

BAB II

LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Umum Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses interpersonal yang melibatkan kemampuan seorang individu (pemimpin) dalam memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan perilaku orang lain atau kelompok guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (*Robbins & Judge, 2017*). Dalam lingkup organisasi, kepemimpinan bukan hanya berkaitan dengan kekuasaan atau otoritas formal, melainkan juga mencakup kemampuan untuk menciptakan pengaruh secara psikologis, sosial, dan kultural.

Menurut *Yukl & Gardner (2020)*, kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan, sekaligus memfasilitasi upaya individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama melalui interaksi sosial yang efektif. Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan elemen strategis dalam mendorong kinerja organisasi, terutama dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja yang semakin cepat, kompleks, dan menuntut adaptasi berkelanjutan.

Dalam *perspektif organisasi kontemporer*, kepemimpinan telah berkembang dari pendekatan tradisional yang bersifat transaksional dan hierarkis menjadi pendekatan yang lebih *partisipatif, transformasional, dan kontekstual*. Pemimpin tidak lagi sekadar sebagai pengambil keputusan tunggal atau pengendali struktural, melainkan juga sebagai agen perubahan (*change agent*) yang berperan dalam membentuk budaya kerja, nilai-nilai bersama, serta membina hubungan interpersonal yang sehat (*Northouse, 2018*).

Kepemimpinan yang efektif menuntut adanya *kemampuan adaptif*, yaitu kapasitas pemimpin untuk merespons dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks, cepat berubah, dan sulit diprediksi. Kemampuan adaptif ini menjadi semakin penting dalam konteks era **VUCA**—*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*—yang menggambarkan kondisi lingkungan organisasi yang penuh ketidakpastian dan disrupti (*Johansen, 2017*). Dalam situasi demikian, pemimpin dituntut mampu mengelola perubahan, mengambil keputusan secara fleksibel, serta menyesuaikan strategi dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Kemampuan adaptif ini menjadi salah satu kompetensi inti kepemimpinan modern karena sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian (*Horney, Pasmore, & O'Shea, 2018*).

Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari konteks budaya organisasi, karena perilaku pemimpin sangat dipengaruhi oleh nilai, norma, keyakinan, serta pola pikir yang berkembang dalam lingkungan institusi tempat mereka memimpin (*Schein & Schein, 2017*). Budaya organisasi menjadi kerangka acuan yang membentuk persepsi pemimpin dalam mengambil keputusan, berinteraksi dengan anggota, dan menafsirkan situasi organisasi. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik budaya organisasi serta tuntutan perubahan strategis yang sedang berlangsung.

Dalam konteks organisasi pendidikan tinggi, seperti Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan, kepemimpinan memegang peranan kunci dalam mengarahkan perubahan sumber daya manusia, mendorong inovasi akademik, serta menjaga keberlanjutan nilai-nilai institusional di tengah tekanan globalisasi dan perkembangan teknologi. Kepemimpinan yang visioner dan komunikatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan resilien terhadap perubahan.

2.2. Teori Kepemimpinan Transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, menginspirasi, memotivasi, serta mendorong anggota organisasi untuk melampaui kepentingan individual demi pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks organisasi yang terus mengalami perubahan, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mengarahkan anggota organisasi agar mampu beradaptasi, meningkatkan keterlibatan, serta mengembangkan kemampuan untuk menghadapi tantangan lingkungan yang dinamis. Hasil kajian sistematis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, yang secara bersama-sama berkontribusi terhadap berbagai hasil organisasi, termasuk komitmen, pemberdayaan, kepuasan kerja, inovasi, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan (Alessa, 2021).

Dalam perkembangan penelitian mutakhir, kepemimpinan transformasional tidak hanya dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada motivasi, tetapi juga sebagai pendekatan strategis untuk mendorong perubahan dan inovasi organisasi. Kajian sistematis terhadap penelitian tahun 2019–2023 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional semakin banyak digunakan dalam konteks pendidikan tinggi dan menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memberdayakan, serta mendorong anggota organisasi mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi (*Wu et al., 2025*). Selain itu, penelitian *Cao dan Le (2024)* menunjukkan

bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational change capability*, antara lain melalui terbentuknya kepercayaan anggota organisasi terhadap pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional relevan diterapkan dalam organisasi yang menghadapi perubahan lingkungan karena mampu mengintegrasikan visi, motivasi, pemberdayaan, inovasi, dan kesiapan menghadapi perubahan.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan mendorong perubahan melalui visi yang jelas, motivasi, pemberdayaan, serta pengembangan potensi anggota organisasi. Dalam proses perubahan organisasi, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesiapan dan keterbukaan anggota terhadap perubahan, memperkuat komitmen, serta mengurangi resistensi terhadap perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kesiapan, keterbukaan, dan komitmen terhadap perubahan organisasi (**Peng et al., 2021**). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berkontribusi terhadap keterlibatan karyawan selama proses perubahan melalui penguatan kepercayaan dan motivasi. Dalam lingkungan VUCA yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas, kemampuan tersebut menjadi semakin penting karena organisasi dituntut untuk merespons perubahan secara cepat, adaptif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat dipandang sebagai salah satu pendekatan strategis dalam mengelola perubahan sumber daya manusia di tengah lingkungan organisasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

Kepemimpinan transformasional tetap relevan, bahkan semakin penting dalam merespons tantangan era VUCA, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian terkini. Misalnya, **Bendahan & Nguyen (2021)** mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan resiliensi organisasi melalui penguatan komunikasi visioner dan pemberdayaan karyawan, khususnya di sektor pendidikan tinggi. Sementara itu, **Lee et al. (2022)** menegaskan bahwa pemimpin transformasional berperan penting dalam memfasilitasi adaptasi digital di era pasca-pandemi, yang merupakan bagian dari respons terhadap dinamika VUCA. **Rahman & Indrawati (2023)** juga menambahkan bahwa dalam konteks VUCA, gaya kepemimpinan ini mampu mengurangi resistensi terhadap perubahan dengan memperkuat rasa memiliki dan kohesi tim.

2.2.1. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan modern yang paling banyak digunakan dalam penelitian organisasi kontemporer karena terbukti

mampu meningkatkan kinerja, komitmen, motivasi, dan efektivitas perubahan organisasi. Dalam perspektif kepemimpinan strategis, pendekatan ini menekankan kemampuan pemimpin untuk mengembangkan hubungan yang transformatif dengan para pengikut melalui proses pemberdayaan, inspirasi, dan internalisasi nilai-nilai bersama (*Northouse, 2021*). Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga berupaya mengubah orientasi, keyakinan, dan motivasi internal mereka menjadi lebih positif dan proaktif, sehingga menghasilkan peningkatan kualitas individu dan organisasi secara simultan (*Bass & Riggio, 2024*).

Lebih jauh, kepemimpinan transformasional dipandang relevan dalam konteks lingkungan kerja modern yang ditandai oleh ketidakpastian, perubahan cepat, dan tuntutan inovasi berkelanjutan. Pemimpin transformasional memiliki kapasitas untuk membaca dinamika perubahan, merumuskan visi strategis, dan membangun komitmen kolektif melalui interaksi interpersonal yang kuat. Pendekatan ini dianggap mampu menjawab tantangan organisasi masa kini karena sifatnya yang adaptif, partisipatif, serta berorientasi jangka panjang (*Avolio & Walumbwa, 2020*).

Dalam kerangka teori yang dikembangkan Bass dan kemudian diperbarui oleh *Bass & Riggio (2024)*, kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama yang saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap proses transformasi individu maupun organisasi. Keempat dimensi tersebut—*idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*—mewakili perilaku kunci pemimpin dalam membangun hubungan yang bermakna, memotivasi pengikut, mendorong inovasi, serta mendukung perkembangan personal setiap anggota organisasi.

Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai dimensi-dimensi ini menjadi penting dalam menganalisis efektivitas peran pemimpin dalam konteks organisasi modern yang kompetitif. Pemimpin yang mampu mengimplementasikan keseluruhan dimensi transformasional secara konsisten akan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

1. Idealized Influence (Pengaruh Idealized)

Pemimpin transformasional menunjukkan perilaku yang menjadi panutan bagi para pengikutnya. Mereka memancarkan kepercayaan, integritas, dan komitmen moral yang kuat, sehingga menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan dari anggota organisasi. Pemimpin yang memiliki *idealized influence* cenderung mengutamakan kepentingan kolektif dan memberikan teladan melalui tindakan nyata, bukan sekadar instruksi (*Northouse, 2021; Bass & Riggio, 2024*).

2. **Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)**

Pemimpin transformasional mampu mengomunikasikan visi yang jelas, bermakna, dan menginspirasi. Mereka memberikan motivasi kepada pengikut dengan membangkitkan optimisme, harapan, dan semangat kerja untuk mencapai tujuan bersama. Visi yang disampaikan bukan hanya jangka pendek, tetapi juga tujuan strategis jangka panjang yang memberi arah dan makna bagi seluruh anggota tim (*Northouse, 2021; Bass & Riggio, 2024*).

1. **Intellectual Stimulation (Stimulus Intelektual)**

Pemimpin transformasional memfasilitasi berkembangnya kreativitas dan inovasi dengan mendorong pengikut berpikir kritis, menghindari cara-cara lama yang tidak relevan, serta berani mengajukan gagasan baru. Mereka menghargai perbedaan pandangan dan memperlakukan kesalahan sebagai peluang belajar. Dengan stimulasi intelektual, anggota organisasi didorong untuk terus melakukan pembaruan dalam pola pikir maupun praktik kerja (*Northouse, 2021; Bass & Riggio, 2024*).

4. **Individualized Consideration (Pertimbangan Individualisasi)**

Pemimpin transformasional memberikan perhatian terhadap kebutuhan, minat, dan potensi perkembangan setiap individu dalam organisasi. Mereka berperan sebagai mentor atau coach yang membantu anggota mencapai pertumbuhan pribadi dan profesional. Dengan memahami perbedaan karakter dan kebutuhan masing-masing individu, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif (*Northouse, 2021; Bass & Riggio, 2024*).

2.2.2. **Relevansi Kepemimpinan Transformasional di Era VUCA**

Pada era yang penuh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (*VUCA*), pemimpin yang memiliki kemampuan transformasional menjadi sangat relevan. *VUCA* menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi dengan cepat, mengambil keputusan yang tepat meskipun informasi yang tersedia terbatas, serta merespons perubahan dengan kelincahan yang tinggi. Kepemimpinan transformasional menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya resilien, tetapi juga inovatif dan berorientasi pada hasil jangka panjang.

Dalam konteks ini, pemimpin transformasional dapat mendorong pengikutnya untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam menghadapi ketidakpastian, berinovasi dalam proses kerja, dan membangun kekuatan tim melalui hubungan yang berbasis pada kepercayaan dan kolaborasi. Dengan komunikasi yang jelas, inspirasi yang membangkitkan semangat, serta perhatian terhadap kebutuhan individu, pemimpin transformasional dapat membimbing organisasi menuju

kesuksesan meskipun menghadapi tantangan yang kompleks.

Kepemimpinan transformasional, dengan empat dimensi utamanya, berfungsi sebagai penggerak perubahan yang dapat membentuk budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Pemimpin transformasional memainkan peran sentral dalam menghadapi tantangan yang dihadirkan oleh lingkungan VUCA, dan karena itu, pendekatan ini menjadi semakin relevan di banyak sektor, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia dan perubahan organisasi yang berkelanjutan.

2.3. Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Pendidikan

Kepemimpinan transformasional dalam institusi pendidikan tinggi bukan sekadar menjalankan fungsi manajerial, melainkan proses menginspirasi civitas akademika untuk melampaui kepentingan pribadi demi visi institusional. Di perguruan tinggi, pemimpin transformasional bertindak sebagai katalisator inovasi akademik. Menurut *Northouse (2018)*, gaya ini sangat efektif dalam lingkungan yang memerlukan perubahan budaya kerja, seperti transisi menuju digitalisasi pembelajaran dan implementasi kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM).

Relevansi kepemimpinan transformasional di pendidikan tinggi meliputi:

- 1) **Katalisator Inovasi** : Mendorong dosen keluar dari zona nyaman menuju inovasi pedagogi digital.
- 2) **Penguatan Budaya Mutu** : Membangun idealized influence agar pimpinan menjadi teladan dalam pencapaian akreditasi dan Tridharma.
- 3) **Manajemen Disrupsi** : Meyakinkan staf bahwa teknologi seperti Learning Management System (LMS) adalah sarana peningkatan kualitas, bukan beban.

2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan, kompetensi, motivasi, dan potensi individu secara efektif. Dalam perspektif manajemen SDM strategis, pengelolaan SDM mencakup serangkaian kebijakan dan praktik yang terintegrasi dengan strategi organisasi, mulai dari perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja dan penghargaan, hingga kesejahteraan dan hubungan kerja. Penerapan praktik manajemen SDM yang tepat dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi karena mampu mengembangkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan individu untuk berkontribusi secara optimal (*Li & Jia, 2022; Phiri & Phiri, 2022*).

Dalam perkembangan lingkungan organisasi yang semakin dinamis, manajemen SDM tidak lagi hanya berorientasi pada fungsi administratif, tetapi berkembang menjadi bagian strategis dalam membangun kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap **perubahan**. Pengelolaan SDM perlu diarahkan pada pengembangan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, pemberdayaan, pengelolaan kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Penelitian mengenai *strategic people management* menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, pembelajaran, dan jejaring merupakan unsur penting dalam mengelola pengetahuan dan mengembangkan kemampuan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang sangat dinamis dan penuh ketidakpastian.

Kondisi tersebut menjadi semakin penting dalam menghadapi lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*), yang menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang adaptif, kompeten, dan mampu merespons perubahan secara cepat. Dalam situasi tersebut, strategi manajemen SDM perlu diarahkan pada peningkatan kemampuan adaptasi, pembelajaran, dan ketahanan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM strategis dapat berkontribusi terhadap *organizational resilience*, terutama melalui pengembangan kemampuan individu dan mekanisme yang memungkinkan organisasi merespons tekanan serta perubahan lingkungan secara lebih efektif. Dengan demikian, manajemen SDM dalam penelitian ini dipandang sebagai proses strategis yang tidak hanya mengelola individu sebagai tenaga kerja, tetapi juga mengembangkan kemampuan dan kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan organisasi di era VUCA.

2.4.1. Perubahan dalam Pengelolaan SDM

Seiring dengan berkembangnya tuntutan organisasi yang semakin dinamis, pengelolaan SDM harus mengalami perubahan yang mendasar untuk dapat menghadapi tantangan masa depan. Beberapa area kunci yang perlu diadaptasi dalam pengelolaan SDM adalah sebagai berikut :

1) Rekrutmen Berbasis Kompetensi Masa Depan

Di tengah dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks dan cepat berubah, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kompetensi sesuai kebutuhan saat ini, tetapi juga mampu beradaptasi terhadap perubahan dan tuntutan pekerjaan di masa depan. Rekrutmen yang berorientasi pada kompetensi masa depan (*future-oriented competencies*) menjadi strategi penting untuk memperoleh individu yang memiliki kemampuan belajar berkelanjutan, berpikir kritis, memecahkan masalah, berinovasi, serta beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja. Pendekatan ini menekankan

pentingnya mengidentifikasi potensi individu selain keterampilan teknis yang dimiliki pada saat proses seleksi. *Armstrong dan Taylor (2023)* menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia modern perlu berfokus pada pengembangan kapabilitas yang mendukung ketahanan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Selain itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa kompetensi seperti *adaptability*, *learning agility*, kreativitas, dan kemampuan kolaboratif menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan individu dan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan kerja yang semakin tinggi (*Whysall et al., 2021; Nimmi et al., 2024*). Oleh karena itu, proses rekrutmen perlu dirancang tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini, tetapi juga untuk mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan dan peluang di masa depan.

2) Pelatihan dan Pengembangan Berkelanjutan

Seiring dengan perkembangan teknologi, transformasi digital, dan perubahan tuntutan dunia kerja, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu fungsi strategis yang harus dilaksanakan secara berkelanjutan oleh organisasi. Upaya pengembangan kompetensi tidak lagi terbatas pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup penguatan kemampuan berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, kepemimpinan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. *Armstrong dan Taylor (2023)* menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan merupakan investasi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kapabilitas individu sekaligus menjaga daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa program pelatihan yang dirancang berdasarkan kebutuhan organisasi dan perkembangan lingkungan kerja mampu meningkatkan kesiapan

3) Desain Ulang Struktur Kerja

Seiring dengan perkembangan teknologi, transformasi digital, dan perubahan tuntutan dunia kerja, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu fungsi strategis yang harus dilaksanakan secara berkelanjutan oleh organisasi. Upaya pengembangan kompetensi tidak lagi terbatas pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup penguatan kemampuan berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, kepemimpinan, kreativitas, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang berlangsung secara cepat. *Armstrong dan Taylor (2023)* menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan merupakan investasi strategis yang memungkinkan organisasi meningkatkan kapabilitas individu sekaligus mempertahankan daya saing dalam lingkungan yang dinamis.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi mampu meningkatkan kompetensi, kesiapan perubahan (*readiness for change*), serta keterlibatan karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (*Noe et al., 2023; Dirani et al., 2021*). Selain meningkatkan kemampuan teknis, pelatihan yang berkelanjutan juga berkontribusi terhadap pengembangan keterampilan interpersonal, kemampuan pemecahan masalah, dan kapasitas kepemimpinan yang dibutuhkan untuk menghadapi kompleksitas lingkungan kerja modern. Karyawan yang memperoleh kesempatan belajar dan berkembang secara berkelanjutan cenderung memiliki tingkat motivasi, komitmen, dan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang tidak mendapatkan dukungan pengembangan kompetensi yang memadai.

Oleh karena itu, organisasi perlu merancang program pelatihan berbasis kebutuhan yang relevan dengan perkembangan teknologi, perubahan proses kerja, serta tuntutan organisasi di masa depan. Melalui pendekatan tersebut, sumber daya manusia akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam merespons perubahan, beradaptasi terhadap tantangan baru, serta berkontribusi secara optimal terhadap keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

4) Penguatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat dan adaptif merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai seperangkat nilai dan norma yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, tetapi juga menjadi mekanisme yang mendukung proses perubahan, pembelajaran, dan inovasi secara berkelanjutan. Menurut *Robbins dan Judge (2022)*, budaya organisasi yang efektif mampu membangun identitas bersama, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memperkuat komitmen terhadap visi dan tujuan organisasi.

Dalam konteks lingkungan yang penuh ketidakpastian dan perubahan, budaya organisasi yang adaptif menjadi semakin penting karena membantu anggota organisasi merespons tantangan secara lebih fleksibel dan konstruktif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan perubahan, ketahanan organisasi (*organizational resilience*), serta kinerja organisasi secara keseluruhan (*Hartnell et al., 2022; Nazarian et al., 2023*). Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi perlu menjadi bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan yang ditandai oleh perkembangan teknologi, perubahan kebijakan, dan tuntutan organisasi yang semakin

kompleks. Melalui budaya yang kuat dan adaptif, organisasi dapat menciptakan arah yang jelas bagi anggotanya sekaligus membangun kapasitas untuk terus berkembang dan berinovasi secara berkelanjutan.

2.4.2. Relevansi Perubahan dalam Pengelolaan SDM pada Era VUCA

Di tengah tantangan globalisasi, perkembangan teknologi yang cepat, serta ketidakpastian yang tinggi, manajemen SDM harus mampu beradaptasi dengan dinamika eksternal yang terus berubah. Dalam konteks era VUCA, pengelolaan SDM yang efektif harus mempertimbangkan aspek perubahan yang cepat, ketidakpastian mengenai masa depan, kompleksitas dalam pengambilan keputusan, serta ambiguitas informasi yang sering kali dihadapi oleh organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang strategi SDM yang tidak hanya fokus pada pengelolaan administrasi tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan kompetensi jangka panjang, penguatan budaya organisasi, serta penciptaan lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi.

Selain itu, *manajemen SDM yang adaptif dan inovatif menjadi kunci dalam menghadapi tantangan VUCA, di mana perubahan terjadi dengan sangat cepat dan membutuhkan respon yang tanggap.* Dengan menerapkan strategi rekrutmen berbasis kompetensi masa depan, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, desain ulang struktur kerja, serta penguatan budaya organisasi, organisasi dapat memastikan keberlanjutan dan daya saingnya dalam menghadapi tantangan masa depan yang penuh ketidakpastian.

2.4.3. Konsep Era VUCA dan Dampaknya terhadap Manajemen SDM

Era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menggambarkan kondisi lingkungan organisasi yang ditandai oleh perubahan yang cepat, ketidakpastian yang tinggi, kompleksitas permasalahan, serta ambiguitas dalam pengambilan keputusan. Konsep ini semakin relevan dalam berbagai sektor, termasuk pendidikan tinggi, karena organisasi dihadapkan pada perkembangan teknologi yang pesat, perubahan regulasi, dinamika sosial, serta meningkatnya tuntutan inovasi dan daya saing. Dalam lingkungan seperti ini, organisasi dituntut untuk mampu merespons perubahan secara cepat tanpa mengabaikan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Literatur kontemporer menjelaskan bahwa organisasi yang beroperasi di era VUCA memerlukan kapasitas adaptif, ketangkasan organisasi (*organizational agility*), kemampuan belajar berkelanjutan, serta kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan secara efektif (Duchek, 2020; Joiner & Josephs, 2023). Khusus dalam konteks pendidikan tinggi, tantangan VUCA terlihat melalui transformasi digital, perubahan kebijakan pendidikan, tuntutan peningkatan mutu akademik,

serta kebutuhan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang mampu bersaing dalam lingkungan global. Oleh karena itu, institusi pendidikan perlu membangun fleksibilitas organisasi, memperkuat budaya inovasi, dan meningkatkan kesiapan sumber daya manusia agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang berlangsung secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan organisasi di era VUCA tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengembangkan strategi yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

2.5. Aspek Psikologis dalam Kepemimpinan dan Perubahan SDM

Kepemimpinan transformasional bekerja tidak hanya pada ranah perilaku dan mekanisme manajerial, tetapi juga pada *ranah psikologis* dengan memengaruhi keyakinan, emosi, serta motivasi internal karyawan. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membentuk kondisi psikologis positif melalui pemberian makna kerja, peningkatan kepercayaan diri, dan penguatan persepsi dukungan organisasi (*Newman et al., 2019*). Dalam konteks pengelolaan perubahan SDM—terutama pada lingkungan yang ditandai ketidakpastian dan kompleksitas seperti era VUCA—peran aspek psikologis menjadi sangat penting karena karyawan membutuhkan stabilitas emosional, dukungan sosial, serta rasa aman untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan yang cepat (*Dirani et al., 2020*). Oleh karena itu, pemimpin transformasional berfungsi sebagai katalis yang membantu membangun ketahanan psikologis, kesiapan berubah, serta komitmen karyawan dalam menghadapi dinamika organisasi modern.

Beberapa konsep psikologis yang berhubungan erat dengan kepemimpinan transformasional dan berpengaruh terhadap efektivitas perubahan SDM meliputi *motivasi intrinsik*, *self-efficacy*, dan *psychological safety*. Ketiga aspek ini menjadi fondasi psikologis yang penting untuk memastikan bahwa karyawan mampu menerima perubahan, mengembangkan kemampuan baru, serta tetap terlibat secara aktif dalam proses transformasi organisasi.

1) Motivasi Intrinsik Karyawan

Dalam konteks organisasi modern yang menghadapi dinamika lingkungan VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), motivasi intrinsik menjadi salah satu faktor psikologis yang menentukan kemampuan individu dalam beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan internal seseorang untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas tersebut dianggap bermakna, menantang, dan memberikan kepuasan personal, bukan semata-mata karena adanya imbalan eksternal (*Ryan & Deci, 2020*). Individu yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja (*work*

engagement), kreativitas, komitmen organisasi, serta kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan (*Salanova et al., 2022*).

Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, pemimpin memiliki peran strategis dalam membangun dan memperkuat motivasi intrinsik karyawan melalui penciptaan visi yang inspiratif, pemberdayaan individu, serta pengembangan hubungan interpersonal yang positif. Menurut *Northouse (2022)*, kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang mampu mengubah nilai, sikap, dan perilaku bawahan sehingga mereka terdorong untuk mencapai tujuan organisasi melampaui kepentingan pribadi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menumbuhkan makna kerja dan komitmen terhadap visi organisasi (*Yukl & Gardner, 2020*).

Bass dan Riggio (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan motivasi intrinsik karena mampu memenuhi kebutuhan psikologis individu untuk berkembang, dihargai, dan berpartisipasi secara aktif dalam organisasi. Kondisi ini menjadi semakin penting dalam lingkungan VUCA yang menuntut fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang cepat.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik juga dapat dijelaskan melalui *Self-Determination Theory (SDT)*. *Ryan dan Deci (2020)* menyatakan bahwa motivasi intrinsik berkembang ketika tiga kebutuhan psikologis dasar individu terpenuhi, yaitu kebutuhan akan otonomi (*autonomy*), kompetensi (*competence*), dan keterhubungan sosial (*relatedness*). Pemimpin transformasional berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan ketiga kebutuhan tersebut melalui pemberian kepercayaan, kesempatan pengembangan kompetensi, serta dukungan sosial yang konstruktif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis tersebut berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi (*Van den Broeck et al., 2021; Slemp et al., 2023*).

Selain itu, motivasi intrinsik memiliki keterkaitan erat dengan konsep aktualisasi diri dan pengembangan potensi individu. *Armstrong dan Taylor (2023)* menjelaskan bahwa organisasi yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar, berinovasi, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan menghasilkan tingkat komitmen dan produktivitas yang lebih tinggi. Lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri juga terbukti

meningkatkan ketahanan psikologis (*psychological resilience*) yang diperlukan dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan kerja modern (*Dirani et al., 2021*).

Berbagai penelitian empiris terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi intrinsik, keterlibatan kerja, dan kesiapan perubahan. Penelitian oleh *Al-Hussami (2022)* menemukan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan bawahannya dapat meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Temuan serupa dikemukakan oleh *Khan et al. (2024)* yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian *Wang et al. (2023)* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan inovasi dan kemampuan adaptasi pegawai dalam menghadapi lingkungan kerja yang dinamis.

Dalam konteks Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan, motivasi intrinsik menjadi aspek penting dalam mendukung keberhasilan strategi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia. Melalui pemberdayaan individu, penguatan budaya kerja yang adaptif, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis pegawai, pimpinan fakultas dapat meningkatkan kesiapan perubahan dan komitmen organisasi. Dengan demikian, motivasi intrinsik tidak hanya menjadi faktor pendorong kinerja individu, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam membangun organisasi pembelajar yang mampu bertahan dan berkembang di tengah tantangan era VUCA.

2). Self-efficacy atau Keyakinan Diri

Self-efficacy, atau keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan, merupakan aspek psikologis penting dalam proses perubahan SDM. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa self-efficacy berperan signifikan dalam menentukan respon karyawan terhadap situasi penuh ketidakpastian dan ambiguitas, seperti yang terjadi pada era VUCA (*Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2019*). Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam memperkuat self-efficacy karyawan melalui pemberian tantangan yang sesuai, penyampaian umpan balik konstruktif, serta pengakuan atas pencapaian kerja. Pemimpin yang mampu menciptakan dukungan psikologis yang konsisten membantu karyawan mengembangkan keyakinan bahwa mereka memiliki kapasitas untuk memenuhi tuntutan kerja meskipun berada dalam kondisi yang tidak stabil (*Newman et al., 2019*). Tingkat self-efficacy yang tinggi terbukti dapat

mengurangi kecemasan, stres, serta ketidakpastian yang biasanya muncul dalam proses perubahan organisasi. Hal ini memungkinkan karyawan untuk tetap fokus, tenang, dan produktif ketika menghadapi tuntutan baru yang kompleks. Selain itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa karyawan dengan self-efficacy tinggi lebih mampu mengatasi hambatan, memiliki daya tahan psikologis yang kuat, serta lebih siap dalam menghadapi perubahan tak terduga (*Wang, Hall, & Rahimi, 2021*). Dengan demikian, pemimpin transformasional yang secara aktif meningkatkan self-efficacy karyawan turut berkontribusi pada peningkatan kemampuan adaptif organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang cepat berubah.

3). Psychological Safety (Keamanan Psikologis)

Konsep *psychological safety* mengalami perkembangan signifikan dalam literatur kontemporer, terutama setelah karya foundational *Amy Edmondson*, yang tetap relevan dan diperkuat oleh temuan-temuan terbaru. Dalam kajian mutakhir, *psychological safety* dipahami sebagai kondisi psikologis yang memungkinkan individu untuk mengekspresikan pendapat, mengemukakan gagasan, atau mengakui kesalahan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif pada status atau karier mereka (*Edmondson, 2019; Newman et al., 2020*). Perspektif terbaru menekankan bahwa *psychological safety* bukan hanya kondisi interpersonal, tetapi juga merupakan hasil dari dinamika struktural organisasi seperti kualitas kepemimpinan, kejelasan peran, budaya pembelajaran, dan kualitas hubungan antar anggota tim. Dalam konteks transformasi sumber daya manusia pada era VUCA dan post-VUCA — yang ditandai oleh percepatan perubahan digital, gangguan teknologi, dan kompleksitas ekologis organisasi — *psychological safety* menjadi determinan kunci bagi efektivitas adaptasi, inovasi, dan ketahanan organisasi (*Frazier et al., 2017; London, 2020; Edmondson & Lei, 2022*). Karyawan yang merasa aman secara psikologis terbukti lebih berani mengambil risiko yang bersifat konstruktif, mengemukakan ide-ide baru, bertanya secara kritis, serta melakukan eksperimen yang diperlukan untuk inovasi dan perubahan berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional memegang peranan strategis dalam menciptakan dan mempertahankan *psychological safety*. Temuan penelitian terkini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional membangun *psychological safety* melalui perilaku seperti komunikasi empatik, pemberdayaan, dukungan terhadap proses pembelajaran, serta kemampuan mengelola kegagalan sebagai bagian dari eksperimen organisasi (*Carmeli et al., 2019; Newman et al., 2020; Javed et al., 2022*). Pemimpin yang mampu menormalisasi ketidaksempurnaan, memberikan *feedback* konstruktif, dan menciptakan ruang dialog terbuka akan memperkuat kepercayaan interpersonal yang menjadi fondasi *psychological safety*.

Secara keseluruhan, *psychological safety* dalam literatur terbaru diposisikan sebagai elemen kritis dalam pengembangan kapasitas adaptif organisasi, terutama ketika organisasi menghadapi ketidakpastian tinggi. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis memungkinkan karyawan untuk tidak hanya menerima perubahan, tetapi juga menjadi penggerak perubahan melalui ide-ide kreatif, keberanian mengambil risiko terukur, dan partisipasi aktif dalam proses inovasi.

4). Ketahanan Psikologis dan Pengaruhnya dalam Perubahan SDM

Ketahanan psikologis (*psychological resilience*) dipahami dalam literatur kontemporer sebagai kapasitas dinamis individu untuk bangkit, pulih, dan beradaptasi secara efektif ketika menghadapi tekanan, perubahan, atau kondisi yang menantang dalam lingkungan kerja. Penelitian terbaru menegaskan bahwa ketahanan psikologis bukan sekadar sifat personal, tetapi merupakan proses adaptif yang dipengaruhi oleh faktor intrapersonal, interpersonal, dan konteks organisasi (*Southwick et al., 2021; Britt et al., 2023*). Dalam situasi organisasi yang beroperasi di bawah tekanan era VUCA dan post-VUCA, ketahanan psikologis menjadi salah satu prediktor utama bagi performa kerja berkelanjutan, kesejahteraan psikologis, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan struktural maupun teknologi. Studi mutakhir menyoroti bahwa ketahanan psikologis mencakup kemampuan menjaga stabilitas emosi, mempertahankan kejelasan tujuan, mengelola stres secara konstruktif, serta menavigasi ketidakpastian dengan orientasi yang fleksibel dan positif (*Connor & Davidson, 2019; Fletcher & Sarkar, 2020*). Dimensi-dimensi ini memperluas model awal dan mengintegrasikan temuan neuropsikologis serta psikologi positif modern yang menekankan perkembangan kapasitas adaptif melalui pengalaman, pembelajaran, dan dukungan sosial. Dalam konteks kepemimpinan, pemimpin transformasional memainkan peran sentral dalam membangun dan memperkuat ketahanan psikologis karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan emosional, serta mendorong pembelajaran dan pemberdayaan terbukti berkontribusi signifikan pada peningkatan kapasitas adaptif individu (*Shoss et al., 2020; Malik & Garg, 2021; Shaikh et al., 2023*). Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung rasa percaya diri, memberikan ruang untuk mencoba strategi baru, dan menormalkan kegagalan sebagai bagian dari proses pertumbuhan. Penelitian terbaru menegaskan bahwa ketahanan psikologis berkembang melalui beberapa komponen utama, antara lain regulasi emosi, keyakinan terhadap kemampuan diri (*self-efficacy*), fleksibilitas kognitif, serta optimisme realistis (*Windle, 2020; Britt et al., 2023*). Ketika pemimpin transformasional secara konsisten mendorong refleksi, memberi umpan balik yang konstruktif, dan menyelaraskan tujuan individu

dengan visi organisasi, karyawan memiliki fondasi yang lebih kuat untuk tidak hanya bertahan dalam situasi menekan, tetapi juga berkembang serta menunjukkan performa optimal dalam menghadapi perubahan yang cepat. Dengan demikian, ketahanan psikologis dalam perspektif terkini merupakan kapasitas yang tidak statis, tetapi dapat dipupuk melalui kepemimpinan yang tepat, budaya kerja suportif, dan proses pembelajaran berkelanjutan. Resiliensi menjadi elemen strategis dalam pengelolaan SDM modern karena berkontribusi pada peningkatan performa, kreativitas, dan kemampuan adaptasi organisasi secara menyeluruh.

Aspek psikologis dalam kepemimpinan transformasional, seperti **motivasi intrinsik**, **self-efficacy**, **psychological safety**, dan **ketahanan psikologis**, memiliki peran yang sangat penting dalam strategi perubahan SDM. Dalam era VUCA, di mana ketidakpastian dan perubahan menjadi hal yang tak terhindarkan, pemimpin yang mampu bekerja pada aspek psikologis ini dapat menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk berinovasi, beradaptasi, dan menunjukkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, pendekatan psikologis dalam kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci dalam keberhasilan pengelolaan perubahan SDM di organisasi.

2.6. Budaya Kerja dan Pengaruhnya dalam Kepemimpinan Transformasional

Budaya kerja adalah *sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang berkembang dalam suatu organisasi yang membentuk pola perilaku karyawan serta cara mereka berpikir dan berinteraksi di dalam lingkungan kerja (Schein, 2010)*. Budaya kerja memainkan peran yang sangat penting dalam mengarahkan bagaimana suatu organisasi merespons tantangan dan perubahan. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, budaya organisasi bukan hanya dipandang sebagai elemen yang statis, melainkan sebagai entitas yang terus berkembang seiring dengan perubahan kebutuhan dan tantangan eksternal. Dalam era ketidakpastian dan perubahan yang cepat seperti era VUCA, perubahan budaya kerja menjadi sangat penting untuk menjaga relevansi dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif, terutama pemimpin transformasional, diharapkan mampu mengarahkan dan mentransformasi budaya organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika tersebut.

Budaya kerja di FISIB Universitas Pakuan yang berbasis pada nilai-nilai akademik seperti kolaborasi, inovasi dan komitmen terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, memainkan peran penting dalam mendukung efektivitas kepemimpinan transformasional. Dalam konteks pendidikan tinggi, budaya kerja yang adaptif memungkinkan fakultas untuk merespons dinamika

globalisasi, perkembangan teknologi, dan kebijakan pendidikan yang terus berubah (*Widodo et al., 2023*). Misalnya, penerapan budaya *adhocracy* yang menekankan kreativitas dan inovasi di lingkungan akademik dapat memfasilitasi pengembangan kurikulum berbasis MBKM, adaptasi teknologi pembelajaran, dan pengelolaan SDM yang responsif. Pemimpin transformasional di FISIB tidak hanya berperan dalam mentransformasi budaya organisasi, tetapi juga dalam membangun budaya akademik yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan keterlibatan sivitas akademika (*Hermawan, 2019, • Purwanto et al., 2020*).

2.6.1. Tipe-Tipe Budaya Kerja dalam Organisasi

Menurut *Cameron & Quinn (2011)*, budaya organisasi dapat dikategorikan dalam empat tipe utama berdasarkan model *Competing Values Framework*. Masing-masing tipe budaya ini memiliki karakteristik yang berbeda dan dapat memengaruhi dinamika dalam organisasi. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai empat tipe budaya tersebut :

1) Clan Culture

Budaya organisasi yang mengedepankan hubungan kekeluargaan dan kolaborasi. Dalam organisasi dengan budaya clan, hubungan interpersonal sangat penting, dan organisasi lebih menekankan pada rasa kebersamaan dan saling mendukung antar anggota. Organisasi dengan budaya ini biasanya memiliki pendekatan yang lebih fleksibel dan mengutamakan keharmonisan dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang transformasional dalam budaya clan berfokus pada pemberdayaan individu dan pengembangan tim. Pemimpin akan mendorong kolaborasi yang lebih erat, memberikan ruang bagi inovasi yang lahir dari kerja sama, dan memperhatikan kesejahteraan serta pengembangan personal karyawan.

2) Adhocracy Culture

Budaya ini berfokus pada inovasi, kreativitas, dan keberanian untuk mengambil risiko. Organisasi dengan budaya adhocracy mendorong anggotanya untuk berpikir di luar kebiasaan, menguji ide-ide baru, dan bertindak proaktif dalam menghadapi tantangan yang muncul. Pemimpin dalam budaya ini berperan sebagai pendorong perubahan yang berani, sering kali menghadapi ketidakpastian dan mencari peluang baru melalui eksperimen. Kepemimpinan transformasional dalam konteks budaya adhocracy mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mengembangkan solusi inovatif, serta memotivasi mereka untuk terus maju meskipun menghadapi risiko yang tinggi.

3) **Market Culture**

Organisasi dengan budaya market berfokus pada hasil dan orientasi kompetitif. Tipe budaya ini mengutamakan pencapaian tujuan yang jelas, efisiensi, dan pengukuran kinerja berdasarkan hasil yang dapat diukur. Di dalam organisasi dengan budaya ini, pemimpin biasanya berorientasi pada pencapaian target dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Kepemimpinan transformasional di dalam budaya market dapat mengubah cara pandang karyawan terhadap tujuan organisasi, dengan menekankan pada pentingnya kolaborasi dalam mencapai hasil yang diinginkan, namun tetap mempertahankan daya saing yang kuat. Pemimpin transformasional dalam budaya ini akan menyampaikan visi yang menginspirasi, mendorong karyawan untuk berkompetisi dengan diri mereka sendiri, serta beradaptasi dengan tuntutan pasar yang dinamis.

4) **Hierarchy Culture**

Organisasi dengan budaya hierarki cenderung memiliki struktur yang formal, stabil, dan terstruktur dengan jelas. Organisasi ini biasanya lebih fokus pada prosedur, kontrol, dan efisiensi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Dalam organisasi dengan budaya ini, kepemimpinan sering kali bersifat top-down, di mana keputusan dibuat oleh pimpinan tertinggi dan diikuti oleh anggota organisasi lainnya. Namun, dalam konteks kepemimpinan transformasional, pemimpin dapat mengubah budaya hierarki yang sangat birokratis menjadi lebih fleksibel dan adaptif dengan membangun komunikasi yang terbuka, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan menciptakan perubahan yang diperlukan dalam struktur dan prosedur yang ada. Pemimpin transformasional dalam budaya hierarki berusaha untuk memadukan kestabilan organisasi dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal.

2.6.2. **Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mengubah Budaya Kerja**

Kepemimpinan transformasional memiliki potensi besar untuk mengubah struktur budaya organisasi. Dalam organisasi yang memiliki budaya kerja yang lebih tradisional atau birokratis, seperti yang ditemukan dalam tipe *hierarchy culture*, pemimpin transformasional dapat mendorong perubahan yang lebih inovatif dan adaptif. Pemimpin yang transformasional bertindak sebagai agen perubahan yang mendorong pemikiran baru, membuka ruang bagi karyawan

untuk berinovasi, dan memotivasi mereka untuk terlibat dalam perubahan yang lebih dinamis.

Salah satu cara pemimpin transformasional mengubah budaya kerja adalah dengan memperkenalkan *nilai-nilai baru* yang lebih terbuka terhadap *inovasi* dan *pembelajaran berkelanjutan*. Nilai-nilai ini dapat memperkuat budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan adaptasi terhadap perubahan yang cepat. Melalui komunikasi yang jelas dan berfokus pada visi masa depan, pemimpin transformasional dapat memperkenalkan budaya yang lebih inklusif, di mana semua anggota organisasi merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

Selain itu, *penguatan komunikasi visioner* juga merupakan elemen penting dalam mengubah budaya kerja. Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi organisasi, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada karyawan tentang bagaimana visi tersebut dapat tercapai melalui upaya bersama. Dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, seperti yang terjadi di era VUCA, kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi dan tujuan secara efektif menjadi kunci dalam menjaga semangat dan orientasi karyawan.

2.6.3. Perubahan Budaya Kerja untuk Menghadapi Tantangan VUCA

Dalam menghadapi lingkungan yang ditandai oleh volatilitas (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*), dan ambiguitas (*ambiguity*), organisasi dituntut untuk mengembangkan budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan kolaboratif. Budaya kerja tidak lagi hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku anggota organisasi, tetapi juga menjadi instrumen strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan secara cepat dan efektif. Organisasi yang mampu membangun budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi lintas fungsi, dan inovasi akan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah (*Robbins & Judge, 2022*).

Perubahan budaya kerja menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari dalam era VUCA. Transformasi digital, perubahan regulasi, serta meningkatnya tuntutan pemangku kepentingan mengharuskan organisasi mengembangkan pola kerja yang lebih fleksibel dan responsif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendorong inovasi, keterbukaan terhadap perubahan, dan keterlibatan anggota organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan perubahan (*readiness for change*), ketahanan organisasi (*organizational resilience*), serta efektivitas kinerja organisasi dalam menghadapi lingkungan yang dinamis (*Nazarian et al., 2023; Ducheck, 2020*).

Dalam proses perubahan budaya kerja tersebut, kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin transformasional mampu membangun visi bersama, menginspirasi anggota organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran dan inovasi. Melalui komunikasi yang efektif, pemberdayaan anggota organisasi, dan dukungan terhadap kreativitas, pemimpin dapat membantu organisasi beradaptasi dengan berbagai tantangan yang muncul akibat perubahan lingkungan eksternal. Northouse (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun komitmen organisasi, meningkatkan motivasi kerja, dan memperkuat kemampuan individu untuk menghadapi perubahan secara positif.

Perubahan budaya kerja yang berhasil akan menghasilkan organisasi yang lebih tangguh (*resilient*), adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi ketidakpastian, tetapi juga memperkuat keterlibatan dan komitmen anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan bersama. Dengan demikian, perubahan budaya kerja merupakan salah satu elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan untuk menghadapi tantangan era VUCA.

Dalam konteks Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya (FISIB) Universitas Pakuan, tantangan VUCA tercermin melalui percepatan transformasi digital, implementasi kebijakan pendidikan tinggi yang terus berkembang, serta meningkatnya tuntutan kualitas layanan akademik. Kondisi tersebut menuntut terbentuknya budaya kerja yang lebih kolaboratif, inovatif, adaptif, dan berorientasi pada pemanfaatan teknologi. Kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam mendorong perubahan budaya tersebut melalui pembangunan visi bersama, penguatan komunikasi organisasi, serta pemberian ruang bagi dosen dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi. Dengan budaya kerja yang adaptif dan didukung oleh kepemimpinan yang efektif, FISIB Universitas Pakuan memiliki peluang yang lebih besar untuk mengelola perubahan sumber daya manusia secara berkelanjutan dan meningkatkan daya saing institusi di era VUCA.

2.7. Keterkaitan Konseptual Antar Fokus Penelitian

Bagian ini menguraikan keterkaitan antara konsep-konsep utama yang menjadi fokus penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, pengelolaan perubahan SDM, serta konteks era VUCA dalam lingkungan organisasi pendidikan tinggi. Dalam penelitian kualitatif, keterkaitan ini tidak dimaksudkan untuk menunjukkan hubungan kausal atau korelasi sebagaimana ditemukan pada pendekatan kuantitatif. Sebaliknya, bagian ini bertujuan untuk memberi dasar interpretatif yang

membantu peneliti memahami bagaimana konsep-konsep tersebut berinteraksi, dipersepsi, dan dimaknai oleh para aktor organisasi dalam konteks empiris di lapangan. Dengan demikian, kerangka konseptual ini menjadi pijakan analitis yang memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena secara mendalam sesuai konteks sosialnya.

Pertama, konsep **kepemimpinan transformasional** dipahami sebagai pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan, inspirasi, serta stimulasi intelektual bagi anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan tinggi, kepemimpinan jenis ini menjadi relevan karena mampu mendorong sivitas akademika untuk keluar dari pola kerja konvensional, meningkatkan kreativitas, serta menumbuhkan komitmen terhadap tujuan kolektif organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi titik masuk untuk memahami bagaimana pimpinan fakultas membangun budaya adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Kedua, konsep **pengelolaan perubahan sumber daya manusia (SDM)** memberi perspektif tentang bagaimana organisasi melakukan penyesuaian, restrukturisasi, serta pembaruan kapasitas personel untuk menjawab tuntutan lingkungan strategis. Proses ini tidak hanya menyangkut kebijakan struktural, tetapi juga aspek psikologis, motivasional, dan persepsi karyawan terhadap perubahan. Dengan demikian, pengelolaan perubahan SDM dipahami sebagai proses sosial yang sarat dengan dinamika interaksi, makna, dan negosiasi antara pemimpin dan anggota organisasi.

Ketiga, **era VUCA**—yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas—menjadi konteks yang membingkai interaksi kedua konsep sebelumnya. Lingkungan yang berubah cepat, regulasi pendidikan yang dinamis, tuntutan akreditasi yang semakin ketat, serta perkembangan teknologi digital menuntut organisasi untuk memiliki ketahanan adaptif. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai pendekatan yang memungkinkan organisasi menavigasi ketidakpastian sambil memastikan perubahan SDM berjalan secara inklusif dan berkelanjutan.

Keterkaitan ketiga konsep tersebut memberikan pemahaman bahwa efektivitas pengelolaan perubahan SDM tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan yang diterapkan, dan bahwa makna perubahan itu sendiri dipengaruhi oleh dinamika lingkungan VUCA yang dihadapi organisasi. Bagi penelitian kualitatif, relasi konseptual ini menjadi landasan untuk menelusuri bagaimana para pemimpin, dosen, dan tenaga kependidikan di FISIB Universitas Pakuan memaknai, memahami, serta merespons perubahan yang terjadi. Dengan demikian, bagian ini memberikan arah analitis yang komprehensif sehingga temuan penelitian nantinya dapat diinterpretasikan sesuai konteks empiris dan kerangka teoretis yang telah dibangun.

2.7.1. Keterkaitan Konsep Kepemimpinan Transformasional dengan Pengelolaan Perubahan SDM

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep kunci yang berperan dalam memahami bagaimana proses perubahan SDM terjadi di dalam organisasi, terutama dalam konteks pendidikan tinggi. Dalam pendekatan kualitatif, keterkaitan konsep ini tidak dipahami sebagai hubungan sebab-akibat, melainkan sebagai *keterhubungan makna* yang muncul melalui praktik dan pengalaman para aktor organisasi. Pemimpin transformasional digambarkan sebagai figur yang mampu membangun visi perubahan, menciptakan rasa urgensi yang positif, serta mendorong anggota organisasi untuk beradaptasi secara konstruktif terhadap tuntutan baru.

Dalam konteks pengelolaan perubahan SDM, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membentuk kesiapan psikologis dan profesional para dosen maupun tenaga kependidikan. Melalui perilaku inspirasional, pemimpin mampu meningkatkan motivasi intrinsik, membangun rasa percaya diri, serta mendorong komitmen terhadap pengembangan kompetensi. Selain itu, stimulasi intelektual yang diberikan oleh pemimpin memungkinkan anggota organisasi untuk mengevaluasi kembali cara kerja lama, mengembangkan inovasi, dan menafsirkan perubahan sebagai peluang untuk peningkatan kualitas.

Keterkaitan ini menjadi relevan ketika perubahan SDM dipahami bukan sekadar proses administratif atau teknis, tetapi sebagai proses sosial yang melibatkan persepsi, emosi, identitas profesional, serta interaksi antarindividu. Pengelolaan perubahan akan berjalan lebih efektif ketika pemimpin mampu menciptakan lingkungan yang suportif, memperlakukan individu sebagai subjek yang memiliki aspirasi, dan memberikan ruang dialog dalam proses transformasi organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai lensa konseptual yang membantu peneliti memahami dinamika perubahan SDM secara mendalam, terutama dalam konteks budaya akademik seperti di FISIB Universitas Pakuan.

2.7.2. Posisi Era VUCA sebagai Konteks Kritis dalam Analisis Perubahan SDM

Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dipahami sebagai konteks strategis yang mempengaruhi cara organisasi merespons perubahan, termasuk dalam pengelolaan SDM di lingkungan pendidikan tinggi. Dalam penelitian kualitatif, VUCA tidak diposisikan sebagai variabel moderasi sebagaimana dalam pendekatan kuantitatif, tetapi sebagai *kondisi kontekstual* yang membentuk cara pandang, keputusan, dan strategi para aktor organisasi. Dengan demikian, VUCA berfungsi sebagai bingkai analitis yang membantu peneliti memahami mengapa dinamika perubahan SDM dapat berlangsung secara cepat, tidak terduga, dan menuntut kesiapan adaptif yang tinggi.

Volatility tercermin dalam perubahan regulasi, kebijakan pendidikan, serta dinamika kebutuhan kompetensi yang terus bergerak. Uncertainty muncul dalam bentuk ketidakpastian arah kebijakan jabatan akademik, kebutuhan kompetensi masa depan, maupun prediksi relevansi lulusan. Complexity tampak pada tuntutan simultan seperti akreditasi, digitalisasi pembelajaran, dan peningkatan kualitas SDM. Sementara Ambiguity tampak melalui interpretasi kebijakan yang sering menimbulkan perbedaan pemahaman di tingkat fakultas dan program studi. Kondisi ini memberikan tekanan tambahan kepada pemimpin dan SDM untuk menafsirkan situasi secara tepat dan menentukan strategi adaptasi.

Dengan menempatkan Era VUCA sebagai konteks kritis, penelitian ini memperoleh landasan konseptual untuk memahami bagaimana pemimpin dan SDM menafsirkan perubahan, mengapa resistensi muncul, bagaimana strategi adaptasi dibentuk, serta bagaimana keputusan-keputusan terkait pengembangan SDM dibuat. Melalui perspektif ini, perubahan SDM tidak hanya dipahami sebagai proses teknokratik, tetapi sebagai praktik sosial yang dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan. Dengan demikian, pemaknaan terhadap dinamika VUCA menjadi rujukan teoretis yang memperkaya interpretasi peneliti terhadap temuan lapangan pada konteks FISIB Universitas Pakuan.

2.8. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian terhadap penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas organisasi, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi yang dinamis. Penelitian oleh **Sari (2021)** mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai di sektor pendidikan, sedangkan **Syarif (2022)** menegaskan bahwa efikasi diri berperan sebagai variabel mediasi dalam keberhasilan perubahan organisasi. Dalam konteks perubahan organisasi, **Rahman** dan **Indrawati (2023)** menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menurunkan resistensi terhadap perubahan, yang seringkali menjadi hambatan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Lebih lanjut, **Kurniawati (2022)** menunjukkan bahwa kesiapan perubahan sumber daya manusia di perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi. Temuan ini sejalan dengan **Pratama (2023)** yang menekankan pentingnya budaya organisasi dalam mendukung efektivitas kepemimpinan transformasional. Dalam menghadapi era disrupsi, **Prasetyo (2023)** menemukan bahwa dimensi *intellectual stimulation* dalam kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan agility sumber daya manusia, sementara **Nugroho (2024)** menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dosen melalui inovasi

dan motivasi intrinsik.

Di sisi lain, *Widodo et al. (2023)* menekankan bahwa nilai-nilai kepemimpinan transformasional menjadi fondasi utama dalam menghadapi ketidakpastian yang ditandai oleh karakteristik VUCA (**V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity). Hal ini diperkuat oleh *Hidayat dan Nurhayati (2023)* yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan agile sangat berperan dalam meningkatkan kesiapan perubahan sumber daya manusia di era VUCA. Selain itu, *Kurniawan (2024)* menyoroti pentingnya peran kepemimpinan dalam implementasi kebijakan pendidikan seperti *Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)*, yang menuntut tingkat adaptasi yang tinggi dari seluruh elemen organisasi. Penelitian *Setiawan et al. (2022)* juga memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja dosen melalui mekanisme motivasi intrinsik.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disintesis bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja, inovasi, kesiapan perubahan, dan adaptabilitas sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi. Selain itu, *kesiapan perubahan (readiness for change)* muncul sebagai variabel kunci yang menjembatani keberhasilan implementasi perubahan organisasi, khususnya dalam menghadapi dinamika lingkungan yang tidak pasti. Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih mengkaji variabel-variabel tersebut secara parsial dan belum mengintegrasikannya dalam satu kerangka model yang komprehensif, terutama dalam konteks era VUCA.

Lebih lanjut, penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada level institusi secara umum, sehingga belum banyak yang secara spesifik mengkaji dinamika kepemimpinan dan perubahan sumber daya manusia pada tingkat fakultas sebagai unit organisasi yang memiliki karakteristik tersendiri. Selain itu, meskipun konsep VUCA telah banyak dibahas dalam literatur manajemen, penerapannya dalam penelitian empiris di bidang pendidikan tinggi di Indonesia, khususnya dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional dan perubahan sumber daya manusia, masih relatif terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan (novelty) yang terletak pada integrasi kepemimpinan transformasional, kesiapan perubahan, dan perubahan sumber daya manusia dalam satu model empiris yang utuh dengan memasukkan era VUCA sebagai variabel kontekstual. Selain itu, penelitian ini juga memiliki kebaruan kontekstual karena dilakukan secara spesifik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan, sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika pengelolaan sumber daya manusia pada level fakultas.

Secara empiris, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antar variabel, termasuk peran mediasi kesiapan perubahan dan potensi moderasi konteks VUCA. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model kepemimpinan transformasional di era VUCA serta kontribusi praktis dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi.

Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur hubungan antarvariabel kepemimpinan dan perubahan organisasi, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif untuk memahami secara mendalam dinamika kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan sumber daya manusia di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya (FISIB) Universitas Pakuan pada era VUCA.

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berorientasi pada eksplorasi makna, pengalaman, persepsi, dan proses sosial yang terjadi dalam konteks perubahan organisasi secara alamiah. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memahami bagaimana dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional diimplementasikan dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi, ketidakpastian lingkungan, serta adaptasi sumber daya manusia terhadap transformasi digital dan kebijakan pendidikan tinggi.

Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel secara statistik, melainkan untuk menggali secara interpretatif pola kepemimpinan, dinamika organisasi, dan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas perubahan sumber daya manusia dalam konteks era VUCA. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan kajian kepemimpinan transformasional di lingkungan pendidikan tinggi yang menghadapi dinamika perubahan organisasi secara kompleks dan berkelanjutan.

Berikut adalah tabel pemetaan 15 penelitian terdahulu yang sangat relevan dengan tesis ini untuk menunjukkan posisi dan kebaruan (*novelty*) penelitian ini dan disajikan ke dalam bentuk tabel sebagai berikut ;

Tabel 1. Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Lokasi	Hasil Utama	Perbedaan Novelty
1	Sari (2021)	Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasi Pendidikan	Kuantitatif	Jakarta	Berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai	Menambahkan konteks VUCA

2	Rahman & Indrawati (2023)	Transformational Leadership dalam Mengurangi Resistensi Perubahan	Kuantitatif	Jakarta	Menurunkan resistensi perubahan	Lokus spesifik FISIB
3	Prasetyo (2023)	Agility SDM di Era Disrupsi	Kuantitatif	Bandung	Meningkatkan fleksibilitas SDM	Fokus pada perubahan SDM berbasis VUCA
4	Kurniawan (2024)	Manajemen SDM Perguruan Tinggi dalam Implementasi MBKM	Kualitatif	Semarang	Kepemimpinan mendukung implementasi kebijakan	Pendekatan kuantitatif
5	Syarif (2022)	Efikasi Diri dan Perubahan Organisasi	Kuantitatif	Jakarta	Efikasi diri memediasi perubahan SDM	Pimpinan sebagai agen perubahan
6	Pratama (2023)	Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformatif	Kuantitatif	Bogor	Budaya memengaruhi efektivitas kepemimpinan	Transformasi budaya VUCA
7	Widodo et al. (2023)	Kepemimpinan Strategis dalam Era VUCA	Literatur Review	Jakarta	Nilai transformasional penting	Penelitian empiris
8	Hamdani (2021)	Pelatihan Kepemimpinan ASN	Kualitatif	Jakarta	Meningkatkan kesiapan perubahan SDM	Fokus perubahan berkelanjutan
9	Kurniawati (2022)	Kesiapan Perubahan SDM Perguruan Tinggi	Kuantitatif	Yogyakarta	Dipengaruhi kepemimpinan dan budaya	Variabel VUCA
10	Nugroho (2024)	Transformational Leadership dan Kinerja Dosen	Kuantitatif	Surabaya	Meningkatkan kinerja melalui inovasi	Perubahan SDM sistemik
11	Setiawan et al. (2022)	Transformational Leadership and Lecturer Performance	Kuantitatif	Jakarta	Meningkatkan kinerja dosen	Konteks VUCA fakultas
12	Hidayat & Nurhayati (2023)	Leadership Agility in VUCA Era	Kuantitatif	Jakarta	Meningkatkan kesiapan perubahan SDM	Integrasi sistemik
13	Fauzi & Rahmat (2022)	Transformational Leadership dan Kesiapan Perubahan Organisasi Pendidikan	Kuantitatif	Depok	Kepemimpinan meningkatkan readiness for change SDM	Fokus pada institusi pendidikan swasta
14	Ardiansyah (2023)	Kepemimpinan Transformatif dalam Meningkatkan Kinerja SDM Perguruan Tinggi	Kuantitatif	Depok	Berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan adaptasi SDM	Mengaitkan dengan disrupsi pendidikan
15	Saputra & Lestari (2024)	Strategi Kepemimpinan dalam Menghadapi Era VUCA pada Institusi Pendidikan Tinggi	Mixed Method	Depok	Kepemimpinan transformasional meningkatkan adaptabilitas organisasi	Fokus pada perubahan SDM berbasis VUCA di tingkat fakultas

