

## LEADERSHIP MINDSET DALAM SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA VUCA (Studi Kasus Pada Pola Pikir Pemimpin di Kabupaten Bojonegoro)

Rosa Putri Nurhalisa<sup>1</sup>, Septi Wulandari<sup>2</sup>, Ida Swasanti<sup>3</sup>  
Universitas Bojonegoro  
[rosaputrinurhalisa08@gmail.com](mailto:rosaputrinurhalisa08@gmail.com)<sup>1</sup>, [septiwuland09@gmail.com](mailto:septiwuland09@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[ida.swasanti@gmail.com](mailto:ida.swasanti@gmail.com)<sup>3</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan bagaimana leadership mindset atau pola pikir seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia di era VUCA khususnya terhadap pemimpin di Kabupaten Bojonegoro. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan bersifat deskriptif. Pemerintah, pendidikan, swasta, wirausaha, dan masyarakat menjadi informan dalam penelitian ini. Purposive sampling digunakan untuk mengidentifikasi informan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Adapun indikator yang mempengaruhi penerapan kepemimpinan transformasional yaitu, *Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Idealized Influence*. Dalam penelitian ini data diperoleh dari hasil observasi dan wawancara dengan informan yang telah ditentukan. Teknik analisis data yang digunakan adalah triangulasi data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pola pikir gaya kepemimpinan transformasional digunakan oleh pemimpin yang menjadi informan dalam penelitian ini. Model kepemimpinan transformasional dianggap mampu mengatasi kesulitan yang dihadirkan oleh era VUCA dengan cara menumbuhkan rasa persatuan, memupuk kreativitas, dan membentengi visi bersama. Dalam menghadapi transformasi era VUCA, organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan yang menekankan pada transformasi juga lebih mampu menjadi inovatif dan adaptif.

Kata Kunci: **Leadership, Mindset, Manajemen, Sumber, Daya, Manusia**

### ABSTRACT

*This study aims to determine and describe how the leadership mindset or mindset of a leader in managing human resources in the VUCA era, especially for leaders in Bojonegoro Regency. This kind of study uses a qualitative approach and is descriptive in design. The government, education, business, entrepreneurial, and community sectors provide the informants for this study. Purposive sampling was used to identify the informants based on pre-established criteria. The following components influence the practice of transformational leadership are idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation, and inspirational motivation. In this study, data were obtained from observations and interviews with predetermined informants. The data analysis technique used is data triangulation. The results of this study indicate that the transformational leadership style mindset is used by leaders who are informants in this study. The model of transformational leadership is thought to be able to overcome the difficulties presented by the VUCA era by fostering a sense of unity, fostering creativity, and fortifying a common vision. In the face of the VUCA era's transformations, organizations that apply a leadership style that emphasizes transformation are also more capable to be innovative and adaptive.*

**Keywords: Leadership, Mindset, Management, Resource, Human**

## PENDAHULUAN

Pada era teknologi yang semakin maju dan berkembang dengan pesat menjadi tantangan bagi para pemimpin untuk menghadapi hal tersebut. Zaman yang kita hadapi sekarang ini dikenal juga dengan istilah VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, and Ambigu*) dimana pada saat ini, kita menghadapi perubahan yang begitu cepat, ketidakpastian, dan tidak terkontrol. Istilah tersebut muncul untuk menggambarkan situasi geopolitik yang dihadapi oleh militer Amerika. Setelah perang dingin berakhir, *US Army War College* menggunakan istilah “VUCA” untuk menggambarkan geopolitik di Afghanistan dan Irak. Namun seiring dengan berjalannya waktu banyak bisnis yang menggunakan istilah ini untuk merujuk pada perubahan yang cepat dalam manajemen yang disebabkan oleh kemajuan teknologi yang pesat (Aribowo & Wirapraja, 2018).

Ketika pandemi COVID-19 melanda, pada saat itulah kita mulai merasakan era ketidakpastian atau era VUCA ini (Poernomo, 2020). Perubahan yang begitu cepat di era VUCA menimbulkan banyak tantangan bagi pemimpin dalam manajemen sumber daya manusia, walaupun demikian pemimpin dalam suatu manajemen harus optimis dalam menghadapi segala tantangan (Azahari et al., 2021). Sehingga berdasarkan situasi tersebut diperlukan pola pikir pemimpin dalam manajemen sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan di era VUCA dalam segi mengelola, mengatur, mengurus, dan memanfaatkan sumber daya manusia untuk mencapai fungsi secara produktif, efektif, efisien, dan mencapai tujuan perusahaan diperlukan keberadaan manajemen sumber daya manusia (Hadi et al., 2022; Larasati, 2018). Kemampuan mengelola organisasi selalu dikaitkan dengan kepemimpinan, oleh karena itu kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari manajemen organisasi (Adira, 2008; Purwoko et al., 2022). Dalam hal manajemen sumber daya manusia, perspektif pemimpin dapat membantu perusahaan atau organisasi mencapai tujuan bersama. Untuk menggerakkan organisasi publik menuju dan membantu mereka mencapai tujuan organisasinya, kepemimpinan memainkan peran penting.

Di tahun 2022 The World Bank mengatakan Human Capital Index Indonesia berada di urutan 130 dari 199 negara dan berdasarkan hasil survei IMD World Digital Competitiveness yang dilakukan di tahun 2021 Indonesia menduduki peringkat 37 dari total 64 negara. Hal ini memperlihatkan bahwa daya saing dan kualitas sumber daya manusia Indonesia masih kalah dibandingkan dengan negara di Asia Tenggara (Republika, 2022; Sugiarto, 2019). Pemerintah dan para pemimpin di Indonesia berperan penting dalam mengelola manajemen sumber daya manusia, agar kualitas sumber daya manusia Indonesia dapat bersaing dengan negara lain. Pengukuran kualitas sumber daya manusia skala nasional diukur menggunakan Indeks Pengembangan Manusia (IPM). Pada tahun 2023 kondisi IPM Indonesia yaitu 72,91 persen, nilai tersebut terbilang cukup baik dan selalu mengalami kenaikan. Dari tahun 2010-2022 IPM Indonesia terus mengalami peningkatan dengan rata-rata 0,77 persen setiap tahunnya (Supanji, 2023). IPM Provinsi Jawa Timur pada tahun 2022 menyentuh angka 72,75 persen, angka tersebut mengalami kenaikan 0,85 persen dari tahun sebelumnya (DINASKOMINFO, 2022). Pada Kabupaten Bojonegoro angka IPM pada tahun 2022 adalah sebesar 70,12 persen, dimana dibandingkan dengan capaian IPM Kabupaten Bojonegoro ditahun sebelumnya capaian IPM mengalami kenaikan 0,77 persen (BPS, 2022). Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa

capaian Indeks Pembangunan Manusia sudah cukup baik, dan masih perlu perbaikan untuk kedepannya agar sumber daya manusia Indonesia mengalami peningkatan kualitas, dan berdaya saing.

Menurut Kasmir (2016:3) segala aktivitas perusahaan didorong oleh sumber daya manusianya. Baik kuantitas maupun kualitas harus dipertimbangkan ketika mengevaluasi dukungan terhadap sumber daya manusia. Untuk memastikan tidak terjadi kekurangan dan kelebihan sumber daya manusia, maka jumlah yang dimiliki harus proporsional dengan beban kerja yang ada saat ini. Kualitas sumber daya manusia juga harus sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Kualitas sumber daya manusia suatu bangsa merupakan kunci dalam mencapai pembangunan organisasi dan nasional (Destiana et al., 2023; Kalejaiye & Sokefun, 2015). Tercapainya tujuan organisasi serta pertumbuhan dan perkembangan keduanya didorong oleh pengembangan sumber daya manusia (Destiana et al., 2023).

Untuk mencapai suatu tujuan dalam sebuah organisasi atau manajemen yang dimulai dari mengarahkan individu atau kelompok, merencanakan sesuatu sampai dengan mengevaluasinya merupakan peran penting yang dipegang oleh seorang pemimpin. Dibutuhkan pemikiran yang konstan untuk menjadi seorang pemimpin. Penyesuaian adalah suatu keharusan baginya. Seorang pemimpin suatu organisasi harus mampu membaca isyarat budaya. Pemikir dan perasa strategis sangat penting bagi para pemimpin di sebuah perusahaan (Azahari et al., 2021; Susanto, 2019) Menurut Kadarusman (2012) terdapat tiga bentuk kepemimpinan seperti : 1) kepemimpinan diri sendiri (*Self Leadership*); 2) kepemimpinan terhadap orang lain (*Team Leadership*); 3) kepemimpinan organisasi (*Organisational Leadership*). *Self Leadership* dapat diartikan sebagai pemimpin yang mampu mengontrol diri sendiri supaya dapat menentukan jalan hidup yang sukses, sedangkan *Team Leadership* merupakan pemimpin yang dapat mengarahkan orang lain, kemudian *Organizational Leadership* yaitu pemimpin yang mampu memimpin kelompok atau individu dalam sebuah organisasi (Yudiatmaja, 2013).

Untuk menghadapi tantangan dan daya saing global di era VUCA suatu organisasi memerlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia agar mampu bertahan di era ini (Weningsih & Sutikno, 2023). Pola pikir seorang pemimpin mempengaruhi suatu organisasi atau manajemen menentukan keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan organisasi atau manajemen. Pola pikir pemimpin tipe transformasional dalam suatu organisasi atau manajemen dinilai mampu menghadapi situasi. Dengan menggabungkan strategi dan budaya organisasi, tipe kepemimpinan transformasional menggabungkan kreativitas, keuletan, antusiasme, intuisi, dan kepekaan terhadap kebutuhan orang lain. Menurut Cavazotte (2013) ketika seorang pemimpin dapat mengubah lingkungan, mengubah kebijaksanaan konvensional, menyuarakan cita-cita luhur, dan menjunjung tinggi nilai-nilai kesetaraan, keadilan, dan kebebasan, maka mereka dianggap transformatif. Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Cavazotte memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformatif memfasilitasi penyelesaian tugas bawahan dan dikaitkan dengan peningkatan kinerja (Flavia et al., 2014; Purwoko et al., 2022). Kemampuan pemimpin untuk mengarahkan sumber daya manusia dalam mendorong inovasi guna meningkatkan kualitas dan efektivitas organisasi merupakan ciri kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, seorang pemimpin memerlukan kecerdasan emosional untuk mengelola emosi dirinya dan orang lain, hubungan dengan bawahan, dan empati (Barling et al., 2000; Weningsih & Sutikno,

2023). Menurut Barnard M. Bass kepemimpinan transformasional adalah suatu metode kepemimpinan yang melibatkan pengikut, menginspirasi mereka, dan berdedikasi untuk mencapai visi dan misi organisasi. Hal ini juga mendorong pengikut untuk memecahkan masalah secara kreatif dan membangun kapasitas mereka sebagai pemimpin melalui pelatihan, pendampingan, dan berbagai hambatan serta penguatan positif. Terdapat empat komponen dalam kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass (1985), *Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Idealized Influence* (Sepmady Hutahaean, 2021)

Sebelumnya penelitian dengan topik kepemimpinan transformasional sudah sering digunakan dan diulas oleh peneliti terdahulu salah satunya penelitian yang dilakukan oleh (Riwukore et al., 2021) yang menjelaskan terkait kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia studi kasus pada Aparatur Sipil Negara di Kupang Nusa Tenggara dengan menggunakan metode kuantitatif. Adapun perbedaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya yaitu dari segi fokus penelitian, dimana penelitian ini berfokus kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia di era VUCA dengan studi kasus pada pemimpin yang ada di Kabupaten Bojonegoro, penelitian terkait belum terjadi di Kabupaten Bojonegoro. Selain itu, data primer yang diperoleh dari tahap observasi dan wawancara serta data sekunder yang diperoleh dari buku atau *website* digunakan oleh peneliti dalam pendekatan kualitatif.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pola pikir pemimpin dalam manajemen sumberdaya manusia untuk menghadapi hambatan dalam suatu manajemen atau organisasi di era VUCA atau era adaptasi kebiasaan baru yang memungkinkan menyebabkan sumber daya manusia *massive useless, unemployed, unemployable people*. Berdasarkan hal tersebut peneliti berusaha mengkaji pola pikir pemimpin transformasional apakah cocok diterapkan untuk menghadapi tantangan di era VUCA khususnya pada pemimpin di Kabupaten Bojonegoro.

## **METODE PENELITIAN**

Peneliti menerapkan metode pendekatan deskriptif dengan jenis penelitian kualitatif dalam penelitian ini. Menurut John W. Creswell (2013) dalam buku *Research Design* Penelitian kualitatif merupakan salah satu jenis strategi yang dapat digunakan untuk mengkarakterisasi, mengeksplorasi, dan memahami permasalahan yang menurut banyak orang atau kelompok terkait dengan masalah sosial atau pribadi. Menurut Jalaludin Rakhmat (2002) fokus metode deskriptif kualitatif adalah pada kondisi alam dan observasi. Dan sumber data sekunder, merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung berupa dokumen, catatan, buku, maupun arsip yang dipublikasikan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi data. Menurut Sugiyono (2015) triangulasi data merupakan suatu teknik pengumpulan data yang intinya menghubungkan berbagai data yang ada dan merangkumnya. Selama berada di lapangan, peneliti berperan sebagai pengamat, membuat kategori perilaku, mencatat gejala, dan mendokumentasikan semuanya dalam buku observasi, dan tidak berusaha untuk mengubah variabel. Untuk lebih memahami pandangan para pemimpin Bojonegoro mengenai pengelolaan sumber daya manusia di era VUCA, peneliti menggunakan metode pendekatan deskriptif dalam penelitian ini. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk

menjelaskan fenomena yang terjadi dan dialami oleh subjek penelitian dengan memanfaatkan teori-teori yang sudah ada sebelumnya sebagai bahan penjas.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Suatu organisasi harus mampu bergerak cepat untuk beradaptasi dengan kebiasaan baru yang muncul di era VUCA agar tetap berkelanjutan. Pada saat ini yang harus kita tahu bahwa bahwa ketidakpastian sedang merajalela. Hal ini dapat diartikan sebagai ancaman terhadap keberlangsungan hidup organisasi atau sebagai peluang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mengejar inovasi berkelanjutan agar mampu bertahan di tengah tantangan yang dihadapi di era VUCA (Nurhayani, 2019) saat terjadi pandemi COVID-19 dimana pada saat itu terjadi ketidakpastian di seluruh dunia, hal ini merupakan tantangan besar bagi sebuah organisasi. Dengan demikian pemimpin dalam sebuah organisasi perlu kesiapan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi begitu cepat, karena seorang pemimpin memiliki keharusan untuk selalu berada di garis depan dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sebaik mungkin bahkan dalam keadaan tak terduga. Selain itu pemimpin juga memiliki tanggung jawab dalam manajemen sumber daya manusia sebuah organisasi.

Pada kabupaten Bojonegoro sendiri banyak organisasi yang merasakan tantangan di era VUCA seperti di bidang pemerintahan, pendidikan, swasta, wirausaha serta masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu informan dari pemerintahan Kepala Bidang tenaga kerja dan transmigrasi Dinas Perindustrian dan Ketenagakerjaan Kabupaten Bojonegoro menyampaikan “*Seorang pemimpin dalam suatu organisasi tidak hanya memimpin, akan tetapi juga harus mampu memberikan dorongan positif terhadap seluruh anggota untuk mencapai tujuan bersama serta menuju perubahan yang lebih baik*”(S, Kabid tenaga kerja dan transmigrasi, Dinas Perindustrian dan Ketenagakerjaan Kab. Bojonegoro) Untuk menghadapi tantangan di era VUCA gaya kepemimpinan transformasional dinilai mampu diimplementasikan. Hal ini selaras dengan dengan sudut pandang yang disampaikan oleh informan dari bidang pendidikan selaku Kepala Sekolah SDN Tondomulo 3 Kabupaten Bojonegoro yang menyatakan “*Gaya kepemimpinan transformasional sendiri sangat bisa diterapkan pada era sekarang ini dimana perkembangan teknologi dan zaman yang begitu cepat, dibutuhkan pemimpin organisasi yang mampu membangun komitmen yang kuat dengan pengikut atau anggota sehingga menunjukkan kepercayaan, dan kesetiaan sehingga menciptakan dorongan bagi anggota untuk bekerja melampaui batas mereka dan menciptakan perubahan yang berdampak bagi masa depan organisasi*”(T.S, Kepala Sekolah, SDN Tondomulo 3 Kab. Bojonegoro) Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional sendiri memiliki kriteria salah satunya seperti yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass (1985) yang mencakup, *Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, individualized Consideration, Idealized Influence*)

### **Inspirational Motivation**

Pada indikator pertama *inspirational motivation* dimana pemimpin memberikan ringkasan standar tinggi yang jelas dan serangkaian simbol dalam upaya untuk memusatkan dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan utama dengan sejumlah cara yang lugas, para pemimpin mendorong dan menginspirasi para pengikutnya. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas serta memiliki motivasi yang kuat sehingga mampu mempengaruhi

anggota. Menurut Bernard M. Bass (1985) *inspirational motivation* dapat diartikan bahwa seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas dan mampu menyampaikan visi mereka kepada anggota tim, serta memberikan motivasi terhadap orang-orang disekitar mereka.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan terhadap berbagai informan yang berasal dari sektor pemerintahan, pendidikan, swasta, wirausaha, dan masyarakat terlihat bahwa pemimpin organisasi di Kabupaten Bojonegoro di bidang pemerintahan, pendidikan, swasta, wirausaha dan masyarakat memperoleh hasil pada kriteria *inspirational motivation* dibidang pemerintahan lebih tepatnya Dinas Perindustrian dan Ketenagakerjaan. Dimana selain memberikan contoh sikap, kepala bidang tenaga kerja dan transmigrasi Dinas Perindustrian dan Ketenagakerjaan Kabupaten Bojonegoro juga memberikan dorongan atau motivasi kepada anggota tim hal ini dapat dilihat dari adanya dukungan terhadap anggota tim yang ingin melanjutkan studi lanjut, selain itu dari Dinas Perindustrian dan Ketenagakerjaan sendiri juga memfasilitasi para anggota mengikuti pelatihan dan studi banding untuk mengembangkan kemampuan sesuai dengan peran masing-masing. Selanjutnya pemimpin juga memberikan dukungan kepada para anggota untuk naik pangkat golongan PNS, dan menjadi PNS bagi anggota yang belum menjadi PNS.

Pada bidang pendidikan, dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti dengan informan kepala sekolah SDN Tondomulo 3 Bojonegoro terlihat bahwa pada kriteria *inspirational motivation* kepala sekolah sering memberikan motivasi terhadap para guru hal ini terlihat kepala sekolah sangat mendukung para guru yang ingin melanjutkan studi atau mengikuti program pendidikan profesi guru dalam jabatan untuk mendapatkan sertifikat pendidik dengan meringankan tugas mengajar, selain itu kepala sekolah juga membimbing guru honorer untuk mengikuti program P3K, dikarenakan di sekolah tersebut masih ada satu guru yang merupakan guru honorer. Selanjutnya kriteria *inspirational motivation* pada organisasi swasta dengan informan kepala pengawas produksi CV. Perdana Jaya, terlihat bahwa kepala pengawas selalu memberikan motivasi kepada karyawan sehingga menumbuhkan semangat kerja yang melebihi batas agar mampu mencapai target dan tujuan bersama, serta memberikan arahan dan bimbingan ketika karyawan mengalami kesulitan.

Di sektor wirausaha, berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan informan pemilik usaha ayam broiler raja ayam terlihat pada kriteria *inspirational motivation* ini pemilik usaha sering memberikan motivasi, kesempatan, dan bimbingan kepada karyawan agar dapat berkembang menjadi seorang wirausaha, kesempatan yang diberikan pemilik usaha kepada karyawan yaitu diberikan kepercayaan untuk berjualan ayam tanpa modal dengan sistem bagi hasil, sehingga karyawan mampu mengembangkan diri. Pada sektor masyarakat dengan informan Kepala Desa Dander, terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti bahwa pada kriteria *inspirational motivation* ini kepala desa sangat berperan memberikan motivasi dan teladan bagi anggota dan masyarakat dengan menciptakan peluang usaha bagi masyarakat dengan pemanfaatan BUMDES serta memberikan arahan atau bimbingan kepada masyarakat dan karyawan jika mengalami kesulitan.

Dari hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan informan yang berasal dari sektor pemerintahan, pendidikan, swasta, wirausaha, dan masyarakat terlihat bahwa pemimpin dari organisasi tersebut memenuhi kriteria *inspirational motivation*. Kehadiran pemimpin yang

menanamkan rasa percaya diri dan motivasi yang kuat pada anggota tim dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi, kreativitas, dan rasa percaya diri, sehingga lebih mempersiapkan mereka dalam menghadapi perubahan. Agar berhasil bertahan di era VUCA, seorang pemimpin harus menyadari faktor-faktor ini dan menginspirasi anggota timnya untuk tantangan yang kompleks dan penuh ketidakpastian.

### **Intellectual Stimulation**

*Intellectual Stimulation* merupakan indikator kedua, yang memiliki arti pemimpin mampu menumbuhkan lingkungan dimana anggota tim dapat berkembang dalam kemampuan mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif. Kegiatan dalam sebuah organisasi akan dipengaruhi oleh pertukaran ide dan perbedaan pendapat, yang pada akhirnya akan menjadi hal yang biasa. Penting bagi seorang pemimpin untuk menginspirasi anggota tim mereka agar menghasilkan konsep-konsep yang *fresh* dan solusi yang inovatif atas permasalahan yang dihadapi organisasi.

Anggota tim harus mengambil bagian dalam proses mengidentifikasi permasalahan dan mencari solusi. Menurut Bernard M. Bass (1985) sendiri *Intellectual Stimulation* berarti bahwa selain menghadapi situasi saat ini, pemimpin transformasional mendorong inovasi diantara timnya dengan mengeksplorasi pendekatan baru dan cara baru untuk belajar. Pemimpin yang memiliki karakteristik *Intellectual stimulation* dinilai dapat membantu organisasi atau perusahaan untuk menghadapi era VUCA dengan memanfaatkan perubahan dan ketidakpastian untuk menciptakan strategi yang responsif, pemikiran inovatif, mengembangkan kemampuan adaptasi, dan keunggulan yang kompetitif.

Dari hasil wawancara peneliti dengan informan pemimpin di Kabupaten Bojonegoro di sektor pemerintahan, pendidikan, swasta, wirausaha dan masyarakat memperoleh hasil, Pada sektor pemerintahan dengan informan kepala bidang tenaga kerja dan transmigrasi Dinas Perindustrian dan Ketenagakerjaan Kabupaten Bojonegoro *intellectual stimulation* terlihat bahwa kepala bidang menciptakan suasana lingkungan kerja yang penuh kerjasama bukan kompetisi antar anggota tim. Serta untuk mendorong kreativitas dan inovasi anggota tim kepala bidang menyarankan anggota tim untuk mengikuti seminar, kursus atau pelatihan sesuai dengan bidang masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan bersama. Selanjutnya pada sektor pendidikan dengan informan Kepala Sekolah SDN Tondomulo 3 Bojonegoro menggambarkan indikator *intellectual stimulation* terlihat bahwa kepala sekolah berusaha membangun lingkungan kerja yang penuh kreativitas dan inovasi, dengan memberikan kesempatan kepada guru dalam melaksanakan tugas dari dinas maupun sekolah, memberikan apresiasi kepada guru yang melakukan kreativitas pembelajaran. Memberikan kesempatan terhadap guru untuk memberikan solusi atau pendapat agar menciptakan peluang baru atas permasalahan yang dihadapi.

Dari hasil wawancara dengan informan dari sektor swasta yaitu kepala pengawas produksi CV. Perdana Jaya terkait indikator *intellectual stimulation* sendiri kepala produksi menyatakan bahwa perusahaan sendiri memfasilitasi para karyawan untuk mengeksplorasi kreativitas dan inovasi dengan mengadakan pelatihan yang berhubungan dengan teknologi maupun marketing dengan tujuan mengembangkan kemampuan karyawan dan mengembangkan perusahaan di tengah perkembangan teknologi yang semakin pesat. Dari hasil wawancara yang telah peneliti lakukan terkait indikator *intellectual stimulation* pada sektor wirausaha dengan

informan pemilik usaha Raja Ayam Broiler terlihat bahwa pemilik usaha merangkul semua karyawan Raja Ayam Broiler, untuk menghadapi tantangan di era VUCA pemilik usaha berkolaborasi dengan karyawan melakukan inovasi yang mengadopsi teknologi. Hal tersebut berupa adanya grup *WhatsApp* yang berisi para tengkulak dan pedagang ayam, grup tersebut berfungsi untuk pemesanan ayam dan pesan broadcast terkait harga tengkulak secara *up to date*. Kemudian pada sektor masyarakat, dengan narasumber Kepala Desa Dander indikator *intellectual stimulation* kepala desa merangkul masyarakat untuk berpikir kritis dengan berpartisipasi memberikan solusi yang inovatif melalui forum musrembangdes, selain itu kepala desa juga melakukan diskusi dengan perwakilan masyarakat untuk mengembangkan ide-ide baru dan pemikiran yang kreatif demi menuju desa yang mandiri. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan berbagai pemimpin dari berbagai sektor. indikator *intellectual stimulation* sendiri sangat penting pemimpin memiliki karakteristik tersebut, agar mampu menciptakan peluang baru untuk bertahan menghadapi tantangan di era VUCA.

### **Individualized Consideration**

Indikator ketiga *Individualized Consideration* dimana pemimpin memposisikan diri mereka sebagai pelatih atau mentor, memberikan layanan khusus kepada anggota untuk membantu mereka berkembang. Prestasi anggota tim diharapkan dapat dimaksimalkan melalui interaksi antar anggota tim. Menurut Bernard M. Bass (1985) sendiri mengartikan *Individualized Consideration* merupakan pemimpin yang secara aktif melibatkan, membantu, dan mendorong anggota timnya. Selain itu, pemimpin membina komunikasi terbuka di antara anggota tim untuk mendorong lahirnya ide-ide segar dan secara langsung mengakui kontribusi dari setiap anggota tim. Pada era VUCA, pemimpin dalam suatu organisasi harus mengupayakan sikap *Individualized Consideration*, karena setiap anggota tim memerlukan perhatian dan dukungan yang spesifik sesuai dengan kondisinya. Dengan menerapkan sikap *Individualized Consideration* pemimpin dapat membantu mengoptimalkan potensi dan kinerja anggota timnya, sehingga organisasi dapat lebih tangkas dan adaptif dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks di era VUCA.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan beberapa pemimpin yang berasal dari sektor pemerintahan, pendidikan, swasta, wirausaha dan masyarakat di Kabupaten Bojonegoro terlihat bahwa banyak pemimpin yang memiliki sikap *Individualized Consideration*, Hal ini dibuktikan pada sektor pemerintahan dengan informan kepala bidang tenaga kerja dan transmigrasi Dinas Perindustrian dan Ketenagakerjaan Kabupaten Bojonegoro kepala bidang memberikan dorongan dan mendukung anggota timnya untuk mengembangkan karir, dengan memberikan fasilitas seperti pelatihan dan pengembangan karakter, serta untuk menjaga keterbukaan komunikasi antar anggota kami selalu melibatkan anggota tim dalam untuk memecahkan suatu masalah atau inovasi dengan memberikan masukan dan ide yang baru sehingga dapat membantu untuk mencapai tujuan bersama dan bertahan menghadapi dampak negatif dari era VUCA. Selanjutnya pada sektor pendidikan dengan informan kepala sekolah SDN Tondomulo 3 Bojonegoro sikap *Individualized Consideration*, terlihat bahwa kepala sekolah memberikan dorongan dan dukungan terhadap guru yang ingin melanjutkan *studi*, serta kepala sekolah juga mengarahkan guru atau wali kelas untuk membuat rancangan pelaksanaan pembelajaran kemudian akan mengevaluasi dan memberikan masukan. Selanjutnya kepala

sekolah juga menyarankan guru untuk mengikuti pelatihan atau seminar yang dilaksanakan oleh dinas.

Di Sektor swasta dengan informan kepala pengawas produksi CV. Perdana Jaya indikator *Individualized Consideration*, terlihat dimana kepala pengawas memahami dan memperhatikan kemampuan anggota tim dengan memberikan kesempatan berkembang melalui mengikutsertakan anggota tim yang terlihat berpotensi pelatihan atau seminar yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bertujuan untuk mengembangkan keahlian karyawan, sehingga perusahaan bisa menghadapi tantangan yang ada. Selain itu untuk menjaga keterbukaan komunikasi dan rasa kekeluargaan perusahaan secara rutin mengadakan *family gathering*. Sektor wirausaha dengan informan pemilik usaha ayam broiler raya ayam sikap *Individualized Consideration* terlihat bahwa pemilik usaha merangkul dan mendorong pegawainya yang memiliki keinginan menjadi seorang wirausaha, dengan cara menuntun dan membantu melihat peluang serta resiko usaha. Pemilik usaha juga menekankan jika ingin mendirikan suatu usaha kita harus berani mengambil resiko agar tercipta peluang baru dan solusi-solusi baru dari permasalahan yang dihadapi. Selain itu, untuk menjaga keterbukaan komunikasi pemilik dengan senang hati menerima keluhan dan masukan dari pegawainya. Kemudian pada sektor masyarakat dengan informan Kepala Desa Dander, sikap *Individualized Consideration* terlihat bahwa kepala desa memberikan fasilitas dan kesempatan bagi pegawai desa untuk mengembangkan diri dengan mengikuti pelatihan yang diadakan oleh pemerintah daerah maupun yang diadakan oleh desa, hal ini bertujuan untuk memaksimalkan kinerja dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat desa. Selain itu untuk menjaga keterbukaan komunikasi antar pemerintah desa dan masyarakat, kepala desa dengan suka rela menerima kritik dan masukan terkait pelayanan yang diberikan agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat setempat.

### **Idealized Influence**

*Idealized Influence* merupakan indikator ketiga, dimana pemimpin dalam suatu organisasi memberikan contoh dalam berperilaku serta tidak menyalahgunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, melalui hal ini anggota tim akan *respect*, kagum dan memiliki kepercayaan kepada pemimpinnya, sehingga anggota tim memiliki motivasi untuk melakukan hal yang mereka teladani dari seorang pemimpin. Hal ini akan bermanfaat untuk menghadapi perubahan. *Idealized Influence* menurut Bernard M. Bass (1985) merupakan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi berfungsi sebagai panutan bagi para anggota timnya. pemimpin tidak hanya memimpin akan tetapi mereka juga memberikan contoh nyata. Di era VUCA seorang pemimpin yang memiliki sikap *Idealized Influence* dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan memberikan arahan yang jelas terhadap anggota tim, sehingga anggota tim dapat lebih fokus dan termotivasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi begitu cepat.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan beberapa pemimpin dari sektor pemerintahan, pendidikan, swasta, wirausaha di Kabupaten Bojonegoro memperoleh hasil *Idealized Influence* pada organisasi sektor pemerintahan dengan informan kepala bidang tenaga kerja dan transmigrasi Dinas Perindustrian dan Ketenagakerjaan Kabupaten Bojonegoro memperlihatkan bahwa dalam hal ini kepala bidang memberikan contoh atau panutan terhadap anggota tim seperti dengan datang ke kantor dan melakukan absensi tepat waktu, selain itu

kepala bidang juga menyatakan bahwa setiap anggota tim harus menyiapkan diri untuk menghadapi tantangan di era VUCA, seperti dengan memiliki rasa percaya diri, memiliki tujuan yang pasti, berkembang dan berani mengambil resiko dapat membantu kita untuk menghadapi tantangan di era VUCA. Di sektor pendidikan dengan informan Kepala Sekolah SDN Tondomulo 3 Kabupaten Bojonegoro sikap *Idealized Influence* terlihat bahwa kepala sekolah memberikan contoh kepada guru dengan memberikan contoh sikap disiplin waktu, selain itu kepala sekolah juga menunjukkan kegiatan pengembangan diri melalui kegiatan guru penggerak, yang merupakan salah satu program kemendikbud ristekdikti, agar para guru termotivasi untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri.

Kemudian *Idealized Influence* pada organisasi sektor swasta dengan informan kepala pengawas produksi CV. Perdana jaya memperlihatkan bahwa kepala pengawas memberikan contoh sikap kepada anggota tim dengan memiliki etos kerja yang tinggi agar mampu menyelesaikan pekerja dengan baik. Selain itu, pemimpin menyatakan bahwa kita harus memiliki rasa percaya diri dan terus mengembangkan kemampuan diri mengikuti perkembangan zaman agar mampu bertahan menghadapi tantangan di era VUCA. Sikap *Idealized Influence* pada sektor wirausaha dengan informan pemilik usaha ayam broiler raja ayam dengan memberikan contoh sikap kegigihan dalam berwirausaha, serta mampu menciptakan peluang dan berani mengambil resiko akan membuat usaha kita mampu bertahan di tengah perkembangan zaman yang begitu cepat. Selanjutnya pada organisasi sektor masyarakat dengan narasumber Kepala Desa Dander sikap *Idealized Influence* terlihat bahwa kepala desa menjadi contoh anggota tim dengan memiliki sikap yang tegas, responsif dan dapat memecahkan masalah dengan ide-ide yang baru sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat serta meningkatkan kinerja tim agar mencapai tujuan bersama dan mampu menghadapi tantangan di era VUCA.

## **SIMPULAN**

Era VUCA merupakan era dengan ketidakpastian yang merajalela, menghadirkan tantangan bagi organisasi untuk bertahan hidup. Para pemimpin harus melihat ketidakpastian ini sebagai peluang untuk melakukan perubahan inovatif, bukan sebagai ancaman. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang dapat membantu organisasi menghadapi era VUCA. Gaya ini mencakup empat kriteria: *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *individualized Consideration*, *Idealized Influence*. *Inspirational Motivation* melibatkan pemimpin yang memberikan visi yang jelas dan memotivasi anggota tim untuk mencapai standar yang tinggi.

Di Kabupaten Bojonegoro, tokoh pemerintah, pendidikan, swasta, wirausaha, dan masyarakat memenuhi kriteria tersebut dengan memberikan dorongan, motivasi, dan dukungan kepada anggota tim untuk mencapai tujuannya. *Intellectual Stimulation* melibatkan para pemimpin yang mengembangkan lingkungan kreativitas dan inovasi. Di Kabupaten Bojonegoro, para pemimpin di berbagai sektor menciptakan suasana yang mendorong inovasi dan kreativitas dengan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk belajar dan mengeksplorasi ide-ide baru. *Individualized Consideration* melibatkan pemimpin yang memosisikan diri mereka sebagai pelatih atau mentor, memberikan layanan khusus kepada anggota tim untuk membantu mereka berkembang.

Di Kabupaten Bojonegoro, para pemimpin di berbagai sektor memberikan dorongan, dukungan, dan komunikasi terbuka untuk membantu anggota tim mencapai potensi maksimalnya. *Idealized Influence* melibatkan pemimpin yang memberikan contoh dalam perilaku dan tidak menyalahgunakan kekuasaan mereka untuk keuntungan pribadi. Di Kabupaten Bojonegoro, para pemimpin di berbagai sektor memberikan contoh disiplin waktu, pengembangan diri, dan etos kerja yang tinggi untuk memotivasi anggota tim. Kesimpulannya, era VUCA menghadirkan tantangan bagi organisasi, namun kepemimpinan transformasional dapat membantu organisasi menghadapi tantangan ini. Dengan memberikan *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *individualized Consideration*, *Idealized Influence*, pemimpin dapat membantu anggota tim mereka mencapai potensi penuh mereka dan mencapai tujuan bersama. Di Kabupaten Bojonegoro, para pemimpin di berbagai sektor telah menerapkan kriteria tersebut dan menunjukkan hasil yang positif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adira, J. (2008). *Kepemimpinan yang memotivasi*. Gramedia Pustaka utama.
- Aribowo, H., & Wirapraja, A. (2018). *Strategi Inovasi Dalam Rangka Menjaga Keberlanjutan Bisnis Dalam Menghadapi Era Volatility, Uncertainty, Compelxity, Dan Ambiguity (VUCA)*. 9, 51–58.
- Azahari, H., Fantini, E., & Samsudin. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Fintech Pendanaan Xyz di Era Vuca. *Prosiding Seminar STIAMI*, 8(2), 115–123.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 3(21), 157–161.
- BPS. (2022). *Indeks Pembangunan Manusia Kabupaten Bojonegoro 2022*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Bojonegoro. <https://bojonegorokab.bps.go.id/subject/35/usaha-mikro-kecil.html>
- Destiana, R., Pengembangan, B., Daya, S., Provinsi, M., & Riau, K. (2023). *Kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia sektor publik*. 5(1), 437–460.
- DINASKOMINFO. (2022). *IPM Jatim 2022 Berhasil Naik 0,61 poin (0,85 Persen)-Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur*. Dinas Kominfo Provinsi Jawa Timur. [https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/ipm-jatim-2022-berhasil-naik-0-61-poin-0-85-persen#:~:text=Berdasarkan catatan dari Badan Pusat,85 persen\) dari tahun sebelumnya.](https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/ipm-jatim-2022-berhasil-naik-0-61-poin-0-85-persen#:~:text=Berdasarkan catatan dari Badan Pusat,85 persen) dari tahun sebelumnya.)
- Flavia, C., Moreno, V., & Bernardo, J. (2014). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(4), 491–512. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000400007>

- Hadi, S., Rajiani, I., Abbas, E. W., Studi, P., Ilmu, P., Sosial, P., Pendidikan, J., Pengetahuan, I., & Mangkurat, U. L. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E. W. Abba (ed.)). Program Studi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin iv.
- Kalejaiye, P. O., & Sokefun, E. (2015). *Leadership and Human Resource Development in Nigeria: Factors for National Development Leadership and Human Resources Development in Nigeria: Factors for National Development*. 13(August 2020). [https://doi.org/10.36108/NJSA/5102/13\(0170\)Peter](https://doi.org/10.36108/NJSA/5102/13(0170)Peter)
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Budi Utama.
- Nurhayani, N. (2019). Analysis of Gen Y Generation of Human Resources Leadership in Government Agencies Facing the VUCA Era. *Teknologi Nusantara*, 43–55. <http://www.ojs.uninus.ac.id/index.php/Teknologinusantara/article/view/2361%0Ahttp://www.ojs.uninus.ac.id/index.php/Teknologinusantara/article/view/2361/1328>
- Purwoko, S., Rokhman, A., & Tobirin. (2022). E-Leadership : Konsep Dan Pengaruh Kepemimpinan Digital Dalam Transformasi Digital Di Sektor Pemerintahan. *Prosiding Seminar Nasional Dan Call For Paper 2022 Magister Administrasi Publik*, 170–181.
- Republika. (2022). *BKKBN: Indeks Pembangunan Manusia Indonesia Peringkat 130 Dunia* / *Republika Online*. <https://news.republika.co.id/berita/rmh1u4368/bkkbn-indeks-pembangunan-manusia-indonesia-peringkat-130-dunia>
- Riwukore, J. R., Alie, M., & Habaora, F. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 87–96. <https://doi.org/10.35908/jeg.v6i1.1327>
- Sepmady Hutahaean, W. (2021). *Teori Kepemimpinan* (Y. Umaya (ed.); 1st ed.). Ahlimedia Press.
- Sugiarto, E. C. (2019). *Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Menuju Indonesia Unggul / Sekretariat Negara*. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. [https://www.setneg.go.id/baca/index/pembangunan\\_sumber\\_daya\\_manusia\\_sdm\\_menuju\\_indonesia\\_unggul](https://www.setneg.go.id/baca/index/pembangunan_sumber_daya_manusia_sdm_menuju_indonesia_unggul)
- Supanji, T. (2023). *Pemerintah Siapkan Rencana Fraksionasi Plasma / Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan*. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. <https://www.kemenkopmk.go.id/pemerintah-siapkan-rencana-fraksionasi-plasma>

- Susanto, A. (2019). *Strategic Leadership*. Gramedia Pustaka utama.
- Weningsih, S., & Sutikno, C. (2023). Membangun Kepemimpinan Deliberative Di Era Vuca (Volatility, Complexity, And Ambiguty). *Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi*, 20(April), 176–197.
- Yudiatmaja, F. (2013). Kepemimpinan: Konsep, Teori Dan Karakternya. *Social and Behavior*, 3, 29–38.