

MEMBANGUN KEPEMIMPINAN VISIONER DI ERA DISRUPSI: TELAAH LITERATUR TEORITIS

Abdul Gafur

Ilmu Administrasi Negara Universitas Muhammadiyah Makassar, Indonesia

Email : abdulgafur@unismuh.ac.id¹

ABSTRACT

The era of disruption, characterized by rapid change, high uncertainty, and organizational complexity, demands the presence of leaders with a strong future-oriented vision. This article aims to present a theoretical literature review on visionary leadership by highlighting its key characteristics, strategic relevance, and implementation challenges within modern organizational contexts. Using a descriptive-qualitative approach based on library research, this study analyzes various theories and perspectives on the role of visionary leaders in driving transformation and innovation. The findings indicate that visionary leadership is crucial in shaping an organization's strategic direction, inspiring collaboration, and fostering resilience amid disruption. However, its implementation requires supportive organizational culture, leadership capacity, and the courage to overcome resistance. Therefore, investing in the development of visionary leadership is an urgent necessity for building adaptive and sustainable future organizations.

Keywords: *Visionary Leadership, Disruption, Strategic Vision, Organizational Transformation, Literature Review*

ABSTRAK

Era disrupsi yang ditandai oleh perubahan cepat, ketidakpastian tinggi, dan kompleksitas organisasi menuntut hadirnya pemimpin yang memiliki visi jauh ke depan. Artikel ini bertujuan untuk menyajikan kajian literatur teoritis mengenai kepemimpinan visioner, dengan menyoroti karakteristik utama, relevansi strategis, serta tantangan penerapannya dalam konteks organisasi modern. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif berbasis studi pustaka, artikel ini menganalisis berbagai teori dan pandangan tentang peran pemimpin visioner dalam mendorong transformasi dan inovasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner sangat penting dalam membangun arah strategis organisasi, menginspirasi kolaborasi, serta menciptakan ketahanan terhadap disrupsi. Namun, implementasinya memerlukan dukungan budaya organisasi, kapasitas kepemimpinan, dan keberanian menghadapi resistensi. Oleh karena itu, investasi dalam penguatan kepemimpinan visioner menjadi kebutuhan mendesak dalam membangun organisasi masa depan yang adaptif dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Kepemimpinan Visioner, Disrupsi, Visi Strategis, Transformasi Organisasi, Kajian Literatur*

PENDAHULUAN

Perubahan global yang cepat diwarnai ketidakpastian, kompleksitas, dan disrupsi teknologi menuntut organisasi untuk cepat dan strategis beradaptasi. Dalam kondisi ini, pemimpin visioner sangat vital karena mereka tidak hanya fokus memecahkan masalah jangka pendek, tetapi juga membayangkan masa depan dan membangun komitmen kolektif menuju visi bersama (Esenyel, 2024). Sebagai contoh, survei yang disampaikan oleh financial times tahun 2025 menunjukkan 84% eksekutif merasa tidak siap menghadapi tren disruptif, yang menegaskan perlunya kepemimpinan berhorizon panjang dan tangguh.

Istilah *era disrupsi* merujuk pada kondisi ketika inovasi dan teknologi digital mendobrak model-model lama yang kurang adaptif (Bolden & O'Regan, 2016). Kondisi ini terjadi hampir di semua sector publik, swasta, pendidikan, hingga organisasi social, yang menuntut pola kepemimpinan baru yang adaptif dan visioner, karena pendekatan birokratis dan hierarkis tradisional sering gagal merespons perubahan secara efektif (Ehrich & English, 2024). Kepemimpinan digital mampu menjembatani teknologi dan tujuan organisasi, menggabungkan visi strategis dengan kecakapan teknis

(Türk, 2023). Di sisi lain, pendekatan manajerial yang menganggap disrupsi sebagai peluang menganggap bahwa inovasi teknologi dan kultur organisasi yang mendukung adalah faktor penting dalam menghadapi disrupsi digital (Sacavém et al., 2025).

Dalam literatur manajemen dan organisasi, kepemimpinan visioner dianggap sebagai salah satu pendekatan paling relevan dalam menghadapi tantangan zaman. Pemimpin visioner tidak hanya berorientasi masa depan dan mampu membaca tren, tetapi juga menyampaikan visi secara inspiratif dan berkomitmen terhadap transformasi berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini memperkuat komitmen organisasi dan loyalitas tim (Dhammika, 2016), meningkatkan kreativitas karyawan melalui budaya berbagi pengetahuan (*Visionary Leadership and Employee Creativity in China*), dan memfasilitasi keterlibatan aktif dalam pekerjaan (*job crafting*) yang mencerminkan kontribusi jangka panjang (Zhou et al., 2018). Selain itu, kajian konseptual menggarisbawahi peran visioner sebagai komunikator nilai, pembentuk budaya adaptif, dan inspirator perubahan (Karwan et al., 2021).

Artikel ini bertujuan untuk menyajikan telaah literatur teoritis mengenai konsep kepemimpinan visioner, dengan menyoroti

karakteristik utamanya, peran strategisnya di era disrupsi, serta tantangan implementasinya dalam konteks organisasi kontemporer. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam bagi akademisi, praktisi, maupun peminat isu kepemimpinan tentang pentingnya membangun kepemimpinan yang visioner dalam situasi yang penuh ketidakpastian.

Kerangka Teori dan Kajian Literatur

1. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah pendekatan yang menekankan visi jangka panjang yang transformatif dan inspiratif. Nanus & Bennis secara eksplisit mendefinisikan pemimpin visioner sebagai sosok yang mampu “menciptakan, mengartikulasikan, dan mewujudkan visi masa depan yang layak dan menarik bagi organisasi” (Nanus & Bennis, 1992). Gaya kepemimpinan ini juga terbukti efektif dalam membangun kepercayaan dan komitmen anggota organisasi (Ismail et al., 2023), mendorong inovasi karyawan melalui dukungan organisasi (Li et al., 2023), serta meningkatkan kinerja inovatif tim melalui penyelarasan visi (Mascareño et al., 2020). Selain itu, Nwankwo & Richardson menekankan bahwa pemimpin visioner mampu “winning hearts and minds” dan mengambil pendekatan pragmatis dalam menerjemahkan visi menjadi tindakan nyata (Nwankwo & Richardson, 1996).

Dalam perspektif kontemporer, kepemimpinan visioner dipandang sebagai respons terhadap lingkungan yang terus berubah. Pemimpin visioner mampu mengidentifikasi peluang di tengah ketidakpastian, serta mendorong inovasi sebagai bagian dari strategi adaptif organisasi. Westley dan Mintzberg bahkan menempatkan kepemimpinan visioner sebagai komponen penting dalam strategi, yang berperan sebagai pembentuk visi, pendulang kepercayaan, dan penggerak inovasi (Westley & Mintzberg, 1989). Kearifan gaya ini terbukti semakin penting ketika ketidakpastian tinggi di mana kepemimpinan visioner memperkuat persepsi makna kerja dan mengurangi niat pengunduran diri bawahan (Buss & Kearney, 2024). Kajian terkini di era VUCA memperkuat temuan ini, dengan menyoroti bahwa pemimpin visioner menciptakan budaya adaptif melalui komunikasi visi, pembelajaran, dan keberanian mengambil risiko (Esenyel, 2024).

2. Ciri-Ciri Pemimpin Visioner

Berbagai literatur menyebutkan karakteristik khas pemimpin visioner, seperti orientasi ke masa depan, komunikasi inspiratif, kemampuan membaca konteks, komitmen terhadap perubahan, serta integritas dan kredibilitas. Dwivedi bahkan menggambarkan pemimpin visioner sebagai pemimpin yang mengartikulasikan visi transformatif, menerapkan tindakan inovatif, dan

mengutamakan nilai spiritual dan keberlanjutan (Dwivedi, 2006). Kajian literatur terkini juga menyoroti peran penting pemimpin visioner dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif, membangun kepercayaan, dan memberdayakan keterlibatan tim.

Hooijberg menemukan bahwa dalam lingkungan organisasi yang dinamis, pemimpin visioner dinilai efektif melalui kemampuan mendorong inovasi, beradaptasi, serta menyediakan arah yang jelas (Hooijberg, 1996). Selain itu, keselarasan antara kata dan tindakan, persepsi integritas terhadap pemimpin, terbukti memperkuat kredibilitas dan kepercayaan organisasi, seperti yang ditemukan dalam penelitian pendidikan (Enwereuzor et al., 2020).

3. Perbandingan dengan Gaya Kepemimpinan Lain

Kepemimpinan visioner sering kali dikaitkan dan bahkan tumpang tindih dengan model kepemimpinan transformasional. Menurut Bass dan Riggio, pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif (Bass & Riggio, 2005). Namun, penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan visioner sering terbukti lebih berfokus pada visi jangka panjang yang strategis, pembentukan budaya organisasi, serta peningkatan efektivitas yang lebih nyata terutama dalam konteks organisasi nirlaba (Taylor et al., 2014).

Sebaliknya, pemimpin transaksional mengandalkan hubungan berbasis imbalan dan target jangka pendek, tanpa menekankan visi mendalam seperti gaya visioner atau transformasional (Conger & Kanungo, 1998). Meskipun kepemimpinan adaptif menekankan fleksibilitas dalam proses, kepemimpinan visioner menonjolkan arah dan pengaruh inspiratif; pendekatan ambidextrous leadership mencerminkan kebutuhan untuk menyelaraskan kedua gaya strategi jangka panjang dan struktural pendekatan dalam menghadapi dinamika lingkungan modern (Alghamdi, 2018).

4. Tantangan dan Peluang di Era Disrupsi

Dalam konteks era disrupsi, kepemimpinan visioner menghadapi tantangan signifikan termasuk ketidakpastian tinggi, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan sumber daya. Namun, penelitian empirikal menunjukkan bahwa saat ketidakpastian tinggi, kepemimpinan visioner justru lebih efektif meningkatkan makna kerja dan mengurangi niat pengunduran diri (Buss & Kearney, 2024), ketidakpastian moderat memperkuat dampak positif kepemimpinan visioner terhadap persepsi makna kerja, yang pada gilirannya mengurangi niat *turnover* pengikut. Artinya, pemimpin visioner menjadi lebih efektif dalam situasi penuh ketidakpastian.

Untuk bertahan, organisasi perlu membangun kapabilitas dinamis, yaitu kemampuan untuk memperbarui sumber daya dan strategi secara adaptif (Yu & Xiang, 2024), organisasi modern harus mengembangkan kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) dan daya tahan organisasi untuk responsif terhadap ketidakpastian lingkungan. Hal ini mencakup kebutuhan untuk mengubah sumber daya internal dan strategi agar dapat berinovasi dan mengelola perubahan secara adaptif.

Di sisi lain, krisis dapat menjadi peluang transformatif jika dijadikan momentum belajar, komunikasi yang etis, dan penggunaan visi defensif ke depan (*discourse of renewal*). Paradigma lama yang berbasis kendali dan ketakutan sudah tidak cukup; diperlukan pola pikir baru yang berani merombak dan mendorong transformasi mendalam di organisasi (Herbst & Herbst, 2021).

METODE

Artikel ini disusun menggunakan pendekatan kajian literatur (*library research*) dengan metode deskriptif-kualitatif. Tujuannya adalah untuk mengkaji dan menyintesis pemikiran teoretis terkait kepemimpinan visioner dalam menghadapi tantangan organisasi di era disrupsi.

Sumber data meliputi: Buku-buku kepemimpinan klasik dan kontemporer, artikel jurnal ilmiah nasional dan

internasional, laporan riset lembaga terpercaya, dan sumber daring kredibel.

Analisis dilakukan melalui identifikasi tema-tema utama, perbandingan dengan gaya kepemimpinan lain (transformasional, adaptif, transaksional), dan refleksi terhadap relevansinya dalam konteks disrupsi. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan kontribusi teoretis yang sistematis dan reflektif terhadap pengembangan kepemimpinan visioner di sektor organisasi masa kini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Urgensi Kepemimpinan Visioner di Era Disrupsi

Era disrupsi ditandai oleh kondisi VUCA; Volatilitas (V), Ketidakpastian (U), Kompleksitas (C), dan Ambiguitas (A) yang mengguncang banyak organisasi di berbagai sector (Syamsir et al., 2025). Kerangka VUCA ini memperjelas bahwa perubahan zaman menuntut jenis kepemimpinan yang sanggup menghadapi lingkungan yang dinamis dan tak terduga.

Dalam situasi semacam ini, kepemimpinan visioner memiliki peran strategis sebagai katalisator perubahan. Studi oleh Buss (2024) menjelaskan bahwa saat tingkat ketidakpastian tinggi, gaya kepemimpinan visioner terbukti semakin efektif dalam menumbuhkan makna kerja bagi bawahan, sekaligus menekan niat mereka untuk keluar dari organisasi (Buss & Kearney, 2024). Temuan ini menggarisbawahi pentingnya figur

kepemimpinan yang mengartikulasikan visi yang kuat untuk meredam efek negatif ketidakpastian.

Selain itu, studi oleh Taylor, Cornelius, dan Colvin (2014) dalam konteks organisasi nirlaba di Amerika Serikat menemukan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya visioner dikaitkan dengan peningkatan persepsi efektivitas organisasi oleh para pengikut (Taylor et al., 2014). Hal ini semakin memperkuat posisi kepemimpinan visioner sebagai elemen penting bagi stabilitas, efektivitas, dan arah jangka panjang organisasi di tengah gejolak lingkungan.

Dari sisi konseptual, model yang dikembangkan oleh Westley dan Mintzberg (1989) menggambarkan kepemimpinan visioner sebagai aktivitas strategis, yang bergerak melalui tiga ranah simultan: pengulangan (repetition), representasi (representation), dan bantuan (assistance). Dalam konteks VUCA yang penuh disrupsi, gaya ini memungkinkan pemimpin menciptakan makna bersama, menyampaikan visi, dan mendukung perubahan secara adaptif (Westley & Mintzberg, 1989).

2. Peran Strategis Pemimpin Visioner dalam Mendorong Inovasi

Kepemimpinan visioner memiliki peran sentral dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi (Yan et al., 2012). Dalam literatur manajemen, inovasi sering kali lahir dari kombinasi antara visi jangka panjang yang jelas dan ruang

kebebasan bagi anggota organisasi untuk bereksperimen. Pemimpin visioner bukan hanya berfungsi sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai penginspirasi yang menumbuhkan keberanian untuk mengambil risiko dalam rangka penciptaan nilai baru.

Penelitian Jung, Chow, dan Wu (2003) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi dengan jelas, memberikan dukungan emosional, dan mendorong partisipasi aktif anggota tim, secara signifikan meningkatkan tingkat inovasi organisasi, baik dalam produk maupun proses (Jung et al., 2003). Hasil ini menguatkan pandangan bahwa visi yang jelas bukan sekadar retorika, melainkan fondasi yang menggerakkan kreativitas kolektif.

Lebih jauh, Prasad dan Junni (2017) menegaskan bahwa dalam kondisi lingkungan bisnis yang cepat berubah, pemimpin visioner dapat menghubungkan strategi inovasi dengan tujuan jangka panjang organisasi. Mereka memfasilitasi aliran ide, memastikan sumber daya teralokasi secara efektif, dan membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan (Prasad & Junni, 2017).

Dari perspektif perilaku organisasi, Kirkpatrick dan Locke (1996) menyebutkan bahwa pemimpin visioner memainkan peran sebagai “*sense-giver*” yang mampu menafsirkan perubahan eksternal dan menerjemahkannya menjadi peluang inovasi internal. Peran ini krusial dalam

menjaga relevansi dan daya saing organisasi di era disrupsi (Kirkpatrick & Locke, 1996).

Dengan demikian, pemimpin visioner tidak hanya berfungsi sebagai pengarah jalan, tetapi juga sebagai arsitek perubahan yang membangun jembatan antara visi jangka panjang dengan proses inovasi sehari-hari. Keberadaan mereka menjadi katalis bagi terciptanya terobosan-terobosan yang memperkuat daya saing organisasi di tengah kompetisi global.

3. Tantangan Implementasi Kepemimpinan Visioner

Meskipun kepemimpinan visioner memiliki potensi besar dalam mendorong transformasi dan inovasi, penerapannya di lapangan kerap menghadapi berbagai hambatan. Tantangan ini dapat bersumber dari faktor internal organisasi maupun dinamika eksternal yang sulit diprediksi.

Pertama, resistensi budaya organisasi menjadi penghalang yang paling umum. Budaya kerja yang sudah mengakar sering kali bersifat mempertahankan status quo, sehingga visi yang bersifat disruptif justru dianggap mengancam kenyamanan dan kebiasaan lama. Kotter dan Schlesinger (2008) menjelaskan bahwa resistensi ini dapat muncul karena ketakutan kehilangan kendali, kurangnya kepercayaan pada pemimpin, atau perbedaan persepsi terhadap arah perubahan (Kotter & Schlesinger, 1989).

Kedua, keterbatasan kapasitas strategis pemimpin. Tidak semua pemimpin memiliki keterampilan merumuskan visi yang jelas, inspiratif, dan realistis. Kantabutra dan Avery (2010) menemukan bahwa visi yang kabur atau terlalu abstrak cenderung gagal memotivasi anggota organisasi, bahkan dapat menimbulkan kebingungan arah kerja (Kantabutra & Avery, 2010).

Ketiga, kendala sumber daya. Visi besar umumnya memerlukan dukungan dana, teknologi, dan sumber daya manusia yang memadai. Dalam organisasi sektor publik, keterbatasan anggaran dan birokrasi yang kaku sering menjadi hambatan serius bagi realisasi visi. Fernandez dan Rainey (2006) menekankan bahwa keberhasilan implementasi perubahan di sektor publik sangat bergantung pada kemampuan mengelola sumber daya yang terbatas secara kreatif (Fernandez et al., 2017).

Selain itu, faktor eksternal seperti ketidakpastian politik, volatilitas ekonomi, dan perkembangan teknologi yang cepat turut memperbesar tantangan. Gioia dan Chittipeddi (1991) mengingatkan bahwa pemimpin visioner harus memiliki kemampuan *sense-making* (membaca situasi), *sense-giving* (memberi makna), dan *sense-doing* (mengimplementasikan aksi) untuk mengatasi hambatan tersebut (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Dengan demikian, implementasi kepemimpinan visioner bukan hanya

soal memiliki visi, tetapi juga soal ketangguhan dalam menghadapi hambatan yang kompleks. Pemimpin visioner perlu mengombinasikan keterampilan strategis, kecerdasan emosional, dan manajemen perubahan untuk memastikan visi dapat diwujudkan menjadi kenyataan.

4. Refleksi terhadap Penguatan Kepemimpinan Visioner

Membangun kepemimpinan visioner yang kuat tidak cukup hanya dengan memiliki visi yang inspiratif dibutuhkan keberlanjutan investasi dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan yang sistematis. Dalam ranah ini, konsep futures literacy menjadi sangat penting: literasi masa depan memungkinkan individu atau organisasi untuk mengantisipasi ketidakpastian, menantang asumsi yang sudah mapan, dan menjelajahi peluang-peluang baru di tengah dinamika perubahan (Mortensen et al., 2021).

Secara praktis, studi dari sektor pendidikan memperlihatkan bagaimana pemimpin visioner sebagai “direction determiner, change agent, spokesperson, dan coach” memainkan peran kunci dalam memperkuat kapasitas sumber daya manusia, kurikulum, dan infrastruktur sekolah. Contohnya pada SMPIT Permata Mojokerto, kepemimpinan visioner berhasil mengaktifasi keterlibatan orang tua, inovasi pembelajaran, dan perbaikan kualitas pendidikan secara menyeluruh (Wahyuningtyas et al., 2024).

Lebih lanjut, penelitian di industri TIK (teknologi informasi dan komunikasi) mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner meningkatkan *innovative performance* melalui peningkatan *psychological empowerment* pengikut, sedangkan budaya pembelajaran organisasi (*organizational learning culture*) berfungsi sebagai penguat tambahan (Wang et al., 2024).

Akhirnya, dalam konteks pelayanan kesehatan, secara empiris ditemukan bahwa kepemimpinan visioner mampu meningkatkan kreativitas dan efektivitas organisasi, terutama ketika didukung oleh dukungan organisasi yang kuat (*perceived organizational support*) (Saleh et al., 2025).

Berikut penguatan yang bisa dilakukan, pertama, kembangkan futures literacy, institusi perlu membentuk program pengembangan kepemimpinan yang memperkuat kemampuan berpikir masa depan, meresapi perubahan, dan mengidentifikasi peluang disruptif. Kedua, kembangkan kepemimpinan praktis, pemimpin visioner harus terlibat langsung sebagai motivator, perintis strategis, dan jembatan antar pemangku kepentingan (seperti orang tua di sekolah). Ketiga, kuatkan empowerment dan budaya belajar, menciptakan lingkungan di mana anggota organisasi merasa diberdayakan dan didukung secara psikologis terbukti memperkuat

performa inovatif. Keempat, bangun dukungan institusional, dukungan organisasi (resource, kepercayaan, kerangka kerja) memediasi efektivitas visi dan kreatifitas, sehingga perlu menjadi fokus penguatan budaya organisasi.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Kepemimpinan visioner menjadi salah satu pendekatan strategis yang sangat relevan di era disrupsi. Pemimpin visioner memiliki kemampuan membaca arah perubahan, mengidentifikasi peluang di tengah ketidakpastian, dan menggerakkan organisasi menuju tujuan jangka panjang yang jelas.

Urgensinya terletak pada kemampuannya menciptakan arah strategis yang menginspirasi, memperkuat inovasi, serta membangun budaya adaptif yang tahan terhadap perubahan lingkungan. Dalam perannya, pemimpin visioner tidak hanya memotivasi dan mengarahkan, tetapi juga menjadi katalis inovasi yang mengintegrasikan kreativitas tim ke dalam strategi organisasi.

Meski demikian, implementasi kepemimpinan visioner menghadapi tantangan seperti resistensi budaya organisasi, keterbatasan sumber daya, dan kesenjangan kapasitas pemimpin. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan visioner memerlukan dukungan berkelanjutan melalui peningkatan *futures literacy*,

pemberdayaan psikologis, budaya belajar organisasi, dan dukungan institusional yang konsisten.

Saran

1. Pengembangan Kompetensi Masa Depan, Organisasi perlu menginvestasikan pelatihan *futures literacy* bagi pemimpin dan calon pemimpin agar mampu mengantisipasi serta memanfaatkan peluang di tengah ketidakpastian.
2. Penguatan Budaya Inovasi, Pemimpin visioner perlu membangun lingkungan kerja yang mendorong eksperimen, kolaborasi lintas divisi, dan keberanian mengambil risiko terukur.
3. Pemberdayaan dan Dukungan Karyawan, Meningkatkan pemberdayaan psikologis dan rasa memiliki (*sense of ownership*) di kalangan karyawan akan memperkuat implementasi visi organisasi.
4. Integrasi Visi ke dalam Sistem Manajemen, Visi pemimpin harus diintegrasikan dalam perencanaan strategis, kebijakan, dan sistem evaluasi kinerja, sehingga tidak berhenti pada level wacana.
5. Dukungan Institusional yang Konsisten, Pencapaian visi jangka panjang membutuhkan komitmen dan dukungan penuh dari seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/S13731-018-0081-8/FIGURES/2>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). Transformational leadership: Second edition. *Transformational Leadership: Second Edition*, 1–282. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bolden, R., & O'Regan, N. (2016). Digital Disruption and the Future of Leadership: An Interview With Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 438–446. <https://doi.org/10.1177/1056492616638173>
- Buss, M., & Kearney, E. (2024). Navigating the unknown: Uncertainty moderates the link between visionary leadership, perceived meaningfulness, and turnover intentions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(3), 776–782. <https://doi.org/10.1111/JOOP.12500>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=R6zxCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Conger+%26+Kanungo+\(1998\)+&ots=PZ8bIw_8XJ&sig=y9Ewjvj_KkQlv3uCY-u4GLQbvFA&redir_esc=y#v=onepage&q=Conger+%26+Kanungo+\(1998\)&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=R6zxCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Conger+%26+Kanungo+(1998)+&ots=PZ8bIw_8XJ&sig=y9Ewjvj_KkQlv3uCY-u4GLQbvFA&redir_esc=y#v=onepage&q=Conger+%26+Kanungo+(1998)&f=false)
- Dharmika, K. A. S. (2016). Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.4038/WJM.V4I1.7452>
- Dwivedi, R. S. (2006). Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr A. P. J. Abdul Kalam at Drdl. *Vision*, 10(3), 11–21. <https://doi.org/10.1177/097226290601000302>
- Ehrich, L. C., & English, F. W. (2024). Re-Imagining Leadership Roles beyond the Shadow of Bureaucracy. *Education Sciences*. <https://doi.org/10.3390/educsci14030331>
- Enwereuzor, I. K., Onyishi, I. E., Albi-Oparaocha, F. C., & Amaeshi, K. (2020). Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context. *BMC*

- Psychology*, 8(1), 1–11.
<https://doi.org/10.1186/S40359-020-00420-6/TABLES/2>
- Esenyel, V. (2024). Evolving Leadership Theories: Integrating Contemporary Theories for VUCA Realities. *Administrative Sciences 2024, Vol. 14, Page 270, 14*(11), 270.
<https://doi.org/10.3390/ADMSCI14110270>
- Fernandez, S., Rainey, H. G., Connor, P. E., Thompson, F., Christopher Mihm, J., & Tschirhart, M. (2017). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. *Debating Public Administration: Management Challenges, Choices, and Opportunities*, 7–26.
<https://doi.org/10.4324/9781315095097-2>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
<https://doi.org/10.1002/SMJ.4250120604>
- Herbst, T. H. H., & Herbst, T. H. H. (2021). Leading in Times of Disruption: Reimagining Leadership and Repositioning Leaders. *Leadership - New Insights*.
<https://doi.org/10.5772/INTECHOPEN.100208>
- Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49(7), 917–946.
<https://doi.org/10.1177/001872679604900703>
- Ismail, H. N., Kertechian, K. S., & Blaique, L. (2023). Visionary leadership, organizational trust, organizational pride, and organizational citizenship behaviour: a sequential mediation model. *Human Resource Development International*, 26(3), 264–291.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2108993>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.
<https://doi.org/10.1108/02756661011012769>
- Karwan, D. H., Hariri, H., & Ridwan, R. (2021). *Visionary Leadership: What, Why, and How*.
<https://doi.org/10.4108/eai.16-10-2020.2305217>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic

- leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 1(36), 81. <https://psycnet.apa.org/buy/1996-00227-004>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2), 294–306. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21
- Li, H., Zhao, T., Li, C., & Pang, X. (2023). Linking visionary leadership with employee creativity: Perceived organizational support as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 51(1). <https://doi.org/10.2224/SBP.12098>
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33–48. <https://doi.org/10.1111/CAIM.12341>
- Mortensen, J. K., Larsen, N., & Kruse, M. (2021). Barriers to developing futures literacy in organisations. *Futures*, 132, 102799. <https://doi.org/10.1016/J.FUTURES.2021.102799>
- Nanus, B., & Bennis, W. G. . (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. 237.
- Nwankwo, S., & Richardson, B. (1996). Quality management through visionary leadership. *Managing Service Quality*, 6(4), 44–47. <https://doi.org/10.1108/09604529610120285>
- Prasad, B., & Junni, P. (2017). A contingency model of CEO characteristics and firm innovativeness: The moderating role of organizational size. *Management Decision*, 55(1), 156–177. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0071>
- Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. *Administrative Sciences 2025, Vol. 15, Page 43*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI15020043>
- Saleh, M. S. M., Abdelwahid, A. E. E. A., Elsabahy, H. E., Eltahan, A. A., & Ata, A. A. (2025). Visionary leadership: the mediating role of organizational support on nurse interns' creativity and organizational effectiveness. *BMC Nursing*, 24(1), 400. <https://doi.org/10.1186/S12912-025-02951-Y>
- Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a

- VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022;WGROU:STRIN G:PUBLICATION>
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566–583. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>
- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1066180. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.1066180/BIBTEX>
- Wahyuningtyas, Agustin, Hadiyati, E., & Nasir., M. J. A. (2024). Visionary Leadership In Improving The Quality Of Education. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(7).
- Wang, L. ;, Jin, X. ;, Yoo, J. J., Wang, L., Jin, X., & Yoo, J. J. (2024). The Process of Visionary Leadership Increases Innovative Performance among IT Industry 4.0 for SMEs for Organizational Sustainability: Testing the Moderated Mediation Model. *Sustainability* 2024, Vol. 16, Page 8690, 16(19), 8690. <https://doi.org/10.3390/SU16198690>
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17–32. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250100704>
- Yan, B., Maladzhi, W. R., & Makinde, O. D. (2012). Creating innovation culture through visionary leadership in small medium enterprises. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 1170–1174. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2012.6837927>
- Yu, J., & Xiang, K. (2024). Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects. *Behavioral Sciences* 2025, Vol. 15, Page 10, 15(1), 10. <https://doi.org/10.3390/BS15010010>
- Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*, 39(1), 93–105. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0092>