

## Manajemen Perubahan Di Era VUCA

**Rani Afkarina<sup>1</sup>, Cindi Septianza<sup>2</sup>, Ahmad Faisol Amir<sup>3</sup>, Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup>Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

Email: [raniafkarina9@gmail.com](mailto:raniafkarina9@gmail.com)<sup>1</sup>, [cindiseptianza6@gmail.com](mailto:cindiseptianza6@gmail.com)<sup>2</sup>, [faisolamir137@gmail.com](mailto:faisolamir137@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[isa.anshori@gmail.com](mailto:isa.anshori@gmail.com)<sup>4</sup>

**Abstract.** *Change management in the VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) era has become increasingly important in dealing with business dynamics that change rapidly and unexpectedly. This era is characterized by continuous change, external uncertainty, the complexity of the business environment, and information ambiguity. This study uses the literature study method to explore the concepts and practices of change management that are effective in dealing with the instability and uncertainty of the business environment. Through the research method of literature study, the authors analyze various sources of literature which include change management theories, as well as case studies of the implementation of change management in various organizations. This article highlights the importance of organizational adaptation to rapid and unpredictable environmental change. The study results emphasize continuous adaptation and innovation as the keys to success in the face of constant change. In addition, this article provides insight into how organizations can turn VUCA challenges into opportunities for sustainable growth and development.*

**Keywords:** *change management, VUCA era, business environment uncertainty, organizational adaptation and innovation, VUCA challenges*

**Abstrak.** Manajemen perubahan dalam era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) menjadi semakin penting dalam menghadapi dinamika bisnis yang berubah dengan cepat dan tak terduga. Era ini ditandai oleh perubahan yang berkesinambungan, ketidakpastian eksternal, kompleksitas lingkungan bisnis, dan ketidakjelasan informasi. Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan untuk mendalami konsep dan praktik manajemen perubahan yang efektif dalam mengatasi ketidakstabilan dan ketidakpastian lingkungan bisnis. Melalui metode penelitian studi kepustakaan, penulis menganalisis berbagai sumber literatur yang mencakup teori-teori manajemen perubahan, serta studi kasus implementasi manajemen perubahan di berbagai organisasi. Artikel ini menyoroti pentingnya adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat dan tidak terduga. Hasil studi menekankan adaptasi dan inovasi berkelanjutan sebagai kunci kesuksesan dalam menghadapi perubahan yang konstan. Selain itu, artikel ini juga memberikan wawasan tentang bagaimana organisasi dapat mengubah tantangan VUCA menjadi peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan.

**Kata Kunci:** manajemen perubahan, era VUCA, ketidakpastian lingkungan bisnis, adaptasi dan inovasi organisasi, tantangan VUCA

### PENDAHULUAN

Selama beberapa dekade terakhir, dunia bisnis telah mengalami perubahan yang dramatis, dan kita sekarang hidup dalam masyarakat yang terhubung di mana perubahan dapat terjadi dengan cepat, konstan, dan tidak dapat diprediksi. Kondisi yang berubah-ubah telah menggantikan rasa pasti, stabilitas, dan keakraban yang biasa dirasakan masyarakat. Lingkungan seperti ini bisa dijelaskan dengan menggunakan akronim "VUCA", yang merujuk pada sifat-sifat Volatile (berfluktuasi), Uncertain (tidak pasti), Complex (rumit), dan Ambiguous (tidak jelas).

Perubahan yang konstan dalam era VUCA menciptakan berbagai tantangan bagi para pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki optimisme untuk melihat peluang dalam bisnis yang mereka pimpin dan siap menghadapi semua permasalahan yang muncul (Azahari et al., 2021, p. 115). Pada era VUCA ini, penting untuk memanfaatkan teknologi yang canggih secara maksimal agar dapat mengendalikan dan menguasai situasi dengan baik. Dunia saat ini mengalami perubahan yang signifikan akibat kemajuan teknologi yang terus berkembang. (Bahri, 2022)

Ketika perubahan berlangsung dengan cepat, organisasi harus beradaptasi dengan perubahan tersebut, termasuk mengubah struktur, sistem, proses, strategi, dan budaya mereka yang mungkin sudah tidak sesuai dengan lingkungan saat ini. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi adalah dunia VUCA. VUCA adalah singkatan dari (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity) yang menggambarkan situasi di mana perubahan besar terjadi akibat berbagai faktor, baik yang dapat diprediksi maupun yang sulit diprediksi.

Perubahan yang terjadi dengan cepat dan dinamis dalam Era VUCA mendorong kebutuhan akan sistem manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dan mengatasi tantangan internal dan eksternal. Salah satu sistem yang sangat penting adalah manajemen perubahan, yang menurut Wibowo (2011) merupakan proses yang terstruktur dalam mengalokasikan sumber daya, pengetahuan, dan sarana yang diperlukan untuk memengaruhi kondisi perubahan pada individu yang terpengaruh oleh proses tersebut. (Nofriza et al., 2021)

(T R Fahsul Falah, 2021) menyatakan dalam era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), segala sesuatu menjadi sulit diprediksi, sehingga perencanaan menjadi lebih kompleks. Peralihan ke lingkungan VUCA ini mengharuskan para pemimpin untuk mengembangkan pandangan dan keterampilan manajemen perubahan baru. Perubahan harus dianggap sebagai bagian alami dan berkelanjutan, bukan sebagai peristiwa yang dapat direncanakan. Alih-alih mengontrol dan mengelola perubahan, pemimpin harus mengakui bahwa lingkungan organisasi selalu berubah dan bekerja untuk mengembangkan kemampuan organisasi agar dapat beradaptasi secara berkelanjutan.

Manajemen perubahan adalah kunci penting bagi perkembangan, pertumbuhan, keberhasilan, dan kelangsungan hidup setiap organisasi yang beroperasi di lingkungan yang selalu berubah.

Setiap organisasi harus mengenali dan mencari solusi yang tepat untuk menghadapi setiap aspek VUCA yang mereka hadapi agar dapat tetap relevan di masa depan. Tantangan di dalam setiap elemen VUCA adalah sebagai berikut:

- 1) Volatilitas, yang mencerminkan perubahan teknologi yang cepat, mengakibatkan ketidakstabilan dalam aktivitas organisasi. Perkembangan teknologi yang pesat telah memengaruhi inovasi, sehingga fleksibilitas dan kemampuan adaptasi menjadi kunci untuk bertahan dalam persaingan organisasi.
- 2) Ketidakpastian, yang menyiratkan bahwa tidak ada yang bisa dipastikan dalam mengelola organisasi. Ketidakpastian membuat situasi saat ini sulit dipahami, diprediksi, dan dihadapi dalam lingkungan yang selalu berubah. Organisasi perlu belajar untuk beroperasi di tengah ketidakpastian dan fokus pada pembelajaran.
- 3) Kompleksitas, yang menggambarkan kompleksitas masalah organisasi yang semakin meningkat. Organisasi harus memiliki kemampuan untuk berpikir secara holistik dan mengatasi kompleksitas ini dengan pemahaman ekologis, sehingga dapat menciptakan organisasi yang berkelanjutan.
- 4) Ambiguitas, yang membuat organisasi semakin tidak jelas dalam berbagai situasi. Risiko yang mungkin dihadapi oleh organisasi akibat ambiguitas adalah pengambilan keputusan yang kurang tepat karena keterbatasan pengalaman.

## **STUDI LITERATUR**

### **Pemicu Perubahan**

Secara umum, perubahan dalam suatu organisasi seringkali dipicu oleh kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Organisasi sering melakukan perubahan kecil untuk meningkatkan produktivitas dan parameter operasional lainnya. Namun, selain perubahan-perubahan kecil ini, ada faktor-faktor yang lebih signifikan yang memengaruhi suatu organisasi. Perubahan ini dapat berasal dari lingkungan eksternal dan internal. Perubahan yang dipicu oleh lingkungan eksternal dapat datang dari faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, perubahan politik, sosial, budaya, ekonomi, dan lainnya yang dapat memengaruhi organisasi secara langsung maupun tidak langsung. (Christianingsih, 2021)

### 1. Lingkungan Teknologi

Perkembangan teknologi yang semakin pesat telah memengaruhi kehidupan manusia secara luas. Transformasi dalam bidang teknologi mencakup transportasi, komunikasi, dan informasi. Kemajuan transportasi menyediakan sarana yang lebih aman, nyaman, dan cepat, meskipun juga berdampak pada kemacetan lalu lintas dan polusi udara. Perubahan dalam teknologi komunikasi telah memberikan dampak signifikan pada interaksi manusia. Kemampuan berkomunikasi efektif menjadi kunci dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk politik, ekonomi, dan sosial. Komunikasi yang baik antar individu, kelompok, organisasi, dan negara sangat penting untuk mengatasi konflik dan mencapai pemecahan masalah yang menguntungkan semua pihak. Teknologi komunikasi memungkinkan komunikasi yang efisien dan cepat, termasuk dalam skala lokal, regional, dan internasional, melalui sarana seperti satelit komunikasi. Saat ini, kita berada di era informasi, di mana teknologi informasi mendukung berbagai fungsi manajerial, mulai dari perencanaan hingga pengambilan keputusan. Komputer menjadi perangkat yang semakin canggih dalam mengelola dan menganalisis data dengan kecepatan yang tinggi. Selain itu, internet telah mempermudah akses global terhadap informasi. Semua ini menunjukkan betapa pentingnya teknologi dalam perubahan dunia modern

### 2. Lingkungan politik

Runtuhnya rezim Orde Baru di Indonesia pada masa lalu memiliki dampak yang luar biasa dan mengubah dinamika politik serta berbagai aspek kehidupan di negara ini. Saat ini, kita dapat mengamati bahwa pemerintah menjadi lebih terbuka, dan masyarakat menjadi lebih berani untuk menyuarakan ketidakpuasannya. Penting untuk diingat bahwa tekanan dari lingkungan regional maupun global dapat mempengaruhi perubahan dalam politik suatu negara. Di era ini, pemerintah negara umumnya menyadari perlunya meningkatkan transparansi dalam administrasi pemerintahan serta mengurangi campur tangan birokrasi dalam kehidupan masyarakat.

### 3. Lingkungan Sosial Budaya

Pergeseran dalam pola kehidupan sosial budaya antara lain dipicu oleh meningkatnya taraf pendidikan masyarakat, penundaan masa menikah dikalangan generasi muda. Makin tingginya taraf pendidikan masyarakat harus diimbangi dengan lapangan kerja dan perkembangan dunia bisnis yang kondusif. Tidak terpenuhinya kondisi seperti ini akan

menimbulkan pengangguran yang pada akhirnya akan mengarah pada tindakan kriminal. Gejala sosial lain yang jelas tampak ialah kecenderungan generasi muda untuk menunda masa pernikahan mereka. Salah satu alasannya ialah lamanya waktu yang mereka gunakan menimba ilmu dan kemudian baru mencari pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, bakat dan minat mereka.

#### 4. Lingkungan Ekonomi

Terjadi fluhtuasi ekonomi, kebijakan pemerintah keuangan dan moneter, kondisi pasar dan sebagainya merupakan pemicu perubahan di bidang ekonomi. Suatu kenyataan bahwa perekonomian di suatu negara sering mengalami fluktuasi. Untuk itu dalam mengelola perusahaan, manajemen mau tidak mau harus memahami bentuk dan jenis fluktuasi serta mengenali penyebabnya sehingga mampu menanggapi secara proaktif. Dengan demikian kemungkinan dampak buruk yang diterima dapat diminimalisir. Kebijakan keuangan dan moneter yang dikeluarkan oleh pemerintah juga harus diantisipasi dan diperhitungkan. Kebijakan tersebut biasanya menyangkut jumlah uang yang beredar, kebijaksanaan uang longgar atau ketat, kebijaksanaan dalam rangka pengendalian inflansi, pemberian kredit, suku bunga, tarif pajak dan sebagainya. Sudah sewajarnya bahwa setiap perusahaan berkeinginan untuk memperluas dan memperbesar pangsa pasar dan memasuki segmen yang baru. Namun demikian pada akhirnya kondisi pasarlah yang menentukan apakah keinginan tersebut dapat terwujud atau tidak. Kondisi pasar tidak selamanya terbuka. Manakala yang dihadapi adalah kondisi pasar yang sudah jenuh maka manajemen melalui analisis pasar harus mampu mengambil Tindakan yang tepat.

#### 5. Lingkungan Internal

Masalah perilaku karyawan dalam perusahaan merupakan pemicu perubahan. Perilaku tersebut antara lain meliputi rendahnya produktivitas, tingkat absensi yang naik, tingkat perpindahan karyawan yang tinggi, tuntutan yang sering terjadi, pemogokan dan sebagainya. Rendahnya produktivitas dapat diukur atau diperbangdingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas rendah dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan sebagainya. Tingkat absensi yang tinggi merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja. Oleh karena itu bila gejala absensi naik perlu dilakukan penelitian. Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi mungkin disebabkan ketidak senangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, keadaan ini tentu akan mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan. Apabila yang keluar

tenaga-tenaga yang sudah terlatih maka akan menurunkan produktivitas yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan. Tuntutan bisa saja terjadi manakala karyawan tidak puas terhadap kebijakan yang dikeluarkan perusahaan. Oleh karenanya apabila keadaan ini sering terjadi maka manajemen perusahaan harus dapat menyikapinya. Pemogokan dapat terjadi karena tuntutan yang tidak terealisasi. Bila pemogokan terjadi dapat menimbulkan kelumpuhan bagi perusahaan.

### **Definisi Manajemen Perubahan**

Menurut Pistoni & Songini, (2017); John dkk., (2018); Muthusamy (2019), Manajemen perubahan adalah serangkaian proses yang digunakan untuk memastikan bahwa perubahan strategis yang penting dalam organisasi dapat dijalankan secara terkendali dan sistematis. Tujuannya adalah untuk mengatasi hambatan dan resistensi terhadap perubahan, sehingga dapat meningkatkan partisipasi anggota organisasi dan mencapai tujuan transformasi organisasi secara efektif. (Puji et al., 2022)

Manajemen perubahan adalah metode terstruktur yang digunakan untuk memastikan bahwa perubahan dalam organisasi diterapkan dengan sukses dan efisien, sehingga menghasilkan keuntungan jangka panjang. Organisasi perlu beradaptasi sesuai dengan perubahan di pasar dan permintaan pelanggan yang terus berubah. Perubahan ini sering kali bersifat fluktuatif dan berlangsung secara continue.

Manajemen perubahan adalah salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh para pemimpin. Untuk mengelola perubahan dengan efektif, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, seperti:

1. Memahami mekanisme dasar perubahan.
2. Mengembangkan program perubahan.
3. Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi perubahan.
4. Mengatasi penolakan terhadap perubahan.
5. Memperoleh dukungan untuk perubahan.
6. Mempercepat laju perubahan.

(Sedarmayanti, 2000: 46) Pentingnya melaksanakan langkah-langkah ini adalah untuk menghindari kegagalan dan mencapai hasil yang maksimal dalam mengelola perubahan.

Sementara itu Siagian (2002: 219-227) menyatakan bahwa dalam mengelola perubahan secara terencana, manajemen puncak mutlak memahami berbagai kiat yang digunakan. Berikut adalah enam jenis kiat yang tersedia yang dapat digunakan dalam mengelola perubahan:

a. Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan latihan dimaksudkan untuk memberi informasi yang selengkap mungkin pada semua pihak dalam organisasi terutama yang akan segera dan langsung terkena dampak perubahan tentang perubahan apa yang akan terjadi serta alasan kuat dan rasional mengapa perubahan itu perlu dilakukan. Kiatnya ialah dengan menyelenggarakan komunikasi yang transparan dan terbuka baik melalui kegiatan tatap muka, informasi tertulis, diskusi, paparan oleh para ahli, dan laporan tentang situasi yang dihadapi oleh organisasi.

b. Partisipasi

Mengikutsertakan individu atau kelompok dalam proses pengambilan keputusan di organisasi adalah hal yang wajar. Asumsinya adalah bahwa mereka yang diajak berpartisipasi memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi berharga melalui pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman mereka. Namun, perlu diingat bahwa melibatkan banyak orang bisa memakan waktu dan memerlukan kompromi.

c. Pemberian Dukungan

Kiat ini bertujuan untuk memudahkan perubahan dan memberikan dukungan kepada karyawan yang mungkin mengalami kesulitan dalam menghadapi situasi baru. Dukungan ini bisa berupa konseling, terapi, pelatihan, atau metode lain yang membantu mereka beradaptasi.

d. Negosiasi

Melakukan negosiasi dengan individu tertentu dengan janji imbalan jika perubahan yang mereka dukung berhasil, meskipun etisitasnya dapat dipertanyakan. Ini melibatkan tawar-menawar dan umumnya ditujukan kepada pihak yang memiliki pengaruh kuat untuk mempengaruhi orang lain agar mendukung perubahan.

e. Manipulasi dan Kooptasi

Kiat ini terkait dengan isu etika dan mencakup dua aspek, yaitu manipulasi informasi dan kooptasi. Manipulasi informasi mencakup memberikan gambaran yang berlebihan tentang manfaat perubahan atau menyembunyikan informasi yang diinginkan oleh manajemen.

Sementara kooptasi mencoba membujuk individu berpengaruh dalam kelompok agar mendukung perubahan, dengan harapan pengikut lainnya akan mengikutinya.

## f. Paksaan

Meskipun kontroversial, beberapa orang berpendapat bahwa penggunaan paksaan dapat dibenarkan jika dilakukan atas dasar kepentingan organisasi, bukan kepentingan individu. Artinya, jika manajemen puncak percaya bahwa satu-satunya cara untuk meningkatkan organisasi adalah melalui perubahan, paksaan bisa menjadi satu-satunya opsi untuk mencapai itu. (Christianingsih, 2021)

**Era VUCA**

Kepanjangan dari VUCA yaitu *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* dan *Ambiguity*. Berkenaan dengan *volatility* sendiri merujuk pada kepekaan seseorang untuk berubah. Ketidakpastian merupakan suatu kejadian yang dapat terjadi kapan saja. *Ambiguitas* adalah keadaan yang menimbulkan kebingungan, sedangkan *kompleksitas* adalah situasi yang penuh dengan kerumitan. Kita harus memiliki bakat matematika, salah satunya adalah berpikir kritis, untuk bertahan di era VUCA ini.

(Bahri, 2022)

VUCA merupakan produk kemajuan teknologi yang berdampak pada perkembangan industri. Revolusi industri sudah pernah terjadi sebelumnya, antara lain Revolusi Industri 1.0, Revolusi Industri 2.0, Revolusi Industri 3.0, dan terakhir Revolusi Industri 4.0 yang paling terkenal. Selama revolusi industri Keempat, kemajuan signifikan telah dicapai dalam ekosistem VUCA. (Bahri, 2022)

Di era digital, era VUCA dimulai dengan berbasis internet atau teknologi informasi komputer. Alat atau media baru, seperti web atau Internet, mempunyai kualitas yang memungkinkan dibangun di era digital. Karena perubahan budaya dalam cara penyampaian informasi, media beralih ke media baru atau Internet dalam skala besar. Karena informasi dapat dikirim dengan cepat, hal ini dimungkinkan media di era digital telah memudahkan individu untuk menerima. Oleh karena itu, bisa dikatakan era digital dengan munculnya komputerisasi, semua perilaku manusia dapat disosialisasikan dengan berbagai cara model formal, representasional, numerik dan naratif dengan menggunakan teknologi computer (banyak layar). Kini, berkat teknologi digital, kita berada di era baru di mana puncak kecerdasan manusia saling terhubung di seluruh dunia. Era digital membawa bumi telah mengalami perubahan besar. VUCA juga berdampak pada bidang sumber daya manusia.

Dalam industri atau organisasi yang terkena dampak VUCA, organisasi dapat membiarkan VUCA “mengatur”, membebani, atau merangkul perubahan-perubahan yang terjadi akibat era VUCA sehingga organisasi dan timnya dapat memitigasi dampak tersebut. Organisasi dapat melihat VUCA sebagai tantangan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan manajemen perubahan dan dapat mengubahnya menjadi peluang untuk meningkatkan efektivitas tim dalam organisasi dengan berfokus pada bidang-bidang berikut:

- Implementasi: Bekerja dengan orang-orang untuk mengatasi ancaman VUCA di tingkat tim.
- Pengambilan keputusan: Pandang kompleksitas dan ketidakpastian sebagai faktor yang memotivasi, bukan sebagai kekuatan yang membebani, untuk melakukan lebih banyak penelitian sebelum mengambil keputusan.
- Inovasi dan Kreativitas: Melihat inovasi proses dan alur kerja sebagai cara untuk memecahkan masalah VUCA, bukan sebagai sesuatu yang dapat dikompromikan. (Hamid, 2019)
- Carilah peluang: Carilah kesepakatan dan peluang yang lebih baik daripada mengandalkan vendor dan pemasok biasa. Di dunia VUCA, peluang ini bisa berlalu dengan cepat, jadi Anda harus tetap waspada dan memanfaatkannya ketika peluang itu muncul.
- Membangun Budaya Tim dan Organisasi: Kesulitan dan tantangan dapat meresahkan, namun juga dapat memfokuskan dan mendorong mereka untuk bekerja menuju tujuan bersama.
- Perekrutan: Tingkatkan ketangkasan dengan mempromosikan dan merekrut orang-orang yang dapat beradaptasi dengan lingkungan yang tidak terstruktur dan berubah.

### **Tantangan dalam Menghadapi Perubahan dan Cara Mengatasinya**

Dalam era yang dipenuhi ketidakpastian, kompleksitas, keragaman, dan ambiguitas (VUCA), perubahan seringkali menjadi hal umum. Setiap kali ada perubahan, individu dalam sebuah organisasi bisa merasakan berbagai reaksi. Beberapa mungkin merasa terganggu oleh perubahan tersebut, seperti kehilangan, sementara yang lain bisa merasa termotivasi olehnya. Oleh karena itu, pemimpin perlu menjalin komunikasi dengan anggota tim mereka untuk mengidentifikasi siapa yang merasa terdampak oleh perubahan tertentu dan bagaimana mereka dapat memberikan dukungan jika diperlukan. (Sinha & Sinha, 2020)

Upaya mengatasi penolakan terhadap perubahan sering kali dilakukan setelah munculnya perlawanan. Oleh karena itu, pemimpin harus lebih proaktif dengan fokus pada persiapan individu untuk menghadapi perubahan atau mengevaluasi sejauh mana organisasi siap untuk mengimplementasikan perubahan tersebut. Kesiapan dalam konteks ini merujuk pada keyakinan,

sikap, dan niat anggota organisasi terkait sejauh mana perubahan diperlukan dan apakah organisasi memiliki kapasitas untuk berhasil melaksanakan perubahan tersebut.

Bagaimana pun kita mendefinisikan perubahan, perubahan selalu menemui hambatan dan hambatan. Sifat manusia yang menganggur adalah berada dalam status quo dan saat perubahan diusulkan, hal ini berarti stres akan pekerjaan/keterampilan baru atau peran yang lebih menantang menjadi wilayah yang belum dipetakan bagi karyawan.

Adapun tantangan dalam menghadapi perubahan di organisasi bisa meliputi:

1. Ketidakpastian: Perubahan seringkali datang dengan ketidakpastian, yang bisa membuat karyawan merasa cemas atau tidak yakin tentang masa depan mereka di organisasi.
2. Perlawanan: Beberapa individu atau kelompok dalam organisasi mungkin menentang perubahan karena kenyamanan dengan status quo atau kekhawatiran tentang dampaknya pada pekerjaan mereka.
3. Kurangnya Keterlibatan: Jika karyawan tidak merasa terlibat atau tidak memiliki suara dalam perubahan, mereka mungkin kurang termotivasi untuk mendukungnya.
4. Kesulitan Implementasi: Mengubah proses, kebijakan, atau budaya organisasi bisa sangat kompleks dan memerlukan sumber daya yang cukup.
5. Kekurangan Keterampilan: Perubahan mungkin memerlukan keterampilan baru atau penyesuaian yang memerlukan waktu dan pelatihan.
6. Komunikasi yang Buruk: Komunikasi yang tidak efektif tentang tujuan, alasan, dan rencana perubahan dapat menyebabkan kebingungan dan resistensi.
7. Kepemimpinan yang Tidak Mendukung: Kurangnya dukungan atau komitmen dari pimpinan organisasi dapat membuat perubahan sulit diimplementasikan.
8. Perubahan Budaya: Mengubah budaya organisasi adalah salah satu tantangan terbesar karena melibatkan pergeseran nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang telah tertanam dalam waktu yang lama.
9. Pengukuran dan Evaluasi: Mengukur dampak perubahan dan menilai keberhasilannya bisa rumit, tetapi sangat penting untuk memastikan perubahan berdampak positif.
10. Kepatuhan dan Kestabilan: Perubahan dapat mengganggu stabilitas sementara dalam organisasi, dan menjaga agar operasi tetap berjalan sambil menerapkan perubahan bisa menjadi tantangan.

Untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut, adapun beberapa teknik untuk mengatasi resistensi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Pendidikan dan komunikasi . Perlawanan sering kali berasal dari ketakutan akan hal yang tidak diketahui. Jika hal ini terjadi maka organisasi harus memberikan informasi terkini kepada karyawan secara berkala mengenai perubahan tersebut. Hal ini akan membantu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perubahan. (Cerya et al., 2021)

2) Partisipasi dan Keterlibatan

Ketika masyarakat menjadi bagian dari proses maka mereka cenderung tidak terlalu menolak proses tersebut. Manajer dapat melibatkan karyawan lain dengan menugaskan mereka tugas dalam perubahan itu. Hal ini akan membantu karyawan untuk memiliki rasa memiliki terhadap perubahan tersebut.

3) Teknologi baru

Memasukkan teknologi baru dapat mengganggu seluruh alur kerja karyawan. Organisasi dapat meningkatkan penerapan teknologi baru dengan menciptakan jaringan pembelajar pemula, yang memperjuangkan teknologi baru tersebut kepada rekan kerja.

4) Manajemen Sumber Daya

Pengelolaan sumber daya perusahaan seperti keuangan, sumber daya manusia, dan aset tidak berwujud bisa menjadi semakin sulit ketika menerapkan perubahan. Alokasi sumber daya yang proaktif dan dokumentasi yang memadai akan membantu dalam skenario seperti itu.

Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan dan penolakan individu terhadap perubahan memberikan para pemimpin pengetahuan tentang bagaimana memfasilitasi proses perubahan pada tingkat individu. Proses-proses ini harus dipertimbangkan ketika meninjau kecepatan penerapan perubahan, serta strategi komunikasi yang terkait dengan perubahan tersebut.

### **Mendorong Manajemen Perubahan di Era VUCA**

Dalam lingkungan VUCA, kita perlu melihat perubahan dari perspektif kompleksitas. Para pengambil keputusan tidak bisa hanya mengandalkan pengalaman sukses mereka di masa lalu. Sebaliknya, mereka harus menyelidiki situasi tersebut untuk memahami dinamikanya dan kemudian mengambil tindakan yang tepat. Oleh karena itu, para pemimpin dituntut untuk tanggap terhadap perkembangan yang terjadi sehari-hari. Selain itu, mereka juga perlu mempertimbangkan dampak perubahan yang berkelanjutan terhadap organisasi terhadap masa depannya.

Untuk mencapai tugas berat ini, para pemimpin perlu menjadi pendukung (*enabler*), yang fokus secara internal dan meningkatkan sumber daya perusahaan sehingga perusahaan lebih mampu menghadapi skenario dunia VUCA. Manajemen perubahan berbasis sumber daya ini bertindak sebagai “mesin pertumbuhan internal” bagi sebuah organisasi dan bertanggung jawab atas keberhasilan perusahaan dengan memberikan keunggulan kompetitif.

Namun, dunia VUCA menghadirkan banyak situasi yang tidak dapat diprediksi kepada para pengambil keputusan, sehingga membuat perencanaan menjadi jauh lebih sulit. Situasi seperti ini mengharuskan para pemimpin untuk memperoleh seperangkat perspektif dan kompetensi manajemen perubahan yang baru. Perubahan perlu dilihat sebagai sesuatu yang alami dan berkelanjutan sesuai dengan skenario pasar yang dinamis, bukan sesuatu yang dapat direncanakan dalam jangka waktu tertentu.

Enam kemampuan organisasi yang perlu dikembangkan oleh seorang pemimpin untuk dunia VUCA sebagai berikut.

1. Menciptakan tujuan, berpikir sistematis
2. Mengembangkan tim kepemimpinan
3. Mengembangkan sumber daya manusia
4. Mengembangkan modal sosial, mengembangkan budaya organisasi

Dengan menggabungkan enam langkah ini, para pemimpin dapat menilai kekurangan dalam organisasi mereka. Mereka kemudian dapat fokus pada bagian-bagian spesifik di mana penguatan dan pengkondisian paling dibutuhkan. Ini juga akan membantu pemimpin menetapkan prioritas. Pada akhirnya, pengambil keputusan dapat menyelidiki dan merasakan kondisi pasar yang bergejolak dan dapat bereaksi dengan tepat sedini mungkin. Dengan demikian, membuat keputusan perubahan saat bepergian.

### **Memimpin Perubahan di Dunia VUCA**

Dalam lingkungan VUCA, perubahan perlu dilihat dari perspektif kompleksitas. Snowden dan Boone menjelaskan implikasi memimpin dalam lingkungan yang kompleks. Pemimpin tidak bisa hanya mengandalkan pengalaman dan resep sukses yang sudah terbukti di masa lalu. Jadi, alih-alih memaksakan Tindakan berdasarkan pola masa lalu, para pemimpin harus menunggu sampai muncul jalan ke depan..Mencoba mengantisipasi, merencanakan, dan mengelola setiap perubahan yang mungkin terjadi dapat menjadi beban berat bagi para pemimpin jika mereka menganggap hal ini sebagai tanggung jawab mereka sendiri. Sebaliknya, para pemimpin harus menjadi penggerak

(enabler), yang fokus secara internal dan mengembangkan sumber daya organisasi agar lebih mampu menavigasi dunia VUCA yang penuh gejolak. (Authors, 2017)

Peran pendukung ini dijelaskan di bawah ini, dengan mengambil dan mengintegrasikan literatur dari berbagai konsep yang berkaitan dengan pandangan perusahaan berbasis sumber daya, seperti kepemimpinan, kapasitas perubahan organisasi, modal intelektual, ketangkasan belajar dan modal sosial organisasi, antara lain. Pandangan perusahaan berbasis sumber daya berfokus pada karakteristik internal yang unik atau “mesin pertumbuhan batin” dari sebuah organisasi yang menjelaskan keberhasilannya dengan memberi Snowden dan Boone membandingkannya dengan berjalan melewati hutan hujan Amazon; Anda tidak pernah tahu apa yang akan terjadi selanjutnya. Hasilnya, para pemimpin pertama-tama dapat menyelidiki dan kemudian merasakan apa yang sedang terjadi sebelum mereka menentukan cara merespons secara efektif. Oleh karena itu, para pemimpin harus menanggapi perkembangan yang terjadi setiap hari, serta mempertimbangkan implikasinya untuk menjaga organisasi tetap pada jalurnya di masa depan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan atau literature review untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis informasi dari berbagai sumber literatur yang relevan. Metode ini digunakan untuk menyusun pemahaman yang komprehensif tentang topik penelitian yang diangkat. Menurut Nazir (2003) Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan penelaahan terhadap buku, literatur, catatan, serta berbagai laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan. Sedangkan menurut Sugiyono (2012) studi kepustakaan merupakan kajian teoritis, referensi serta literatur ilmiah lainnya yang berkaitan dengan budaya, nilai dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti.

Jadi dapat disimpulkan bahwa metode studi kepustakaan adalah suatu pendekatan dalam penelitian yang berkaitan dengan pengumpulan dan analisis informasi dari berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian tertentu. Metode ini melibatkan pencarian, pengumpulan, dan evaluasi berbagai bahan bacaan seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, tesis, dan dokumen lainnya yang telah diterbitkan sebelumnya. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan informasi sekunder yang diambil dari sumber-sumber literatur yang telah terverifikasi. Data yang dikumpulkan mencakup konsep, teori, temuan penelitian terdahulu, dan argumen dari berbagai sumber yang relevan dengan penelitian ini.

Sumber-sumber literatur yang digunakan dalam penelitian ini dipilih melalui pencarian sistematis di berbagai database akademik, perpustakaan digital, dan jurnal ilmiah. Kriteria pemilihan sumber meliputi relevansi dengan topik penelitian, kebaruan informasi, kredibilitas sumber, serta keragaman pandangan. Hasil analisis dan sintesis dari berbagai sumber akan digunakan untuk menyusun pemahaman yang lebih dalam tentang topik penelitian ini dan dijadikan sebagai dasar untuk menyusun serta membuat kesimpulan dalam jurnal ini.

## **HASIL ANALISIS DAN DISKUSI**

Dalam era yang penuh dengan Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, dan Ambiguitas (VUCA) keadaan menjadi sangat sulit untuk di prediksi sehingga perubahan sering tidak berjalan sesuai dengan rencana. Setiap transformasi dihadapkan pada dua sisi mata uang: penerimaan dan penolakan. Penghadapan kontras ini bisa memicu konflik jika tidak dikelola dengan bijaksana. Perubahan manajemen di era VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) mengharuskan organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel, adaptif, dan inovatif.

Pendekatan manajemen perubahan yang efektif adalah kunci untuk mengatasi penolakan dan mengarahkannya menuju situasi yang lebih harmonis, sehingga akhirnya semua pihak dapat menerima perubahan dengan hati yang terbuka demi kelangsungan eksistensi mereka dan organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis VUCA, dimana hal ini dipandang oleh para peneliti dan pakar di bidang tersebut sebagai hal yang strategis dan sangat penting. Alasannya adalah karena tenaga kerja yang dipilih, dikelola, dan dimotivasi secara sempurna berkontribusi terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi agar dapat bersaing secara efektif di pasar sehingga organisasi dapat tetap mempertahankan eksistensinya di tengah dunia VUCA.

Artikel ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai betapa pentingnya manajemen perubahan dalam era VUCA, dengan penekanan pada adaptasi dan inovasi berkelanjutan sebagai kunci sukses dalam menghadapi perubahan yang berkelanjutan., di era VUCA ini pemimpin organisasi harus mampu mengubah tantangan VUCA menjadi sebuah peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan organisasi di masa depan.

### **Pertanyaan 1 : Apa Pentingnya Manajemen Perubahan di Era VUCA?**

Manajemen perubahan sangat penting di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) karena lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian dan kompleksitas memerlukan organisasi untuk lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Beberapa alasan mengapa manajemen perubahan penting di era VUCA meliputi:

1. **Adanya Ketidakpastian:** Era VUCA ditandai oleh ketidakpastian ekstrem, seperti perubahan cepat dalam pasar, teknologi, dan regulasi. Manajemen perubahan membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang tidak terduga. Manajemen perubahan membantu organisasi untuk mengembangkan kemampuan untuk mengidentifikasi tren awal, memantau perubahan pasar, dan merespons dengan cepat ketika diperlukan. Ini memungkinkan organisasi untuk mengurangi risiko dan memaksimalkan peluang.
2. **Fleksibilitas:** Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat memiliki keunggulan kompetitif. Manajemen perubahan membantu dalam menciptakan budaya yang mendorong kreativitas, inovasi, dan adaptasi. Ini bisa melibatkan pelatihan karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, merancang struktur organisasi yang lebih fleksibel.
3. **Adanya Perubahan Teknologi:** Kemajuan teknologi yang pesat mempengaruhi hampir semua aspek bisnis. Manajemen perubahan membantu organisasi mengadopsi teknologi baru yang relevan, mengintegrasikannya ke dalam operasi mereka, dan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menggunakannya. Ini juga melibatkan pemantauan tren teknologi untuk tetap berada di depan pesaing.
4. **Adanya Perubahan Budaya:** Kadang-kadang, perubahan budaya adalah bagian paling sulit dari manajemen perubahan. Ini melibatkan perubahan sikap, keyakinan, dan perilaku karyawan. Manajemen perubahan membantu dalam mengidentifikasi nilai-nilai dan norma yang perlu diubah, menyusun komunikasi yang efektif, dan menciptakan insentif yang mendorong perilaku yang diinginkan. Budaya yang mendukung perubahan akan memungkinkan organisasi untuk lebih responsif.
5. **Pemimpin yang Kuat:** Pemimpin organisasi memainkan peran kunci dalam manajemen perubahan. Mereka harus menjadi teladan dalam memimpin perubahan, mengkomunikasikan visi, dan menginspirasi karyawan. Pemimpin yang kuat juga harus memiliki kemampuan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, mengelola konflik, dan memotivasi tim.

Jadi pada intinya, manajemen perubahan menjadi kunci untuk menjaga organisasi tetap relevan dan berdaya saing di era VUCA, di mana perubahan adalah konstan dan ketidakpastian adalah norma. Dalam rangkaian perubahan yang kompleks dan tidak pasti seperti yang dihadapi di era VUCA, manajemen perubahan adalah proses yang strategis dan berkelanjutan. Ini memerlukan komitmen dari seluruh organisasi, mulai dari pimpinan hingga karyawan tingkat bawah, untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan perubahan yang sukses dan berkelanjutan.

### **Pertanyaan 2 : Apakah Organisasi Perlu Melakukan Adaptasi dan Inovasi di Era VUCA?**

Adaptasi dan inovasi merupakan dua unsur kunci yang sangat penting bagi organisasi di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity), di mana perubahan dan ketidakpastian menjadi konstan. Pertama, adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Hal ini mencakup fleksibilitas dalam rencana bisnis, struktur organisasi yang dapat berubah, dan kesiapan untuk menghadapi situasi tak terduga. Organisasi yang mampu beradaptasi lebih mungkin bertahan dalam lingkungan yang dinamis.

Kedua, inovasi adalah proses menciptakan ide-ide baru atau mengubah yang sudah ada menjadi solusi yang lebih baik. Dalam era VUCA, inovasi adalah kunci untuk tetap bersaing. Organisasi yang mampu menghasilkan produk atau layanan baru yang memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang lebih baik dapat mempertahankan eksistensinya. Inovasi juga memungkinkan organisasi untuk menghadapi perubahan dengan lebih baik, karena mereka dapat mengembangkan solusi baru untuk tantangan yang muncul. Selanjutnya, adaptasi dan inovasi tidak hanya berlaku untuk produk atau layanan, tetapi juga untuk budaya dan mentalitas organisasi. Organisasi yang mempromosikan budaya yang terbuka terhadap perubahan dan menghargai ide-ide kreatif dari semua anggotanya cenderung lebih sukses dalam menghadapi era VUCA. Karyawan yang merasa didukung untuk berinovasi akan lebih termotivasi dan berkontribusi secara positif. (Millar et al., 2018)

Terakhir, yang penting untuk diingat bahwa adaptasi dan inovasi bukanlah proses satu kali, tetapi harus menjadi bagian dari organisasi. Dimana hal ini memerlukan komitmen yang berkelanjutan untuk belajar, berubah, dan berinovasi. Organisasi yang secara rutin mengevaluasi strategi dan proses mereka, dan siap untuk mengadaptasi dan berinovasi ketika diperlukan, akan memiliki keunggulan dalam menghadapi tantangan era VUCA yang tidak terhindarkan. Dengan

demikian, adaptasi dan inovasi adalah landasan bagi keberhasilan organisasi di masa depan yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan.

### **Pertanyaan 3 : Bagaimana Cara Mengubah Tantangan Dalam VUCA Menjadi Sebuah Peluang?**

Mengubah tantangan VUCA menjadi peluang tidaklah mudah, hal itu memerlukan komitmen, ketangguhan, dan kemampuan adaptasi yang kuat dari seluruh organisasi. Ini adalah proses yang berkelanjutan dan memerlukan perubahan budaya dan operasional yang signifikan. Untuk mengubah tantangan VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) menjadi peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan organisasi di masa depan, maka organisasi perlu mengambil beberapa langkah strategis:

1. Pemahaman Mendalam tentang Lingkungan VUCA: Organisasi harus terlebih dahulu memahami sepenuhnya karakteristik lingkungan VUCA dan dampaknya pada bisnis mereka. Ini mencakup analisis risiko, tren pasar, dan perubahan dalam industri.
2. Fleksibilitas dan Adaptabilitas: Organisasi harus menjadi lebih fleksibel dan adaptatif dalam merespons perubahan yang cepat. Ini termasuk kemampuan untuk berubah dengan cepat, mengganti strategi jika diperlukan, dan berinovasi secara terus-menerus.
3. Pengembangan Kepemimpinan yang Kuat: Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi mengatasi tantangan VUCA dengan lebih baik. Mereka harus memiliki keterampilan seperti pengambilan keputusan yang cepat, kemampuan berkomunikasi dengan baik, dan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi tim.
4. Penggunaan Teknologi dan Data: Menggunakan teknologi canggih dan analisis data untuk mengambil keputusan yang lebih cerdas. Menciptakan sistem yang dapat menghasilkan wawasan berharga dari data yang ada.
5. Pemantauan Lingkungan Eksternal: Memahami tren pasar, perubahan regulasi, dan dinamika industri. Menggunakan informasi ini untuk merencanakan langkah-langkah strategis yang sesuai.
6. Kemitraan dan Kolaborasi: Dalam lingkungan VUCA, bekerja sama dengan mitra strategis dan membangun jaringan yang kuat dapat membantu organisasi mendapatkan akses ke sumber daya dan pengetahuan tambahan.

7. Pendidikan dan Pengembangan Karyawan: Investasi dalam pendidikan dan pengembangan karyawan dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang belajar dan berkembang, yang penting dalam menghadapi perubahan yang cepat.
8. Fokus pada Nilai Pelanggan: Organisasi harus terus berfokus pada memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan mereka.
9. Evaluasi Terus-Menerus: Organisasi harus secara teratur mengevaluasi kinerja mereka dan melihat apakah strategi mereka masih relevan dalam lingkungan VUCA yang terus berubah.

#### **Pertanyaan 4 : Apa Strategi Yang Bisa di Terapkan Untuk Menghadapi VUCA?**

Kunci untuk mengelola lingkungan era Vuca ini adalah dengan memecah VUCA menjadi beberapa bagian, dan mengidentifikasi situasi yang mudah berubah, tidak pasti, kompleks, atau ambigu. Setiap jenis situasi memiliki penyebab dan penyelesaiannya masing-masing, jadi kita harus berupaya untuk mengatasinya satu per satu. Dalam bukunya, Johansen mengusulkan kerangka kerja yang dapat kita gunakan untuk merespons ancaman VUCA, yang disebut VUCA Prime. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk menghadapi perubahan pada era VUCA sebagai berikut:

- Melawan Volatilitas Dengan Visi
  1. Terima dan rangkul perubahan sebagai fitur lingkungan kerja yang konstan dan tidak dapat diprediksi, jangan menolaknya.
  2. Ciptakan pernyataan tujuan dan nilai tim yang kuat dan menarik, serta kembangkan visi masa depan yang jelas. Pastikan untuk menetapkan tujuan fleksibel bagi anggota tim yang dapat diubah bila diperlukan. Hal ini memungkinkan mereka untuk menavigasi situasi yang tidak menentu dan asing, dan bereaksi dengan cepat terhadap perubahan.
- Hadapi Ketidakpastian Dengan Pemahaman
  1. Berhenti sejenak untuk mendengarkan dan melihat sekeliling. Hal ini dapat membantu kita untuk memahami dan mengembangkan cara berpikir dan bertindak baru sebagai respons terhadap elemen VUCA.
  2. Jadikan investasi, analisis, dan penafsiran intelijen bisnis dan persaingan sebagai prioritas, sehingga tidak ketinggalan. Ikuti terus berita industri terkini, dan dengarkan baik-baik pelanggan untuk mengetahui apa yang mereka inginkan.
  3. Tinjau dan evaluasi kinerja. Pertimbangkan apa yang telah dilakukan dengan baik, apa yang mengejutkan, dan apa yang dapat dilakukan secara berbeda di lain waktu.

4. Simulasikan dan bereksperimenlah dengan situasi, sehingga dapat mengeksplorasi bagaimana situasi tersebut akan terjadi, dan bagaimana akan bereaksi terhadap situasi tersebut di masa depan. Bertujuan untuk mengantisipasi kemungkinan ancaman di masa depan dan merencanakan respons yang mungkin dilakukan. Perencanaan skenario, perencanaan krisis, dan permainan peran adalah alat yang berguna untuk menghasilkan pandangan ke depan dan mempersiapkan respons.
- Bereaksi terhadap Kompleksitas Dengan Kejelasan
    1. Berkomunikasi dengan jelas dengan orang-orang. Dalam situasi kompleks, komunikasi yang diungkapkan dengan jelas, dapat membantu memahami arah tim atau organisasi.
    2. Kembangkan tim dan promosikan kolaborasi. Situasi VUCA seringkali terlalu rumit untuk ditangani oleh satu orang. Jadi, bangunlah tim yang dapat bekerja secara efektif dalam lingkungan yang bergerak cepat dan tidak dapat diprediksi.
    3. Kembangkan tim dan promosikan kolaborasi. Situasi VUCA seringkali terlalu rumit untuk ditangani oleh satu orang. Jadi, bangunlah tim yang dapat bekerja secara efektif dalam lingkungan yang bergerak cepat dan tidak dapat diprediksi.
  - Lawan Ambiguitas Dengan Ketangkasan
    1. Mempromosikan fleksibilitas, kemampuan beradaptasi dan ketangkasan. Rencanakan kedepan, tetapi bangunlah dalam waktu darurat dan bersiaplah untuk mengubah rencana ketika perubahan terjadi.
    2. Pekerjakan, kembangkan, dan promosikan orang-orang yang berkembang di lingkungan VUCA. Orang-orang ini cenderung kolaboratif, nyaman dengan ambiguitas dan perubahan, dan memiliki keterampilan berpikir kompleks.
    3. Dorong orang-orang untuk berpikir dan bekerja di luar bidang fungsional biasanya, untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman mereka. Rotasi pekerjaan dan pelatihan silang dapat menjadi cara terbaik untuk meningkatkan ketangkasan tim.
    4. Pimpin anggota tim, tapi jangan mendikte atau mengendalikan mereka. Kembangkan lingkungan kolaboratif, dan bekerja keras untuk membangun konsensus. Mendorong perdebatan, perbedaan pendapat dan partisipasi dari semua orang.
    5. Hadiahi anggota tim yang menunjukkan visi, pemahaman, kejelasan, dan ketangkasan. Biarkan orang-orang melihat perilaku seperti apa yang dihargai dengan menyoroti inovasi dan langkah pengambilan risiko yang diperhitungkan.

(Phillips & Klein, 2023)

## KESIMPULAN

Dalam penelitian ini, kami telah menguji dan menganalisis mengenai manajemen perubahan di era VUCA yang memberikan pemahaman baru bahwa perubahan dalam paradigma manajemen menjadi semakin penting dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan tidak pasti yang dihadapi oleh organisasi di dunia VUCA. Penelitian kami juga menunjukkan bahwa manajemen perubahan sangat penting untuk diterapkan suatu organisasi ataupun perusahaan di era VUCA sebab manajemen perubahan dapat menjaga organisasi untuk tetap relevan dan berdaya saing serta memiliki proses yang strategis dan berkelanjutan.

Selanjutnya, penelitian kami juga menunjukkan bagaimana organisasi perlu melakukan adaptasi dan inovasi di era VUCA, yang mana adaptasi tersebut merupakan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan yang ada untuk menghadapi era VUCA. Kemudian inovasi sendiri merupakan kunci organisasi untuk tetap bertahan dan bersaing di era VUCA, dengan mengembangkan ide-ide baru untuk menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik eksistensinya di pangsa pasar. Selain itu, perlu diingat bahwa adaptasi dan inovasi tidak hanya berlaku untuk produk atau layanan, tetapi juga untuk budaya dan mentalitas organisasi. Organisasi yang mempromosikan budaya yang terbuka terhadap perubahan dan menghargai ide-ide kreatif dari semua anggotanya cenderung lebih sukses dalam menghadapi era VUCA. Karyawan yang merasa didukung untuk berinovasi akan lebih termotivasi dan berkontribusi secara positif

Hasil dari penelitian kami menunjukkan bahwa dalam era VUCA, penting bagi organisasi untuk menjadi lebih fleksibel, inovatif, dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Manajemen perubahan di era VUCA tidak hanya menghadirkan tantangan yang unik dan kompleks, tetapi juga peluang besar. Manajemen perlu fokus pada pemahaman mendalam tentang ketidakpastian dan kompleksitas, serta berinvestasi dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan yang dapat mengatasi tantangan-tantangan yang muncul. organisasi perlu mengidentifikasi potensi risiko yang terkait dengan perubahan dan merancang strategi untuk mengelolanya dengan baik. Organisasi yang mampu mengambil langkah-langkah yang tepat dalam menghadapi ketidakpastian di era VUCA ini akan dapat bertahan dan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Authors, F. (2017). Visionary Leadership in a Turbulent World. *Visionary Leadership in a Turbulent World*. diakses di <https://doi.org/10.1108/9781787142428>
- Azahari, H., Fantini, E., & Samsudin, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Fintech Pendanaan Xyz di Era Vuca. *Prosiding Seminar STIAMI*, 8(2), 115–123.
- Bahri, S. (2022). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Era Bercirikan VUCA. *Jurnal Hurriah: Jurnal Evaluasi Pendidikan Dan Penelitian*, 3(2), 37–51.
- Cerya, E., Wahid, R. N., Maulidina, Y., & Hildayati, A. (2021). The Use of Digital Economy Learning Media in the VUCA Era: A Literature Review. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 192(Piceeba), 290–295.
- Christianingsih, O. E. (2021). Perubahan dan Konflik (Suatu Pendekatan Melalui Manajemen Perubahan). *Manajerial*, 4(7), 88–93.
- Hamid, D. S. (2019). The Strategic Position of Human Resource Management for Creating Sustainable Competitive Advantage in the VUCA World. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 7(2), 1–4. diakses di <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v7n2a1>
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. diakses di <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Nofriza, D., Simbolon, L., & Susanto. (2021). Change Management PT . PAL Indonesia ( Persero ) Dealing with A Strategic Environment in The Vuca Era. *Sinomics Journal*, 1(4), 429–436.
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). *Manajemen Perubahan : Dari Teori ke Praktek*. 189–197.
- Pistoni, A., & Songini, L. (2017). Kontrol manajerial strategis untuk strategi layanan. Di dalam Studi dalam pengendalian manajerial strategis (Vol. 32).
- Puji, A., Ck, W., Arkeman, Y., Ratnawati, A., & Fahmi, I. (2022). Change Management Model in The Era of Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) Using Scenario Planning Analysis. *The International Journal of Social Sciences World*, 4(2), 307–316. diakses di <https://www.growingscholar.org/journal/index.php/>
- Sedarmayanti, 2000, Restrukturisasi danPemberdayaan Organisas untuk Meng-hadapai Dinamika Perubahan Ling-kungan Ditinjau dari Befurapa AspekEresnsial dan Aktual, CV Mandar Maju,Bandung.
- Siagian, Sondang P., 1998, MaaajemenAbad 21, Bumi Akasara, fakarta. 2002, Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, FT Rineka Cipta, Jakarta.
- Sinha, D., & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17–21. diakses si <https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111003>
- T R Fahsul Falah. (2021). STRATEGY IN DEVELOPING HUMAN RESOURCE COMPETENCY IN VUCA WORLD ERA (A Case Study in PPSDM Ministry of Home

Affairs Makassar Region). *International Journal of Social Science*, 1(3), 275–278. diakses di <https://doi.org/10.53625/ijss.v1i3.430>

Wibowo. (2011). *Manajemen kerja. Edisi ketiga*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Zaidah, N., Jazuli, M., Darsono, D., & Sunarto, S. (2019). Pembelajaran Seni Multikultural Menghadapi Konstruksi Masyarakat 5.0 Pada Era Vuca. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (PROSNAMPAS)*, 2(1), 218–222.

<https://www.linkedin.com/pulse/change-management-vuca-world-mohammad-altaf-rizvi>

<https://www.mindtools.com/asnydwg/managing-in-a-vuca-world>

<https://colinjamesmethod.com/leading-dynamic-change-management-vuca/>