

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dunia saat ini sedang berada dalam fase transformasi yang sangat dinamis, yang secara global dikenal sebagai era **VUCA** (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*). Secara **makro**, era ini ditandai dengan perubahan teknologi yang masif, pergeseran tatanan ekonomi, serta ketidakpastian masa depan yang memaksa setiap organisasi untuk terus beradaptasi. Organisasi pendidikan tinggi, sebagai institusi pencetak sumber daya manusia (SDM), memikul beban ganda: mereka tidak hanya harus bertahan di tengah badai perubahan, tetapi juga harus memimpin transformasi tersebut melalui inovasi dan fleksibilitas (*Bennett & Lemoine, 2014*).

Dalam ranah **meso**, tantangan VUCA berdampak langsung pada manajemen SDM di perguruan tinggi. Pendidikan tinggi di Indonesia kini dihadapkan pada tuntutan digitalisasi sistem akademik, implementasi kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), hingga standar akreditasi yang semakin ketat. Hal ini menuntut perubahan mendasar dalam manajemen SDM; dari yang semula bersifat administratif-tradisional menjadi manajemen yang adaptif dan berbasis kompetensi digital. Perubahan ini sering kali memicu resistensi dan ketidaksiapan mental di kalangan staf akademik maupun kependidikan jika tidak dikelola dengan strategi yang tepat.

Konsep kepemimpinan transformasional pada awalnya dikembangkan oleh Bass dan Avolio yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, menginspirasi, serta mendorong perubahan perilaku anggota organisasi menuju visi bersama. Namun, dalam perkembangan literatur kontemporer, kepemimpinan transformasional tidak lagi dipahami semata sebagai proses memotivasi bawahan, melainkan juga sebagai kemampuan membangun inovasi organisasi, agility SDM, adaptasi digital, dan ketahanan institusional dalam menghadapi kompleksitas era VUCA (*Kausar et al., 2024; Menon, 2024*).

Secara **mikro**, **Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya (FISIB) Universitas Pakuan** menjadi representasi nyata dari dinamika ini. Berdasarkan kondisi empiris, FISIB tengah menghadapi masa transisi besar, terutama dalam sinkronisasi kurikulum berbasis MBKM dan migrasi layanan administrasi ke platform digital. Fenomena nyata yang teramati di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) kompetensi teknologi; sebagai gambaran, meskipun Universitas telah memfasilitasi *Learning Management System* (LMS), pemanfaatannya secara aktif oleh tenaga

pendidik di FISIB masih belum mencapai angka maksimal, di mana sebagian besar interaksi masih bersifat konvensional atau menggunakan platform komunikasi instan yang belum terintegrasi secara sistemik.

Selain itu, tantangan pada aspek pengembangan profesionalisme juga terlihat dari fluktuasi data sertifikasi dosen (Serdos); tercatat masih terdapat sejumlah dosen tetap yang sedang dalam proses pemenuhan persyaratan administratif dan peningkatan jabatan fungsional guna mencapai target sertifikasi nasional. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa ketersediaan sistem teknologi dan kebijakan pusat belum sepenuhnya selaras dengan kesiapan mental serta budaya kerja SDM di tingkat fakultas.

Kondisi tersebut mempertegas bahwa transisi menuju era digital dan kebijakan pendidikan baru di FISIB memerlukan dorongan kepemimpinan yang lebih kuat dan personal. Pemimpin transformasional di FISIB dituntut tidak hanya mampu memberikan instruksi teknis, tetapi juga harus mampu memberikan perhatian individual (*individualized consideration*) dan stimulasi intelektual untuk mengatasi hambatan psikologis serta teknis yang dihadapi oleh staf dan dosen. Tanpa strategi kepemimpinan yang tepat, perubahan organisasi di FISIB berisiko hanya bersifat formalitas tanpa adanya transformasi budaya kerja yang substantif.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengeksplorasi secara mendalam strategi kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan SDM di FISIB Universitas Pakuan. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana pimpinan fakultas mengintegrasikan dimensi-dimensi transformasional untuk membangun ketahanan organisasi di era VUCA.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan serta berfokus pada persoalan utama sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan strategi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan SDM di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Universitas Pakuan ?
2. Bagaimana pengaruh dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional (pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) terhadap keberhasilan pengelolaan perubahan SDM di FISIB Universitas Pakuan ?
3. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan SDM di era VUCA pada FISIB Universitas Pakuan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai strategi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia (SDM) di era VUCA pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya (FISIB) Universitas Pakuan. Secara khusus, tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi strategi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya (FISIB) Universitas Pakuan.

Tujuan ini diarahkan untuk memahami bagaimana pimpinan fakultas menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Analisis dilakukan terhadap proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan perubahan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, termasuk adaptasi terhadap digitalisasi, perubahan kebijakan pendidikan tinggi, serta tuntutan peningkatan kinerja akademik. Melalui tujuan ini, penelitian berupaya menggambarkan secara komprehensif praktik kepemimpinan yang diterapkan dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi di lingkungan FISIB Universitas Pakuan.

2. Menganalisis peran dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang meliputi pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspiratif (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individual (individualized consideration) dalam mendukung keberhasilan pengelolaan perubahan sumber daya manusia di FISIB Universitas Pakuan.

Tujuan ini bertujuan untuk memahami bagaimana setiap dimensi kepemimpinan transformasional diwujudkan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari dan kontribusinya terhadap proses perubahan organisasi. Analisis difokuskan pada kemampuan pimpinan dalam membangun kepercayaan, menginspirasi anggota organisasi, mendorong inovasi dan kreativitas, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan individu. Melalui kajian ini, penelitian berupaya mengidentifikasi peran masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kesiapan perubahan, komitmen organisasi, dan kemampuan adaptasi sumber daya manusia terhadap berbagai tantangan yang muncul di era VUCA.

3. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor pendukung serta penghambat efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan sumber daya manusia di era VUCA pada FISIB Universitas Pakuan.

Tujuan ini diarahkan untuk mengungkap berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional dalam proses perubahan organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari lingkungan internal organisasi, seperti budaya kerja, kompetensi sumber daya manusia, kesiapan teknologi, dan dukungan organisasi, maupun dari lingkungan eksternal, seperti perubahan regulasi pendidikan tinggi, perkembangan teknologi digital, serta tuntutan para pemangku kepentingan. Melalui identifikasi faktor pendukung dan penghambat tersebut, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi dalam mengelola perubahan sumber daya manusia secara efektif di era VUCA.

1.4. Signifikansi Penelitian

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis pada era VUCA menuntut institusi pendidikan tinggi untuk memiliki kemampuan adaptasi organisasi yang kuat, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia dan strategi kepemimpinan. Perguruan tinggi tidak lagi hanya berfungsi sebagai institusi akademik yang berorientasi pada proses pembelajaran, tetapi juga dituntut mampu merespons perubahan teknologi, transformasi digital, tuntutan akreditasi, serta perubahan budaya kerja organisasi secara cepat dan berkelanjutan. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan strategis yang dinilai relevan dalam membangun kesiapan organisasi menghadapi perubahan yang kompleks dan tidak pasti. Oleh karena itu, penelitian mengenai strategi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan SDM di lingkungan pendidikan tinggi memiliki nilai penting baik dari sisi pengembangan teori maupun praktik manajerial organisasi akademik.

Penelitian ini diharapkan memiliki signifikansi secara teoretis dan praktis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan organisasi, serta manajemen pendidikan tinggi, khususnya dalam konteks pengelolaan perubahan organisasi pada era VUCA. Signifikansi penelitian tidak hanya terletak pada kontribusinya terhadap pengembangan kajian akademik, tetapi juga pada relevansi hasil penelitian dalam memberikan rekomendasi strategis bagi institusi pendidikan tinggi dalam menghadapi dinamika transformasi organisasi dan digitalisasi pendidikan.

1. Signifikansi Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan transformasional, khususnya dalam konteks pengelolaan perubahan SDM pada era VUCA di lingkungan perguruan tinggi. Penelitian ini juga memperluas pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, adaptasi organisasi, transformasi digital akademik, dan kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan organisasi yang kompleks dan dinamis.

Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen pendidikan tinggi, terutama terkait implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks perubahan budaya organisasi, digitalisasi sistem akademik, serta pengembangan kapasitas SDM pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

2. Signifikansi Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan rekomendasi strategis bagi pimpinan FISIB Universitas Pakuan dalam merancang kebijakan pengembangan SDM, penguatan budaya organisasi, serta strategi transformasi digital akademik yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu pimpinan perguruan tinggi dalam memahami strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kesiapan perubahan (*readiness for change*), mengurangi resistensi organisasi, serta membangun lingkungan kerja yang inovatif dan kolaboratif di era VUCA.

1.5. Kebaruan Penelitian

Penelitian ini memiliki unsur kebaruan (*novelty*) yang membedakannya dari berbagai penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional dan pengelolaan sumber daya manusia. Kebaruan penelitian terletak pada upaya mengintegrasikan perspektif kepemimpinan transformasional dengan dinamika pengelolaan perubahan SDM dalam konteks institusi pendidikan tinggi yang sedang menghadapi tantangan era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*). Selama ini, kajian mengenai kepemimpinan transformasional lebih banyak dikembangkan dalam sektor korporasi dan organisasi bisnis dengan fokus pada peningkatan kinerja organisasi, produktivitas kerja, serta kepuasan karyawan. Sementara itu, penelitian yang secara khusus membahas implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks perubahan organisasi pendidikan tinggi, khususnya pada pengelolaan SDM akademik di era transformasi digital, masih relatif terbatas.

Kebaruan penelitian ini juga terletak pada pendekatan metodologis yang digunakan. Sebagian besar penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengukuran hubungan antarvariabel melalui survei statistik. Penelitian ini, sebaliknya, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif eksploratif untuk memahami secara lebih mendalam pengalaman, makna, strategi, serta dinamika sosial-organisasional yang terjadi dalam proses pengelolaan perubahan SDM di lingkungan perguruan tinggi. Pendekatan tersebut memungkinkan penelitian tidak hanya melihat efektivitas kepemimpinan dari sisi hasil (*outcome*), tetapi juga mengeksplorasi proses adaptasi organisasi, pola komunikasi perubahan, resistensi SDM, budaya kerja akademik, serta strategi kepemimpinan dalam membangun kesiapan perubahan (*readiness for change*) secara kontekstual dan komprehensif.

Selain itu, penelitian ini menghadirkan konteks empiris yang lebih spesifik dan aktual melalui kajian terhadap transformasi organisasi akademik di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya (FISIB) Universitas Pakuan. Fokus penelitian tidak hanya pada aspek kepemimpinan secara umum, tetapi juga pada keterkaitannya dengan implementasi kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), digitalisasi layanan akademik, optimalisasi *Learning Management System* (LMS), serta pengembangan kapasitas dosen dan tenaga kependidikan dalam menghadapi perubahan sistem kerja berbasis teknologi digital. Konteks tersebut menjadi penting karena transformasi pendidikan tinggi di era digital menuntut model kepemimpinan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga adaptif, kolaboratif, inovatif, dan mampu membangun budaya organisasi yang resilien terhadap perubahan lingkungan strategis.

Kebaruan lain dari penelitian ini terletak pada upaya menghasilkan konstruksi konseptual mengenai strategi kepemimpinan transformasional yang adaptif terhadap pengelolaan perubahan SDM di lingkungan pendidikan tinggi pada era VUCA. Penelitian ini tidak hanya berorientasi pada deskripsi fenomena, tetapi juga diarahkan untuk menghasilkan sintesis konseptual mengenai pola kepemimpinan yang efektif dalam membangun kesiapan organisasi, memperkuat kapasitas SDM, mengurangi resistensi perubahan, serta mendorong transformasi organisasi akademik yang berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam pengembangan literatur kepemimpinan transformasional dan manajemen SDM pendidikan tinggi, khususnya dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi pada era VUCA dan transformasi digital pendidikan.

1.6. Batasan Penelitian

Dalam suatu penelitian ilmiah, batasan penelitian memiliki peran penting untuk menjaga fokus, kedalaman, dan arah analisis agar tetap sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Penetapan batasan penelitian juga bertujuan untuk menghindari perluasan kajian yang terlalu luas sehingga proses pengumpulan data, analisis, dan interpretasi hasil penelitian dapat dilakukan secara lebih mendalam, sistematis, dan terarah. Selain itu, batasan penelitian diperlukan untuk memperjelas ruang lingkup fenomena yang dikaji sehingga penelitian memiliki konsistensi konseptual dan relevansi empiris terhadap permasalahan yang diteliti.

Penelitian ini difokuskan pada kajian mengenai implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi, khususnya pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya (FISIB) Universitas Pakuan. Pembatasan tersebut dilakukan karena dinamika perubahan organisasi pada institusi pendidikan tinggi memiliki karakteristik yang kompleks, terutama berkaitan dengan adaptasi budaya organisasi, transformasi digital akademik, perubahan sistem kerja, serta kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perkembangan lingkungan strategis pada era VUCA.

Adapun batasan penelitian ini meliputi beberapa aspek berikut:

1) Subjek Penelitian

Subjek penelitian dibatasi pada dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya (FISIB) Universitas Pakuan. Pemilihan subjek tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa dosen dan tenaga kependidikan merupakan unsur utama dalam proses implementasi perubahan organisasi akademik, baik dalam aspek pelayanan pendidikan, administrasi akademik, maupun transformasi sistem kerja berbasis digital. Penelitian ini tidak mencakup mahasiswa maupun pihak eksternal institusi karena fokus utama penelitian diarahkan pada dinamika internal pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks kepemimpinan organisasi fakultas.

2) Fokus Kajian Penelitian

Fokus penelitian ini dibatasi pada implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan perubahan sumber daya manusia. Kajian penelitian diarahkan pada bagaimana strategi kepemimpinan diterapkan dalam membangun kesiapan perubahan (*readiness for change*), meningkatkan adaptasi organisasi, memperkuat komunikasi perubahan, mengurangi resistensi organisasi, serta mengembangkan kapasitas SDM di lingkungan akademik. Penelitian ini tidak membahas secara mendalam aspek lain di luar kepemimpinan transformasional, seperti

kepemimpinan transaksional, kepemimpinan otoriter, maupun aspek teknis manajemen keuangan dan kebijakan institusi secara makro.

3) Konteks Penelitian

Penelitian dilakukan dalam konteks dinamika organisasi pendidikan tinggi pada era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*), khususnya yang berkaitan dengan transformasi digital akademik, implementasi kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), penggunaan *Learning Management System* (LMS), serta perubahan pola kerja organisasi akademik pada periode 2024–2026. Pembatasan konteks tersebut dilakukan agar penelitian memiliki relevansi empiris terhadap perubahan lingkungan strategis yang sedang dihadapi institusi pendidikan tinggi, khususnya dalam menghadapi percepatan digitalisasi dan perubahan budaya kerja organisasi di era modern.

Dengan adanya batasan penelitian tersebut, diharapkan proses penelitian dapat dilakukan secara lebih fokus, mendalam, dan sistematis sehingga mampu menghasilkan analisis yang komprehensif mengenai strategi kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi pada era VUCA.

