



---

---

## IMPLEMENTASI PERAN PEMIMPIN DAN *HUMAN RESOURCES* DALAM ORGANISASI DI MASA VUCA

Rizal Bakti<sup>1</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, Depok

[Rizalbakti73@gmail.com](mailto:Rizalbakti73@gmail.com)

---

---

### Abstrak

VUCA merupakan salah satu fenomena yang terjadi akibat adanya perubahan yang sangat cepat dalam proses bisnis. Untuk itu perusahaan harus segera mengambil tindakan agar jalannya perusahaan dapat berjalan sesuai dengan perkembangan masa kini. Metode penulisan ini merupakan menggunakan literatur review terhadap beberapa tema mengenai VUCA khususnya di bidang Sumber Daya Manusia. Hasil dari kajian tulisan ini adalah VUCA berhubungan dengan kepemimpinan menentukan keberhasilan pengelolaan sebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi organisasi termasuk didalam peran dan fungsi human resources.

### Abstract

VUCA is a phenomenon that occurs due to very fast changes in business processes. For this reason, the company must immediately take action so the company can run in accordance with current developments. This method of writing is to use a literature review of several themes regarding VUCA, especially in the field of Human Resources. The result of this study is that VUCA is related to leadership in determining the success of managing an organization in achieving the organization's vision and mission, including the role and function of human resources.

**Keywords:** *VUCA (volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity), Human Resources, Leadership*

(\* ) *Corresponding Author* : Rizal Bakti, [rizalbakti73@gmail.com](mailto:rizalbakti73@gmail.com), 08129473380

---

---

### INTRODUCTION

Hampir tiga dekade lalu, ilmuwan sosial di U.S. Army War College menciptakan akronim “VUCA” dalam upaya untuk menggambarkan lingkungan bekerja di masa depan. VUCA, singkatan dari *Volatility* atau Volatilitas; *Uncertainty*-ketidakpastian; *Complexity* atau kompleksitas; dan *Ambiguity* -Ambiguitas. Istilah VUCA ini banyak ditemukan dalam konteks geopolitik dan bisnis yang kesemuanya bertujuan menggambarkan sebuah lingkungan yang penuh dengan turbulensi. (Benjamin E. Baran and Haley M. Woznyj 2019).

Konsep VUCA, pada kenyataannya, mengubah cara organisasi membuat keputusan, mengelola risiko, mendorong perubahan, dan memecahkan masalah. Mampu menjalankan bisnis dalam jangka pendek di era VUCA tidaklah cukup, setiap organisasi tentu menginginkan agar proses bisnis yang mereka jalankan memiliki berkelanjutan, sejauh ini pola pemikiran bisnis masih didominasi oleh pemikiran jangka pendek, hal ini menunjukkan

bahwa pemikiran jangka panjang masih bersifat abu-abu dan serba ketidakpastian, namun apakah pola pemikiran bisnis bersifat jangka pendek ini harus diubah mengingat tingkat persaingan bisnis dan faktor kompetisi yang semakin tinggi sehingga perusahaan perlu melakukan inovasi demi menjamin keberlanjutan dari proses bisnis yang mereka jalankan.

VUCA singkatan dari *Volatility* (Volatilitas) , *Uncertainty* (ketidakpastian), *Complexity* (kompleksitas) dan *Ambiguity* (Ambiguitas) . Istilah VUCA ini banyak ditemukan dalam konteks geopolitik dan bisnis yang kesemuanya bertujuan menggambarkan sebuah lingkungan yang penuh dengan turbulensi. (Benjamin E. Baran and Haley M. Woznyj 2019). *Volatility* merupakan sebuah kondisi ketidakstabilan yang diakibatkan oleh perubahan drastis atau cepat (Kail, 2010a dalam Jain 2019). Tantangannya tidak terduga dan mungkin durasinya tidak diketahui (Bennett & Lemoine, 2014.) . *Uncertainty* (Ketidakpastian), Ketidakpastian adalah keadaan di mana suatu peristiwa sama sekali tidak dapat diprediksi, atau dapat dikatakan tidak diharapkan sama sekali, *Complexity* (Kompleksitas), Kompleksitas adalah kondisi ketika organisasi mengalami masalah yang berkepanjangan dan rumit serta saling terhubung.

Menurut Ligthelm, (2010) agar suatu bisnis dapat bertahan dalam jangka waktu lama, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, antara lain : adanya kompilasi rencana bisnis, pembaharuan rencana bisnis reguler, menganalisis pesaing kemudahan memasuki bisnis baru, dan kemampuan perhitungan atau kalkulasi resiko. Salah satu cara yang perlu dilakukan dalam menghadapi persaingan di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) adalah melakukan inovasi dalam rangka menunjang keberlanjutan bisnis.

Anita Sarkar (2015) memandang bahwa perubahan yang cepat terjadi di bidang politik, ekonomi, sosial dan teknologi kedepan membuat dunia organisasi meningkat di VUCA. Istilah VUCA adalah volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, ambiguitas yang telah menjadi ungkapan umum saat ini. Betof, Lisa M.D. Owens Sue Todd (2014) mengamati bahwa batas-batas yang pernah dapat diidentifikasi dari pasar dan industri selama ini bisa diprediksi menjadi ketidakpastian, perubahan bisa bergeser terus, kadang lambat, kadang cepat, perubahan ini sedikit diluar kemampuan kita untuk memprediksinya . Dalam lingkungan ini, para pemimpin menyadari bahwa masa depan yang berkelanjutan hanya mungkin dapat dilalui jika organisasi dapat merasakan, beradaptasi, dan merespons perubahan tersebut. Harish Manwani (2013) mengamati bahwa kita hidup di dunia di mana volatilitas dan ketidakpastian telah menjadi norma baru. Perusahaan yang identik dengan kategori produk tertentu hanya dapat bertahan jika melakukan inovasi didalamnya, sehingga dibutuhkan kemampuan membaca peluang dan kesempatan. Organisasi yang mampu beradaptasi lah yang akan memenangkan persaingan di masa VUCA.

Menurut Rifa'i & Fadhli (2013) istilah organisasi (*organization*) merupakan perpaduan seluruh unsur manusia dan non manusia yang memiliki fungsi yang berbeda-beda tetapi tujuan sama. Organisasi bersifat terbuka karena organisasi meliputi orang dan tujuan-tujuan yang merupakan hasil usaha kumpulan orang untuk mencapai kinerja, hasil, dan menjadi arah yang benar sebagai sistem sosial. Sedangkan menurut Budhiarto et.al (2014), organisasi autentik merupakan wadah sosial yang memiliki perilaku, struktur, dan proses, yang didasari oleh kemampuannya menemukan kesejatian dalam rangka mencapai tujuan serta menghadapi perubahan lingkungan. Berdasarkan latar belakang diatas penulis memfokuskan kepada permasalahan peran pemimpin dan human resources di organisasi pada saat VUCA

## **METHODS**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini, berupa kajian literatur/pustaka. Menurut Zed (2008) bahwa kajian literatur/ pustaka membatasi kegiatannya hanya pada bahan-bahan koleksi perpustakaan saja tanpa memerlukan riset lapangan. Sedangkan Jesson et al (2011) berpendapat bahwa kajian literatur adalah sebuah produk tulisan yang mengulas sebuah topik atau hasil penelitian yang telah dipublikasikan, tanpa ada gambaran metodologi ilmiah.

## **RESULTS & DISCUSSION**

### **Results**

Di masa pandemi ini, seringkali perusahaan atau organisasi bisnis menghadapi lambatnya laju bisnis, target pendapatan yang jauh dari harapan, komunikasi yang buruk di antara sesama anggota organisasi, dan bahkan terkadang kehilangan pelanggan yang berharga, serta beberapa situasi yang serba sulit untuk diprediksi. situasi ini ternyata telah diteliti oleh seorang ahli militer dari Amerika Serikat pada tahun 1990-an sehingga melahirkan konsep **VUCA**. Selain langkah di atas para pemimpin harus dapat menerjemahkan keinginan konsumen dengan cara : 1). Menerjemahkan data menjadi informasi, kita semua menginginkan sebanyak mungkin fakta yang relevan saat membuat keputusan. Jika perusahaan mampu menerjemahkan data (fakta) menjadi informasi yang berguna untuk tim keputusan organisasi akan lebih baik untuk menghadapi situasi tersebut. 2) Komunikasi yang jelas, Winston Churchill, mantan Perdana Menteri Inggris, adalah seorang panutan yang hebat. Ia seorang komunikator yang fantastis, dan pernah berkata “sedikit kata-kata adalah yang terbaik.” Kata-kata yang sedikit dan sederhana namun tepat, cocok untuk menggerakkan orang karena mudah untuk diceritakan dan dipahami. Trik ini bisa juga digunakan untuk bangun budaya organisasi 3). Pastikan maksud dan tujuan organisasi mudah dimengerti , tantangan yang melekat pada lingkungan yang tidak stabil membutuhkan kepemimpinan yang gesit dan organisasi yang fleksibel. Jika bawahan Anda sepenuhnya memahami maksud Anda, mereka akan lebih siap untuk menangani perubahan lingkungan yang penuh tantangan dan tidak terduga.

Selain itu guna mengantisipasi ketidakpastian ini, maka seorang pemimpin membutuhkan perubahan sikap dan perilaku sebagai berikut: 1).Dapatkan perspektif baru , temukan cara untuk menantang kesesuaian model mental anda, secara individu dan kolektif. Konsep *red-teaming* akan sangat membantu. *Red-teaming* adalah penggunaan *devil's advocate* dalam tim kepemimpinan untuk melawan pengaruh cara pikir kelompok. Dengan melakukan ini, anggota tim bisa mendapatkan gambaran yang lebih luas dan beragam. 2). Bersikap fleksibel sebuah rencana dalam kondisi ketidakpastian haruslah memiliki ruang fleksibilitas dan satu dua pilihan di dalamnya. Dari sudut pandang human resources , cara berpikir ini harus tertanam dalam etos organisasi sehingga rencana dapat direvisi untuk mengatasi ketidakpastian secara efektif. 3).*Be Visioner* Memang bijaksana untuk menilai hasil dari rencana dan keputusan kita. Namun, setiap peninjauan harus dilakukan pada tingkat detail yang tepat, dengan tujuan menjadikan organisasi lebih baik saat bergerak maju. Organisasi harus fokus pada apa yang secara realistis dapat dilakukan dengan lebih baik di masa depan, daripada apa yang dapat dilakukan di masa lalu. *Human resources* perlu

merancang organisasi sedemikian rupa sehingga menjadi jalan bagi para pemimpin untuk berkumpul dan berbagi pembelajaran serta pengalaman. latih dan bimbing pemimpin masa depan dalam organisasi, pilih dan posisikan sumber daya yang tepat untuk pengembangan mereka. *Human Resources Development* perlu mendorong berbagi pengalaman tanpa batas dengan memfasilitasi percakapan di seluruh geografi, unit bisnis, domain, dan level. Dalam menghadapi kompleksitas, *Human Resources* juga perlu mendukung kolaborasi dan membangun komunitas dalam organisasi dengan memanfaatkan jaringan dan mendorong engagement antara manajemen dan karyawannya.

## **Discussion**

Di saat ini organisasi mungkin telah melakukan inovasi., inovasi digunakan untuk mengembangkan ide untuk memperluas pasar, ide yang bagus adalah ide yang diimplementasikan dalam bisnis, sehingga pengusaha tidak terjebak dan terlambat bertindak untuk menyelamatkan perusahaan, berikut beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin yang menghadapi lingkungan yang penuh dengan Ambiguitas. 1). Mendengarkan pendapat orang lain ,untuk mendapatkan kekuatan dari keberagaman, semua suara harus didengar dari berbagai perspektif sehingga keputusan yang diambil organisasi efektif dan efisien. **Berpikir** terbuka terhadap ide-ide baru merupakan karakteristik kepemimpinan yang sangat berkorelasi dengan efektivitas. Keberagaman ras dan gender sangat penting untuk memberikan teladan bagi para pemimpin yang muncul. pemimpin yang baik dapat melihat peluang urutan kedua dan ketiga yang melekat dalam solusi yang sama menariknya. 2). Siapkan reward tambahan , untuk merayakan kesuksesan itu penting, terutama di lingkungan yang ambigu. Menetapkan dan mencapai reward tambahan adalah cara yang relevan untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan, baik pada seluruh semua staff yang ada didalam organisasi. Di samping penyesuaian diri, VUCA world juga dihadapi dengan menemukan dan melestarikan esensi organisasi, yakni nilai-nilai utama (*core values*) serta tujuan utama (*core purpose*) yang relatif tetap. Esensi organisasi ini tidak mudah berubah seiring berjalannya waktu. Perubahan terjadi pada praktik-praktik operasional dan kultural (*cultural & operating practices*), sasaran dan strategi organisasi yang spesifik (*specific goals & strategies*) dalam menghadapi perubahan lingkungan (Gyekye, et.al, 2015). Esensi organisasi perlu digali, ditemukan, disadari, dijaga, dan dikembangkan agar perubahan lingkungan (*VUCA world*) dapat diantisipasi secara tepat.

## **CONCLUSION**

VUCA bukanlah konsep baru dalam menghadapi perubahan dan dengan adanya pandemic saat ini. Konsep ini menjadi hidup dan sebuah singkatan yang wajib ditanamkan oleh setiap pemimpin organisasi ketika mereka ingin tetap bertahan dan berkembang. Vuca menjadi bagian perubahan organisasi yang tidak dapat dihindari namun perlu dihadapi dengan langkah-langkah strategis. Kesuksesan seorang pemimpin organisasi dalam menghadapi VUCA tidak terlepas dari peran seorang human resources yang mampu menjadi mitra strategis organisasi yang berperan sebagai agen perubahan. Untuk menghadapi VUCA ada beberapa hal yang perlu dilakukan diantaranya : 1). Membangun sistem terintegrasi supaya menjamin produktivitas sumber daya yang ada diorganisasi 2). Memperjelas struktur

organisasi yang efisien dan Efektif sehingga semua sumber daya yang ada di dalam dan di luar organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal. 3). Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam berinovasi terhadap tuntutan pelanggan sehingga organisasi tidak ditinggalkan pelanggan. Untuk menghadapi VUCA diperlukan suatu sistem dan sumber daya manusia organisasi yang fleksibel yang dapat menyesuaikan dengan perubahan yang kompleksitas, penuh ketidakpastian dan rumit, untuk itu diperlukan usaha menciptakan organisasi yang mampu menghadapi segala tantangan yang tidak terduga di masa depan. Maka diperlukan aturan dan regulasi di bidang bisnis yang harus mengakomodir perubahan ini agar organisasi organisasi yang ada di Indonesia mampu bersaing dengan organisasi yang ada di luar negeri termasuk dalam Pendidikan dengan dibukanya Universitas Asing di Indonesia contohnya Monash University, dll

## **REFERENCES**

- Budiharto, S., Himam, F., Riyono, B., dan Fahmi, A. (2019). A Meta-Ethnography Study of Authentic Organization. *Buletin Psikologi*. ISSN 0854-7106, Vol. 27, No. 2, 159 – 172
- Card, K. A. (2000). Providing access to graduate education using computer-mediated communication. *International Journal of Instructional Media*, 27, 235-245.
- Hiltz, S. R., & Arbaugh, J. B. (2003). Improving quantitative research methods in studies of asynchronous learning networks. In J. Bourne & J. C. Moore (Eds.), *Elements of quality online education: Practice and direction* (Vol. 4, pp. 59-72). Needham, MA: Sloan Center for OnLine Education.
- Hiltz, S. R., Coppola, N., Rotter, N., Turoff, M., & Benbunan-Fich, R. (2000). Measuring the importance of collaborative learning for the effectiveness of ALN: A multi-measure, multimethod approach. *Journal of*
- Gyekye, Seth Ayim., Haybatollahi, Mohammad. (2015). Organizational citizenship behaviour: An empirical investigation of the impact of age and job satisfaction on Ghanaian industrial workers. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23 (2) 285 – 301. Retrieved from Emerald Insight Journal Database.
- Asynchronous Learning Networks, 4(2). Retrieved from [http://www.aln.org/ainweb/journal/Vol4\\_issue2/le/hiltz/le-hiltz.htm](http://www.aln.org/ainweb/journal/Vol4_issue2/le/hiltz/le-hiltz.htm).
- Referensi: <https://hbr.org/2010/11/leading-in-a-vuca-environment>
- Zed, Mestika. 2008. *Metode Penelitian kepustakaan*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- Ligthelm, A.A., 2010, *Southern African Business Review*, Volume 14 Number 3