

STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGELOLAAN PERUBAHAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA VUCA : STUDI KASUS PADA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU BUDAYA UNIVERSITAS PAKUAN

*Jimmer Sulistiyo, Abdul Ghofar, Christina Ekawati, Aries Zuswana
Pascasarjana Manajemen GICI Bussiness School Bogor Indonesia*

Email : pakbrojim@gmail.com
abd.ghofars@gmail.com

ABSTRAK

Perubahan lingkungan organisasi yang ditandai dengan kondisi Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA) menuntut perguruan tinggi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi dalam mengelola sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya (FISIB) Universitas Pakuan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pimpinan fakultas, ketua program studi, dosen, serta tenaga kependidikan. Analisis data dilakukan menggunakan teknik thematic analysis melalui tahapan open coding, axial coding, dan interpretasi tematik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam mendukung pengelolaan perubahan sumber daya manusia melalui empat dimensi utama yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Dimensi idealized influence dan inspirational motivation terbukti mampu membangun kepercayaan, komitmen, dan motivasi organisasi dalam menghadapi perubahan. Intellectual stimulation mendorong inovasi dan transformasi digital melalui pemanfaatan Learning Management System (LMS), meskipun masih ditemukan kesenjangan kompetensi digital. Sementara itu, individualized consideration menjadi dimensi yang memerlukan penguatan karena pendekatan personal terhadap kebutuhan individu belum berjalan secara optimal. Penelitian juga menemukan bahwa adaptabilitas sumber daya manusia dan resiliensi organisasi berperan sebagai mekanisme penting dalam menghadapi dinamika era VUCA. Temuan penelitian menghasilkan Model Kepemimpinan Transformasional Adaptif Era VUCA yang menjelaskan hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional, adaptabilitas sumber daya manusia, dan resiliensi organisasi dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi di lingkungan pendidikan tinggi.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Perubahan SDM, Era VUCA, Adaptabilitas SDM, Resiliensi Organisasi.*

Transformational Leadership Strategies for Managing Human Resource Change in the VUCA Era: A Case Study of the Faculty of Social and Cultural Sciences at Pakuan University

Jimmer Sulistiyo, Abdul Ghofar, Christina Ekawati, Aries Zuswana
Master of Management Program, GICI Business School Bogor, Indonesia

Email : pakbrojim@gmail.com
abd.ghofars@gmail.com

ABSTRACT

The VUCA era characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity requires higher education institutions to develop adaptive capabilities in managing human resources. This study aims to analyze the implementation of transformational leadership in managing human resource changes at the Faculty of Social and Cultural Sciences, Universitas Pakuan. A qualitative case study approach was employed. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving faculty leaders, department heads, lecturers, and administrative staff. Data were analyzed using thematic analysis through open coding, axial coding, and thematic interpretation.

The findings indicate that transformational leadership significantly contributes to human resource change management through four dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Idealized influence and inspirational motivation strengthen organizational trust, commitment, and motivation toward change. Intellectual stimulation promotes innovation and digital transformation through the implementation of Learning Management Systems (LMS), although digital competency gaps remain evident. Meanwhile, individualized consideration requires further enhancement due to limited personalized approaches to individual needs. The study further reveals that human resource adaptability and organizational resilience serve as critical mechanisms in responding to VUCA challenges. The study proposes an Adaptive Transformational Leadership Model for the VUCA Era, illustrating the interaction among transformational leadership dimensions, human resource adaptability, and organizational resilience in supporting successful organizational change within higher education institutions.

Keywords: *Transformational Leadership, Human Resource Change Management, VUCA Era, Human Resource Adaptability, Organizational Resilience.*

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi pada abad ke-21 berlangsung semakin cepat, kompleks, dan sulit diprediksi. Kemajuan teknologi digital, globalisasi, perubahan sosial, serta perkembangan ekonomi berbasis pengetahuan telah menciptakan tantangan baru bagi organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan dan daya saingnya. Kondisi tersebut dikenal dengan konsep Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA), yang menggambarkan lingkungan organisasi yang penuh dinamika, ketidakpastian, dan perubahan yang berlangsung secara berkelanjutan (*Bennett & Lemoine, 2021*). Dalam lingkungan seperti ini, organisasi dituntut tidak hanya mampu merespons perubahan secara cepat, tetapi juga membangun kapasitas adaptif yang memungkinkan organisasi bertahan dan berkembang di tengah berbagai tantangan yang terus berubah.

Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan tinggi turut menghadapi berbagai konsekuensi dari perubahan lingkungan VUCA. Perkembangan teknologi informasi, transformasi digital dalam proses pembelajaran, perubahan kebijakan pendidikan nasional, implementasi program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), serta meningkatnya tuntutan mutu pendidikan menjadi faktor yang mendorong perlunya perubahan organisasi secara berkelanjutan. Perguruan tinggi tidak lagi cukup hanya berfokus pada penyelenggaraan pendidikan, tetapi juga dituntut memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan lingkungan eksternal agar mampu menghasilkan lulusan yang kompetitif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat serta dunia kerja (*Widodo et al., 2023*).

Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan. Dosen, tenaga kependidikan, dan pimpinan organisasi merupakan aktor utama yang menjalankan berbagai kebijakan dan program transformasi institusi. Oleh karena itu, keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang berlangsung secara dinamis. Pengelolaan perubahan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kompetensi, tetapi juga mencakup kesiapan individu untuk menerima perubahan, kemampuan menyesuaikan diri terhadap tuntutan baru, serta komitmen untuk mendukung tujuan organisasi (*Armstrong & Taylor, 2020*).

Keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan kualitas kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan visi perubahan, membangun komitmen anggota organisasi, mengelola resistensi terhadap perubahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi. Dalam situasi yang penuh ketidakpastian, pemimpin dituntut mampu menjadi agen perubahan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan kapasitas adaptif individu dan organisasi secara berkelanjutan (*Northouse, 2022*).

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai relevan dalam menghadapi tantangan era VUCA adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi perilaku anggota organisasi sehingga mampu mencapai tujuan yang lebih tinggi dibandingkan kepentingan individual. Menurut *Bass dan Avolio (1994)*, kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Melalui keempat dimensi tersebut, pemimpin mampu membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi, mendorong inovasi, serta mengembangkan potensi individu dalam menghadapi perubahan organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi. *Al-Hussami (2022)* menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. *Setiawan et al. (2022)* menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dosen pada institusi pendidikan tinggi. Sementara itu, *Hidayat dan Nurhayati (2023)* menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif mampu meningkatkan kelincahan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam mendukung efektivitas organisasi pada lingkungan yang dinamis.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau efektivitas kerja individu. Kajian yang secara khusus menelaah bagaimana kepemimpinan transformasional berperan dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada lingkungan VUCA masih relatif terbatas,

terutama dalam konteks institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya belum menjelaskan secara komprehensif mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan keberhasilan perubahan organisasi melalui penguatan kapasitas adaptif sumber daya manusia dan kemampuan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan.

Dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks, kemampuan adaptasi sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat penting. Adaptabilitas sumber daya manusia mencerminkan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, kebijakan organisasi, sistem kerja, serta tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Individu yang memiliki tingkat adaptabilitas tinggi cenderung lebih siap menerima perubahan, lebih mudah mengembangkan kompetensi baru, dan lebih mampu menghadapi tantangan organisasi secara konstruktif. Adaptabilitas yang kuat juga berkontribusi terhadap terbentuknya organisasi yang lebih tangguh dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan.

Selain adaptabilitas sumber daya manusia, organisasi juga memerlukan kemampuan untuk bertahan dan berkembang dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Kemampuan tersebut dikenal sebagai resiliensi organisasi (*organizational resilience*), yaitu kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, merespons, beradaptasi, dan pulih dari berbagai tantangan maupun gangguan yang terjadi dalam lingkungan organisasi (Duchek, 2020). Organisasi yang resilien tidak hanya mampu bertahan dalam situasi yang sulit, tetapi juga mampu memanfaatkan perubahan sebagai peluang untuk meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi.

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan merupakan salah satu unit organisasi pendidikan tinggi yang saat ini menghadapi berbagai tuntutan perubahan sebagai konsekuensi perkembangan lingkungan pendidikan tinggi. Transformasi digital, peningkatan mutu akademik, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, serta implementasi berbagai kebijakan pendidikan nasional menjadi bagian dari proses perubahan yang harus dikelola secara efektif. Kondisi tersebut menuntut adanya kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan, meningkatkan kemampuan adaptasi sumber daya manusia, serta memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan era VUCA.

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat kebutuhan untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana kepemimpinan transformasional berperan dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada lingkungan pendidikan tinggi yang menghadapi

tantangan VUCA. Penelitian ini berupaya memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan transformasional dengan menelaah keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, adaptabilitas sumber daya manusia, dan resiliensi organisasi dalam konteks pengelolaan perubahan sumber daya manusia. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Adaptif Era VUCA yang menjelaskan bahwa keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menerapkan dimensi kepemimpinan transformasional, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun adaptabilitas sumber daya manusia dan memperkuat resiliensi organisasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada era VUCA di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan serta merumuskan model konseptual yang dapat menjelaskan mekanisme keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia dalam lingkungan pendidikan tinggi yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN KERANGKA KONSEPTUAL

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan menghadapi perubahan lingkungan. Dalam konteks organisasi modern yang dihadapkan pada dinamika perubahan yang cepat dan kompleks, kepemimpinan tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai penggerak perubahan dan pengembangan kapasitas organisasi. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan menjadi salah satu aspek penting yang menentukan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap berbagai tantangan lingkungan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak digunakan dalam kajian organisasi kontemporer adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh *James MacGregor Burns (1978)* dan kemudian dikembangkan oleh *Bernard M. Bass* dan *Bruce J. Avolio (1994)*. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi nilai, sikap, serta perilaku anggota organisasi sehingga mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama. Pertama, *idealized influence*, yaitu kemampuan pemimpin menjadi teladan yang dipercaya dan dihormati oleh anggota organisasi. Kedua, *inspirational motivation*, yaitu kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama serta memberikan motivasi yang mendorong anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Ketiga, *intellectual stimulation*, yaitu kemampuan pemimpin dalam mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis dalam menyelesaikan berbagai permasalahan organisasi. Keempat, *individualized consideration*, yaitu perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, pengembangan, dan potensi individu melalui proses pembinaan dan pendampingan.

Dalam lingkungan organisasi yang dinamis, kepemimpinan transformasional dianggap relevan karena mampu meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga membangun komitmen, kepercayaan, dan keterlibatan anggota organisasi dalam proses perubahan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kesiapan perubahan, inovasi organisasi, keterlibatan pegawai, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan (Al-Hussami, 2022; Khan et al., 2024).

Dalam konteks pendidikan tinggi, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan transformasi organisasi, peningkatan mutu akademik, pengembangan sumber daya manusia, serta implementasi berbagai kebijakan pendidikan yang terus berkembang. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan yang relevan dalam mengelola perubahan sumber daya manusia pada era VUCA.

2.2 Pengelolaan Perubahan Sumber Daya Manusia

Perubahan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi. Perubahan dapat terjadi sebagai respons terhadap perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dinamika sosial, maupun tuntutan lingkungan eksternal yang semakin kompetitif. Dalam kondisi tersebut, organisasi dituntut untuk mampu mengelola perubahan secara efektif agar tujuan organisasi tetap dapat dicapai.

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), pengelolaan perubahan sumber daya manusia merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk membantu individu dan kelompok memahami, menerima, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan yang

terjadi. Fokus utama pengelolaan perubahan tidak hanya terletak pada aspek struktural organisasi, tetapi juga pada perubahan perilaku, budaya kerja, kompetensi, dan pola pikir anggota organisasi.

Keberhasilan pengelolaan perubahan sangat dipengaruhi oleh tingkat kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan. Individu yang memahami tujuan perubahan dan memperoleh dukungan organisasi cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap perubahan dibandingkan individu yang merasa tidak dilibatkan dalam proses tersebut. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif, pelatihan, pengembangan kompetensi, serta partisipasi anggota organisasi menjadi faktor penting dalam proses perubahan.

Dalam lingkungan pendidikan tinggi, pengelolaan perubahan sumber daya manusia menjadi semakin penting karena institusi pendidikan menghadapi berbagai tuntutan transformasi seperti digitalisasi layanan akademik, perubahan metode pembelajaran, implementasi kebijakan MBKM, serta peningkatan kualitas tata kelola organisasi. Keberhasilan transformasi tersebut sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan dan mengelola sumber daya manusianya secara efektif.

2.3. Era VUCA dalam Organisasi Pendidikan Tinggi

Konsep VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*) digunakan untuk menggambarkan lingkungan yang ditandai oleh perubahan cepat, tingkat ketidakpastian yang tinggi, kompleksitas permasalahan, dan ambigu dalam proses pengambilan keputusan. Awalnya konsep ini berkembang dalam lingkungan militer, namun kemudian banyak digunakan dalam kajian organisasi dan manajemen untuk menjelaskan tantangan yang dihadapi organisasi modern.

Volatility menggambarkan perubahan yang terjadi secara cepat dan sulit diprediksi. Uncertainty menunjukkan keterbatasan kemampuan organisasi dalam memprediksi kondisi masa depan. Complexity berkaitan dengan banyaknya faktor yang saling memengaruhi dalam proses organisasi. Sementara ambiguity menggambarkan ketidakjelasan informasi yang menyebabkan organisasi menghadapi kesulitan dalam menentukan keputusan yang tepat.

Dalam konteks pendidikan tinggi, lingkungan VUCA tercermin melalui perkembangan teknologi digital yang sangat cepat, perubahan regulasi pendidikan, tuntutan peningkatan mutu akademik, perubahan kebutuhan dunia kerja, serta meningkatnya persaingan antar perguruan tinggi. Situasi tersebut menuntut institusi

pendidikan tinggi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar mampu mempertahankan keberlanjutan organisasi.

Era VUCA juga mengubah paradigma kepemimpinan organisasi. Pemimpin tidak lagi cukup mengandalkan pendekatan birokratis dan administratif, tetapi dituntut mampu membangun visi yang jelas, meningkatkan kapasitas adaptasi organisasi, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan dalam membantu organisasi menghadapi kompleksitas lingkungan VUCA.

2.4. Adaptabilitas Sumber Daya Manusia dan Resiliensi Organisasi

Adaptabilitas sumber daya manusia merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, perubahan kebijakan, maupun tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Dalam organisasi modern, adaptabilitas menjadi salah satu kompetensi penting karena memungkinkan individu untuk tetap produktif dan efektif di tengah perubahan yang berlangsung secara berkelanjutan.

Individu yang memiliki tingkat adaptabilitas tinggi cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, mampu mempelajari keterampilan baru, serta memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi. Adaptabilitas juga berkaitan dengan kesiapan individu untuk menerima perubahan serta kemampuannya dalam mengembangkan strategi yang sesuai untuk menghadapi situasi baru.

Selain kemampuan individu untuk beradaptasi, organisasi juga memerlukan kapasitas untuk bertahan dan berkembang dalam menghadapi perubahan lingkungan. Kapasitas tersebut dikenal sebagai resiliensi organisasi (*organizational resilience*). Menurut *Stephanie Ducheck (2020)*, resiliensi organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, merespons, beradaptasi, dan pulih dari berbagai gangguan maupun perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Resiliensi organisasi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan bertahan dalam situasi krisis, tetapi juga kemampuan organisasi dalam memanfaatkan perubahan sebagai peluang untuk melakukan pembelajaran dan pengembangan organisasi. Organisasi yang resilien umumnya memiliki budaya kerja yang adaptif, komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang mendukung perubahan, serta sumber daya manusia yang mampu belajar secara berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan tinggi, adaptabilitas sumber daya manusia dan resiliensi organisasi menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan institusi dalam

menghadapi berbagai tuntutan perubahan pada era VUCA. Kedua konsep tersebut berperan sebagai fondasi yang mendukung keberhasilan implementasi berbagai program transformasi organisasi.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

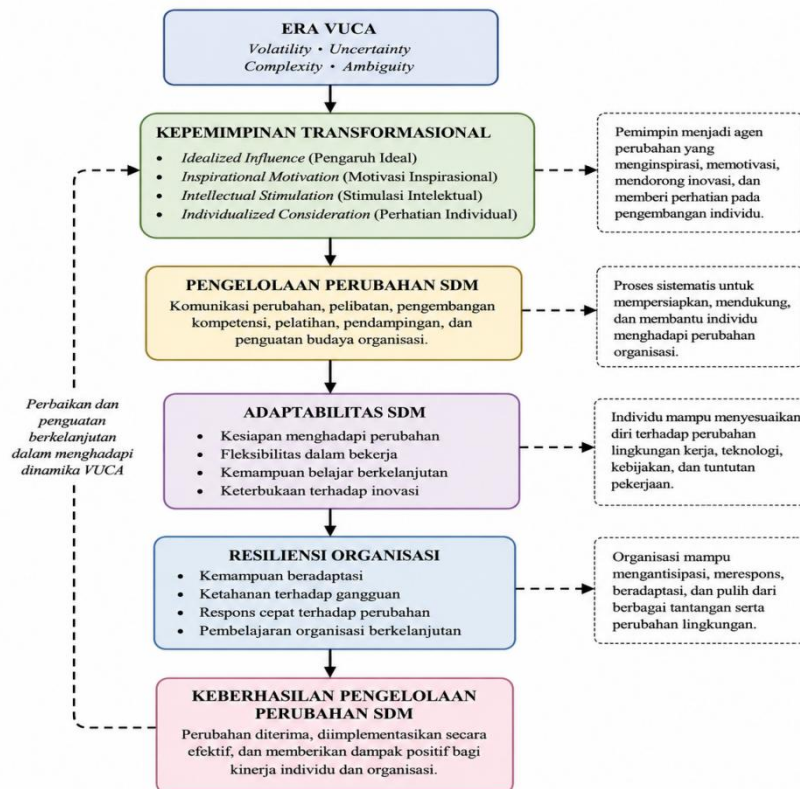
Penelitian ini berangkat dari pemahaman bahwa era VUCA telah menciptakan berbagai tantangan yang menuntut organisasi pendidikan tinggi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Dalam menghadapi kondisi tersebut, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan, membangun komitmen organisasi, dan meningkatkan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika lingkungan.

Melalui dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, pemimpin dapat menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan perubahan berkelanjutan. Implementasi kepemimpinan transformasional tersebut selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan adaptasi sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan organisasi.

Kemampuan adaptasi yang berkembang pada tingkat individu dan kelompok akan memperkuat resiliensi organisasi, yaitu kemampuan organisasi untuk bertahan, menyesuaikan diri, dan berkembang di tengah berbagai tantangan lingkungan. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada era VUCA tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun adaptabilitas sumber daya manusia dan memperkuat resiliensi organisasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan pemikiran tersebut, penelitian ini menggunakan kerangka konseptual yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai strategi utama dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada era VUCA. Adaptabilitas sumber daya manusia dan resiliensi organisasi dipahami sebagai konsep-konsep yang menjelaskan bagaimana proses perubahan dapat berlangsung secara efektif dalam lingkungan pendidikan tinggi yang dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian.

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber: Dikembangkan oleh peneliti berdasarkan Burns (1978), Bass dan Avolio (1994), Armstrong dan Taylor (2020), Ducheck (2020), serta literatur kepemimpinan dan manajemen perubahan terkini.

Berdasarkan sintesis literatur yang telah diuraikan, penelitian ini memandang bahwa keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada era VUCA dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang mendorong adaptabilitas sumber daya manusia dan memperkuat resiliensi organisasi. Perspektif tersebut menjadi landasan konseptual dalam menganalisis fenomena perubahan sumber daya manusia di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan transformasional dalam konteks pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada lingkungan organisasi pendidikan tinggi. Desain studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi fenomena secara komprehensif dalam konteks kehidupan nyata organisasi.

Penelitian dilaksanakan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa fakultas tersebut sedang menghadapi berbagai tuntutan perubahan yang berkaitan dengan transformasi organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan adaptasi terhadap dinamika lingkungan pendidikan tinggi pada era VUCA.

Informan penelitian terdiri atas pimpinan fakultas, ketua program studi, dosen, dan tenaga kependidikan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan tingkat keterlibatan dan pengalaman mereka dalam proses perubahan organisasi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

Analisis data menggunakan model interaktif *Miles, Huberman, dan Saldaña* yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk meningkatkan kredibilitas temuan penelitian digunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Selain itu, analisis tematik dilakukan melalui tahapan open coding untuk mengidentifikasi unit-unit makna, axial coding untuk mengelompokkan kategori konseptual, serta thematic interpretation untuk mengembangkan tema-tema utama yang menjelaskan strategi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada era VUCA.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, peneliti melakukan proses open coding untuk mengidentifikasi unit-unit makna yang relevan. Kode-kode awal kemudian dikelompokkan melalui proses axial coding hingga menghasilkan tema-tema utama penelitian. Hasil proses analisis tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis Tematik Penelitian

Open Coding	Kategori (Axial Coding)	Tema
Keteladanan pimpinan	Idealized Influence	Kepemimpinan Transformasional
Kepercayaan terhadap pimpinan	Idealized Influence	Kepemimpinan Transformasional
Penyampaian visi perubahan	Inspirational Motivation	Kepemimpinan Transformasional
Motivasi perubahan	Inspirational Motivation	Kepemimpinan Transformasional
Inovasi digital	Intellectual Stimulation	Kepemimpinan Transformasional

Open Coding	Kategori (Axial Coding)	Tema
Kreativitas pemecahan masalah	Intellectual Stimulation	Kepemimpinan Transformasional
Pendampingan individu	Individualized Consideration	Kepemimpinan Transformasional
Pengembangan kompetensi	Individualized Consideration	Kepemimpinan Transformasional
Adaptasi teknologi	Adaptabilitas SDM	Adaptabilitas SDM
Adaptasi kebijakan	Adaptabilitas SDM	Adaptabilitas SDM
Budaya kolaboratif	Resiliensi Organisasi	Resiliensi Organisasi
Ketahanan organisasi	Resiliensi Organisasi	Resiliensi Organisasi
Volatility	Konteks VUCA	Era VUCA
Uncertainty	Konteks VUCA	Era VUCA
Complexity	Konteks VUCA	Era VUCA
Ambiguity	Konteks VUCA	Era VUCA

Sumber: Hasil Analisis Data Penelitian (2025).

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, peneliti melakukan proses open coding untuk mengidentifikasi unit-unit makna yang muncul dari data lapangan. Kode-kode awal tersebut kemudian dikelompokkan melalui proses axial coding sehingga menghasilkan empat tema utama penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, adaptabilitas sumber daya manusia, resiliensi organisasi, dan konteks Era VUCA.

4.1.1 Keteladanan dan Kepercayaan dalam Proses Perubahan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan. Keteladanan tersebut tercermin dari konsistensi pimpinan dalam mengimplementasikan berbagai kebijakan perubahan, keterlibatan langsung dalam program transformasi organisasi, serta kemampuan menunjukkan komitmen terhadap visi dan tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, informan menilai bahwa pimpinan tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga menjadi contoh dalam pelaksanaan perubahan. Keterlibatan pimpinan dalam berbagai kegiatan akademik maupun administratif memberikan keyakinan kepada dosen dan tenaga kependidikan bahwa perubahan yang dilakukan merupakan kebutuhan organisasi yang harus didukung bersama.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan berkontribusi terhadap meningkatnya kepercayaan anggota organisasi terhadap proses perubahan.

Kepercayaan tersebut mendorong munculnya sikap positif terhadap berbagai kebijakan baru, termasuk implementasi sistem digital, peningkatan kualitas layanan akademik, dan penguatan tata kelola organisasi. Dalam konteks ini, keteladanan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen kepemimpinan, tetapi juga sebagai mekanisme sosial yang memperkuat penerimaan terhadap perubahan.

Temuan tersebut merepresentasikan dimensi *idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994). Pemimpin yang mampu menjadi teladan akan memperoleh penghormatan dan kepercayaan dari anggota organisasi sehingga lebih mudah mengarahkan perubahan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Al-Hussami (2022) yang menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Dengan demikian, keteladanan pimpinan dapat dipandang sebagai fondasi utama yang mendukung keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada lingkungan organisasi yang menghadapi dinamika dan ketidakpastian tinggi.

4.1.2. Internalisasi Visi dalam Membangun Komitmen Perubahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam mengkomunikasikan visi perubahan menjadi salah satu faktor penting dalam proses transformasi organisasi. Visi perubahan disampaikan melalui berbagai forum formal maupun informal, seperti rapat fakultas, diskusi akademik, koordinasi unit kerja, dan komunikasi interpersonal yang dilakukan secara berkelanjutan.

Sebagian besar informan menyatakan bahwa arah perubahan organisasi dapat dipahami dengan cukup jelas sehingga menumbuhkan kesadaran akan pentingnya adaptasi terhadap perkembangan lingkungan pendidikan tinggi. Pemahaman terhadap tujuan perubahan tersebut mendorong munculnya komitmen kolektif untuk mendukung berbagai program yang dijalankan fakultas.

Penelitian ini juga menemukan bahwa proses internalisasi visi tidak hanya bergantung pada penyampaian informasi, tetapi juga pada kemampuan pimpinan membangun makna bersama mengenai urgensi perubahan. Ketika anggota organisasi memahami manfaat perubahan bagi pengembangan institusi maupun peningkatan kualitas layanan akademik, tingkat penerimaan terhadap perubahan menjadi lebih tinggi.

Temuan tersebut menunjukkan implementasi dimensi *inspirational motivation* dalam kepemimpinan transformasional. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun optimisme, antusiasme, dan

komitmen melalui penyampaian visi yang inspiratif. Dalam konteks era VUCA, kemampuan tersebut menjadi semakin penting karena dapat mengurangi ketidakpastian dan memperkuat arah organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang kompleks.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan berbagai penelitian kontemporer yang menunjukkan bahwa komunikasi visi yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan anggota organisasi serta memperkuat kesiapan perubahan pada organisasi modern.

4.1.3. Stimulasi Inovasi dan Transformasi Digital

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses perubahan sumber daya manusia di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan didukung oleh upaya pimpinan dalam mendorong inovasi dan pengembangan cara kerja yang lebih adaptif. Dorongan tersebut terlihat melalui implementasi berbagai sistem digital, pengembangan metode kerja yang lebih efektif, serta pemberian ruang bagi anggota organisasi untuk menyampaikan gagasan dan solusi terhadap berbagai tantangan yang dihadapi.

Hasil observasi menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjadi bagian penting dari perubahan organisasi. Berbagai layanan akademik dan administrasi mulai memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan. Kondisi tersebut menuntut dosen dan tenaga kependidikan untuk terus mengembangkan kompetensi agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Penelitian ini menemukan bahwa pimpinan memberikan dukungan terhadap proses pembelajaran dan inovasi melalui pelatihan, diskusi, serta fasilitasi penggunaan teknologi baru. Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala yang berkaitan dengan perbedaan tingkat kompetensi digital antaranggota organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa inovasi organisasi perlu diimbangi dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Temuan ini menggambarkan implementasi dimensi *intellectual stimulation* dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin tidak hanya mendorong anggota organisasi untuk menerima perubahan, tetapi juga menstimulasi mereka untuk berpikir kreatif, mencari solusi baru, dan mengembangkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Dalam konteks era VUCA, kemampuan organisasi untuk menciptakan inovasi menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan adaptasi terhadap perubahan

lingkungan. Oleh karena itu, stimulasi intelektual yang dilakukan pimpinan memiliki kontribusi strategis dalam membangun organisasi yang lebih responsif dan kompetitif.

4.1.4. Pendampingan Individu dalam Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu fokus penting dalam strategi perubahan organisasi. Upaya tersebut dilakukan melalui berbagai program peningkatan kompetensi, seperti pelatihan, workshop, seminar, sertifikasi, serta kegiatan pengembangan profesional lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Sebagian besar informan menilai bahwa organisasi telah memberikan kesempatan yang cukup luas untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas kerja. Dukungan tersebut tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memperkuat kesiapan individu dalam menghadapi perubahan yang terus berlangsung. Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa proses pendampingan individu belum sepenuhnya optimal. Tingginya beban kerja dan keterbatasan waktu menyebabkan pendekatan yang dilakukan masih lebih banyak bersifat kolektif dibandingkan personal. Akibatnya, kebutuhan pengembangan setiap individu belum sepenuhnya dapat diakomodasi secara spesifik.

Temuan ini menunjukkan bahwa dimensi *individualized consideration* telah diterapkan, meskipun masih memerlukan penguatan pada aspek mentoring dan coaching. Menurut Bass dan Avolio (1994), pemimpin transformasional perlu memberikan perhatian terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap individu agar mampu berkembang secara optimal.

Dalam konteks pengelolaan perubahan sumber daya manusia, pendampingan individu memiliki peran penting karena dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kesiapan anggota organisasi dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, penguatan pendekatan individual menjadi salah satu strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional pada era VUCA.

4.2. Adaptabilitas Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Perubahan Organisasi

Salah satu temuan penting penelitian ini adalah munculnya adaptabilitas sumber daya manusia sebagai konsekuensi dari implementasi kepemimpinan transformasional dalam menghadapi perubahan organisasi. Adaptabilitas merujuk pada kemampuan individu maupun kelompok untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan

kerja, perkembangan teknologi, perubahan kebijakan, dan tuntutan organisasi yang berkembang secara dinamis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar dosen dan tenaga kependidikan mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan yang terjadi, terutama terkait implementasi sistem digital, penggunaan *Learning Management System* (LMS), serta perubahan prosedur administrasi akademik. Kemampuan adaptasi tersebut berkembang melalui proses pembelajaran organisasi yang didukung oleh komunikasi yang efektif, keterlibatan pimpinan, dan kesempatan pengembangan kompetensi yang diberikan kepada anggota organisasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa adaptabilitas sumber daya manusia tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh lingkungan organisasi yang mendukung perubahan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional berperan sebagai faktor pendorong yang menciptakan kondisi psikologis dan organisatoris yang kondusif bagi proses adaptasi. Dimensi *idealized influence* dan *inspirational motivation* berkontribusi dalam membangun keyakinan bahwa perubahan merupakan kebutuhan organisasi yang harus dihadapi secara kolektif. Sementara itu, dimensi *intellectual stimulation* mendorong individu untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan tuntutan organisasi modern.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa proses adaptasi tidak berlangsung secara seragam pada seluruh anggota organisasi. Perbedaan pengalaman kerja, tingkat literasi digital, dan kesiapan individu menyebabkan variasi dalam kecepatan beradaptasi terhadap perubahan. Meskipun demikian, dukungan organisasi melalui pelatihan, pendampingan, dan komunikasi yang berkelanjutan membantu mengurangi hambatan adaptasi yang muncul selama proses perubahan berlangsung.

Adaptabilitas sumber daya manusia menjadi indikator penting keberhasilan pengelolaan perubahan organisasi. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia adaptif cenderung lebih mampu merespons tekanan lingkungan eksternal, memanfaatkan peluang baru, dan mempertahankan kinerja organisasi di tengah ketidakpastian. Dalam konteks Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan, adaptabilitas terlihat dari meningkatnya pemanfaatan teknologi pembelajaran, kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan regulasi akademik, serta kesediaan dosen dan tenaga kependidikan untuk terlibat dalam berbagai program pengembangan kompetensi.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh terhadap perubahan perilaku individu, tetapi juga berkontribusi dalam membangun kapasitas adaptif organisasi. Dengan demikian, adaptabilitas sumber daya manusia dapat dipahami sebagai salah satu mekanisme yang menjembatani implementasi kepemimpinan transformasional dengan terciptanya organisasi yang lebih siap menghadapi tantangan era VUCA.

4.3. Resiliensi Organisasi sebagai Dampak Kepemimpinan Transformasional

Selain adaptabilitas sumber daya manusia, penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap terbentuknya resiliensi organisasi. Resiliensi organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan terus berkembang di tengah berbagai tekanan dan perubahan yang berlangsung secara berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan tinggi, resiliensi organisasi menjadi faktor penting karena institusi harus mampu merespons berbagai perubahan yang berasal dari perkembangan teknologi, perubahan kebijakan pendidikan, tuntutan peningkatan mutu akademik, serta dinamika kebutuhan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan memiliki kapasitas resiliensi yang tercermin melalui kemampuan mempertahankan keberlangsungan layanan akademik, menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan, dan mengembangkan berbagai inovasi dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan.

Penelitian ini menemukan bahwa budaya kerja kolaboratif, komitmen organisasi, dan kepercayaan terhadap pimpinan menjadi fondasi utama dalam pembentukan resiliensi organisasi. Hubungan kerja yang bersifat kolaboratif memungkinkan anggota organisasi saling mendukung dalam menghadapi berbagai tantangan, sedangkan komitmen terhadap tujuan organisasi mendorong munculnya kesediaan untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan kondisi psikologis yang mendukung terbentuknya resiliensi melalui peningkatan motivasi, penguatan visi bersama, dan pemberian dukungan terhadap proses perubahan. Ketika anggota organisasi memahami arah perubahan dan memiliki kepercayaan terhadap pimpinan, mereka cenderung lebih mampu menghadapi ketidakpastian secara konstruktif serta mempertahankan kinerja organisasi di tengah berbagai tekanan lingkungan.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa resiliensi organisasi tidak muncul secara instan, tetapi berkembang melalui proses pembelajaran yang berlangsung secara berkelanjutan. Pengalaman menghadapi berbagai perubahan organisasi telah mendorong terbentuknya kemampuan kolektif untuk mengantisipasi, merespons, dan menyesuaikan diri terhadap tantangan yang muncul. Kondisi tersebut memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi lingkungan yang semakin dinamis dan kompleks.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga membentuk kapasitas organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan. Dengan demikian, resiliensi organisasi dapat dipahami sebagai hasil dari interaksi antara kepemimpinan transformasional, adaptabilitas sumber daya manusia, dan budaya organisasi yang mendukung perubahan secara berkelanjutan.

4.4. Analisis Konteks VUCA dalam Pengelolaan Perubahan SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan perubahan sumber daya manusia di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan berlangsung dalam lingkungan yang ditandai oleh karakteristik Era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*). Kondisi tersebut mencerminkan dinamika lingkungan organisasi modern yang ditandai oleh perubahan cepat, ketidakpastian kebijakan, meningkatnya kompleksitas pekerjaan, serta munculnya berbagai interpretasi terhadap arah perubahan organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi instrumen penting yang membantu organisasi menghadapi tantangan perubahan sekaligus membangun kapasitas adaptif dan resiliensi organisasi.

4.4.1. Volatility (Gejolak Perubahan)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *volatility* merupakan karakteristik lingkungan yang paling nyata dirasakan oleh organisasi. Perubahan kebijakan pendidikan tinggi, implementasi program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), perkembangan teknologi digital, serta tuntutan peningkatan kualitas akademik berlangsung dalam tempo yang relatif cepat dan sering kali memerlukan penyesuaian organisasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, perubahan yang terjadi menuntut dosen dan tenaga kependidikan untuk terus memperbarui kompetensi serta menyesuaikan pola kerja dengan kebutuhan organisasi. Perubahan sistem akademik berbasis digital,

peningkatan standar mutu pendidikan, dan tuntutan akreditasi menjadi contoh konkret gejala perubahan yang memengaruhi aktivitas organisasi sehari-hari.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membantu organisasi menghadapi kondisi *volatility*. Melalui penyampaian visi yang jelas, konsistensi arah kebijakan, dan kemampuan membangun komitmen bersama, pimpinan mampu mengurangi ketidakpastian yang muncul akibat perubahan yang berlangsung cepat. Kejelasan arah perubahan membantu anggota organisasi memahami prioritas organisasi sehingga lebih siap menghadapi dinamika lingkungan yang terus berkembang.

Dengan demikian, dalam situasi *volatility*, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai mekanisme stabilisasi organisasi yang memungkinkan proses perubahan berlangsung secara lebih terarah dan terkontrol.

4.4.2 Uncertainty (Ketidakpastian)

Selain gejala perubahan, penelitian ini menemukan bahwa organisasi juga menghadapi kondisi *uncertainty* yang ditandai oleh sulitnya memprediksi arah perkembangan lingkungan eksternal. Ketidakpastian muncul akibat perubahan regulasi pendidikan tinggi, perkembangan teknologi yang sangat cepat, serta dinamika kebutuhan masyarakat terhadap layanan pendidikan yang terus berubah.

Beberapa informan mengungkapkan bahwa perubahan kebijakan akademik dan sistem digital sering menimbulkan pertanyaan mengenai dampaknya terhadap pekerjaan serta keberlanjutan implementasi kebijakan tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketidakpastian tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis organisasi, tetapi juga memengaruhi persepsi dan kesiapan psikologis anggota organisasi dalam menghadapi perubahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *individualized consideration* memiliki peran penting dalam menghadapi kondisi *uncertainty*. Perhatian pimpinan terhadap kebutuhan individu, pemberian dukungan moral, serta komunikasi yang bersifat personal membantu mengurangi kecemasan yang muncul akibat ketidakpastian lingkungan. Ketika anggota organisasi merasa diperhatikan dan mendapatkan dukungan yang memadai, mereka cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian tidak hanya ditentukan oleh kualitas kebijakan yang diterapkan, tetapi

juga oleh kemampuan pimpinan membangun rasa aman dan keyakinan kolektif di tengah situasi yang sulit diprediksi.

4.4.3. Complexity (Kompleksitas)

Kompleksitas organisasi meningkat seiring dengan berkembangnya berbagai sistem kerja yang saling terintegrasi, meningkatnya tuntutan administrasi akademik, serta kebutuhan koordinasi antarunit kerja yang semakin intensif. Perubahan tersebut menyebabkan organisasi harus mengelola berbagai kepentingan, proses kerja, dan sumber daya secara bersamaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompleksitas tidak hanya berasal dari banyaknya tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga dari keterkaitan antarproses yang semakin luas. Integrasi teknologi informasi, pelaksanaan kegiatan akademik, pengelolaan administrasi, dan pemenuhan standar mutu pendidikan menuntut adanya koordinasi yang efektif di berbagai tingkat organisasi.

Dalam menghadapi kondisi tersebut, dimensi *intellectual stimulation* menjadi aspek kepemimpinan yang paling dominan. Pimpinan mendorong dosen dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan kreativitas, mencari solusi alternatif, serta memanfaatkan teknologi sebagai sarana meningkatkan efektivitas kerja. Lingkungan organisasi yang mendorong pembelajaran dan inovasi membantu anggota organisasi menghadapi berbagai tantangan yang muncul akibat meningkatnya kompleksitas pekerjaan.

Temuan ini menunjukkan bahwa kompleksitas organisasi dapat dikelola secara lebih efektif apabila didukung oleh budaya inovasi dan kepemimpinan yang mampu mendorong pembelajaran berkelanjutan. Oleh karena itu, stimulasi intelektual menjadi faktor penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks.

4.4.4. Ambiguity (Ambiguitas)

Karakteristik terakhir yang ditemukan dalam penelitian ini adalah *ambiguity*, yaitu kondisi ketika informasi, kebijakan, atau prosedur organisasi dapat ditafsirkan secara berbeda oleh anggota organisasi. Ambiguitas muncul ketika perubahan berlangsung cepat sementara informasi yang tersedia belum sepenuhnya mampu menjelaskan arah dan konsekuensi perubahan tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan interpretasi terhadap kebijakan akademik, penggunaan sistem digital, maupun prosedur administrasi tertentu masih ditemukan dalam lingkungan organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian

anggota organisasi mengalami kesulitan dalam memahami tujuan dan mekanisme implementasi perubahan yang sedang berlangsung.

Dalam konteks ini, komunikasi organisasi menjadi faktor yang sangat penting. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun kesamaan persepsi melalui komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan berkelanjutan. Pimpinan tidak hanya menyampaikan informasi mengenai perubahan, tetapi juga memberikan ruang dialog sehingga anggota organisasi dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap berbagai kebijakan yang diterapkan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi yang dibangun organisasi, semakin rendah tingkat ambiguitas yang dirasakan anggota organisasi. Sebaliknya, keterbatasan komunikasi berpotensi meningkatkan kesalahpahaman dan resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, komunikasi yang jelas dan konsisten menjadi salah satu prasyarat penting dalam keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada era VUCA.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, dan *Ambiguity* merupakan tantangan nyata yang dihadapi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan dalam mengelola perubahan sumber daya manusia. Kepemimpinan transformasional terbukti berperan penting dalam membantu organisasi merespons tantangan tersebut melalui penguatan visi perubahan, pemberdayaan sumber daya manusia, pengembangan inovasi, serta pembangunan komunikasi yang efektif. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya menjadi instrumen manajerial, tetapi juga menjadi mekanisme strategis dalam membangun organisasi yang adaptif dan resilien di era VUCA.

4.5. Faktor Pendukung dan Penghambat

4.5.1. Faktor Pendukung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung yang berasal dari aspek kepemimpinan, budaya organisasi, kebijakan institusi, dan karakteristik sumber daya manusia.

Faktor pertama adalah komitmen dan keteladanan pimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsistensi pimpinan dalam menjalankan kebijakan perubahan mampu membangun kepercayaan anggota organisasi terhadap arah perubahan yang ditetapkan. Keteladanan tersebut mendorong munculnya dukungan dan partisipasi

yang lebih besar dari dosen maupun tenaga kependidikan dalam berbagai program transformasi organisasi.

Faktor kedua adalah budaya kerja kolaboratif yang berkembang di lingkungan fakultas. Budaya kolaboratif memudahkan proses koordinasi, pertukaran informasi, dan penyelesaian berbagai permasalahan yang muncul selama implementasi perubahan. Melalui kerja sama yang baik, organisasi mampu merespons perubahan secara lebih cepat dan efektif.

Faktor ketiga adalah dukungan kebijakan institusi yang memberikan legitimasi terhadap berbagai program perubahan. Dukungan tersebut tercermin dalam penyediaan regulasi, fasilitas, dan berbagai program pengembangan yang memungkinkan proses transformasi organisasi berjalan secara lebih terstruktur dan berkelanjutan.

Faktor keempat adalah motivasi profesional sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar dosen dan tenaga kependidikan memiliki kesadaran untuk terus meningkatkan kompetensi sebagai bagian dari tuntutan profesionalisme. Motivasi tersebut menjadi modal penting dalam mendukung proses adaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

Secara keseluruhan, keempat faktor tersebut membentuk lingkungan organisasi yang relatif kondusif bagi implementasi kepemimpinan transformasional dan mendukung keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia.

4.5.2. Faktor Penghambat

Di samping berbagai faktor pendukung, penelitian ini juga menemukan beberapa faktor penghambat yang memengaruhi efektivitas implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia.

Hambatan pertama adalah kesenjangan kompetensi digital yang masih ditemukan pada sebagian dosen dan tenaga kependidikan. Perbedaan tingkat penguasaan teknologi menyebabkan kemampuan adaptasi terhadap sistem kerja digital berlangsung dengan kecepatan yang berbeda-beda. Kondisi tersebut berpotensi memperlambat proses implementasi perubahan organisasi.

Hambatan kedua adalah resistensi terhadap perubahan yang muncul akibat meningkatnya kompleksitas pekerjaan dan ketidakpastian lingkungan organisasi. Sebagian anggota organisasi menunjukkan kecenderungan untuk mempertahankan pola kerja yang telah terbentuk sebelumnya karena merasa lebih nyaman dan familiar dengan sistem yang sudah ada.

Hambatan ketiga berkaitan dengan komunikasi organisasi yang belum sepenuhnya merata. Meskipun berbagai informasi mengenai perubahan telah disampaikan melalui berbagai forum komunikasi, masih terdapat perbedaan pemahaman terhadap tujuan dan mekanisme implementasi beberapa kebijakan organisasi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ambiguitas serta mengurangi efektivitas pelaksanaan perubahan.

Hambatan keempat adalah belum optimalnya pendekatan individual dalam proses pendampingan sumber daya manusia. Tingginya beban kerja dan keterbatasan waktu menyebabkan kebutuhan pengembangan setiap individu belum sepenuhnya dapat diakomodasi secara personal. Akibatnya, sebagian anggota organisasi merasa masih memerlukan dukungan yang lebih intensif dalam menghadapi perubahan yang berlangsung.

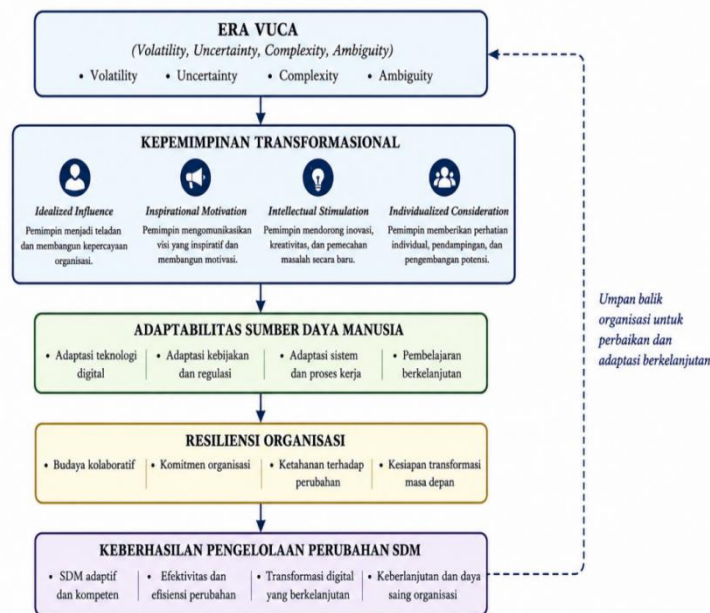
Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak hanya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, efektivitas komunikasi organisasi, dan dukungan lingkungan kerja yang mendukung proses perubahan secara berkelanjutan.

4.6. Model Kepemimpinan Transformasional Adaptif Era VUCA

Temuan utama penelitian ini menghasilkan suatu model konseptual yang disebut *Model Kepemimpinan Transformasional Adaptif Era VUCA*. Model ini dikembangkan berdasarkan sintesis seluruh temuan penelitian yang menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan transformasional, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun adaptabilitas sumber daya manusia dan memperkuat resiliensi organisasi.

Model tersebut menempatkan Era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) sebagai konteks eksternal yang memengaruhi dinamika organisasi. Dalam menghadapi kondisi tersebut, kepemimpinan transformasional berperan sebagai mekanisme strategis yang mendorong terbentuknya kemampuan adaptasi individu dan kapasitas resiliensi organisasi. Melalui proses tersebut, organisasi mampu mengelola perubahan sumber daya manusia secara lebih efektif, berkelanjutan, dan responsif terhadap tuntutan lingkungan yang terus berkembang.

Gambar 2. Model Kepemimpinan Transformasional Adaptif dalam Pengelolaan Perubahan SDM pada Era VUCA.



Gambar 1. Model Kepemimpinan Transformasional Adaptif dalam Pengelolaan Perubahan SDM pada Era VUCA
Sumber: Hasil Analisis Penelitian, 2025

4.6.1 Narasi Model Konseptual Penelitian

Model konseptual penelitian ini menjelaskan bahwa Era VUCA menjadi konteks utama yang memengaruhi proses pengelolaan perubahan sumber daya manusia di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan. Karakteristik lingkungan yang ditandai oleh gejolak perubahan, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas menuntut organisasi untuk memiliki kapasitas adaptif yang tinggi agar mampu mempertahankan efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

Dalam menghadapi kondisi tersebut, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai mekanisme strategis yang mengarahkan dan memfasilitasi proses perubahan organisasi. Implementasi kepemimpinan transformasional diwujudkan melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut berperan secara simultan dalam membangun kesiapan organisasi menghadapi perubahan.

Dimensi *idealized influence* berkontribusi dalam membangun kepercayaan dan legitimasi perubahan melalui keteladanan pimpinan. Selanjutnya, *inspirational motivation* berperan dalam menginternalisasikan visi perubahan sehingga mampu meningkatkan komitmen kolektif anggota organisasi. Sementara itu, *intellectual stimulation* mendorong berkembangnya kreativitas, inovasi, dan kemampuan pemecahan masalah yang diperlukan dalam menghadapi perubahan yang kompleks.

Adapun *individualized consideration* memberikan dukungan melalui pengembangan kompetensi, pendampingan, dan perhatian terhadap kebutuhan individu selama proses perubahan berlangsung.

Implementasi kepemimpinan transformasional tersebut menghasilkan terbentuknya adaptabilitas sumber daya manusia. Adaptabilitas tercermin melalui kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, kebijakan, sistem kerja, dan tuntutan organisasi yang berkembang secara dinamis. Kemampuan adaptasi menjadi faktor penting karena menentukan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul pada era VUCA.

Selanjutnya, adaptabilitas sumber daya manusia berkontribusi terhadap terbentuknya resiliensi organisasi. Resiliensi organisasi tercermin melalui kemampuan organisasi mempertahankan kinerja, mengelola perubahan secara konstruktif, memperkuat budaya kerja kolaboratif, serta merespons berbagai tekanan lingkungan secara efektif. Kondisi tersebut memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan menghadapi perubahan, tetapi juga terus berkembang di tengah ketidakpastian lingkungan.

Interaksi antara kepemimpinan transformasional, adaptabilitas sumber daya manusia, dan resiliensi organisasi pada akhirnya menghasilkan keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia. Keberhasilan tersebut ditunjukkan oleh meningkatnya kemampuan adaptasi individu, efektivitas implementasi perubahan organisasi, keberhasilan transformasi digital, serta meningkatnya keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan eksternal.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan **Model Kepemimpinan Transformasional Adaptif Era VUCA** yang menempatkan adaptabilitas sumber daya manusia dan resiliensi organisasi sebagai mekanisme penghubung antara kepemimpinan transformasional dan keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia. Model ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan tinggi tidak bekerja secara langsung, melainkan melalui proses penguatan kapasitas adaptif individu dan kapasitas resiliensi organisasi dalam menghadapi lingkungan VUCA. Dengan demikian, penelitian ini memperluas kajian kepemimpinan transformasional sekaligus memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan strategi pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada organisasi pendidikan tinggi.

4.6.2. Kontribusi Teoretis dan Kebaruan Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian kepemimpinan transformasional dalam konteks pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada institusi pendidikan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan strategis dalam membangun kesiapan organisasi menghadapi perubahan melalui implementasi dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga berkontribusi terhadap penguatan kapasitas organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang semakin kompleks.

Temuan penelitian memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio dengan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam konteks Era VUCA tidak bekerja secara langsung terhadap keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia. Sebaliknya, pengaruh tersebut berlangsung melalui proses penguatan kemampuan adaptasi individu dan kapasitas resiliensi organisasi yang berkembang secara berkelanjutan selama proses perubahan berlangsung.

Selain itu, penelitian ini memperluas kajian manajemen perubahan dengan menegaskan bahwa adaptabilitas sumber daya manusia merupakan faktor penting yang memungkinkan organisasi merespons perubahan teknologi, kebijakan, sistem kerja, dan tuntutan lingkungan yang terus berkembang. Adaptabilitas tersebut kemudian menjadi dasar terbentuknya resiliensi organisasi yang mendukung kemampuan organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang di tengah kondisi yang penuh ketidakpastian.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan **Model Kepemimpinan Transformasional Adaptif Era VUCA** yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, adaptabilitas sumber daya manusia, dan resiliensi organisasi dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada perguruan tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun kapasitas adaptif dan resiliensi secara berkelanjutan dalam menghadapi lingkungan *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity* (VUCA).

Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan sekaligus menawarkan perspektif baru

mengenai strategi pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada organisasi pendidikan tinggi yang menghadapi dinamika lingkungan modern.

5. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada Era VUCA di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia melalui implementasi empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Dimensi *idealized influence* berkontribusi dalam membangun kepercayaan, legitimasi, dan komitmen organisasi terhadap perubahan melalui keteladanan pimpinan. Dimensi *inspirational motivation* berperan dalam menginternalisasikan visi perubahan sehingga mampu meningkatkan motivasi dan komitmen kolektif anggota organisasi. Selanjutnya, *intellectual stimulation* mendorong munculnya kreativitas, inovasi, serta kemampuan pemecahan masalah yang mendukung proses adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan. Sementara itu, *individualized consideration* memberikan kontribusi dalam pengembangan kapasitas individu melalui perhatian terhadap kebutuhan personal, pendampingan, serta penguatan kompetensi sumber daya manusia.

Penelitian ini juga menemukan bahwa adaptabilitas sumber daya manusia merupakan faktor penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan pengelolaan perubahan organisasi. Adaptabilitas tersebut tercermin melalui kemampuan dosen dan tenaga kependidikan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, kebijakan, sistem kerja, serta tuntutan organisasi yang berkembang secara dinamis. Kemampuan adaptasi yang baik selanjutnya berkontribusi terhadap terbentuknya resiliensi organisasi yang ditandai oleh meningkatnya kemampuan organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang dalam menghadapi berbagai tekanan lingkungan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik Era VUCA yang terdiri atas *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity* menjadi konteks yang memengaruhi seluruh proses perubahan organisasi. Dalam menghadapi kondisi tersebut, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai mekanisme strategis yang

membantu organisasi membangun kesiapan perubahan, memperkuat kapasitas adaptif sumber daya manusia, serta meningkatkan resiliensi organisasi.

Temuan utama penelitian ini menghasilkan *Model Kepemimpinan Transformasional Adaptif Era VUCA* yang menjelaskan bahwa keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada perguruan tinggi tidak hanya ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan transformasional, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun adaptabilitas sumber daya manusia dan resiliensi organisasi sebagai respons terhadap dinamika lingkungan yang ditandai oleh *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity*. Model tersebut menjadi kontribusi konseptual penelitian dalam memperluas kajian kepemimpinan transformasional pada konteks pendidikan tinggi yang menghadapi dinamika perubahan yang semakin kompleks.

5.2. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan transformasional dalam konteks pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada institusi pendidikan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak hanya bekerja secara langsung terhadap keberhasilan perubahan organisasi, tetapi juga melalui proses penguatan adaptabilitas sumber daya manusia dan resiliensi organisasi yang berkembang secara berkelanjutan selama proses perubahan berlangsung.

Temuan penelitian memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio dengan menunjukkan bahwa dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* memiliki peran yang saling melengkapi dalam membangun kapasitas organisasi menghadapi perubahan. Selain itu, penelitian ini memperluas kajian manajemen perubahan dengan menegaskan pentingnya adaptabilitas sumber daya manusia sebagai fondasi pembentukan resiliensi organisasi dalam menghadapi lingkungan yang dinamis.

Secara akademik, penelitian ini juga memperkuat keterkaitan antara teori kepemimpinan transformasional, teori manajemen perubahan, dan konsep organisasi adaptif. Integrasi ketiga perspektif tersebut menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai strategi pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada organisasi pendidikan tinggi di Era VUCA.

5.3. Implikasi Praktis

Bagi pimpinan perguruan tinggi, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan strategis dalam mengelola perubahan organisasi. Pemimpin tidak hanya dituntut mampu merumuskan visi perubahan, tetapi juga harus mampu membangun kepercayaan, memotivasi anggota organisasi, mendorong inovasi, serta memberikan dukungan terhadap pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Bagi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan, hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam penyusunan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Program pelatihan digital, pengembangan kompetensi, mentoring, coaching, serta penguatan budaya kerja kolaboratif perlu terus ditingkatkan untuk mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

Bagi pengelola sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kebijakan struktural, tetapi juga oleh kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, investasi pada pengembangan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, serta penguatan budaya organisasi menjadi aspek penting dalam membangun organisasi yang adaptif dan resilien.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil penelitian. Pertama, penelitian dilakukan pada satu fakultas dalam satu perguruan tinggi sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi secara luas pada seluruh institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus sehingga temuan yang dihasilkan lebih menekankan pada pemahaman mendalam terhadap fenomena dibandingkan pengukuran hubungan antarvariabel secara statistik.

Ketiga, penelitian berfokus pada perspektif pimpinan, dosen, dan tenaga kependidikan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi sehingga belum mengakomodasi perspektif pemangku kepentingan eksternal yang juga berpotensi memengaruhi dinamika perubahan organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian perlu dipahami sesuai dengan konteks organisasi yang menjadi objek penelitian.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji Model Kepemimpinan Transformasional Adaptif Era VUCA melalui pendekatan kuantitatif dengan melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan cakupan institusi yang lebih luas. Pengujian empiris tersebut penting dilakukan untuk mengukur hubungan antar konstruk yang ditemukan dalam penelitian ini secara lebih objektif dan terukur.

Penelitian mendatang juga dapat mengembangkan model dengan memasukkan variabel lain seperti *organizational learning*, *digital leadership*, *organizational agility*, *employee engagement*, dan *readiness for change* sebagai faktor yang berpotensi memengaruhi keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia pada lingkungan pendidikan tinggi.

Selain itu, penelitian komparatif antara perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta dapat dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi kepemimpinan transformasional dalam menghadapi tantangan Era VUCA pada berbagai konteks organisasi pendidikan tinggi. Pengembangan penelitian lintas institusi tersebut diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai strategi kepemimpinan dan pengelolaan perubahan sumber daya manusia yang efektif pada lingkungan pendidikan tinggi modern.

Daftar Pustaka

- ❖ **Al-Hussami, M. (2022).** *Leadership and readiness for change: An applied study*. University of Jordan Press.
- ❖ **Armstrong, M., & Taylor, S. (2020).** *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- ❖ **Bernard M. Bass, B. M., & Ronald E. Riggio, R. E. (2006).** *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- ❖ **Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2021).** What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 99(1), 27–35. <https://hbr.org/>
- ❖ **Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020).** Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
- ❖ **Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018).** *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- ❖ **Dessler, G. (2020).** *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- ❖ **Ghozali, I. (2021).** *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS* 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- ❖ **Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017).** *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*. American Council on Education.
- ❖ **Kaufman, B. E. (2019).** The evolution of strategic HRM as a holistic and professional field of practice. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.04.001>
- ❖ **Mahmood, S., & Khattak, M. A. (2024).** Transformational leadership and organizational resilience in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 211–228.
- ❖ **Mansaray, H. E. (2019).** The role of human resource management in employee motivation and performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(9), 74–82.

- ❖ **Matthew B. Miles, M. B., A. Michael Huberman, A. M., & Johnny Saldaña, J. (2020).** *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- ❖ **Northouse, P. G. (2022).** *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- ❖ **Prasetyo, H. (2023).** *Agility sumber daya manusia di era disrupsi*. Alfabeta.
- ❖ **Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2025).** Adaptive leadership and organizational agility in higher education institutions. *Journal of Organizational Change Management*, 38(1), 15–31.
- ❖ **Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022).** *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- ❖ **Sariwulan, T., & Ghofar, A. (2024).** *Perilaku organisasi dan manajemen kinerja*. Pradina Pustaka.
- ❖ **Setiawan, A., Nugroho, R., & Putri, D. (2022).** Transformational leadership and lecturer performance in Indonesian higher education. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 101–115.
- ❖ **Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012).** Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748.
- ❖ **Sutrisno, E. (2021).** *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- ❖ **Teece, D. J. (2021).** Organizational resilience and dynamic capabilities in uncertain environments. *California Management Review*, 63(2), 35–54.
- ❖ **Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2021).** *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- ❖ **Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2020).** Operationalizing the definition of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 86(1), 80–97.
- ❖ **Wibowo. (2022).** *Manajemen perubahan* (4th ed.). Rajawali Pers.
- ❖ **Yukl, G. (2020).** *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- ❖ **Zhang, Y., & Tian, Y. (2023).** Human resource adaptability and organizational resilience in the digital transformation era. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 455–472.