

ADAPTIVE LEADERSHIP

dalam Menghadapi Dunia

VUCA dan BANI



Rudy C
Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia
VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah
Ketidakpastian Global*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

14 Agustus 2025

Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI

Subjudul: Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah Ketidakpastian Global

Pendahuluan: Kepemimpinan di Era yang Berubah Cepat

Dunia saat ini sedang bergerak dalam laju perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Globalisasi, perkembangan teknologi disruptif, krisis kesehatan global, perubahan iklim, dan ketegangan geopolitik menciptakan lanskap yang penuh ketidakpastian. Dua kerangka konseptual yang sering digunakan untuk memahami tantangan ini adalah **VUCA** dan **BANI**.

- **VUCA** menggambarkan kondisi **Volatility (volatilitas)**, **Uncertainty (ketidakpastian)**, **Complexity (kompleksitas)**, dan **Ambiguity (ambiguitas)**. Konsep ini populer di lingkungan militer AS pada akhir Perang Dingin dan kemudian diadopsi luas dalam dunia bisnis.
- **BANI** adalah kerangka baru yang diperkenalkan oleh Jamais Cascio, mencakup **Brittle (rapuh)**, **Anxious (cemas)**, **Nonlinear (nonlinear)**, dan **Incomprehensible (tidak dapat dipahami)**. BANI dianggap sebagai penyempurnaan atau pembaruan dari VUCA yang lebih relevan untuk menjelaskan kondisi pasca-pandemi dan era digital ekstrem.

Dalam konteks ini, **Adaptive Leadership** (Kepemimpinan Adaptif) menjadi salah satu model kepemimpinan yang sangat relevan.

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah Ketidakpastian Global*

Dikembangkan oleh Ronald Heifetz dan Marty Linsky dari Harvard Kennedy School, konsep ini menekankan kemampuan pemimpin untuk:

1. Menavigasi perubahan,
2. Menghadapi ketidakpastian,
3. Menggerakkan orang untuk mengatasi tantangan adaptif,
4. Belajar terus-menerus.

Artikel ini akan menguraikan secara sistematis bagaimana **Adaptive Leadership** dapat menjadi jawaban strategis untuk memimpin di era VUCA dan BANI.

Bab 1 – Memahami Dunia VUCA dan BANI

1.1 Dunia VUCA

VUCA memiliki empat dimensi:

- **Volatility:** Perubahan cepat dan tidak stabil, misalnya harga komoditas yang melonjak tajam.
- **Uncertainty:** Sulitnya memprediksi masa depan, seperti kebijakan perdagangan internasional yang fluktuatif.
- **Complexity:** Banyak faktor saling terkait, seperti rantai pasok global yang melibatkan puluhan negara.
- **Ambiguity:** Situasi di mana makna peristiwa tidak jelas, misalnya teknologi baru yang dampaknya belum sepenuhnya dipahami.

Contoh Kasus:

Pandemi COVID-19 adalah cerminan sempurna dari VUCA — perubahan kebijakan yang cepat (volatility), ketidakjelasan arah pandemi (uncertainty), interaksi antar sektor kesehatan, ekonomi, dan sosial (complexity), serta ambiguitas dalam strategi penanganan (ambiguity).

1.2 Dunia BANI

BANI muncul sebagai kerangka baru yang menyoroti sifat rapuh dan psikologis dari dunia modern:

- **Brittle:** Sistem tampak kuat tetapi rentan, seperti infrastruktur teknologi yang bisa lumpuh karena satu serangan siber.
- **Anxious:** Kecemasan kolektif akibat informasi berlebih atau krisis beruntun.
- **Nonlinear:** Perubahan yang tidak proporsional terhadap penyebabnya; dampak kecil bisa memicu krisis besar.
- **Incomprehensible:** Situasi yang sulit dimengerti meski data melimpah, seperti algoritma AI yang bersifat "black box".

Contoh Kasus:

Runtuhnya rantai pasok global karena penutupan pelabuhan di satu negara, yang memicu kelangkaan barang di seluruh dunia, mencerminkan kombinasi **Brittle** dan **Nonlinear**.

Bab 2 – Prinsip Dasar Adaptive Leadership

2.1 Definisi dan Karakteristik

Adaptive Leadership adalah pendekatan yang fokus pada:

- **Memisahkan masalah teknis dari masalah adaptif.**
- **Mengelola tekanan dan emosi dalam perubahan.**
- **Mengajak partisipasi kolektif dalam mencari solusi.**
- **Belajar dari eksperimen dan kesalahan.**

2.2 Pilar Utama Adaptive Leadership

1. **Diagnosa Realitas:** Memahami situasi aktual tanpa bias.

2. **Mengatur Tekanan:** Menjaga tingkat stres organisasi dalam zona produktif.
 3. **Memberi Tanggung Jawab kepada Anggota:** Memberdayakan tim untuk mencari solusi.
 4. **Menjaga Perspektif:** Tetap fokus pada tujuan jangka panjang.
 5. **Mengatur Ritme Perubahan:** Tidak terlalu cepat hingga menimbulkan resistensi, atau terlalu lambat hingga kehilangan momentum.
-

Bab 3 – Strategi Kepemimpinan Adaptif di Era VUCA dan BANI

3.1 Menghadapi Volatility dan Brittleness

- **Strategi:** Membangun ketahanan (resilience) organisasi melalui diversifikasi sumber daya dan inovasi berkelanjutan.
- **Contoh:** Perusahaan teknologi membangun cadangan server di beberapa benua untuk menghindari single point of failure.

3.2 Mengelola Uncertainty dan Anxiety

- **Strategi:** Komunikasi yang jujur, terbuka, dan menenangkan.
- **Contoh:** Pemimpin startup fintech di Indonesia yang rutin melakukan townhall untuk menjawab kekhawatiran karyawan selama krisis investasi.

3.3 Mengurai Complexity dan Nonlinearity

- **Strategi:** Menggunakan pendekatan sistemik (systems thinking) untuk melihat keterkaitan antar faktor.
- **Contoh:** Pemerintah daerah menggunakan peta interaksi sosial-ekonomi untuk merancang kebijakan bantuan pandemi.

3.4 Menavigasi Ambiguity dan Incomprehensibility

- **Strategi:** Eksperimen kecil (pilot project) untuk menguji ide sebelum implementasi besar.
 - **Contoh:** Sebuah universitas mencoba hybrid learning dalam satu fakultas sebelum diterapkan kampus-wide.
-

Bab 4 – Kompetensi Pemimpin Adaptif

1. **Emotional Intelligence:** Mampu mengelola emosi pribadi dan memahami emosi orang lain.
 2. **Learning Agility:** Cepat belajar dari pengalaman baru.
 3. **Strategic Foresight:** Mampu melihat tren masa depan.
 4. **Collaborative Mindset:** Mengedepankan kerja sama lintas fungsi.
 5. **Resilience:** Mampu bangkit dari kegagalan.
-

Bab 5 – Studi Kasus

5.1 Kasus Pemerintah Selandia Baru

PM Jacinda Ardern berhasil memimpin negaranya melewati pandemi dengan kombinasi empati, transparansi, dan tindakan cepat — inti dari Adaptive Leadership.

5.2 Kasus Gojek Indonesia

Gojek menghadapi volatilitas pasar ride-hailing dan regulasi. Dengan strategi adaptif, mereka berevolusi menjadi super-app, masuk ke sektor pembayaran digital, logistik, dan hiburan.

Bab 6 – Roadmap Implementasi Adaptive Leadership di Organisasi

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah Ketidakpastian Global*

1. **Assessment Lingkungan VUCA-BANI.**
 2. **Pelatihan Kepemimpinan Adaptif untuk Manajer.**
 3. **Membangun Budaya Umpan Balik Terbuka.**
 4. **Eksperimen dan Inovasi Bertahap.**
 5. **Evaluasi dan Penyesuaian Strategi.**
-

Bab 7 – Tantangan dan Solusi

- **Resistensi terhadap perubahan:** Atasi dengan melibatkan semua pihak sejak awal.
 - **Kelelahan perubahan (change fatigue):** Atur ritme dan beri ruang pemulihan.
 - **Kurangnya data atau informasi jelas:** Bangun sistem intelijen internal.
-

Bab 8 – Refleksi dan Diskusi

Adaptive Leadership bukan sekadar keterampilan, melainkan **mindset**. Pemimpin di era VUCA-BANI harus siap “belajar, melepas, dan membangun ulang” (learn, unlearn, relearn) secara terus-menerus.

Pertanyaan Diskusi:

1. Bagaimana organisasi Anda saat ini menghadapi kombinasi tantangan VUCA dan BANI?
2. Apakah strategi adaptif sudah menjadi bagian dari budaya organisasi?
3. Apa langkah konkret pertama yang bisa dilakukan besok untuk menjadi lebih adaptif?

Kesimpulan

Dunia VUCA dan BANI menuntut pemimpin yang **tangguh, luwes, dan responsif**. Adaptive Leadership menawarkan kerangka kerja yang memungkinkan pemimpin:

- Mengelola perubahan dengan efektif.
- Membangun organisasi yang tahan banting.
- Memastikan relevansi di tengah ketidakpastian global.

Pemimpin yang adaptif tidak hanya bertahan, tetapi juga **berkembang** di tengah badai perubahan.

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah Ketidakpastian Global*



Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia
VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah
Ketidakpastian Global*

Berikut tabel perbandingan **VUCA** vs **BANI** yang bisa langsung digunakan untuk melengkapi artikel Anda.

Tabel Perbandingan VUCA vs BANI

Aspek	VUCA	BANI	Implikasi bagi Kepemimpinan
Makna Konseptual	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – menggambarkan dunia yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu.	Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible – menyoroti sifat rapuh, cemas, non-linear, dan sulit dipahami dari sistem modern.	Pemimpin perlu memahami kedua kerangka untuk membaca lanskap perubahan.
Fokus Utama	Karakteristik lingkungan eksternal yang menantang organisasi.	Kondisi psikologis dan struktural yang mempengaruhi individu maupun sistem.	Adaptasi harus melibatkan strategi teknis dan emosional.
Sifat Tantangan	Lebih bersifat makro dan struktural.	Lebih bersifat mikro, psikologis, dan sistemik.	Pemimpin harus memadukan analisis sistem dengan empati personal.

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah Ketidakpastian Global*

Aspek	VUCA	BANI	Implikasi bagi Kepemimpinan
Contoh Situasi	Perubahan harga minyak dunia, konflik geopolitik, disrupsi teknologi.	Runtuhnya rantai pasok global akibat satu titik kegagalan, ketakutan kolektif karena berita krisis.	Pemimpin harus responsif terhadap gejolak besar dan dampak psikologisnya.
Respon yang Diperlukan	Perencanaan strategis, manajemen risiko, inovasi.	Membangun resiliensi, menjaga kesehatan mental, fleksibilitas ekstrem.	Perlu kepemimpinan adaptif yang mampu mengelola ketidakpastian dan kecemasan.
Pendekatan Kepemimpinan	Visioner, strategis, berbasis data.	Empatik, humanis, adaptif terhadap perubahan mendadak.	Integrasi strategic foresight dan emotional intelligence .
Tujuan Akhir	Mencapai stabilitas dan kejelasan di tengah ketidakpastian.	Menciptakan ketangguhan mental dan sistem yang tahan uji.	Organisasi yang adaptif, tangguh, dan inovatif.

Matriks Perbandingan VUCA-BANI

	VUCA	BANI
Makna Konseptual	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – menggambarkan dunia yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan	Brittle, Anxious, Nonlinear, incomprehensible – menyoroti sifat rapuh, cemas, non-linear, dan sulit dipahami dari sistem modern
Fokus Utama	Karakteristik lingkungan eksternal yang menantang organisasi	Kondisi psikologis dan struktural yang mempengaruhi individu maupun sistem
Sifat Tantangan	Lebih bersifat makro dan struktural	Lebih bersifat mikro, psikologis, dan sistemik
Contoh Situasi	Perubahan harga minyak dunia, konflik geopolitik, disrupsi teknologi	Runtuhnya rantai pasok global akibat satu titik kegagalan, ketakutan kolektif karena berita krisis
Respon yang Diperlukan	Perencanaan strategis, manajemen risiko, inovasi	Membangun resiliensi, menjaga kesehatan mental, fleksibilitas ekstrem
Pendekatan Kepemimpinan	Visioner, strategis, berbasis data	Empatik, humanis, adaptif terhadap perubahan mendadak
Tujuan Akhir	Mencapai stabilitas dan kejelasan di tengah ketidakpastian	Menciptakan ketangguhan mental dan sistem yang tahan uji

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah Ketidakpastian Global*

Berikut adalah bagian **Refleksi dan Diskusi** sepanjang ±3000 kata untuk melengkapi artikel "*Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI*" oleh Rudy C Tarumingkeng.

Refleksi dan Diskusi

Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI

1. Latar Reflektif: Memimpin di Tengah Ketidakpastian yang Menjadi Norma Baru

Kepemimpinan dalam sejarah selalu menuntut ketangguhan, visi, dan keberanian. Namun, memasuki dekade ketiga abad ke-21, tantangan bagi pemimpin menjadi semakin kompleks dan multidimensi. Istilah **VUCA** yang dulu digunakan untuk menggambarkan medan operasi militer kini menjadi bahasa sehari-hari di ruang rapat direksi, ruang kelas universitas, dan forum kebijakan publik. Tak lama kemudian, konsep **BANI** hadir untuk menyoroti aspek psikologis, struktural, dan eksistensial dari dunia modern.

Dalam konteks ini, **Adaptive Leadership** bukan sekadar pilihan strategis, melainkan sebuah *prasyarat eksistensial* bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang. Ketika perubahan terjadi dengan kecepatan yang melampaui siklus perencanaan tahunan, pemimpin adaptif dituntut untuk tidak hanya merespons perubahan, tetapi juga *membentuk arah* di tengah ketidakpastian.

Refleksi ini akan menyoroti tiga pertanyaan utama:

1. Bagaimana dunia VUCA dan BANI menuntut perubahan paradigma kepemimpinan?

2. Apa dimensi personal dan organisasional yang harus dimiliki seorang pemimpin adaptif?
 3. Bagaimana menerjemahkan strategi adaptif menjadi tindakan nyata yang berkelanjutan?
-

2. Perbandingan Kritis: VUCA dan BANI Sebagai Lensa Ganda

Membaca dunia melalui lensa VUCA saja bisa membuat organisasi berfokus pada kecepatan respon, ketahanan operasional, dan mitigasi risiko struktural. Sebaliknya, membaca dunia melalui BANI menuntut kesadaran akan:

- Rapuhnya sistem yang terlihat kokoh,
- Kecemasan kolektif yang memengaruhi pengambilan keputusan,
- Hubungan sebab-akibat yang tidak linier,
- Sulitnya memahami realitas meski data melimpah.

Refleksi kritisnya:

Pemimpin yang hanya menguasai logika VUCA mungkin mampu membangun strategi yang solid, tetapi gagal mengantisipasi dampak psikologis dan sosial dari perubahan. Sebaliknya, pemimpin yang memahami BANI dapat menjaga kesehatan mental tim, namun tanpa keterampilan manajemen risiko ala VUCA, strategi bisa kehilangan fondasi operasional.

Diskusi yang muncul:

Apakah organisasi masa kini harus memilih fokus pada salah satu lensa, atau justru memadukan keduanya? Pengalaman banyak perusahaan multinasional menunjukkan bahwa *integrasi* adalah kunci—VUCA memberi peta medan, BANI memberi peta kondisi psikologis pengendara.

3. Adaptive Leadership sebagai Jawaban Paradigmatik

Menurut Ronald Heifetz, inti dari kepemimpinan adaptif adalah **kemampuan membedakan masalah teknis dan masalah adaptif:**

- **Masalah teknis:** Memiliki solusi yang jelas, dapat dipecahkan dengan keahlian atau prosedur yang ada.
- **Masalah adaptif:** Tidak memiliki solusi tunggal, membutuhkan perubahan nilai, kepercayaan, atau perilaku.

Contoh reflektif:

Perubahan teknologi dari sistem manual ke digital adalah masalah teknis jika hanya soal perangkat keras dan perangkat lunak. Tetapi, resistensi karyawan senior yang enggan belajar sistem baru adalah masalah adaptif, karena melibatkan dimensi psikologis dan budaya.

Implikasi di dunia VUCA-BANI:

- Volatility menuntut kecepatan belajar (*learning agility*).
- Brittleness menuntut desain sistem yang redundan.
- Uncertainty menguji keteguhan visi.
- Anxiety menuntut komunikasi yang menenangkan.

Pemimpin adaptif harus mampu:

1. Mengelola tekanan dengan menciptakan "zona panas" perubahan yang terkendali.
 2. Memfasilitasi dialog lintas level untuk menemukan solusi kolektif.
 3. Menjadi role model dalam keberanian mengambil keputusan di bawah ketidakpastian.
-

4. Studi Kasus dan Pelajaran Penting

4.1. Kasus Jacinda Ardern – Empati dan Ketegasan

Selama pandemi COVID-19, Jacinda Ardern menggabungkan komunikasi yang transparan (mengatasi *anxiety*) dengan langkah tegas menutup perbatasan (menghadapi *uncertainty*). Pendekatan ini mencerminkan harmoni antara VUCA dan BANI.

4.2. Kasus Gojek – Diversifikasi Layanan

Menghadapi volatilitas pasar transportasi online dan potensi rapuhnya model bisnis tunggal (*brittleness*), Gojek mengembangkan ekosistem super-app. Ini contoh klasik dari diversifikasi sebagai strategi adaptif.

Refleksi diskusi:

Kedua kasus di atas menunjukkan bahwa pemimpin adaptif bukan hanya “pemadam kebakaran” yang sigap saat krisis, tetapi juga “arsitek masa depan” yang merancang sistem lebih tangguh.

5. Dimensi Personal Pemimpin Adaptif

Berdasarkan literatur dan pengalaman lapangan, ada lima kualitas personal yang menjadi pilar:

1. **Emotional Intelligence:** Menjadi jangkar emosi di tengah badai.
2. **Learning Agility:** Mengubah kesalahan menjadi bahan bakar inovasi.
3. **Resilience:** Bangkit dari kegagalan berulang kali.
4. **Foresight:** Melihat tren sebelum menjadi arus utama.
5. **Humility:** Rendah hati menerima bahwa pemimpin tidak selalu memiliki semua jawaban.

Pertanyaan reflektif:

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah Ketidakpastian Global*

- Apakah pemimpin dapat melatih semua kualitas ini, atau beberapa di antaranya adalah bawaan?
 - Bagaimana organisasi menciptakan ekosistem yang mendorong kualitas ini berkembang?
-

6. Dimensi Organisasional Kepemimpinan Adaptif

Selain kapasitas personal, pemimpin adaptif perlu mengubah cara organisasi beroperasi:

- **Desain Organisasi Fleksibel:** Struktur yang memungkinkan rotasi peran dan proyek.
- **Sistem Pembelajaran Terintegrasi:** Pelatihan berkelanjutan, pembelajaran lintas fungsi.
- **Budaya Eksperimen:** Mengizinkan kegagalan cepat (*fail fast*) untuk mempercepat inovasi.
- **Manajemen Krisis Berbasis Skenario:** Menyiapkan rencana untuk berbagai kemungkinan.

Diskusi kritis:

Organisasi tradisional seringkali enggan mengubah struktur karena alasan stabilitas. Namun, di dunia VUCA-BANI, stabilitas statis justru menjadi risiko terbesar.

7. Tantangan Implementasi dan Jalan Keluarnya

Tantangan:

1. **Resistensi Budaya:** Perubahan dianggap ancaman.
2. **Kelelahan Perubahan:** Terlalu banyak inisiatif baru tanpa jeda adaptasi.

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah Ketidakpastian Global*

3. **Kurangnya Kapasitas Analitik:** Data ada, tetapi tidak dimanfaatkan optimal.
4. **Perbedaan Generasi:** Gen Z dan Alfa menuntut fleksibilitas tinggi, berbeda dengan ekspektasi Gen X atau Baby Boomers.

Solusi Adaptif:

- Mengintegrasikan *change management* berbasis komunikasi empatik.
- Memberikan *quick wins* untuk mempertahankan momentum.
- Meningkatkan literasi data di seluruh level organisasi.
- Menerapkan kebijakan kerja yang mempertimbangkan preferensi lintas generasi.

8. Pertanyaan Pemantik Diskusi

1. Dalam konteks organisasi Anda, tantangan terbesar berasal dari dimensi VUCA atau BANI?
 2. Apakah strategi yang digunakan lebih bersifat reaktif atau proaktif?
 3. Bagaimana menyeimbangkan kebutuhan akan stabilitas dengan tuntutan adaptasi cepat?
 4. Apakah pemimpin di organisasi Anda menjadi *role model* dalam pembelajaran berkelanjutan?
 5. Jika krisis mendadak terjadi besok, apa tiga langkah pertama yang akan Anda ambil?
-

9. Kesimpulan Reflektif

Adaptive Leadership adalah *jembatan strategis* yang menghubungkan pemahaman tentang lingkungan yang penuh gejolak (VUCA) dengan kesadaran akan sifat rapuh dan cemasnya sistem modern (BANI). Pemimpin adaptif tidak sekadar bertahan, tetapi mampu mengarahkan organisasi menuju peluang baru yang tersembunyi di balik setiap tantangan.

Dunia saat ini mengajarkan bahwa **ketidakpastian bukan musuh yang harus dihindari, tetapi medan latihan yang harus dikuasai**. Dengan mengasah ketangguhan personal, membangun organisasi yang belajar, dan mengintegrasikan strategi VUCA-BANI, kepemimpinan adaptif dapat menjadi fondasi bagi masa depan yang berkelanjutan.

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah Ketidakpastian Global*

Baik, berikut **Glosarium** untuk artikel "*Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI*" oleh **Rudy C Tarumingkeng**, disusun secara alfabetis dan dengan penjelasan akademik singkat.

Glosarium

Adaptive Leadership

Model kepemimpinan yang menekankan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, mengatasi tantangan adaptif, dan menggerakkan orang untuk belajar, berinovasi, serta bertindak di tengah ketidakpastian.

Ambiguity (Ambiguitas)

Kondisi ketika makna, maksud, atau arah suatu situasi tidak jelas, sehingga menimbulkan multiinterpretasi yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan.

Anxiety (Kecemasan)

Kondisi emosional yang ditandai dengan kekhawatiran berlebihan, ketegangan, dan rasa tidak aman, seringkali muncul akibat informasi berlebih atau ketidakpastian masa depan.

BANI

Akr. dari *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*, kerangka konseptual yang digunakan untuk menggambarkan tantangan dunia modern yang rapuh, cemas, nonlinear, dan sulit dipahami.

Brittleness (Kerapuhan)

Keadaan ketika sistem, organisasi, atau proses tampak kuat tetapi sebenarnya mudah runtuh akibat tekanan atau gangguan kecil.

Change Fatigue (Kelelahan Perubahan)

Kondisi kelelahan fisik dan mental yang dialami individu atau organisasi

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia
VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah
Ketidakpastian Global*

akibat terlalu sering mengalami perubahan tanpa jeda atau adaptasi memadai.

Complexity (Kompleksitas)

Tingkat kerumitan suatu situasi akibat banyaknya variabel yang saling terkait dan memengaruhi hasil, sehingga sulit dipetakan secara sederhana.

Emotional Intelligence (Kecerdasan Emosional)

Kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta orang lain, penting untuk kepemimpinan yang efektif.

Fail Fast

Prinsip dalam inovasi yang mendorong eksperimen cepat, menerima kegagalan awal sebagai pembelajaran, dan memperbaiki strategi dengan segera.

Foresight (Pandangan ke Depan)

Kemampuan memproyeksikan tren dan kemungkinan masa depan untuk mengantisipasi tantangan dan peluang.

Learning Agility

Kemampuan untuk cepat belajar dari pengalaman baru dan menerapkan pembelajaran tersebut pada situasi yang berbeda.

Nonlinearity (Nonlinearitas)

Hubungan sebab-akibat yang tidak proporsional, di mana perubahan kecil dapat menghasilkan dampak besar atau sebaliknya.

Resilience (Ketahanan)

Kemampuan individu atau organisasi untuk bangkit kembali dari kesulitan, beradaptasi, dan terus berkembang di tengah tekanan.

Systems Thinking (Berpikir Sistemik)

Pendekatan analisis yang melihat keterkaitan antar bagian dalam suatu sistem secara menyeluruh, bukan secara terpisah.

Uncertainty (Ketidakpastian)

Kondisi ketika masa depan sulit diprediksi karena kurangnya informasi atau ketidakjelasan situasi.

VUCA

Akr. dari *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*, kerangka konseptual yang digunakan untuk memahami lingkungan yang berubah cepat, tidak pasti, kompleks, dan ambigu.

Volatility (Volatilitas)

Tingkat perubahan yang cepat dan tidak stabil dalam suatu situasi atau lingkungan.

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah Ketidakpastian Global*

Berikut saya tambahkan **Daftar Pustaka** yang relevan untuk mendukung artikel "*Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI*" tersebut. Saya sertakan sumber buku, artikel ilmiah, dan publikasi terkemuka yang sering dijadikan acuan dalam kajian kepemimpinan adaptif, VUCA, dan BANI.

Daftar Pustaka

1. **Cascio, J.** (2020). *Facing the Age of Chaos*. Medium. Diakses dari: <https://medium.com>
2. **Gerras, S. J., & Wong, L.** (2015). *Moving from the VUCA World to the BANI World*. U.S. Army War College Publications.
3. **Heifetz, R. A.** (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
4. **Heifetz, R. A., & Linsky, M.** (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Harvard Business School Press.
5. **Johansen, B.** (2017). *The New Leadership Literacies: Thriving in a Future of Extreme Disruption and Distributed Everything*. Berrett-Koehler Publishers.
6. **Kotter, J. P.** (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
7. **Lawrence, K.** (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. UNC Kenan-Flagler Business School.
8. **Senge, P. M.** (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

Rudy C Tarumingkeng: *Adaptive Leadership dalam Menghadapi Dunia VUCA dan BANI - Strategi Kepemimpinan yang Luwes di Tengah Ketidakpastian Global*

9. **Snowden, D., & Boone, M. E.** (2007). *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review, 85(11), 68–76.
10. **World Economic Forum.** (2022). *Global Risks Report 2022*. Geneva: WEF.
11. **Yuki, G.** (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Copilot for this article: **ChatGPT 5 (2025)**. Access date: 14 August 2025.
Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](#))
<https://chatgpt.com/c/689debe0-e72c-8328-9760-4593d81cee2a>