman *Guardians of Peace* yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

7. Teman-teman dari KITA Bhinneka, GoP 2, Kelas Inspirasi Makassar, RuBI Wajo, khususnya kepada Kak Vass, Kak Fransiska, Kak Mangga, Kak Naomi, Kak Ucha, Kak Ikbal, Kak Iiz, Kak Isti, Kak Wiwik, Kak Chitra, Kak Ika, Ifah, Mbak Ambon, Ilham, dan Annie atas doa dan dukungan yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi magister ini.
8. Teman-teman dari grup “One Call Away”, Hilda dan Uci yang telah bersedia mendengar segala keluh kesah peneliti, teman-teman di DEKers, Oka, Fitri, Ika, Lina, Mita, Linda, Siti, Jus, Ikhlas, Kandi, Asrul, Awal, Arif, dan Budi yang senantiasa menjadi panutan peneliti dan teman diskusi yang baik, dan teman-teman di Grup Undercover, A.Anti, Bunda, Nasir, Becceng, Kaddi, Kebba yang senantiasa menghibur peneliti.
9. Teman-teman dari Rintara Jaya Sul-Sel, Café Tulus, Tulus Mengaji, KlasFilm, khususnya kepada Widi, Tyo, Nurul, Dinda, Kak Taufik, Zaenab, Akbar, Fadel, Didi atas ruang bertumbuh dan ruang cerita yang selalu diberikan.
10. Teman-teman seperjuangan Program Magister Sains Manajemen Universitas Hasanuddin angkatan 2020 dan 2021, Indah, Husnul, Achir, Rischa, Mamik, dan teman-teman dari MEPP, Hada dan Cici yang telah kebersamai dalam belajar dan mengurus berkas administrasi penyelesaian studi ini. Semoga kita semua senantiasa mendapatkan berkah dan kebermanfaatan selama menempuh pendidikan.

Semoga semua pihak senantiasa mendapatkan kebaikan dan keberkahan dari Allah Subhanahu Wata’ala atas terselesaikannya tesis ini dengan baik.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini belum sampai pada tahap kesempurnaan, sehingga peneliti memohon maaf apabila masih terdapat berbagai kesalahan. Peneliti sangat terbuka menerima kritik dan saran yang membangun sehingga akan lebih menyempurnakan dan mengembangkan tesis ini kedepannya. Semoga tesis yang merupakan bentuk proses peneliti di jenjang S2 ini, bisa membawa berkah dan memacu peneliti untuk melahirkan berbagai karya lainnya yang bisa bermanfaat bagi peneliti dan banyak pihak.

Makassar, 25 Agustus 2022

Siti Hardianti Darma Pertiwi

ABSTRAK

SITI HARDIANTI DARMA PERTIWI. Pengaruh Nilai Perdamaian dan Kompetensi Kepemimpinan Kita Bhinneka Tunggal Ika terhadap Kemampuan Pemuda Menghadapi Era VUCA dengan Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian Sebagai Variabel Mediasi (dibimbing oleh Idayanti Nursyamsi Abdul Razak Munir).

Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA) adalah fenomena yang dapat menyebabkan perubahan yang signifikan pada organisasi. Namun, keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut tidak hanya diperoleh dengan memahami VUCA, tetapi juga mempersiapkan diri dengan menciptakan strategi untuk menghadapi VUCA, yaitu VUCA Prime (*vision, understanding, clarity, agility*). Hal tersebut dihubungkan dengan nilai perdamaian dan kompetensi kepemimpinan yang diusung oleh Yayasan KITA Bhinneka Tunggal Ika pada Program Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian *Guardians of Peace*. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh nilai perdamaian dan kompetensi kepemimpinan KITA Bhinneka Tunggal Ika terhadap kemampuan pemuda menghadapi era VUCA dengan pendidikan kepemimpinan perdamaian sebagai variabel mediasi. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode deskriptif. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang diberikan kepada enam puluh orang *Guardians of Peace* KITA Bhinneka Tunggal Ika. Data dianalisis menggunakan analisis regresi dan analisis jalur. Kami menemukan, nilai perdamaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendidikan kepemimpinan perdamaian. Kompetensi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendidikan kepemimpinan perdamaian. Nilai perdamaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap VUCA Prime. Kompetensi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap VUCA Prime. Pendidikan kepemimpinan perdamaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap VUCA Prime. Nilai perdamaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap VUCA Prime melalui pendidikan kepemimpinan perdamaian sebagai variabel mediasi. Pendidikan kepemimpinan perdamaian kurang dapat memediasi pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap VUCA Prime.

Kata kunci: nilai perdamaian, kompetensi kepemimpinan, VUCA Prime, pendidikan kepemimpinan perdamaian



ABSTRACT

SITI HARDIANTI DARMA PERTIWI. The Effects of Values of Peace and Leadership Competences of Kita Bhinneka Tunggal Ika on the Ability of Youth to Face the Vuca Era with Peace Leadership Education as the Mediating Variable (supervised by Idayanti Nursyamsi and Abdul Razak Munir)

VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) is a phenomenon that can cause significant changes in organizations. However, the organizational success in dealing with these changes is not only obtained by understanding VUCA but also by preparing itself by creating a strategy to deal with VUCA, i. e. VUCA Prime (Vision, Understanding, Clarity, Agility). This is related to the value of peace and leadership competence promoted by the KITA Bhinneka Tunggal Ika foundation in the Peace Leadership Education program, "Guardians of Peace". This study aims to analyze the effect of peace value and leadership competence of KITA Bhinneka Tunggal Ika on the ability of youth to face the VUCA era with peace leadership education as the mediating variable. The research approach used is descriptive quantitative with research instruments using questionnaires given to 60 Guardians of Peace KITA Bhinneka Tunggal Ika and analysis techniques used are regression analysis and path analysis. The results show that the value of peace has a positive and significant effect on peace leadership education. Leadership competence has a positive and significant effect on peace leadership education. The value of peace has a positive and significant effect on VUCA Prime. Leadership competence has a positive and significant effect on VUCA Prime. Peace leadership education has a positive and significant effect on VUCA Prime. The value of peace has a positive and significant effect on VUCA Prime through peace leadership education as the mediating variable. Peace leadership education is less able to mediate the effect of leadership competence on VUCA Prime.

Keywords: peace value, leadership competence, VUCA prime, peace leadership education



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Kegunaan Penelitian	10
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	11
1.6. Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Era VUCA.....	14
2.2. Peace Leadership	27
2.3. Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian.....	43
2.4. Penelitian Terdahulu	46
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	53
3.1. Kerangka Konseptual	53
3.2. Hipotesis	55
BAB IV METODE PENELITIAN	56
4.1. Rancangan Penelitian	56
4.2. Situs dan Waktu Penelitian.....	56
4.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	57
4.4. Jenis dan Sumber Data.....	57
4.5. Metode Pengumpulan Data.....	58
4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	59
4.7. Instrumen Penelitian.....	60
4.8. Teknik Analisis Data.....	61

BAB V HASIL PENELITIAN	70
5.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	70
5.2. Karakteristik Responden	71
5.3. Analisis Deskriptif terhadap Hasil Penelitian.....	73
5.4. Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	79
5.5. Uji Asumsi Klasik.....	82
5.6. Uji Hipotesis	87
BAB VI PEMBAHASAN	101
6.1. Pengaruh Nilai Perdamaian terhadap Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian.....	101
6.2. Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan terhadap Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian	103
6.3. Pengaruh Nilai Perdamaian terhadap Kemampuan GoP Menghadapi Era VUCA.....	104
6.4. Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan terhadap Kemampuan GoP Menghadapi Era VUCA.....	107
6.5. Pengaruh Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian terhadap Kemampuan GoP Menghadapi Era VUCA	109
6.6. Pendidikan kepemimpinan perdamaian dapat memediasi pengaruh nilai perdamaian terhadap kemampuan pemuda menghadapi era VUCA.....	111
6.7. Pendidikan kepemimpinan perdamaian tidak dapat memediasi pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kemampuan pemuda menghadapi era VUCA.....	112
BAB VII PENUTUP	115
7.1. Kesimpulan	115
7.2. Saran	117
7.3. Implikasi	120
7.4. Keterbatasan Penelitian	120
DAFTAR PUSTAKA.....	121

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Karakteristik VUCA	20
Tabel 2.2. Kompetensi Kepemimpinan	42
Tabel 2.3. Indikator Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian	45
Tabel 4.1. Definisi Operasional	60
Tabel 5.1. Karakteristik Responden	72
Tabel 5.2. Deskripsi Penyebaran Kuesioner Penelitian.....	73
Tabel 5.3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Nilai Perdamaian	74
Tabel 5.4. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi Kepemimpinan	75
Tabel 5.5. Hasil Analisis Deskriptif Variabel VUCA Prime	77
Tabel 5.6. Hasil Analisis Deskriptif Variabel	78
Tabel 5.7. Hasil Uji Validitas Variabel	80
Tabel 5.8. Hasil Uji Reliabilitas.....	82
Tabel 5.9. Tabel Kolmogorov-Smirnov.....	83
Tabel 5.10. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 1 dan 2.....	84
Tabel 5.11. Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1 dan 2	85
Tabel 5.12. Uji Linearitas Persamaan 1 dan 2	86
Tabel 5.13. Tabel Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi	87
Tabel 5.14. Hasil Regresi Pengaruh Nilai Perdamaian terhadap Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian	89
Tabel 5.15. Hasil Regresi Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan terhadap Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian	90
Tabel 5.16. Hasil Regresi Pengaruh Nilai Perdamaian terhadap Kemampuan Pemuda Menghadapi Era VUCA (VUCA Prime)	91
Tabel 5.17. Hasil Regresi Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan terhadap VUCA Prime	92
Tabel 5.18. Hasil Regresi Pengaruh Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian terhadap VUCA Prime	94
Tabel 5.19. Hasil Regresi Pengaruh Nilai Perdamaian terhadap Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian.....	95
Tabel 5.20. Hasil Regresi Pengaruh Nilai Perdamaian dan Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian terhadap VUCA Prime.....	95
Tabel 5.21. Hasil Regresi Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan terhadap Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian	98
Tabel 5.22. Hasil Regresi Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian terhadap VUCA Prime.....	98
Tabel 5.23. Tabel Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Penyebab pertentangan yang dihadapi oleh GoP	5
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	55
Gambar 4.1. Diagram Jalur.....	67
Gambar 5.1. Histogram dan P-Plot Persamaan 1 dan 2	83
Gambar 5.2. Grafik Scatterplot Persamaan 2	86
Gambar 5.3. Analisis Jalur Hasil Penelitian.....	88
Gambar 5.4. Hasil Uji Sobel Hipotesis 6	97
Gambar 5.5. Hasil Uji Sobel Hipotesis 7	100

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang semakin canggih saat ini membuat perubahan tak dapat diprediksi. Hal tersebut berdampak pada tingkat persaingan yang ketat dan inovasi yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi disrupsi. Perubahan yang terjadi juga tidak seperti menaiki anak tangga, tetapi lebih menyerupai ledakan besar yang mengubah tatanan ekosistem lama dan menggantinya dengan tatanan ekosistem baru yang sama sekali berbeda. Kondisi tersebut sangat menggambarkan kondisi dunia ketika Pandemi Covid-19 mewabah secara global.

Pandemi Covid-19 mengakibatkan sebagian besar sistem dari seluruh lini berubah. Misalnya, adanya kebijakan bekerja dan belajar dari rumah. Hal tersebut membuat masyarakat mau tidak mau harus beradaptasi dengan kondisi yang ada. Perubahan yang terjadi begitu cepat, tak dapat diprediksi, dan penuh dengan ketidakpastian sehingga lingkungan yang seperti itu disebut sebagai era VUCA.

VUCA adalah singkatan dari *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, dan *Ambiguity*. *Volatility* merupakan perubahan yang cepat seiring berkembangnya teknologi. *Uncertainty*, yaitu kurangnya prediktabilitas terhadap isu dan peristiwa yang terjadi. *Complexity* merupakan bauran antara isu dengan kekacauan yang terjadi di organisasi yang semakin beraneka ragam sehingga tantangan menjadi lebih rumit karena adanya multi faktor yang saling terkait. *Ambiguity* merupakan keadaan mengambang yang menyebabkan kebingungan untuk membaca arah dengan jelas.

Menurut Firmansyah (2019), era VUCA akan memberikan dampak kepada para pemuda yang rentan mengalami stres dan keraguan terhadap perubahan

zaman yang terlalu cepat dikarenakan adanya ketidakpastian. Itulah mengapa kecakapan seorang pemimpin sangat diperlukan untuk mematahkan pola dengan mengambil posisi bijaksana dan mengartikulasikan strategi yang dapat diberikan. Senada dengan hal tersebut, Abdelzaher et al., (2017) ; Millar et al., (2018) dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa kurangnya kesiapan dalam menghadapi VUCA j dapat menyebabkan pemimpin mengalami stres dan masalah kesehatan mental lainnya sehingga organisasi berkinerja buruk karena ketidakpastian, kekacauan, kompleksitas, dan kebingungan yang ada di lingkungan organisasi. Selain itu, sebuah studi yang dilakukan oleh *Development Dimension International* (2015) menunjukkan bahwa VUCA adalah tantangan terbesar yang dihadapi para pemimpin di abad ini dan sayangnya hanya 18% dari 13.124 pemimpin yang mampu memimpin di dunia VUCA.

Memahami VUCA dari perspektif kesiapan pemimpin dapat dilakukan dengan membekali pemimpin melalui kesiapan teknis, struktural, dan alat psikologis untuk mengelola gempuran perubahan yang dihadapi perusahaan di abad ke-21 (Rimita, 2020). Studi terkait VUCA dan kepemimpinan dilakukan Shufutinsky (2020) dalam penelitiannya yang berjudul *Shock Leadership Development for the Modern Era of Pandemic Management and Preparedness* mengatakan bahwa kepemimpinan saat ini mengalami krisis karena pemimpin harus merespon perubahan yang cepat akibat lingkungan yang tidak menentu sehingga pemimpin harus mengkolaborasikan berbagai kompetensi, keterampilan, maupun pengetahuan untuk menghadapi situasi tersebut.

Penelitian-penelitian yang terkait kepemimpinan di era VUCA di atas menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya cukup mematangkan konsep kepemimpinan, terlebih karena banyaknya kemungkinan konflik atau pertentangan yang akan terjadi. Oleh karena itu, peneliti mencoba mengkaitkan kepemimpinan

yang dikolaborasikan dengan unsur perdamaian. Sebuah konsep yang membantu pemimpin meraih kedamaian diri untuk menghadapi dunia VUCA. Hadirnya konsep ini diharapkan pemimpin mampu terlebih dahulu berdamai dengan dirinya sendiri sebelum menghadapi dunia yang berpotensi menghasilkan konflik yang begitu kompleks. Konsep ini disebut *Peace Leadership* atau kepemimpinan perdamaian.

Schellhammer (2018) mengemukakan bahwa konsep kepemimpinan perdamaian merupakan fenomena yang relatif baru. Konsep ini lahir dari upaya multidisiplin ilmu yang diambil dari studi perdamaian dan konflik, kriminologi, peradilan pidana, ilmu politik, hubungan internasional, studi kepemimpinan, dan disiplin akademis lainnya. Konsep kepemimpinan perdamaian diidentifikasi sebagai bidang kepemimpinan baru selama Konferensi Tahunan Asosiasi Kepemimpinan Internasional di Praha pada Tahun 2009. Inisiatif ini berasal dan masih sangat didukung antara lain oleh Jean Lipman-Blumen, penulis *Connective Leadership : Managing in Changing World*.

Meskipun tergolong baru, konsep *peace leadership* telah dilaksanakan dalam program *Guardians of Peace (GoP)* Akademi KITA yang diadakan oleh Yayasan KITA Bhinneka Tunggal Ika. Program ini merupakan sekolah kepemimpinan dan pendidikan perdamaian dan anti kekerasan kepada pemuda yang berasal dari seluruh Indonesia. KITA Bhinneka Tunggal Ika percaya bahwa kepemimpinan dan perdamaian seperti dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Semakin besar amanah kepemimpinan seseorang, maka semakin besar pertentangan atau konflik yang bisa terjadi. Selanjutnya, ketika pemimpin telah mampu menghadapi pertentangan tersebut, maka secara tidak langsung dia menciptakan kedamaian dalam organisasi. Hal ini juga dikuatkan oleh penelitian Schellhammer (2018) yang mencatat bahwa tidak akan ada perdamaian tanpa kepemimpinan dan

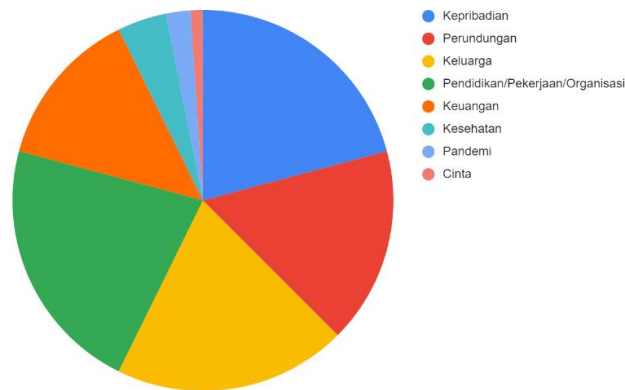
kepemimpinan tidak mungkin terjadi tanpa perdamaian. Hal ini menjadi penting karena melihat kondisi organisasi yang begitu kompleks akibat era VUCA dan menyebabkan tingginya tingkat stress dalam organisasi sehingga dapat berpengaruh pada kinerja organisasi.

Program *Guardians of Peace* ini dilakukan dalam beberapa tahap. Tahap pertama, yaitu *Peace Leadership Training* yang diadakan selama kurang lebih satu bulan. Pembelajaran tahap ini dilaksanakan menggunakan aplikasi *Google Classroom* dan *Zoom Meeting* dengan beberapa materi yang terkait dengan kepemimpinan dan perdamaian. Tahap kedua, *Peace Leadership Class* yang diadakan selama kurang lebih lima bulan. Tahap ini dilaksanakan melalui aplikasi *Zoom Meeting* dengan kelas materi kepemimpinan dan perdamaian serta kelas refleksi atau berbagi cerita dengan beragam tema. Selain itu, GoP juga diwajibkan untuk melaksanakan *Peace Project*, kegiatan yang diinisiasi oleh GoP berdasarkan kekuatan kelompok yang dimiliki. Hadirnya *Peace Project* diharapkan mampu menjadi wadah bagi para *guardian* untuk menyebarkan nilai perdamaian dan mengembangkan bibit-bibit kepemimpinan yang ada dalam dirinya.

Program *Guardians of Peace* dilaksanakan dengan menanamkan nilai-nilai perdamaian dan menerapkan kompetensi kepemimpinan dalam diri pemuda melalui materi pembelajaran terkait kedua topik tersebut. Hal ini bertujuan agar dapat terciptanya pemimpin muda yang memiliki perspektif dan jiwa yang damai dalam menghadapi konflik yang terjadi baik dalam dirinya maupun di organisasi masing-masing. Program tersebut dilaksanakan selama kurang lebih enam bulan secara berkelanjutan sehingga pemahaman tentang perdamaian dan penerapan kompetensi kepemimpinan didapatkan secara menyeluruh. Mekanisme perekrutan GoP salah satunya dengan menceritakan pengalaman pertentangan yang pernah dialami. Pengalaman tersebut akan mengidentifikasi sejauh mana

ketangguhan peserta dalam menghadapi pertentangnya. Data pada Gambar 1.1 diperoleh dari 79 esai yang ditulis oleh GoP yang telah lulus seleksi.

Gambar 1.1. Penyebab pertentangan yang dihadapi oleh GoP



Sumber : Data diolah (2021)

Data tersebut menunjukkan bahwa beragamnya penyebab pertentangan yang dihadapi. Penyebab pertentangan terbesar berasal dari ketidakmampuan mengelola diri dan konflik yang terjadi di ranah pendidikan / pekerjaan / organisasi, seperti yang dialami oleh Ratrika Pristy, GoP angkatan ke-4. Ratrika pernah menjabat sebagai ketua OSIS pada Tahun 2015. Dia terpilih sebagai ketua karena amanah dari teman-temannya. Namun, dia belum mempunyai pengalaman memimpin organisasi maupun komunitas sementara ketika itu dia harus memimpin 50 orang yang memiliki karakter berbeda dan berhadapan dengan konflik yang tak terduga sehingga membuatnya stress dan terpuruk. Hal ini membuktikan bahwa diperlukannya pendidikan perdamaian dan kepemimpinan untuk menanamkan nilai perdamaian dan kompetensi kepemimpinan agar generasi muda tidak hanya mampu memimpin, namun mampu mengatasi konflik yang terjadi terlebih nanti ketika mereka memasuki dunia kerja.

KITA Bhinneka Tunggal Ika dalam melaksanakan program GoP ini dengan menggunakan nilai-nilai perdamaian. Nilai perdamaian merupakan keseluruhan

konsep dasar yang diyakini dan memberikan kekuatan untuk menegakkan perdamaian dalam kehidupan. Tiga dari beberapa nilai perdamaian yang digunakan dalam program tersebut adalah *Acceptance* (Menerima Diri), *Forgiveness* (Memaafkan), dan *No-Prejudice* (Tanpa Prasangka).

Bernard (2013) mengemukakan bahwa penerimaan diri merupakan kesukarelaan dalam mengakui dan menerima segala hal yang ada pada diri individu, baik, buruk, kuat, lemah dan hal-hal lain yang terdapat pada diri individu secara keseluruhan. Lincoln dan AmaLee (2008) menyebutkan bahwa memaafkan adalah keputusan dan pembuka jalan untuk perdamaian. Memaafkan adalah pilihan sikap terbaik yang bisa dilakukan saat orang lain berbuat salah. Memaafkan juga sebagai cara yang tepat untuk memulai menyelesaikan perselisihan, menutup ruang gerak permusuhan, serta memelihara perdamaian. Sedangkan untuk nilai perdamaian tanpa prasangka, dikemukakan juga oleh Lincoln dan AmaLee (2008) juga berpendapat bahwa prasangka yang buruk dapat menyebabkan sempitnya ruang lingkup pertemanan. Prasangka juga merupakan ciri kepicikan berpikir sehingga seseorang terjebak dalam prasangkanya sendiri. Prasangka berawal dari kondisi yang saling tidak memahami, tidak saling kenal, adanya stereotip, kesenjangan sosial, dan adanya diskriminasi terhadap suku lain.

KITA Bhinneka Tunggal Ika dalam melaksanakan program *Guardians of Peace* juga menanamkan kompetensi kepemimpinan selain pengkajian nilai-nilai perdamaian. Kompetensi kepemimpinan yang digunakan berdasarkan *Competency Dictionary of Harvard University*, yaitu *Analytical Thinking*, *Work Standard*, *Planning and Organizing*, *Gaining Commitment*, *Building Positive Working Relationship* (BPWR), *Continues Learning*, dan *Adaptability* serta beberapa kompetensi yang ditambahkan, seperti *Resilience* dan *Initiating Action*.

Analytical Thinking merupakan kemampuan dalam berpikir analisis, *Work Standard* merupakan kemampuan individu yang memberikan standar tinggi dalam bekerja, *Planning and Organizing* yang merupakan kemampuan individu dalam membuat jadwal dan mengorganisir pekerjaan, *Gaining Commitment* merupakan kemampuan dalam bernegosiasi atau mempengaruhi orang lain, *Building Positive Working Relationship* (BPWR) merupakan kemampuan dalam menciptakan dan merawat hubungan yang baik secara personal dalam organisasi, *Continues Learning* merupakan kemampuan individu dalam menerapkan strategi yang mendukung pembelajaran yang aktif dan berkelanjutan serta mengambil resiko dalam belajar. *Adaptability* merupakan kemampuan individu dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. *Resilience* merupakan ketangguhan individu dalam menghadapi masalah, mencari jalan keluar, dan berusaha untuk tetap fokus dengan tujuan. *Initiating Action* merupakan kemampuan individu untuk bertindak independen dan melakukan sesuatu lebih dari yang disyaratkan.

Analisis terkait rumitnya dinamika organisasi di era VUCA yang membuat pemimpin rentan mengalami stres dan depresi sehingga mengakibatkan konsep kepemimpinan tidak dapat berdiri sendiri peneliti mengaitkan kepemimpinan yang dikolaborasikan dengan perdamaian, yaitu kepemimpinan perdamaian. Selain dari penjelasan pentingnya studi kepemimpinan perdamaian tersebut, studi ini juga merupakan objek kajian baru dalam bidang kepemimpinan sehingga literatur yang ada masih sangat terbatas dan seringkali cakupannya cukup sempit. Hal ini merupakan salah satu faktor yang mendorong peneliti tertarik membahas topik tersebut agar dapat memperkaya referensi studi kepemimpinan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

Konsep pendidikan kepemimpinan perdamaian ini juga didukung dengan adanya lembaga yang telah memberikan pendidikan kepemimpinan perdamaian

untuk generasi muda agar dapat menghasilkan bibit-bibit pemimpin yang dapat berdamai dengan kondisi dunia saat ini melalui program *Guardians of Peace*. Oleh karena itu, objek penelitian ini adalah pemuda yang tergabung dalam program tersebut dengan menganalisis variabel nilai perdamaian dan kompetensi kepemimpinan untuk melihat pengaruhnya terhadap kemampuan pemuda dalam menghadapi VUCA melalui pendidikan kepemimpinan perdamaian sebagai variabel mediasi. Redaksi judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Nilai Perdamaian dan Kompetensi Kepemimpinan KITA Bhinneka Tunggal Ika terhadap Kemampuan Pemuda Menghadapi Era VUCA dengan Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2. Rumusan Masalah

Era VUCA yang telah terjadi saat ini membuat dunia mengalami krisis kepemimpinan karena tidak mampu beradaptasi dengan gejala yang ditimbulkan oleh kondisi VUCA. Hal ini memicu adanya konsep kepemimpinan perdamaian yang dianggap mampu membentuk pemimpin dalam memimpin di era VUCA. Yayasan KITA Bhinneka Tunggal Ika mengangkat konsep tersebut dalam sekolah kepemimpinan dan perdamaian *Guardians of Peace (GoP)* dengan menggunakan nilai perdamaian dan kompetensi kepemimpinan sebagai topik utama dalam program tersebut. Penelitian ini membahas sejauh mana pengaruh kedua hal tersebut terhadap kemampuan GoP dalam menghadapi era VUCA yang dimediasi oleh Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian. Adapun pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah nilai perdamaian berpengaruh terhadap pendidikan kepemimpinan perdamaian?
2. Apakah kompetensi kepemimpinan berpengaruh terhadap pendidikan kepemimpinan perdamaian?

3. Apakah nilai perdamaian berpengaruh terhadap kemampuan GoP menghadapi era VUCA?
4. Apakah kompetensi kepemimpinan berpengaruh terhadap kemampuan GoP menghadapi era VUCA ?
5. Apakah pendidikan kepemimpinan perdamaian berpengaruh terhadap kemampuan GoP menghadapi era VUCA ?
6. Apakah pendidikan kepemimpinan perdamaian dapat memediasi pengaruh nilai perdamaian terhadap kemampuan GoP menghadapi era VUCA?
7. Apakah pendidikan kepemimpinan perdamaian dapat memediasi pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kemampuan GoP menghadapi era VUCA?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan sasaran yang ingin dicapai dalam penelitian. Peneliti mengharapkan dapat menguji keterkaitan antara nilai perdamaian dan kompetensi kepemimpinan KITA Bhinneka Tunggal Ika terhadap kemampuan GoP menghadapi era VUCA melalui pendidikan kepemimpinan perdamaian. Adapun tujuan penelitian berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh nilai perdamaian terhadap pendidikan kepemimpinan perdamaian
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap pendidikan kepemimpinan perdamaian
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh nilai perdamaian terhadap kemampuan GoP menghadapi era VUCA
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kemampuan GoP menghadapi era VUCA

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan kepemimpinan perdamaian terhadap kemampuan GoP menghadapi era VUCA
6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah pendidikan kepemimpinan perdamaian dapat memediasi pengaruh nilai perdamaian terhadap kemampuan GoP menghadapi era VUCA
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah pendidikan kepemimpinan perdamaian dapat memediasi pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kemampuan GoP menghadapi era VUCA

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat baik bagi peneliti, akademisi, organisasi, masyarakat maupun pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang diteliti tersebut. Adapun kegunaan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat menambah pemahaman dan pengetahuan bagi masyarakat ilmiah mengenai kepemimpinan perdamaian di era VUCA. Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya referensi kepemimpinan perdamaian yang merupakan bidang kepemimpinan baru dan juga dapat menjadi referensi untuk peneliti selanjutnya demi pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan pengetahuan kepada peneliti tentang kepemimpinan perdamaian di era VUCA. Selain itu, peneliti mampu menerapkan serta membandingkan antara ilmu yang diperoleh dengan dunia profesional.

b. Bagi Organisasi

Penelitian ini memberikan informasi dan pengetahuan terkait kepemimpinan perdamaian di era VUCA. Selain itu, mampu menjadi bahan pertimbangan bagi yayasan KITA Bhinneka Tunggal Ika dalam menjalankan organisasi dan program *Guardians of Peace*.

c. Bagi Masyarakat

Penelitian ini memberikan informasi bagi masyarakat khususnya generasi muda tentang kepemimpinan perdamaian di era VUCA.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Pentingnya pembatasan masalah agar masalah lebih fokus dan spesifik pada variabel penelitian. Batasan masalah pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Objek penelitian ini adalah Yayasan KITA Bhinneka Tunggal Ika. KITA Bhinneka Tunggal Ika adalah yayasan yang bergerak di bidang pendidikan perdamaian dan anti kekerasan. Mimpi utamanya adalah senantiasa berkontribusi dalam pemeliharaan dan pembangun perdamaian di Indonesia dan sebagai wujud ikut andil dalam menciptakan perdamaian dunia.
2. Subjek penelitian ini adalah *Guardians of Peace* (GoP) Akademi KITA. GoP merupakan program sekolah Kepemimpinan dan Perdamaian yang diadakan oleh KITA Bhinneka Tunggal Ika sejak Tahun 2019 yang menyasar siswa, mahasiswa, stakeholder, komunitas/lembaga yang terkait dengan perdamaian dan anti kekerasan serta masyarakat umum dengan rentang usia 18-35 tahun sebagai wujud untuk menghadirkan *sustainable positive peace*.

Penelitian yang dilakukan mengenai Pengaruh Nilai Perdamaian dan Kompetensi Kepemimpinan KITA Bhinneka Tunggal Ika terhadap Kemampuan

Pemuda Menghadapi Era VUCA dengan Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian sebagai Variabel Mediasi.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan mengemukakan studi pustaka mengenai teori, konsep, pemikiran, dan hasil penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Bagian ini akan menjelaskan teori tentang VUCA, VUCA Prime, Kepemimpinan di era VUCA, konsep kepemimpinan perdamaian, nilai perdamaian, kompetensi kepemimpinan yang digunakan pada penelitian terdahulu, dan strategi menghadapi VUCA.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini berisi tentang kerangka konsep yang menjelaskan hubungan antara variabel satu dengan lainnya kemudian dijabarkan melalui bagan sehingga dapat menggambarkan alur dalam penelitian ini. Selain itu, bab ini juga berisi tentang hipotesis yang menyatakan harapan peneliti mengenai hubungan antara variabel-variabel dalam masalah penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, jenis – jenis, sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian instrumen dan teknik analisis data, hipotesis dan kerangka pikir.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi tentang gambaran instansi atau perusahaan yang diteliti, letak geografis, penyebaran kuesioner, identitas responden, tabulasi hasil jawaban responden, deskripsi variabel penelitian, uji validitas dan reliabilitas, hasil pengelolaan data, pengujian asumsi, dan pengujian hipotesis

BAB VI PEMBAHASAN

Bab ini bertujuan untuk menjawab masalah penelitian atau menunjukkan bagaimana tujuan penelitian dicapai, menafsirkan temuan penelitian, mengintegrasikan temuan penelitian ke dalam teori yang telah mapan, dan memodifikasi teori yang ada atau menyusun teori baru jika ada.

BAB VII PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian, memuat implikasi penelitian secara teoritis maupun praktis, memuat keterbatasan penelitian, dan memuat saran yang dapat dilaksanakan oleh pihak terkait untuk penyempurnaan penelitian maupun untuk lembaga.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Era VUCA

2.1.1. Konsep VUCA

Kondisi dunia saat ini dengan perkembangan teknologi, digitalisasi, dan batas-batas global yang telah hilang membuat organisasi berada di lingkungan yang bergejolak akibat perubahan yang cepat. Para pemimpin organisasi di abad ke-21 menghadapi perubahan yang dinamis dan mendalam yang belum pernah terjadi sebelumnya dengan kecepatan, intensitas, dan frekuensi perubahan naik dengan cepat yang menghasilkan lingkungan dengan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas yang disebut dengan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) (Johansen & Euchner, 2013).

Gagasan VUCA diperkenalkan oleh *US Army War College* untuk menggambarkan dunia multilateral yang lebih bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu yang dihasilkan dari akhir Perang Dingin (Kinsinger & Walch, 2012). Istilah tersebut tidak serta merta disimpulkan seperti itu hingga akhir 1990-an, dan baru pada serangan teroris 11 September 2001, gagasan dan istilah ini benar-benar berlaku. VUCA kemudian diadopsi oleh para pemimpin bisnis strategis untuk menggambarkan lingkungan bisnis yang kacau, bergejolak, dan berubah dengan cepat yang telah menjadi "normal baru". Situasi VUCA semakin diperjelas dengan terjadinya krisis keuangan Tahun 2008-2009 yang membuat banyak model bisnis menjadi usang karena organisasi di seluruh dunia terjerumus ke dalam lingkungan yang bergejolak serupa dengan yang dihadapi oleh militer (Lawrence, 2013)

Perubahan cepat terjadi seiring perkembangan teknologi, seperti tingginya penggunaan media sosial, populasi dunia yang terus tumbuh, dan bencana global yang mengganggu kehidupan, ekonomi, dan bisnis. Bencana global tersebut kini

terjadi di awal Tahun 2020 lalu, yaitu adanya pandemi Covid-19 yang mewabah secara global membawa banyak perubahan. Menurut Poernomo (2020), perubahan yang terjadi secara radikal dapat digambarkan dengan kondisi pandemi Covid-19 ini di mana seluruh penjuru dunia dilanda ketidakpastian, mulai dari negara berkembang hingga negara maju tanpa terkecuali. Sebagai akibat dari keadaan yang tidak pasti ini, maka dapat dibayangkan bagaimana terpuruknya hampir seluruh bidang usaha. Hal ini disebabkan karena lingkungan industri saat ini berada pada era VUCA. VUCA mengacu pada lingkungan operasi yang terus berubah dalam cara yang saling bertentangan, dramatis, dan tanpa henti untuk menghasilkan kepemimpinan dan tantangan organisasi (Deaton, 2018).

Tantangan akibat pandemi COVID-19 ini sangat relevan dengan perkembangan dunia saat ini yang volatil, penuh ketidakpastian, kompleks, dan ambigu (VUCA). Sesuai definisi setiap elemennya, volatilitas adalah kecepatan perubahan dan respon pemerintah terhadap pandemi. Ketidakpastian menggambarkan sesuatu yang belum diketahui dan di luar kendali sehingga menghasilkan kondisi yang tidak pasti karena tidak memiliki pengalaman masa lalu akan pandemi Covid-19. Kompleksitas digambarkan dengan adanya respon, seperti perlunya *social* dan *physical distancing* yang berakibat pada kegiatan bisnis masyarakat. Ambiguitas digambarkan dengan adanya informasi yang tidak merata dan berubah-ubah, bahkan para ahli masih terus berdebat mengenai pandemi ini. (Holland, 2020 dalam Febriyanti, 2021).

2.1.2. Komponen VUCA

1. *Volatility*

Menurut Chadha (2021) *Volatility* atau volatilitas artinya sifat, kecepatan, volume dan besarnya perubahan yang tidak dalam pola yang dapat diprediksi. Volatilitas adalah turbulensi, sebuah fenomena yang terjadi pada interval yang

sering karena digitalisasi, peningkatan konektivitas, perdagangan liberalisasi, persaingan global dan inovasi model bisnis yang mengarah pada ketidakstabilan keuangan dalam suatu organisasi. Misalnya, fluktuasi harga saham suatu organisasi karena perubahan kepemimpinan.

Perubahan yang cepat dan cenderung keras mengakibatkan terjadinya ketidakstabilan dalam organisasi dan mempengaruhi pemimpin atau manajer. Artinya, volatilitas bukanlah ketidakpastian karena adanya perubahan yang cepat meskipun sebenarnya informasi tentang kondisi dan situasi dapat diperoleh dan hasil kegiatan juga dapat diprediksi. Oleh karena itu, strategi yang akan diterapkan dalam menghadapi volatilitas tidak akan sesuai untuk komponen VUCA lainnya (Çiçeklioğlu, 2020).

Berikut ini tantangan yang terjadi karena volatilitas (Chadha, 2021)

- a. Frekuensi perubahan saat ini lebih sering dan lebih cepat daripada dulu sehingga sulit untuk dikelola
- b. Perubahan yang terjadi berskala besar dan terjadi begitu tiba-tiba sehingga menuntut pemimpin untuk bertindak secara darurat.
- c. Laju perubahan yang meningkat sehingga menuntut pemimpin untuk mengambil keputusan secara instan.
- d. Pemimpin akan tepergok ketika tidak siap dan bingung dengan besarnya perubahan serta sering merasa cemas dan stres sehingga tidak dapat memimpin secara efektif.
- e. Perubahan dianggap sebagai sebuah tantangan sehingga pemimpin harus beralih dari reaktif menjadi proaktif dalam menangani perubahan
- f. Struktur komando dan kontrol menjadi tidak terkendali karena frekuensi perubahan.

2. *Uncertainty*

Menurut Chadha (2021), ketidakpastian merupakan berkurangnya prediktabilitas masalah dan peristiwa sehingga sulit bagi pemimpin untuk menggunakan pengalaman masa lalu sebagai prediktor hasil masa depan dan membuat pengambilan keputusan menjadi menantang. Bennett dan Lemoine (2014) menambahkan bahwa fenomena ketidakpastian adalah kurangnya pengetahuan akan respon terhadap lingkungan tertentu dan mengakibatkan adanya konsekuensi yang tidak terduga. Dalam dunia bisnis saat ini, bisnis mengalami kesulitan terutama dengan tidak adanya kondisi yang jelas mengenai preferensi pelanggan, industri, dan pasar (Çiçeklioğlu, 2020).

Berikut ini tantangan yang dialami dunia bisnis karena ketidakpastian (Chadha, 2021).

- a. Terlalu banyak kebisingan dan kekacauan sehingga membuat sebab akibat menjadi kabur
- b. Sulit untuk memahami apa yang terjadi saat ini.
- c. Pemimpin cenderung mengandalkan tren dan data sebelumnya.
- d. Pemimpin sering kali diminta untuk bertindak berdasarkan informasi yang tidak lengkap atau tidak memadai.
- e. Pemimpin sulit untuk menghubungkan kejadian yang terjadi dan sulit untuk memahami output dari usaha yang dilakukan

3. *Complexity*

Menurut Bennet dan Lemoine (2014), kompleksitas mengacu pada melimpahnya informasi di dunia bisnis saat ini yang muncul dari lingkungan eksternal dan terjadi karena pengaruh yang tidak saling berhubungan. Individu yang berurusan dengan bisnis apapun di berbagai bidang dapat memiliki lebih

dari satu masalah, keputusan, dan solusi dalam organisasi. Hal ini digambarkan sebagai kompleksitas dunia bisnis saat ini (Çiçeklioğlu, 2020).

Organisasi menjadi lebih kompleks terkait masalah yang dihadapi. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif pertama-tama harus menggunakan perspektif yang membawa kejelasan peristiwa dalam lingkungan dengan tingkat kerumitan yang tinggi. Hal ini merupakan langkah awal untuk memobilisasi bawahan (Casey, 2014).

Berikut ini tantangan yang dialami dunia bisnis karena kompleksitas (Chadha, 2021).

- a. Sulit untuk memahami dari mana harus memulai dan mendorong perubahan
- b. Pemimpin dipaksa untuk bertindak terlalu cepat karena kurangnya waktu untuk merenungkan dan memikirkan kompleksitas masalah.
- c. Akar penyebab masalah tidak ditangani karena orientasinya adalah bertindak untuk “mitigasi”.
- d. Pemimpin terjebak dengan analisis masalah yang menyebabkan terlambatnya pengambilan keputusan

4. *Ambiguity*

Menurut Chadha (2021), Ambiguitas merupakan kondisi dengan kurangnya kejelasan tentang makna dari suatu peristiwa. Penyebab tentang siapa, apa, dimana, bagaimana dan mengapa peristiwa tersebut terjadi menjadi tidak jelas dan sulit dipastikan. Ambiguitas adalah keadaan mengambang yang menyebabkan kebingungan untuk membaca arah dengan jelas (Aribowo, 2018). Menurut Guterman dan King (2014) dalam Çiçeklioğlu (2020), ambiguitas adalah kebingungan antara sebab dan akibat, potensi untuk salah menilai situasi dan peristiwa, dan pengaburan fakta. Kondisi tersebut

menggambarkan adanya ketidakjelasan realitas dan campuran makna karena adanya situasi yang dipenuhi oleh faktor yang saling berhubungan.

Menurut Çiçeklioğlu (2020), fenomena ambiguitas berbeda dengan fenomena volatilitas dan kompleksitas. Pada titik ini, elemen dasar yang membedakan ketidakpastian dan ambiguitas adalah seseorang dapat memiliki gagasan tentang alasan mengapa keadaan ketidakpastian muncul. Namun, penyebab spesifik dan tindakan selanjutnya cukup sulit untuk diidentifikasi karena ambiguitas biasanya terjadi di sekitar peluang, pasar, atau produk baru (Bennett dan Lemoine, 2014).

Berikut ini tantangan yang dialami dunia bisnis karena ambiguitas (Chadha, 2021).

- a. Terlalu banyak kesulitan untuk memahami peristiwa dan maknanya.
- b. Pemimpin merasa sumber/konteks peristiwa sulit untuk ditemukan.
- c. Tingginya risiko kesalahan menafsirkan peristiwa dan pemberian respon menjadi tidak efektif.
- d. Terlalu sulit untuk memilih tindakan yang tepat.
- e. Pemimpin dipaksa dan ditekan untuk mengadopsi metode pemecahan masalah yang tidak konvensional

Karakteristik dari VUCA digambarkan dengan maknanya yang tergabung. Karakteristik tersebut dapat dipahami dengan baik yang dijelaskan dalam Tabel 2.1. di bawah ini.

Tabel 2.1. Karakteristik VUCA

VUCA	<i>Volatility</i>	<i>Uncertainty</i>	<i>Complexity</i>	<i>Ambiguity</i>
Karakteristik	Hal yang tidak terduga, peristiwa yang tidak stabil, durasi waktu yang tidak diketahui	Kurangnya informasi bahkan akar masalah tidak diketahui	Berhubungan dengan situasi yang kompleks, insiden yang saling berhubungan dengan berbagai pengaruh	Menghadapi situasi yang dibanjiri dengan variabel yang saling berhubungan meskipun informasinya tersedia
Situasi	Dinamis, cepat, dan perubahan lingkungan yang intens. Tantangan tidak terduga atau tidak stabil	Kurangnya prediktabilitas masalah dan peristiwa. Sifat dari peristiwa itu mungkin tidak diketahui, tetapi tidak dapat diprediksi kehadiran atau hasil yang ditimbulkan	Kombinasi masalah dan kekacauan yang mengelilingi organisasi. Memiliki banyak bagian dan variabel yang saling berhubungan..	Ketidakjelasan realitas dan campuran makna dari suatu kondisi. hubungan sebab akibat sama sekali tidak jelas.
Contoh	Perkembangan teknologi, pasar yang berfluktuasi, perubahan kebijakan pemerintah	Krisis keuangan, keputusan para pesaing, tren pasar di masa depan.	Pendekatan global kepada isu lokal, proses adaptasi, menyeimbangkan dan memanfaatkan kebutuhan individu	Masalah dengan tidak adanya preseden yang jelas, pindah ke pasar baru, bekerja di organisasi baru
Cara efektif mengatasinya	Kelincahan adalah kunci untuk bekerja sama dengan volatilitas. Sumber daya harus agresif dan menciptakan potensi untuk fleksibilitas masa depan	Informasi sangat penting untuk mengurangi ketidakpastian. Perusahaan harus bergerak di luar sumber informasi yang ada untuk mengumpulkan data baru dan mempertimbangkannya dari perspektif baru.	Restrukturisasi internal perusahaan untuk mencocokkan kompleksitas eksternal adalah hal yang paling efektif dan cara yang efisien untuk mengatasinya.	Eksperimen diperlukan untuk mengurangi ambiguitas. Hanya melalui eksperimen yang cerdas, pemimpin perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat dalam situasi di mana aturan bisnis sebelumnya tidak berlaku lagi.

Sumber : Barman (2017), Bennent dan Lemoine (2014)

2.1.3. Pendekatan VUCA Prime

Konsep dan penjelasan di atas dari fenomena VUCA menyebabkan perubahan yang signifikan pada organisasi. Namun, keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut tidak hanya diperoleh dengan memahami VUCA, tetapi juga mempersiapkan diri dengan menciptakan strategi untuk

menghadapi VUCA. Beberapa penulis yang telah dilakukan mengkaji dan menulis strategi tersebut, salah satunya seperti yang disebutkan Broeckx (2015) dalam bukunya yang berjudul *The Network Always Win* bahwa untuk menghadapi VUCA menggunakan VACINE yang merupakan singkatan dari *Velocity* (kecepatan), *Agility* (kelincahan), *Creativity* (kreativitas), *Innovation* (inovasi), *Network* (jaringan), dan *Experience* (pengalaman).

Johansen (2012), penulis buku *Leaders make The Future: Ten New Leadership Skills for An Uncertain World* sekaligus bagian dari *The Institute for the Future*, menghubungkan era VUCA ini dengan menggunakan pendekatan kepemimpinan VUCA Prime. Johansen (2012) mengemukakan bahwa organisasi di era VUCA tidak boleh menunggu masa depan secara pasif. Organisasi perlu mengambil langkah serius dan proaktif untuk menghadapinya dan menggunakan strategi yang dibangun di atas empat komponen utama. VUCA prime yaitu *Vision* (visi), *Understanding* (pemahaman), *Clarity* (kejelasan) dan *Agility* (Kelincahan). Jika dihubungkan antara VUCA dengan VUCA Prime, *Volatility* dapat diatasi dengan *Vision*, *Uncertainty* dapat diatasi dengan *Understanding*, *Complexity* dapat diatasi dengan *Clarity*, dan *Ambiguity* dapat diatasi dengan *Agility*.

VUCA Prime dapat dilihat sebagai keterampilan dan kompetensi yang harus dimiliki oleh para pemimpin bisnis dan tim manajemen saat ini. Menurut Lawrence (2013), profesional SDM dan manajemen bakat dapat menggunakan VUCA Prime sebagai cetak biru "keterampilan dan kemampuan" saat membuat rencana pembangunan kepemimpinan.

Berikut ini penjabaran VUCA Prime dalam menghadapi era VUCA.

a. *Volatility* dapat dilawan dengan *Vision*

Johansen(2013) mengatakan bahwa memiliki visi adalah hal yang sangat penting di masa yang penuh gejolak. Pemimpin dengan visi yang jelas

tentang bagaimana organisasi dalam tiga sampai lima tahun ke depan, maka organisasi akan dapat bertahan dalam kondisi lingkungan dengan perubahan yang bergejolak, seperti penurunan ekonomi atau adanya pesaing baru. Pemimpin dapat membuat keputusan bisnis yang jelas untuk melawan turbulensi yang tidak melenceng dari visi organisasi.

Menurut Raghuramapatruni (2017), ketika segala sesuatunya berubah dengan cepat, pemimpin perlu tahu kemana arah yang harus dituju, bahkan jika jalannya mungkin diubah dalam perjalanan. Visi yang jelas membantu pemimpin tetap fokus pada apa yang penting untuk dilakukan dan apa yang menjadi prioritas di antara berbagai aktivitas, tuntutan, dan peluang yang mungkin muncul. Selain itu, pemimpin tidak hanya memfokuskan energi ke arah yang benar dan membuat pilihan berdasarkan informasi tentang apa yang dilakukan atau tidak dilakukan, pemimpin juga merasa lebih terlibat karena mengetahui apa tujuan dari usaha yang dilakukan.

Menjabarkan visi membutuhkan kejelasan untuk menjawab tiga pertanyaan penting, yaitu mengapa kita di sini? Bagaimana kita akan sukses? Apa ukuran kesuksesan kita? (O'Shea, 2017). Sedangkan menurut Elkington (2021), untuk memperjelas visi, diperlukan menanyakan pertanyaan apa pernyataan visi anda? Siapa yang membentuk visi anda? Seberapa tertanam visi anda dalam diri anda? Dari elemen visi maka akan timbul kesempatan untuk mengubah *Uncertainty* menjadi *understanding*.

b. *Uncertainty* dapat dilawan dengan *Understanding*

Menurut Johansen (2013), *understanding* atau memahami adalah kemampuan seorang pemimpin untuk berhenti, melihat, dan mendengarkan hal-hal di luar bidang keahlian fungsionalnya untuk memahami volatilitas dan untuk memimpin dengan visi agar efektif dalam lingkungan VUCA. Hal ini

menuntut pemimpin untuk berkomunikasi dengan semua tingkatan karyawan di organisasinya dan untuk mengembangkan serta mendemonstrasikan keterampilan kerja tim dan kolaborasi.

O'Shea (2017) menambahkan bahwa komunikasi dua arah yang terus menerus dan konsisten sangat penting. Hal ini tidak hanya tentang berkomunikasi dengan rekan kerja tapi harus mendengarkan secara aktif untuk mendapatkan serta memberikan pemahaman. Pemimpin juga mampu menyalurkan visi, nilai-nilai inti, strategi, dan ukuran keberhasilan ke dalam peta strategi yang dikomunikasikan dan diterapkan dalam organisasi secara interaktif dan dinamis sehingga dapat memicu pemahaman yang berkelanjutan dan menjadi muruah atas organisasi tersebut.

c. *Complexity* dapat dilawan dengan *Clarity*

Menurut Johansen (2013), *clarity* (kejelasan) merupakan proses deliberatif untuk memahami kekacauan. Di dunia VUCA, kekacauan datang dengan cepat dan keras. Para pemimpin perlu dengan cepat dan jelas memahami elemen inti dari situasi yang terkait dengan kekacauan untuk keputusan bisnis yang lebih tepat. Selain itu, organisasi harus berhati-hati untuk tidak menciptakan gunung kompleksitas internal dan menjaga komitmen bersama untuk penyederhanaan agar dapat menggambarkan kondisi dengan lebih jelas (O'Shea, 2017).

Elkington (2021) menambahkan bahwa organisasi mengembangkan kejelasan dengan berkomunikasi dan dengan pemahaman yang logis. Faktor kejelasan lainnya adalah memastikan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan fakta selaras dengan visi dan kemudian dikomunikasikan dengan jelas. Selain itu, rapat atau pertemuan yang diadakan juga harus terstruktur untuk memperjelas keadaan yang kompleks ini.

d. *Ambiguity* dapat dilawan dengan *Agility*

Johansen (2013) dalam Alijoyo (2021) berpendapat bahwa *agility* merupakan kelincahan menghadapi perubahan, menghadapi tuntutan konsumen, dan dalam menghadapi perkembangan baru yang tiba-tiba muncul. Bila organisasi tidak lincah dan tangguh, maka organisasi akan gamang, dan kemudian hilang dalam percaturan usaha. Hal ini dapat terjadi karena organisasi tersebut terlambat memahami perubahan, terlambat bertindak, dan terlambat berubah, sehingga kehilangan arah dan tiba-tiba menjadi tidak kontekstual lagi dengan situasi yang berubah tersebut. Selain itu, *agility* merupakan kemampuan untuk berkomunikasi secara terbuka dan jelas di seluruh organisasi, untuk mengembangkan solusi, melakukan contoh pertama dari tindakan, kegiatan dan ide, dan untuk bertindak dalam membangun mekanisme umpan balik yang tepat. Kelincahan erat juga kaitannya dengan kecepatan belajar (Cooke, 2013).

Menurut Korn Ferry dalam Sudirgo (2020) mengemukakan lima kriteria pemimpin di era VUCA, yang bertumpu pada 'agility' atau 'kelincahan', yaitu sebagai berikut.

1. *People Agility* adalah pemimpin harus memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan siapapun.
2. *Change Agility* adalah pemimpin harus memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan seekstrim apapun.
3. *Result Agility* adalah pemimpin harus memiliki kemampuan menghasilkan sesuatu dalam kondisi yang tak memungkinkan.
4. *Mental Agility* adalah pemimpin harus mampu bertahan dalam tekanan mental apapun.

5. *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.

2.1.4. Kepemimpinan di Era VUCA

Para pemimpin bisnis menjadi cemas dengan adanya era VUCA yang menggambarkan situasi bisnis yang mengarah ke ketidakpastian dan mudah berubah. Menurut Çiçeklioğlu (2020), organisasi tidak mungkin menghindari ketidakpastian dalam kondisi saat ini karena adanya lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan pemimpin untuk menganalisis dan kecepatan dalam pengambilan keputusan untuk mencegah dan menyelesaikan krisis. Tantangan pemimpin di era VUCA bukan hanya terletak pada pertanyaan seperti apa kepemimpinan yang baik itu, tapi juga terletak pada bagaimana proses menumbuhkan ide untuk menghadapi dunia VUCA. Pemimpin saat ini sudah terlalu sering menjadi ahli tentang “apa” kepemimpinan itu, tetapi pemula dalam mengembangkan diri mereka sendiri (Cooke, 2013).

Seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, pemimpin juga harus berubah agar dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang terjadi saat ini. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin saat ini dalam menghadapi dunia menurut Cooke (2013) adalah sebagai berikut.

1. Mengubah pola pikir tentang kepemimpinan. Pemimpin tidak boleh terjebak pada pola pikir prediktif ketika menghadapi VUCA. Hal ini bisa dicegah dengan menyediakan kotak pesan yang mampu menampung suara bawahan, menantang asumsi dan keyakinan para pemimpin konvensional, dan membantu pemimpin konvensional mengembangkan perspektif, pilihan baru, dan ide.

2. Mengubah pendekatan kepemimpinan. Banyak masalah kepemimpinan bukanlah masalah yang harus dipecahkan melainkan dilema yang harus terus dikelola. Membantu para pemimpin untuk memahami hal ini dan untuk mengelola masalah serta menciptakan peluang dari hal ini adalah kuncinya.
3. VUCA adalah kekuatan netral di dunia. Para pemimpin sering melihat kondisi VUCA sebagai kekuatan negatif yang perlu ditanggapi. Sebaliknya, pemimpin perlu melihat potensi dan mengubahnya secara proaktif serta menemukan peluang dari kondisi tersebut.
4. *Leaders Don't Execute, Leaders Execute*. Para pemimpin terlalu sering terlibat dalam mendorong upaya itu sendiri, para pemimpin perlu membantu bawahannya untuk berpikir lebih strategis dan untuk membuka potensi mereka. Dengan mengembangkan dan mendukung para pemimpin dari manajemen menengah atau bawah, pemimpin dapat memilih tindakan berdasarkan tingkatan yang tepat, orang yang tepat, dan keterampilan yang tepat.

Johansen (2012) mengemukakan bahwa pemimpin dan manajer perlu memiliki kemampuan kepemimpinan yang jauh lebih komprehensif untuk mengubah peluang yang diinduksi VUCA menjadi keuntungan dan untuk mengatasi potensi masalah yang diinduksi VUCA. Menurut hasil survei "Capitalizing on *Complexity*" yang dilakukan oleh International Business Machines (IBM) dengan lebih dari 1500 CEO di seluruh dunia, Johansen (2012) menyatakan bahwa pemimpin dan manajer harus memiliki karakteristik kepemimpinan yang berbeda untuk mencapai kesuksesan di dunia VUCA, dan sepuluh keterampilan kepemimpinan baru dirancang untuk membuat profil dengan karakteristik yang berbeda ini. Dengan bantuan keterampilan kepemimpinan yang dirancang oleh Johansen ini, ambiguitas, volatilitas, ketidakpastian, dan kompleksitas akan

dikurangi seminimal mungkin, sementara para pemimpin akan dapat secara akurat mendiagnosis ancaman lingkungan dan mengambil tindakan di tempat serta secara akurat menilai peluang yang mungkin dapat diambil.

Era VUCA dengan segala pertentangan yang kemungkinan akan terjadi, tidak cukup dihadapi dengan hanya memantapkan konsep kepemimpinan. Menurut Poernomo (2020), dunia yang dipenuhi dengan ketidakpastian yang tinggi dapat berdampak pada banyaknya pemuda yang mengalami stres yang akhirnya mengarah pada kondisi depresi. Sifat-sifat cepat putus asa, mudah menyerah, kecewa pada keadaan adalah ciri-ciri dari individu yang tidak memiliki jiwa kepemimpinan yang akhirnya membuat jiwa pemuda cepat rapuh. Itulah sebabnya mengapa sangat penting bagi para pemuda untuk disiapkan agar memiliki jiwa kepemimpinan yang nantinya akan tumbuh menjadi profesional-profesional muda yang tangguh dan memiliki ketahanan yang tinggi di segala situasi.

2.2. Peace Leadership

2.2.1 Konsep Peace Leadership

Konsep kepemimpinan menjadi tidak dapat berdiri sendiri jika telah dihubungkan dengan dunia VUCA karena kompleksitas dan ambiguitas yang ada. Kepemimpinan akan lebih baik jika dikaitkan dengan perdamaian atau yang disebut dengan kepemimpinan perdamaian (*Peace Leadership*) agar organisasi mampu bertahan dan menghadapi konflik yang muncul akibat terjadinya era VUCA ini.

Menurut Alomair (2016), kepemimpinan perdamaian adalah bidang yang muncul dalam studi kepemimpinan yang memperluas teori kepemimpinan dan bidang studi perdamaian dan konflik. Saat ini, kita berada di era global dengan segala permasalahan yang saling berkaitan dan itu dapat mempengaruhi penduduk di seluruh dunia. Pakar di bidang kepemimpinan berusaha untuk

meningkatkan tujuan kepemimpinan demi menciptakan masa depan yang damai dan meningkatkan kondisi kehidupan global. Menghadapi dan menyelesaikan masalah keuangan, lingkungan, sosial, agama, dan politik yang kompleks di zaman ini akan mengharuskan pemimpin untuk melihat peran dan tujuan kepemimpinan sebagai salah satu yang tidak hanya mempromosikan perdamaian, tetapi juga membuat perdamaian menjadi kenyataan.

McIntyre Miller (2015) menambahkan bahwa kepemimpinan perdamaian merupakan mobilisasi aksi untuk perubahan yang adil. Kepemimpinan perdamaian hadir ketika orang-orang termotivasi untuk bertindak secara individu dan berfungsi secara kolektif untuk kepentingan umat manusia dan planet ini. Inti dari kepemimpinan perdamaian adalah keinginan untuk inklusi dan kohesi dimana individu dimungkinkan untuk hidup dalam kebebasan pada potensi penuh mereka, yaitu bebas dari penindasan yang berusaha untuk menggunakan dominasi. Hal ini merupakan proses integral untuk memahami kapasitas kepemimpinan individu, hubungan dengan orang lain dan kelompok, dan sistem yang saling terkait.

Liebefeld (2011) dalam McIntyre Miller (2015) membahas kepemimpinan berorientasi rekonsiliasi melalui lensa kerja Lincoln selama Perang Saudara Amerika Serikat, peran Mandela dalam konflik Afrika Selatan, dan Michelle Bachelet dari Chili. Temuan tersebut mengungkapkan bahwa ciri-ciri penting dari kepemimpinan perdamaian adalah pengendalian emosional diri dan kemampuan untuk memaafkan, empati, optimis akan potensi perubahan, dan kecenderungan menuju rekonsiliasi. Tinjauan teks Reychler dan Stella Mans (2005) dalam McIntyre Miller (2015) pada berbagai pemimpin mengungkapkan bahwa terdapat 16 sifat dan karakteristik pemimpin pembangunan perdamaian yang tidak terlihat pada pemimpin non-pembangunan perdamaian. Beberapa di antaranya termasuk kepribadian, fleksibilitas, etika positif, dan kemampuan beradaptasi.

Ledbetter (2012) berasumsi bahwa jika tujuan kepemimpinan adalah untuk perdamaian, maka harus ada unsur moral bagi pemimpin dan harus menggunakan teknik resiliensi untuk berhasil dalam mewujudkan perdamaian. Ganz (2010) dalam McIntyre Miller (2015) membahas tentang praktik kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin gerakan sosial, yaitu membangun hubungan, menyusun narasi publik yang memfasilitasi tindakan, terlibat dalam strategi kreatif untuk menantang penguasa, dan tindakan katalis. Chappell (2013) mengemukakan bahwa nilai perdamaian, yaitu tanpa kekerasan tidak hanya berfokus pada kualitas individu dalam kepemimpinan perdamaian, tetapi juga pada gerakan sosial yang lebih luas.

Reychler dan Stella Mans' (2005) dalam McIntyre Miller (2015) mengemukakan beberapa pendekatan kepemimpinan strategis untuk perdamaian, antara lain komunikasi, negosiasi, menciptakan struktur damai dan terintegrasi, terlibat dalam pekerjaan adaptif, dan memiliki keterampilan relasional dan mediasi. Spreitzer (2007) dalam McIntyre Miller (2015) menambahkan bahwa penerapan kepemimpinan perdamaian dapat menciptakan organisasi perdamaian dengan kepemimpinan partisipatif dan pemberdayaan karyawan untuk mencerminkan lingkungan yang damai dan mempengaruhi terciptanya perdamaian dalam komunitas tersebut.

Literatur yang lebih luas tentang kepemimpinan perdamaian juga memberikan perhatian pada negosiasi, terutama pada skala internasional. Kepemimpinan perdamaian dalam pengertian ini berupa efektivitas individu dan kelompok untuk menjalin kesepakatan yang memenuhi kepentingan bersama. Negosiasi yang berbasis kepentingan, diplomasi multi-jalur, dan upaya serupa yang dianggap tepat dalam mengakhiri tekanan dunia global. Oleh karena itu,

dibutuhkan jenis kepemimpinan baru untuk menciptakan dunia yang lebih damai di abad ke-21 (McIntyre Miller, 2015).

2.2.2. Nilai Perdamaian KITA Bhinneka Tunggal Ika

Nilai merupakan sesuatu yang diyakini sebagai sesuatu yang berharga, layak, dan ideal untuk diperjuangkan dan dikembangkan dalam setiap tindakan mendidik (Kusuma, 2015). Nilai adalah kekuatan yang membimbing segala Tindakan yang ingin dicapai dan memengaruhi kehidupan. Nilai bisa menjadi semangat dasar yang positif bagi kehidupan manusia. Azhar, dkk (2020) menambahkan bahwa nilai atau value, merupakan sesuatu yang dihayati dari pengalaman hidup, spirit dan prinsip untuk berbuat baik, sebagian menyebutnya sebagai moralitas kehidupan.

Nilai mengandung aspek teoritis dan praktis. Secara teoritis, nilai berkaitan dengan pemaknaan terhadap sesuatu secara hakiki. Sementara secara praktis, nilai berkaitan dengan perilaku manusia dalam kehidupan sehari-hari. Bisa dipahami bahwa nilai merupakan hakikat yang baik yang biasa dilakukan manusia menurut kepercayaan, norma, dan keyakinan (Azhar dkk, 2020).

Perdamaian adalah keadaan dimana semua hak-hak terpenuhi tanpa melihat status sosial, agama, suku, maupun unsur yang lain. Damai juga dapat diartikan dengan ketenangan jiwa sehingga emosi dapat terkontrol. Sedangkan Menurut KBBI, damai diartikan sebagai penghentian permusuhan baik perselisihan maupun konflik lainnya. Sederhananya, perdamaian merupakan kondisi yang sepi dari konflik karena sejatinya konflik berpeluang besar mengusik perdamaian (Ulfa, 2013).

Perdamaian berlaku bagi keseluruhan hubungan antara seorang dengan yang lainnya, seseorang dengan masyarakat, masyarakat dengan masyarakat,

bangsa dengan bangsa dan keseluruhan umat manusia satu sama lain (Feriyanto, 2018). Perdamaian adalah suatu bentuk pemberdayaan manusia dengan keterampilan, tingkah laku, dan pengetahuan yang meliputi hal-hal sebagai berikut.

- a. Membangun, menegakkan dan memperbaiki hubungan di semua level interaksi manusia
- b. Mengembangkan pendekatan-pendekatan yang bersifat positif untuk menyelesaikan konflik, dimulai dari personal sampai internasional
- c. Menciptakan lingkungan yang aman, baik secara fisik maupun emosional yang dibutuhkan semua individu
- d. Membangun lingkungan yang aman secara berkelanjutan dan melindungi dari adanya eksploitasi dan perang

Salah satu tujuan dari perdamaian adalah memahami dan mengerti orang lain dan hal-hal yang mendasari pemikiran mereka agar bermanfaat sebagai jalan kehidupan dan kultur universal yang memiliki kontribusi dalam mengembangkan fondasi kerjasama masyarakat dengan budaya yang berbeda (Feriyanto, 2018). Kedamaian akan selalu menjadi harapan bagi yang cinta perdamaian. Perdamaian terwujud bila orang peduli dan menaruh empati, tidak lagi didasari sikap egois, sikap ingin menang sendiri, sikap iri hati dan merendahkan yang lain. Dibutuhkan suatu usaha untuk saling mengenal, baik antar pribadi maupun lembaga dan komunitas agar terciptanya suasana kedamaian.

Penjelasan tentang nilai dan perdamaian di atas memberikan kesimpulan bahwa nilai perdamaian adalah keseluruhan konsep dasar yang diyakini dan memberikan kekuatan untuk menegakkan kehidupan yang damai sehingga tercipta kondisi bermasyarakat yang hidup bersama tanpa adanya kekerasan. Beberapa nilai perdamaian telah diterapkan dalam program Pendidikan

Perdamaian dan Anti Kekerasan kepada *Guardians of Peace* oleh Yayasan KITA Bhinneka Tunggal Ika yang dijabarkan sebagai berikut.

2.2.2.1. *Acceptance* (Menerima Diri)

Ellis dalam Richard et al. (2011) menjelaskan tentang konsep penerimaan diri yang disebut *Unconditional Self-Acceptance* (USA). USA timbul dari penilaian individu terhadap dirinya. Individu sepenuhnya sebagai pribadi yang unik dan tunggal bahwa individu selalu memiliki nilai untuk dirinya sendiri selama individu masih hidup, hanya nilai intrinsiknya atau nilai diri dan tidak tergantung dengan cara apapun pada nilainya ekstrinsik atau layak untuk orang lain. Individu dengan penerimaan diri tanpa syarat cenderung menerima kritik dan tidak merasa cemas terhadap apa yang individu tampilkan tanpa meminta persetujuan orang lain.

Ellis dalam Bernard et al. (2013), merumuskan penerimaan diri sebagai berikut.

1. Individu sepenuhnya dan tak bersyarat menerima diri baik ketika individu mampu berperilaku cerdas, tepat dan sempurna atau tidak, baik orang lain mengakui, menghargai dan mencintai atau tidak.
2. Individu adalah manusia yang rentan berbuat salah, dan memiliki kekurangan. Individu akan melakukan intropeksi terhadap kesalahan yang diperbuat.
3. Individu tidak memberi penilaian negatif atau positif harga diri secara menyeluruh.
4. Individu adalah pribadi yang berharga hanya karena individu ada di dunia meskipun individu melakukan kesalahan.

Bernad et., al (2013) mengemukakan bahwa penerimaan diri kaitannya dengan kekuatan karakter sebagai kualitas khusus individu yang relatif tetap stabil dari waktu ke waktu dalam berbagai situasi anak muda memiliki hal-hal sebagai berikut.

1. Kesadaran dan apresiasi diri terhadap karakter positif yang dimiliki dan mengembangkan potensi-potensi seperti kepribadian, bakat, keluarga, agama, karakteristik budaya.
2. Ketika peristiwa negatif terjadi (kurang sukses, kritik, penolakan dari orang lain) atau individu terlibat dalam perilaku negatif, individu merasa bangga atas dirinya dan menerima diri secara tidak bersyarat, serta individu tidak menilai nilai diri dan harga diri secara negatif.

Menurut Fadila (2021), karakteristik utama dari penerimaan diri adalah spontanitas dan tanggung jawab pada self, menerima kualitas kemanusiaannya tanpa menyalahkan diri sendiri untuk kondisi yang berada di luar kontrolnya. Individu dengan penerimaan diri yang tinggi tidak peduli akan berapa banyak kelebihan yang dimilikinya dan justru menjadikan kelemahan tersebut sebagai sumber kekuatan untuk memaksimalkan kelebihannya.

Ada beberapa kondisi yang mendukung penerimaan individu yang diutarakan oleh Harlock (1978) dalam Fauziya (2013), yaitu sebagai berikut.

1. Pemahaman tentang diri sendiri. Adanya pemahaman tentang diri sendiri merupakan kesempatan untuk mengenali kemampuan dan ketidakmampuan. Semakin orang dapat memahami dirinya, semakin ia dapat menerima dirinya
2. Pengharapan yang realistik. Individu dapat menentukan sendiri harapannya yang disesuaikan dengan pemahaman dan kemampuannya, bukan diarahkan oleh orang lain sehingga dalam mencapai tujuannya memiliki harapan yang realistik .
3. Tidak adanya hambatan dalam lingkungan. Seseorang yang sudah memiliki harapan yang realistik tetapi lingkungan di sekitarnya tidak memberikan kesempatan atau menghalanginya, harapan individu tersebut akan sulit tercapai.

4. Sikap anggota masyarakat yang menyenangkan. Masyarakat memiliki prasangka yang baik karena adanya penghargaan terhadap kemampuan sosial dan kesediaan individu mengikuti kebiasaan lingkungan
5. Tidak adanya gangguan emosional. Terciptanya individu yang dapat bekerja sebaik mungkin dan merasa bahagia karena tekanan emosi sekecil apapun dapat mengganggu keseimbangan individu.
6. Pengaruh keberhasilan yang dialami, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Keberhasilan yang dialami individu akan dapat menimbulkan penerimaan diri dan sebaliknya jika kegagalan yang dialami individu akan dapat mengakibatkan adanya penolakan diri.
7. Identifikasi terhadap orang yang mampu menyesuaikan diri. Individu yang mengidentifikasi seseorang yang memiliki penyesuaian diri yang baik akan dapat membangun sikap positif terhadap dirinya, dan bertingkah laku dengan baik menimbulkan penilaian dan penerimaan diri yang baik
8. Adanya perspektif diri yang luas. Memperhatikan pandangan orang lain tentang perspektif diri yang luas diperoleh melalui pengalaman dan belajar
9. Pola asuh di masa kecil yang baik. Seorang anak yang diasuh secara demokratis akan cenderung berkembang sebagai individu yang dapat menghargai dirinya sendiri
10. Konsep diri yang stabil. Individu yang tidak memiliki konsep diri yang stabil, akan sulit menunjukkan pada orang lain siapa ia sebenarnya, sebab ia sendiri ambivalen terhadap dirinya.

2.2.2.2. Memaafkan

Lincoln dan AmaLee (2008) mengatakan perselisihan tidak akan diselesaikan jika tidak ada pihak yang mengaku bersalah dan meminta maaf. Dalam membangun perdamaian, penerimaan kesalahan adalah awal dari

pemecahan masalah. Selanjutnya, Lincoln dan AmaLee (2008) beranggapan bahwa sangat sulit untuk menyelesaikan sebuah konflik karena adanya pilihan solusi menyebabkan munculnya kemarahan dan dapat menimbulkan upaya balas dendam hingga akhirnya konflik menjadi semakin parah. Oleh karena itu, dalam penyelesaian konflik, terlebih dahulu harus ada kesadaran untuk melihat kesalahan diri sendiri karena tidak ada konflik yang terjadi secara sepihak, tetapi melibatkan lebih dari satu pihak dan hampir setiap jalan keluar konfliknya adalah bermula dengan mengakui kesalahan dan meminta maaf. Konflik tidak akan selesai jika semua pihak menunggu pihak lain untuk meminta maaf meskipun sebenarnya meminta maaf bukanlah hal mudah untuk dilakukan.

Bukan hanya meminta maaf yang dapat memicu penyelesaian konflik, tetapi didukung juga oleh kemauan untuk memaafkan sehingga dapat terjadinya perdamaian. Lincoln dan AmaLee (2008) menyebutkan bahwa memaafkan adalah keputusan dan pembuka jalan untuk perdamaian. Memaafkan adalah pilihan sikap terbaik yang bisa dilakukan saat orang lain berbuat salah. Memaafkan juga sebagai cara yang tepat untuk memulai menyelesaikan perselisihan, menutup ruang gerak permusuhan, serta memelihara perdamaian (Lincoln, 2008)

Selain itu, Christianto (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa memaafkan merupakan bagian penting dalam menyelesaikan konflik maupun meminimalkan kembali terjadinya konflik. Perlu disadari bahwa memaafkan adalah sebuah keputusan. Memberi maaf juga sangat sulit direalisasikan. Akan tetapi, perlu diingat bahwa kebaikan tidak boleh dibalas dengan keburukan. Memaafkan adalah sifat mulia dan solusi dalam menyelesaikan pertengkar (Almagita, 2020).

Addison (2016) memberikan pembelajaran terkait proses memaafkan dengan menceritakan masa kuliahnya yang senang mendaki. Orang-orang yang

mendaki cenderung membawa banyak perlengkapan yang sebenarnya hanya menjadi beban di perjalanan sehingga mereka harus meninggalkan barang-barang tersebut di tengah jalan. Sama halnya dengan dendam yang disimpan, kekesalan yang dipendam, kesalahan yang pernah dilakukan, jika semua itu dimasukkan dalam hati maka akan membuat kita semakin sulit untuk berjalan lebih jauh. Terlebih lagi karena dendam yang disimpan semakin lama akan semakin memburuk seiring berjalannya waktu.

Addison (2016) mengungkapkan bahwa pemimpin sejati adalah orang yang cepat untuk memaafkan dan bahkan lebih cepat untuk meminta maaf, seperti istilah “Jadilah orang yang pertama membuang sampah”. Khawatir, keluhan, kritik, kepahitan, perseteruan adalah hal-hal yang tidak dibutuhkan dan hanya akan membebani sepanjang perjalanan.

Lincoln dan AmaLee (2007) dalam Darmawan (2019) menyebutkan bahwa memaafkan adalah keputusan dan pembuka jalan untuk perdamaian. Senada dengan apa yang dikemukakan oleh Lincoln dan AmaLee, Christianto (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa memaafkan merupakan bagian penting dalam menyelesaikan konflik maupun meminimalkan terjadinya konflik kembali. Ada empat prinsip penting dalam nilai perdamaian ini, yaitu sebagai berikut.

1. Memaafkan tidak harus menunggu merasa enak hati, sebab bila memaafkan dilakukan pada saat diri kecewa akan lebih mulia dibandingkan dalam keadaan biasa.
2. Memberi maaf berarti memperbaiki kenyataan, bukan menimbun atau menghindari kenyataan. Memaafkan tidak berarti langsung melupakan kesalahan orang lain
3. Memaafkan tidak berarti bahwa tidak ada masalah. Memaafkan merupakan langkah awal untuk menyelesaikan masalah dan meringankan perasaan.

4. Memaafkan tidak memiliki batas waktu dan tempat. Selain itu, memaafkan merupakan cara untuk mencegah terjadinya masalah yang baru.

Vania (2018) menyimpulkan indikator dari kecenderungan memaafkan berdasarkan teori yang telah dijelaskan oleh Jampolsky (2001), Thompson (dalam Lopez & Synder, 2003), Worthington (2004), dan Younger (dalam Sharon, 2009) adalah sebagai berikut.

1. Berdamai dengan orang yang telah menyakiti. Individu mau untuk berinteraksi dengan orang yang telah menyakiti, memaafkan orang lain dan percaya bahwa orang tersebut meminta maaf dengan tulus.
2. Menghilangkan amarah dan kebencian. Menjaga hubungan baik dengan orang yang telah menyakiti dilakukan dengan cara tidak mengungkit masalah yang terjadi dan tetap bertegur sapa.
3. Membuang keinginan untuk membalas dendam. Individu akan membuang keinginan untuk membalas perbuatan yang telah dilakukan oleh orang lain terhadap dirinya. Orang tersebut akan berusaha meminimalisir rasa marah untuk membalas dendam kepada orang lain.
4. Membuang sikap untuk menjaga jarak. Individu akan tetap menjaga hubungan baik dengan orang yang telah menyakiti sehingga orang tersebut tidak menghindar atau menjauhi orang yang telah menyakiti.

Diakui atau tidak, memaafkan atas perbuatan orang lain adalah perkara yang tidak mudah. Rasa egois yang ada dalam diri setiap individu memancing mereka untuk selalu membalas perbuatan jelek tersebut. Dengan memaafkan, maka keinginan untuk membalas perlakuan jelek tersebut menjadi hilang, yang ada hanyalah keinginan untuk membantu orang lain dan menyelesaikan persoalan yang mereka hadapi. Memaafkan seseorang dan berlapang dada dengan

sendirinya akan membuat orang lain sadar akan perbuatan salahnya, karena adanya keseganan tersendiri (Gulen, 2011).

2.2.2.3. Tanpa Prasangka

Prasangka merupakan salah satu awal terjadinya konflik. Lincoln dan AmaLee (2008) mengemukakan bahwa prasangka berarti memutuskan atau menghakimi seseorang sebelum tahu fakta sebenarnya. Prasangka merupakan sikap yang diperoleh dan dipelajari individu dari lingkungannya. Sejak kecil individu akan menerima stimulus dari lingkungan sehingga terbentuklah suatu sikap terhadap objek sikap tertentu (Kuncoro, 2022)

Goodman (1964) ; Turner & Giles (1985) dalam Kuncoro (2022) menggambarkan perkembangan prasangka mulai masa kanak-kanak hingga dewasa. Proses tersebut meliputi sebagai berikut.

- a. Awareness, yaitu anak mulai sadar akan adanya perbedaan ras atau etnis, agama dan lainnya
- b. Orientasi, yaitu proses munculnya penilaian positif atau negatif terhadap perbedaan yang ada
- c. Sikap rasial, yaitu suatu sikap yang dimiliki oleh anak sudah mendekati sikap yang dimiliki oleh orang dewasa.

Aspek prasangka menurut Allport (1954) dalam Dhika (2015) adalah sebagai berikut.

- a. *Antilocution*. Kebanyakan orang yang memiliki prasangka dengan membicarakan tentang orang lain. Mereka dapat mengekspresikan pertentangan tersebut dengan leluasa. Tetapi, banyak orang tidak pernah melampaui tingkat yang ringan ini dengan tindakan yang berlawanan.
- b. *Avoidance*. Jika prasangka lebih intens terjadi mengarah pada individu untuk menghindari anggota kelompok yang tidak disukai, bahkan mungkin dengan

mengorbankan ketidaknyamanan yang cukup besar. Dalam hal ini, orang yang berprasangka tidak langsung menimbulkan kerugian pada kelompok yang tidak disukai. Ia mengambil beban dan penarikan sepenuhnya pada dirinya sendiri.

c. *Discrimination*. Orang yang berprasangka membuat perbedaan yang merugikan seorang. Ia mengucilkan semua anggota kelompok tersebut dari beberapa jenis pekerjaan, mulai dari perumahan, hak politik, kesempatan pendidikan atau rekreasi, gereja, rumah sakit, atau dari beberapa hak sosial lainnya.

d. *Physical attack*. Kondisi emosi seseorang yang berprasangka dapat menyebabkan tindakan kekerasan atau semi-kekerasan. Contohnya keluarga Negro yang tidak diinginkan dapat secara paksa dikeluarkan dari lingkungan, atau lebih parah mengancam sampai meninggalkan ketakutan.

e. *Extermination*. Pembunuhan tanpa pengadilan, pembantaian, dan program pembantaian Hitler menandai tingkat akhir dari ekspresi kekerasan dari prasangka.

Allport dan Hunsberger (1954) mengemukakan beberapa indikator dari prasangka. Indikator tersebut adalah sebagai berikut.

a. Perilaku menghindar, seseorang dengan prasangka akan cenderung berperilaku menghindar dari kelompok yang diprasangkainya atau dapat pula beranggapan bahwa kelompok yang diprasangkainya cenderung menghindar dari kelompoknya.

b. Perilaku antisosial, seseorang dengan prasangka akan memandang bahwa kelompok yang diprasangkainya adalah outgroup dan menolak untuk melakukan kontak sosial dengan kelompok yang diprasangkainya atau dapat pula orang dengan prasangka akan beranggapan bahwa kelompok yang

diprasangkainya menganggap kelompoknya adalah outgroup dan menolak untuk melakukan kontak sosial dengan kelompoknya.

- c. Perilaku kekerasan, orang dengan prasangka akan menilai bahwa kekerasan adalah suatu hal yang wajar untuk memperlakukan kelompok yang diprasangkainya atau dapat pula orang dengan prasangka menganggap bahwa kelompok yang diprasangkainya menilai bahwa kekerasan adalah suatu hal yang wajar untuk memperlakukan kelompoknya.
- d. Perilaku merendahkan religiusitas, seseorang dengan prasangka akan memandang rendah tingkat kereligiusitasan kelompok yang diprasangkainya atau dapat pula seseorang dengan prasangka beranggapan bahwa kelompok yang diprasangkainya memandang rendah tingkat kereligiusitasan kelompoknya.

Inti dari perdamaian terkait prasangka adalah setiap orang perlu belajar untuk melihat setiap orang sebagai individu. Setiap manusia tidak boleh dicap baik atau buruk, pintar atau bodoh, kaya atau miskin hanya berdasarkan kesukaan, agama, dan status sosial. Setiap orang memiliki hak untuk memiliki identitasnya sendiri, bukan karena kelompoknya karena setiap manusia tidak dapat memilih lahir dalam keluarga apa, suku apa, maupun status sosial yang seperti apa. Artinya, setiap manusia lahir dalam derajat yang sama.

Lincoln dan AmaLee (2008) berpendapat bahwa prasangka yang buruk dapat menyebabkan sempitnya ruang lingkup pertemanan. Prasangka juga merupakan ciri kepicikan berpikir sehingga seseorang terjebak dalam prasangkanya sendiri. Prasangka berawal dari kondisi yang saling tidak memahami, tidak saling kenal, adanya stereotip, kesenjangan sosial, dan adanya diskriminasi terhadap suku lain. Hal ini akan berdampak pada terjadinya kekerasan sehingga dikatakan bahwa prasangka merupakan awal dari munculnya konflik.

2.2.3. Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut. Menurut Saputra (2021), kompetensi identik dengan individu yang memiliki kinerja yang lebih baik, konsisten, dan efektif dibandingkan dengan yang memiliki kinerja rata-rata bahkan tidak memiliki kompetensi sama sekali dalam melakukan pekerjaannya. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut (Wibowo, 2007). Sedangkan menurut Dharma (2004), kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran atau perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan.

Kompetensi kepemimpinan merupakan keterampilan atau perilaku tertentu yang mampu mendukung kinerja yang unggul. Pemimpin saat ini tidak hanya memerlukan keterampilan *hard skill*, melainkan memerlukan keterampilan *soft skill* untuk dapat unggul dalam melaksanakan pekerjaan yang diamanahkan. Kompetensi yang diperlukan bisa saja bervariasi tergantung dari peran serta kondisi lingkungan kerja yang ditempati seorang pemimpin. Organisasi yang dapat mengidentifikasi kebutuhan zaman dan kompetensi yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut maka akan menghasilkan sosok pemimpin yang mampu beradaptasi dengan tuntutan zaman.

Yayasan KITA Bhinneka Tunggal Ika dalam mengembangkan program *Guardians of Peace* menggunakan kompetensi kepemimpinan dari *Harvard Competency Dictionary* sebagai landasan dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan sekaligus untuk mengukur sejauh mana kompetensi tersebut tertanam dalam diri *Guardians of Peace*. Berikut ini adalah kompetensi

kepemimpinan tersebut beserta indikatornya yang disajikan pada Tabel 2.2. di bawah ini.

Tabel 2. 2. Kompetensi Kepemimpinan

No	Kompetensi Kepemimpinan	Indikator
1.	<i>Gaining Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Membuka Diskusi b. Memperjelas situasi saat ini c. Mengembangkan gagasan orang lain dan diri sendiri d. Memfasilitasi kesepakatan e. Menggunakan kaidah-kaidah pokok
2.	<i>Adaptability</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mencoba memahami perubahan-perubahan b. Mendekati perubahan/sesuatu yang baru secara positif c. Menyesuaikan perilaku
3.	<i>Building Positive Working Relationship</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mencari kesempatan b. Memperjelas situasi saat ini c. Mengembangkan ide-ide orang lain dan diri sendiri d. Tidak mengutamakan tujuan-tujuan pribadi e. Memfasilitasi kesepakatan f. Menggunakan kaidah-kaidah pokok
4.	<i>Analytical Thinking</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengenali isu, masalah dan peluang b. Mengumpulkan informasi c. Menerjemahkan informasi d. Merumuskan pilihan e. Memilih tindakan yang paling sesuai
5.	<i>Planning and Organizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Membuat prioritas b. Menentukan tugas dan sumber daya c. Membuat jadwal d. Memanfaatkan sumber daya secara efisien e. Tetap fokus
6.	<i>Communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memahami komunikasi orang lain b. Mempertahankan perhatian pendengar c. Memastikan pemahaman
7.	<i>Impact</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menampilkan sikap professional b. Berbicara penuh percaya diri
8.	<i>Continuous Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki kebutuhan untuk menentukan target belajar b. Aktif mencari aktivitas pembelajaran c. Memaksimalkan pembelajaran d. Menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang didapat e. Berani mengambil resiko dalam belajar
9.	<i>Work Standards</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menentukan standar mutu yang tinggi b. Memastikan kualitas tinggi pada pekerjaan

No	Kompetensi Kepemimpinan	Indikator
		c. Menerima tanggung jawab d. Mendorong orang lain untuk bertanggung jawab
10.	<i>Resilience</i>	a. Tetap positif dalam menghadapi masalah/ tantangan b. Terus menerus mencoba c. Mengarahkan fokus kembali (fokus ke tujuan)
11.	<i>Initiating Action</i>	a. Merespon dengan cepat b. Bertindak independen c. Melakukan lebih dari yang disyaratkan

Sumber : *Harvard Competency Dictionary*

World Economic Forum pada Tahun 2020 merilis 10 keterampilan yang dibutuhkan oleh para pekerja agar mampu menghadapi perubahan di masa depan. Keterampilan tersebut berhubungan dengan keterampilan pemecahan masalah, manajemen diri, bekerja tim, dan penggunaan dan pengembangan teknologi, yang dijabarkan sebagai berikut.

1. *Analytical thinking and innovation*
2. *Active learning and learning strategies*
3. *Complex problem-solving*
4. *Critical thinking and analysis*
5. *Resilience, stress tolerance, and flexibility*
6. *Creativity, originality, and initiative*
7. *Leadership and social influence*
8. *Reasoning, problem-solving, and ideation*
9. *Emotional intelligence*
10. *Technology design and programming*

2.3. Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian

Sumber daya manusia yang berkualitas tidak akan terlepas dari bagaimana proses manusia itu belajar, berfikir dan memahami satu problem untuk

memperoleh jawaban. Proses tersebut akan mampu mengasah kemampuan individu dalam memberikan nalar dan logika yang tepat sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang terampil (Tinambunan, 2020). Pendidikan dan pelatihan adalah cara yang tepat, mudah, efektif, dan efisien untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena tidak membutuhkan waktu yang lama untuk dilaksanakan. Namun, pendidikan dan pelatihan juga merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat saja terutama ketika perkembangan teknologi dan pengetahuan berkembang pesat seperti saat ini (Sutrisno, 2018).

Pendidikan kepemimpinan perdamaian yang dilakukan oleh KITA Bhinneka Tunggal Ika kepada pemuda dari seluruh Indonesia yang tergabung dalam *Guardians of Peace* (GoP) melalui program Akademi KITA memiliki peranan penting untuk mempersiapkan pemuda dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan perdamaian. Program Akademi KITA dilaksanakan dalam beberapa bagian sebagai berikut.

1. *Peace Leadership Training* (PLT) adalah kegiatan yang dilakukan selama satu bulan pada setiap akhir pekan kepada GoP yang telah lulus seleksi dengan tujuan memperkenalkan nilai kepemimpinan perdamaian dan misi gerakan KITA Bhinneka Tunggal Ika. Beberapa materi pada kegiatan ini di antaranya adalah *value of leadership* KITA Bhinneka Tunggal Ika, *value of Peace* KITA Bhinneka Tunggal Ika, 11 Kompetensi Kepemimpinan KITA Bhinneka Tunggal Ika, Misi Gerakan Pendidikan Perdamaian dan Anti Kekerasan, dan *Appreciative Inquiry*.
2. *Peace Leadership Class* (PLC) adalah kegiatan yang dilaksanakan selama kurang lebih lima bulan pada setiap pekan (20 kali pertemuan) dengan tujuan untuk memperdalam pengetahuan tentang kepemimpinan perdamaian. Beberapa materi pada kegiatan ini diantaranya adalah Merajut Kepemimpinan

dan Perdamaian Alegori Jonathan Livingston Seagull, Hakuna Matata, *Leadership is Building TRUST!*, dan *Integrity*. Selain itu, terdapat pula kelas refleksi yang bertujuan sebagai sesi pengantar atau internalisasi pengetahuan dari materi tersebut dengan beberapa tema diantaranya *Happines*, *Pengalaman Terberat*, *River of Life*, *Relationship Map*.

3. *Peace Project* adalah kegiatan yang dirancang dan dilaksanakan oleh GoP yang bertujuan untuk mengkampanyekan nilai-nilai kepemimpinan perdamaian atau memperdalam pengetahuan terkait isu-isu perdamaian. Kegiatan ini juga sebagai bentuk pengembangan kompetensi kepemimpinan dalam diri GoP dan memberikan pengalaman melaksanakan suatu proyek sehingga dapat muncul keahlian baru yang dipelajari melalui kegiatan *Peace Project* ini.

Berikut ini adalah indikator keberhasilan program Akademi KITA berdasarkan tahapan pelaksanaan program tersebut.

Tabel 2.3. Indikator Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian

No	Indikator	Tahapan Program
1	GoP memiliki kesadaran dan kepedulian akan nilai-nilai perdamaian.	<i>Peace Leadership Training</i>
2	GoP memahami pentingnya misi pembangunan dan pemeliharaan perdamaian	<i>Peace Leadership Training</i>
3	GoP memahami pentingnya memiliki kesadaran kebangsaan, utamanya ke-KITA-an dalam kehidupan sehari-hari	<i>Peace Leadership Training</i>
4	GoP memahami hubungan antara kompetensi kepemimpinan dan perannya dalam mewujudkan perdamaian	<i>Peace Leadership Training</i>
5	GoP lebih memahami tentang teori konflik dan resolusi konflik setelah mengikuti <i>Guardians of Peace</i>	<i>Peace Leadership Class</i>
6	Kompetensi teaching dan facilitating yang dimiliki GoP meningkat setelah mengikuti <i>Guardians of Peace</i>	<i>Peace Project</i>
7	Kompetensi GoP dalam kepemimpinan serta pembangunan dan pemeliharaan perdamaian meningkat setelah mengikuti <i>Guardians of Peace</i>	<i>Peace Leadership Class</i>
8	GoP menerapkan pembelajaran kepemimpinan, perdamaian, dan anti kekerasan yang didapatkan dalam program GoP di komunitasnya	<i>Peace Project</i>
9	GoP dapat mengajarkan nilai-nilai kepemimpinan, perdamaian, dan anti kekerasan di komunitasnya	<i>Peace Project</i>
10	GoP ikut terlibat dalam kampanye kepemimpinan, perdamaian, dan gerakan anti kekerasan	<i>Peace Project</i>

No	Indikator	Tahapan Program
11	GoP dapat mendokumentasikan hasil pembelajaran yang didapatkan dan perubahan yang dirasakan selama terlibat dalam program	<i>Peace Leadership Class</i>
12	GoP dapat melakukan interaksi dan kolaborasi bersama para pemuda dari berbagai wilayah di Indonesia pada program <i>Guardians of Peace</i> .	<i>Peace Project</i>
13	GoP memiliki resiliensi yang lebih kuat dalam mengelola konflik atau permasalahan yang dihadapi	<i>Peace Leadership Class</i>
14	Organisasi / komunitas yang GoP geluti dapat lebih tangguh dalam mengelola konflik atau permasalahan yang sedang dihadapi	<i>Peace Leadership Class</i>

Sumber : Kurikulum *Guardians of Peace*

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, hal ini juga untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian pustaka ini, peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut. Adapun Matriks penelitian terdahulu dapat dilihat pada lampiran 1.

1. Hasil Penelitian Karen Rimita (2020)

Penelitian Karen Rimita (2020) berjudul *Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Business Environment*. Tujuan dari studi fenomenologis hermeneutik ini adalah untuk mengeksplorasi pengalaman hidup dari 15 eksekutif perusahaan Nigeria tentang lingkungan bisnis VUCA dan strategi yang digunakan untuk kesiapan dan kesuksesan bisnis di era VUCA.

Penelitian ini menghasilkan 11 tema utama sebagai strategi penanggulangan dan kunci kesiapan pemimpin bisnis yang beroperasi di lingkungan yang bergejolak. Tema tersebut adalah kelincahan bisnis, tenaga kerja strategis dan perencanaan permintaan, sistem pemikiran organisasi dan kepemimpinan bersama, manajemen pendekatan multi stakeholder, kepemimpinan yang digerakkan oleh tujuan, kepemimpinan yang sadar dan

berbasis nilai, manajemen bakat yang keberlanjutan, pemulihan manajemen untuk ketahanan organisasi, pola pikir dan kompetensi kepemimpinan baru, mengubah orientasi dan kesiapan, manajemen ramping. Temuan penelitian dapat berkontribusi pada perubahan sosial yang positif dalam memberikan strategi untuk keberlanjutan organisasi, kesuksesan perusahaan, kesiapan bisnis, kepemimpinan yang responsif, dan peningkatan kesejahteraan karyawan.

2. Hasil Penelitian Syarifah Ida Farida(2019)

Penelitian Syarifah Ida Farida (2019) berjudul Menumbuhkan Jiwa Kepemimpinan pada Mahasiswa di Lingkungan Universitas Pamulang. Penelitian ini mengkaji tentang strategi yang harus dimiliki oleh mahasiswa untuk memupuk jiwa kepemimpinan. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif menggunakan teknik observasi, kuesioner, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam menumbuhkan jiwa kepemimpinan kepada para mahasiswa, ada tiga poin penting yaitu leadership (kepemimpinan), team working (kerjasama tim) dan communication (komunikasi). Sedangkan untuk menjadi pemimpin yang unggul, harus memiliki vision, value, courage, competence (kompetensi), strong dan nature character yang didukung dengan tiga kecakapan yang harus dimiliki yaitu kecakapan teknis akademis atau knowledge, kecakapan kemanusiaan atau skill, dan kecakapan spiritual.

3. Hasil Penelitian Bywater (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Bywater (2019) berjudul Leadership: What competencies does it take to remain engaged as a leader in a VUCA world. Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa kompetensi perilaku mana yang

meningkatkan keterlibatan tingkat pemimpin dalam periode perubahan yang tinggi. Sampel penelitian ini berasal dari pemimpin sejati menduduki pekerjaan senior di organisasi besar dan mengukur keterlibatan pribadi tingkat sebagai variabel terikat.

Hasil penelitian ini menghasilkan tiga temuan sebagai berikut. Temuan pertama adalah perbedaan yang berarti antara kelompok dengan perilaku yang berbeda dalam menghadapi perubahan lingkungan. Ada perbedaan yang jelas pada 11 dari 30 kompetensi yang membedakan antara pemimpin yang 'mengatasi' dan pemimpin yang 'berkembang' dengan berbagai tingkat perubahan dalam dunia bisnis. Temuan kedua adalah perubahan sebagai sebuah rangkaian. Penelitian ini tidak menyarankan seperangkat kompetensi baru yang dibutuhkan untuk mengubah lingkungan. Kompetensi yang sangat terlibat dalam lingkungan yang berubah adalah perspektif global, manajemen konflik, menanamkan kepercayaan, kemampuan negosiasi, membangun jaringan, resiliensi, orientasi aksi, mengelola ambiguitas, mendorong hasil, memastikan akuntabilitas, dan mengoptimalkan proses kerja.

4. Hasil Penelitian Roslan Mohd Rose, dkk (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Rose (2019) berjudul *Leadership Competencies in Driving Organizational Performance in Vuca Environment: Malaysian Perspective*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kompetensi yang diharapkan dari pemimpin masa depan, yang terdiri dari manajer senior dan manajer menengah dan untuk mengeksplorasi kerangka kerja yang dicari untuk mengembangkan kompetensi yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan kinerja dan tujuan.

Temuan penelitian ini mengidentifikasi dua belas kompetensi utama yang harus dimiliki para pemimpin dan empat teratas adalah pemikiran strategis,

keterampilan komunikasi, teknis keterampilan, dan pembinaan dan pendampingan. Namun, pentingnya kompetensi tidak sama antara sektor swasta dan publik. Hanya dua kompetensi, yaitu pemikiran strategis dan jaringan memiliki kesamaan peringkat. Ada juga pergeseran paradigma dalam pola pikir masyarakat di mana kompetensi ketajaman bisnis berada di peringkat kelima di antara dua belas kompetensi yang diidentifikasi. Temuan ini akan memungkinkan organisasi untuk menyusun strategi program pengembangan kepemimpinan.

5. Hasil penelitian Ko, I., & Rea, P. (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Ko, I., & Rea, P. (2016) berjudul *Leading with virtue in the VUCA world*. Penelitian ini percaya bahwa mengambil pendekatan berbasis kebajikan kepemimpinan adalah kunci keunggulan organisasi. Berdasarkan pada tinjauan literatur terbaru tentang kepemimpinan global yang berkaitan dengan kebajikan organisasi, penelitian ini mengusulkan kerangka kerja untuk mengembangkan kebajikan kepemimpinan dalam organisasi global.

Penelitian ini menegaskan bahwa mengembangkan kebajikan pemimpin global yang dapat berlatih dan mendukung orang lain untuk menunjukkan tujuh kebajikan, yaitu kebijaksanaan, kesederhanaan, keberanian, harapan, kepercayaan, keadilan, dan welas asih akan membantu menciptakan tenaga kerja yang lebih selaras dan jelas, panduan perilaku etis, dan mengelola perbedaan budaya ketika tumbuh melalui merger dan akuisisi lintas batas.

6. Hasil penelitian Chitranshi, J. (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Chitranshi, J. (2020) berjudul *Leader Readiness of Gen Z in VUCA Business Environment* bertujuan untuk fokus pada kompetensi kepemimpinan generasi Z (lahir setelah 1997) di lingkungan

bisnis VUCA. Dalam skenario hari ini, bisnis bekerja secara berbeda daripada sebelumnya. Tenaga kerja muda tidak hanya ingin menyumbangkan energi mereka untuk organisasi tetapi untuk rekan-rekan mereka dan diri mereka sendiri juga.

Hasil penelitian menunjukkan adanya ketergantungan keterampilan VUCA pada keempat jenis kepemimpinan, yaitu enabling leadership, kepemimpinan kewirausahaan, kepemimpinan operasional dan kepemimpinan arsitektur. Hal ini berarti bahwa generasi Z memang memiliki semua kualitas yang diperlukan untuk bekerja di lingkungan bisnis yang terdiri dari volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas. Keempat variabel yang dipilih berkontribusi terhadap pertumbuhan generasi Z untuk perkembangan dan keberhasilan mereka di lingkungan tempat mereka akan bekerja.

7. Hasil penelitian Bernstein, L. E. (2014).

Penelitian ini berjudul *The perceived importance of vuca-driven skills for 21st century leader success and the extent of integration of those skills into leadership development programs* yang dilakukan oleh Bernstein, L. E. (2014). Studi ini mengukur sejauh mana para pemimpin bisnis mempersepsikan 10 keterampilan kepemimpinan baru, yaitu Insting Pembuat, Kejelasan, Pembalikan Dilema, Kemampuan Belajar Immersive, Bio Empati, Depolarisasi Konstruktif, Transparansi Hening, Pembuatan Prototipe Cepat, Smart-Mob Organizing, dan Commons Creating.

Hasil memverifikasi semua keterampilan dianggap penting pada tingkat tertentu dan tujuh jenis tantangan VUCA dan prioritas bisnis muncul sebagai pendorong persepsi pentingnya keterampilan secara keseluruhan. Kejelasan dan Dilema Membalik masing-masing dianggap paling penting untuk ditangani baik strategis prioritas maupun masalah yang paling mendesak. Urutan

kepentingan untuk keterampilan yang tersisa berbeda, berdasarkan konteks (a) menangani strategis prioritas dan (b) mengatasi masalah yang paling mendesak.

8. Hasil penelitian Hameed, S., & Sharma, V. (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Hameed, S., & Sharma, V. (2020) berjudul *A Study on Leadership Competencies of the Generation Z in a VUCA World*. Studi ini meneliti berbagai aspek kompetensi kepemimpinan Generasi Z dalam setting VUCA. Mengingat pesatnya laju perubahan saat ini, maka dilakukan penelitian untuk mengkaji kompetensi kepemimpinan pimpinan tenaga kerja termuda (Generasi Z) dan kesiapan mereka untuk menghadapi pekerjaan yang menuntut di VUCA.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Generasi Z kompeten untuk memimpin organisasi tetapi tidak cukup kompeten untuk menangani kepemimpinan diri sendiri dan memimpin orang lain. Temuan juga mengungkapkan bahwa kompetensi Kepemimpinan Global yang dianggap penting untuk dunia VUCA tidak melekat pada Generasi Z.

9. Hasil penelitian Victoria Kimball Brodie (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Victoria Kimball Brodie (2019) berjudul *Disrupted Leadership: Strategies and Practices of Leaders in a Vuca World*. Secara historis, pemimpin mampu merefleksikan keputusan masa lalu, membuat keputusan saat ini dan untuk masa depan. Praktik ini tidak lagi dapat dilaksanakan. Pemimpin sekarang membutuhkan keterampilan baru untuk memimpin secara kompeten dalam kondisi yang dinamis ini.

Temuan dari penelitian ini membahas pengalaman hidup social entrepreneur yang memimpin dalam lingkungan VUCA. Temuan tersebut meliputi: (a) strategi yang diterapkan, (b) tantangan yang dihadapi (c)

bagaimana mengukur keberhasilan (d) peran teknologi dalam kepemimpinan dan (e) rekomendasi untuk pemimpin social entrepreneur di masa depan

10. Hasil penelitian Fridayani, J. A. (2021)

Penelitian ini dilakukan oleh Fridayani, J. A. (2021) yang berjudul Kepemimpinan Adaptif dalam Agilitas Organisasi di Era Adaptasi Kebiasaan Baru. Penelitian ini memberikan kerangka konseptual dan analisis yang membahas bagaimana model kepemimpinan adaptif menjadi model kepemimpinan yang relevan bagi organisasi, terutama di tengah situasi yang tidak menentu di era adaptasi kebiasaan baru. Dengan menggunakan metode literature review, penelitian ini merumuskan 4 aspek yang membentuk model kepemimpinan adaptif, yaitu aspek antisipasi, artikulasi, adaptasi dan akuntabilitas. Selanjutnya, keempat aspek ini diterjemahkan ke dalam karakteristik utama kelincahan organisasi melalui 5 bidang utama organisasi – strategi, struktur, proses, orang, dan teknologi.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

VUCA adalah singkatan dari *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, dan *Ambiguity*. *Volatility* adalah adanya perubahan yang cepat seiring berkembangnya teknologi. *Uncertainty*, yaitu kurangnya prediktabilitas terhadap isu dan peristiwa yang terjadi. *Complexity* merupakan bauran antara isu dengan kekacauan yang terjadi di organisasi yang semakin beraneka ragam, sehingga tantangan menjadi lebih rumit karena adanya multi faktor yang saling terkait. *Ambiguity* merupakan keadaan mengambang yang menyebabkan kebingungan untuk membaca arah dengan jelas.

Era VUCA dengan segala pertentangan yang terjadi dapat berdampak pada banyaknya pemuda yang mengalami stres yang akhirnya mengarah pada kondisi depresi. Oleh karena itu, era VUCA ini tidak cukup dihadapi dengan hanya memantapkan konsep kepemimpinan, tetapi kepemimpinan tersebut dapat dikolaborasi dengan perdamaian sehingga dapat membantu pemuda untuk tangguh dan berdamai dengan kondisi dunia di era VUCA. Konsep ini disebut dengan Peace Leadership atau kepemimpinan perdamaian.

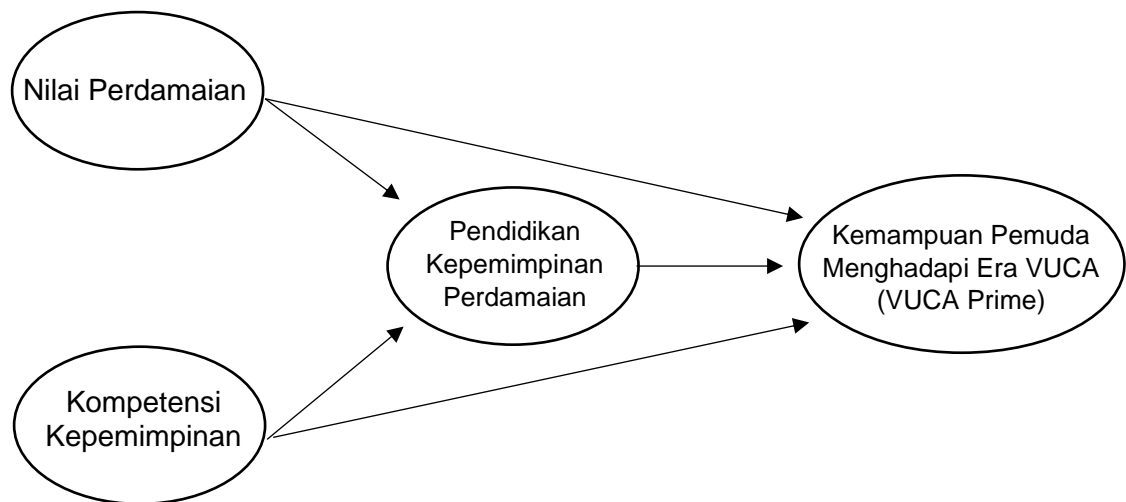
Kepemimpinan dan perdamaian seperti dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Semakin besar amanah kepemimpinan seseorang, maka semakin besar pertentangan atau konflik yang bisa terjadi. Terlebih lagi saat ini, konflik akan semakin kompleks dan saling berkaitan. Oleh karena itu, selain menguasai kompetensi kepemimpinan, seorang pemimpin juga dapat menerapkan nilai perdamaian dalam menghadapi konflik baik itu konflik yang muncul dari dalam dirinya maupun dari organisasi. Selanjutnya, ketika pemimpin

telah mampu menghadapi konflik tersebut, maka secara tidak langsung dia menciptakan kedamaian dalam diri dan dalam organisasi.

Kepemimpinan perdamaian telah dikaji secara mendalam oleh Yayasan KITA Bhinneka Tunggal Ika melalui program Akademi KITA. Program ini dilakukan dengan merekrut pemuda dari seluruh Indonesia yang akhirnya tergabung dalam *Guardians of Peace (GoP)* untuk pendidikan kepemimpinan perdamaian. Program ini dilaksanakan melalui beberapa kegiatan, diantaranya adalah *Peace Leadership Training, Peace Leadership Class, dan Peace Project*.

Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Nilai Perdamaian dan Kompetensi Kepemimpinan. Indikator dari nilai perdamaian adalah menerima diri, memaafkan, dan tanpa prasangka sedangkan Indikator dari kompetensi kepemimpinan dibatasi hanya pada *Resilience, Gaining Commitment, Adaptability, Building Positive Working Relationship, Analytical Thinking, Continuous Learning, Initiating Action* karena berdasarkan kajian yang dilakukan oleh *World Economic Forum* pada Tahun 2020. Lembaga ini merilis 10 keterampilan yang dibutuhkan oleh para pekerja agar mampu menghadapi perubahan di masa depan. Keterampilan tersebut mengacu pada tujuh kompetensi kepemimpinan yang disebutkan di atas. Selanjutnya, variabel dependen dalam penelitian ini adalah VUCA Prime dengan indikator *Vision, Understanding, Clarity, dan Agility* serta Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian sebagai variabel mediasi.

Kerangka konseptual dari penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 3.1. di bawah ini.



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

3.2. Hipotesis

- H1 : Nilai Perdamaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian
- H2 : Kompetensi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pendidikan Kepemimpinan Perdamaian
- H3 : Nilai perdamaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan pemuda menghadapi era VUCA
- H4 : Kompetensi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan pemuda menghadapi era VUCA
- H5 : Pendidikan kepemimpinan perdamaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan pemuda menghadapi era VUCA
- H6 : Pendidikan kepemimpinan perdamaian dapat memediasi pengaruh nilai perdamaian terhadap kemampuan pemuda menghadapi era VUCA
- H7 : Pendidikan kepemimpinan perdamaian dapat memediasi pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kemampuan pemuda menghadapi era VUCA