

**Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Mengelola Perubahan
Sumber Daya Manusia di Era VUCA : Studi Kasus pada Fakultas Ilmu
Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan**

TESIS

Disusun Guna Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

Oleh

Jimmer Sulistiyo
61101024100207



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK
2026



PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK

**Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Mengelola Perubahan Sumber
Daya Manusia di Era VUCA : Studi Kasus pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu
Budaya Universitas Pakuan**

Oleh:

Nama : Jimmer Sulistiyo
NIM : 61101024100207
Program Studi : Manajemen pada Program Magister

Telah Disetujui dan Disahkan di Depok Pada Tanggal 25 Juli 2026

Dosen Pembimbing 1

Dr. Abdul Ghofar S.Pd., M.M., M.Pd.

Menyetujui,
Ketua Program Pascasarjana

Dr. Christina Ekawati, SE., MM

Mengesahkan,
Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

Prof. Dr. Abdul Hamid., M.S.



PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK

Tesis Berjudul :

**Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Mengelola Perubahan
Sumber Daya Manusia di Era VUCA : Studi Kasus pada Fakultas Ilmu
Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan**

Diajukan Oleh :

Nama : Jimmer Sulistiyo
NIM : 61101024100207
Program Studi : Manajemen pada Program Magister

Telah Dipertahankan di Hadapan Sidang Tim Penguji Tesis, pada :

Tempat : Depok
Tanggal : 18 Juli 2026

Tim Penguji Tesis :

Ketua : Dr. Christina Ekawati, S.E., M.M (.....)

Anggota I : Dr. Aries Zusana, S.H., M.M., M.H. (.....)

Anggota II : Dr. Drs. Abdur Ghofar, M.M., M.Pd (.....)

Mengetahui,
Ketua Program Pascasarjana

Dr. Christina Ekawati, S.E., M.M.
NIDN:

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Jimmer Sulistiyo

NIM : 61101024100207

Program Studi : Magister Manajemen

Nomor KTP : 3201041512780017

Alamat : Griya Soka Bogor Raya Blok A No.28 Sukaraja Cimahpar Bogor

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis yang Berjudul ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (*plagiat*).
2. Memberikan ijin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI untuk menyimpan, mengalihmediakan atau mengalihformatkan, mengelola, mendistribusikan dan mempublikasikan tesis ini melalui internet dan atau media lain bagi kepentingan akademis baik dengan maupun tanpa sepengetahuan saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh rasa tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi dalam bentuk apapun sesuai dengan aturan yang berlaku termasuk dicopot gelar kesarjanaan saya apabila di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar adanya.

Depok, 2026

Jimmer Sulistiyo
NIM : 61101024100207

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat, karunia, dan kekuatan-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: “*Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Mengelola Perubahan Sumber Daya Manusia di Era VUCA : Studi Kasus pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan*”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar *Magister Manajemen* pada Program Pascasarjana GICI Business School.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kenyataan bahwa organisasi modern saat ini, khususnya institusi pendidikan tinggi, menghadapi tantangan besar di tengah era *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)*. Dalam kondisi tersebut, peran kepemimpinan menjadi krusial. Organisasi dituntut untuk tidak hanya adaptif secara struktural, tetapi juga transformatif secara budaya dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, *gaya kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994), dipandang sebagai pendekatan yang tepat untuk menciptakan organisasi yang resilien, berorientasi visi, serta inovatif dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks.*

Pemilihan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan sebagai objek studi didasarkan pada pertimbangan bahwa institusi tersebut sedang berada dalam fase adaptasi strategis terhadap dinamika eksternal, sehingga sangat relevan untuk diteliti dari sudut pandang strategi kepemimpinan dan pengelolaan perubahan sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi yang menghadapi tantangan era VUCA. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi strategis dalam perancangan kebijakan pengembangan SDM di lingkungan akademik.

Tesis ini disusun melalui proses akademik yang sistematis, dimulai dari studi literatur, penyusunan kerangka konseptual, perancangan metodologi, hingga pelaksanaan penelitian lapangan dan analisis data secara kritis dan terukur. Penulis menyadari bahwa penyelesaian karya ini tidak terlepas dari kontribusi dan dukungan berbagai pihak, baik secara akademik maupun personal.

Sebagai bentuk penghargaan, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan apresiasi setinggi-tingginya kepada :

- 1) **Prof. Dr. Rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc.**, selaku *Rektor Universitas Pakuan*, atas kebijakan dan dukungan yang memungkinkan pelaksanaan penelitian ini di lingkungan institusi beliau.
- 2) **Dr. Muslim, M.Si.**, selaku Dekan Fakultas Ilmu Bahasa dan Ilmu Budaya (FISIB) Universitas Pakuan.
- 3) **Dr. Christina Ekawati, S.E., M.M.**, selaku *Direktur Program Pascasarjana GICI Business School* dan *Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana GICI Business School*, atas kepercayaan, kesempatan, dan arahan akademik yang konstruktif sepanjang proses penyusunan tesis ini.\
- 4) **Pembimbing I : Dr. Abdul Ghofar.S.Pd., M.M., M.Pd** atas bimbingan ilmiah, masukan substansial, serta motivasi yang sangat berarti dalam setiap tahapan penulisan tesis ini.
- 5) Para dosen dan tenaga kependidikan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan yang telah menjadi responden dan memberikan informasi empiris yang berharga.
- 6) Keluarga tercinta (istri tercinta **Lina Susanti, S.S., M.Pd** dan ananda tercinta **Rafaezya Firly**), orang tua tercinta (**Kolonel TNI (Purn.) Mulya P. S.Sos., M.M.** dan **Almarhumah Ibunda tercinta Rosdiana S. S.Pd**), beserta adik-adik tercinta (**Yonrisman P, S.S., M.M** dan keluarga, **Dr. Silvani Permata Sari, S.Si., M.Biotec** dan keluarga),
- 7) Sahabat dan teman-teman terdekat yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang selalu memberikan doa, dan semangat penulis dalam menyelesaikan studi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dalam ruang lingkup maupun metodologi. Oleh karena itu, kritik dan saran konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengembangan teori dan praktik kepemimpinan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi strategis bagi institusi pendidikan tinggi dalam menghadapi tantangan era VUCA secara adaptif dan transformatif.

Bogor, 2026

Penulis

DAFTAR ISI

	HAL (Page)
LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR SIDANG	iii
PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	2
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Signifikansi Penelitian	4
1.5. Kebaruan Penelitian	5
1.6. Batasan Penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan Umum Kepemimpinan	9
2.2. Teori Kepemimpinan Transformasional	10
2.2.1. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional	11
2.2.2. Relevansi Kepemimpinan Transformasional di Era VUCA	13
2.3. Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Pendidikan	14
2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	14
2.4.1. Perubahan dalam Pengelolaan SDM	15
2.4.2. Relevansi Perubahan dalam Pengelolaan SDM pada Era VUCA	18
2.4.3. Konsep Era VUCA terhadap Manajemen SDM	18

2.5	Aspek Psikologis dalam Kepemimpinan dan Perubahan SDM	19
2.6.	Budaya Kerja dan Pengaruhnya dalam Kepemimpinan Transformasional	24
2.6.1.	Tipe-Tipe Budaya Kerja dalam Organisasi	25
2.6.2.	Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mengubah Budaya Kerja	26
2.6.3.	Perubahan Budaya Kerja untuk Menghadapi Tantangan VUCA	26
2.7.	Keterkaitan Konseptual Antar Fokus Penelitian	28
2.7.1.	Keterkaitan Konsep Kepemimpinan Transformasional dengan Pengelolaan Perubahan SDM	30
2.7.2.	Posisi Era VUCA sebagai Konteks Kritis dalam Analisis Perubahan SDM	30
2.8.	Penelitian Terdahulu yang Relevan	31

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1.	Subjek dan Objek Penelitian	35
3.1.1.	Populasi Penelitian	35
3.1.2.	Subjek Penelitian (Informan) dan Teknik Sampling	35
3.1.3.	Identifikasi Subjek dan Distribusi Data Pendahuluan.....	37
3.1.4.	Justifikasi Kecukupan Data dan Sebaran Partisipan	38
3.1.5.	Informan Kunci (Key Informants)	39
3.1.6.	Objek Penelitian	39
3.2/	Desain Penentuan Fokus Penelitian	39
3.3.	Pendekatan dan Metode Penelitian	41
3.4	Instrumen Penelitian	42
3.4.1.	Kisi-kisi Instrumen Penelitian	41
3.4.2.	Pedoman Wawancara Mendalam (In-depth Interview Guide)	43
3.4.3.	Pedoman Observasi	43
3.4.4.	Studi Dokumentasi	43
3.5.	Teknik Analisis Data	44
3.5.1.	Proses Pengkodean Data (Coding Analysis)	44
3.5.2.	Uji Keabsahan Data (Triangulasi)	45

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.	Gambaran Umum	48
4.2	Deskripsi Informan Penelitian	49

4.3. Implementasi Kepemimpinan Transformasional dan Pengelolaan Perubahan SDM	49
4/3/1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal).....	50
4.3.2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional).....	50
4 3.3 Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)	50
4.3.4. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)	51
4.4 Adaptasi, Resiliensi, dan Transformasi Budaya Kerja	52
4.5. Konteks Era VUCA dan Faktor Pendukung-Penghambat Perubahan	53
4.6. Sintesis Temuan dan Model Kepemimpinan Transformasional Adaptif Era VUCA	54
4.7. Perbandingan Temuan Penelitian dengan Teori dan Penelitian Terdahulu	57
4/7/1. Kesesuaian Temuan dengan Teori Kepemimpinan Transformasional	58
4.7.2. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu tentang Perubahan Organisasi.....	59
4 7.3 Perbandingan Temuan dengan Konteks Manajemen SDM dan Resiliensi Organisasi	60
4.7.4. Perbandingan Temuan dengan Konteks VUCA	60
4.7.5. Persamaan, Perbedaan, dan Kontribusi Penelitian	61
4.7.6. Posisi dan Kontribusi Penelitian.....	62

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 . Kesimpulan	63
5.1.1. Kesimpulan berdasarkan Rumusan Masalah	63
5..1.2 Kesimpulan Integratif	66
5.1.3. Kontribusi Ilmiah Penelitian	67
5.1.4. Implikasi Teoretis	68
5.1.5. Implikasi Praktis	69
5.2. Saran	69
5.2.1. Saran bagi Institusi	69
5.2.2. Saran bagi Pengembangan Akademik dan Penelitian Selanjutnya	72
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	75
RIWAYAT HIDUP PENU:IS	143
PLAGIARISM CHECKER X REPORT	144

DAFTAR TABEL

	HAL (Page)
TABEL 1. Tabel Penelitian Terdahulu	33
TABEL 2 Tabel Sintesis Temuan Utama Penelitian	55
TABEL 3. Perbandingan Temuan Penelitian dengan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	61

DAFTAR GAMBAR

	HAL (Page)
Gambar 1 Daigram Populasi Penelitian	35
Gambar 2 . Diagram Alur Distribusi Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian	37

22) Lampiran 17 Analisis Coding Informan 5 (INF Dosen 2)	107
23) Lampiran 18 Analisis Coding Informan 6 (INF Tenaga Kependidikan 2) ...	110
24) Lampiran 19 Analisis Coding Informan 7 (INF Tenaga Kependidikan 3/ Operator Sistem Informasi IT Support)	113
25) Lampiran 20 Analisis Coding Informan 8 (NF Kaprodi Bahasa & Sastra Jepang)	116
26) Lampiran 21 Analisis Coding Informan 9 (INF Dosen 3).....	119
27) Lampiran 22 Analisis Coding Informan 10 (INF Tenaga Kependidikan 4)...	122
28) Lampiran 23 Analisis Coding Informan 11 (INF Dosen 4)	125
29) Lampiran 24 Analisis Coding Informan 12 (INF Dosen 5)	128
30) Lampiran 25 Lampiran Perhitungan Coding Seluruh Informan	131
31) Lampiran 26 Lampiran Tabulasi Coding Seluruh Informan	133
32) Lampiran 27 Lampiran Pembuktian Rumusan Masalah	136
33) Lampiran 28 Lampiran Kusioner Penelitian	138
34) Lampiran 29 Lampiran Wawancara Mendalam	140
35) Lampiran 30 Lampiran Kisi-Kisi Instrumen	141
36) Lampiran 31 Lampiran Design & Fokus Penelitian	142

