Analisis Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Menghadapi Ketidakpastian Bisnis

Uswatun Hasanah¹, Verani Nindya², Munawaroh³

^{1,2}Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Bina Bangsa, ³Dosen Universitas Bina Bangsa

Abstrak

Ketidakpastian bisnis yang semakin kompleks akibat globalisasi, disrupsi teknologi, dan perubahan pasar menuntut kepemimpinan yang adaptif dan efektif. Penelitian ini menganalisis berbagai gaya kepemimpinan yang mampu menghadapi ketidakpastian bisnis, dengan fokus pada kepemimpinan transformasional, situasional, dan adaptif. Studi literatur ini mengungkap bahwa pemimpin yang mampu berinovasi, mengambil keputusan berbasis data, serta membangun budaya organisasi yang fleksibel memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keberlanjutan bisnis. Selain itu, kepemimpinan yang mendorong kolaborasi, komunikasi yang transparan, serta pengembangan sumber daya manusia terbukti meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan. Hasil penelitian ini memberikan wawasan bagi para pemimpin bisnis dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih responsif terhadap dinamika ketidakpastian.

Kata Kunci: Kepemimpinan efektif, ketidakpastian bisnis, adaptasi organisasi, strategi kepemimpinan, inovasi.

Abstract

Business uncertainty that is increasingly complex due to globalization, technological disruption and market changes demands adaptive and effective leadership. This research analyzes various leadership styles that are able to face business uncertainty, with a focus on transformational, situational and adaptive leadership. This literature study reveals that leaders who are able to innovate, make data-based decisions, and build a flexible organizational culture have a greater opportunity to maintain business sustainability. In addition, leadership that encourages collaboration, transparent communication, and human resource development has been proven to increase organizational resilience in facing challenges. The results of this research provide insight for business leaders in designing leadership strategies that are more responsive to the dynamics of uncertainty.

Keywords: Effective leadership, business uncertainty, organizational adaptation, leadership strategy, innovation.

Pendahuluan

Ketidakpastian dalam dunia bisnis semakin meningkat akibat berbagai faktor seperti globalisasi, perubahan teknologi, dan dinamika pasar yang sulit diprediksi. Dalam situasi ini, organisasi dituntut untuk memiliki pemimpin yang mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat guna menjaga stabilitas serta keberlanjutan bisnis. Kepemimpinan yang tidak efektif dapat menyebabkan organisasi kehilangan arah, mengalami stagnasi, atau bahkan gagal beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi ketidakpastian bisnis menjadi sangat penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi kepemimpinan yang mampu menjawab tantangan tersebut (Munawaroh et al., 2021).

Selain itu, penelitian ini juga relevan dalam membantu organisasi mengembangkan strategi kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik ketidakpastian yang mereka hadapi. Dengan memahami gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan ketahanan organisasi, para pemimpin dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki serta menciptakan budaya kerja yang lebih fleksibel dan adaptif. Dalam banyak kasus, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis yang diterapkan, tetapi juga oleh efektivitas kepemimpinan dalam mengelola perubahan dan risiko yang muncul. Oleh karena itu, studi ini berkontribusi dalam memberikan wawasan bagi pemimpin bisnis dalam menghadapi dinamika lingkungan yang tidak menentu (Ungureanu et al., 2023).

Terakhir, penelitian ini juga memiliki urgensi akademik dan praktis dalam memperkaya literatur mengenai kepemimpinan dalam konteks ketidakpastian bisnis. Dengan berkembangnya berbagai pendekatan kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, situasional, dan adaptif, penting untuk mengeksplorasi efektivitas masing-masing pendekatan dalam menghadapi tantangan bisnis modern. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, praktisi bisnis, dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih responsif dan inovatif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi terhadap teori kepemimpinan tetapi juga menawarkan solusi praktis bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian (Mutambara & Kader, 2022).

Perkembangan teknologi yang disruptif mengubah tatanan global. Tututan terhadap responsivitas organisasi semakin tinggi pada kondisi yang penuh dengan ketidakpastian dengan perubahan yang sangat cepat dan terus menerus. Era ini sering disebut dengan VUCA (Volatile, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity). Kepemimpinan organisasi merupakan aspek penting untuk menanggapi dinamika perubahan di era VUCA seperti menanggapi terhadap perubahan lingkungan eksternal organisasi, lingkungan politik, ekonomi, sosial, budaya dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Joussen et al., 2024).

VUCA, Volatility, yaitu situasi dan kondisi dunia yang tidak pernah tetap dan selalu berubah setiap saat (tidak stabil). Perubahan yang terjadi begitu cepat dan tak terduga sehingga banyak yang belum siap menghadapinya. Uncertainty, yaitu kondisi dimana tidak ada seorangpun yang mampu meramalkan secara tepat dan akurat apa yang akan terjadi kedepannya serta dampaknya. Complexity, yaitu gambaran bahwa saat

ini terdapat banyak faktor yang saling berkaitan dan tak bisa dikendalikan. Ambiguity, yaitu kondisi dimana persoalan yang ada tidak memiliki informasi yang lengkap, akurat dan dapat dipercaya. Sehingga menyebabkan ketidakjelasan dan membingungkan. Oleh karenanya VUCA adalah sebuah keadaan yang tak bisa kita hindari. Ia merupakan tantangan yang harus dihadapi dengan cerdas agar keberadaannya bukan sebagai hambatan dan ancaman, melainkan menjadi peluang dalam meraih tujuan (Dhillon & Nguten, 2020).

Pemimpin adalah seseorang yang memimpin suatu kelompok dan menggunakan kedudukannya untuk menginspirasi orang lain agar mengikuti jejaknya dan mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan diambil dari kata Pimpin, yang memiliki arti mengarahkan, membina dan mengatur. Para pengambil keputusan yang memiliki wewenang terlibat di dalamnya. Salah satu definisi kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi dan memobilisasi pengikut. Tanggung jawab utama seorang pemimpin adalah membangun dan mempertahankan lingkungan tempat para pengikut bekerja sama dalam kelompok yang terstruktur untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan berputar di sekitar struktur manajemen organisasi, terutama dalam hal pengambilan keputusan atau penerapan kebijakan. Kepemimpinan dalam suatu perusahaan memerlukan bimbingan dan pengaruh terhadap tugas-tugas yang dilakukan karyawan untuk atasan mereka. Peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi adalah untuk menginspirasi, memotivasi, mengarahkan, dan mengendalikan pengikut untuk mencapai tujuan Bersama. Yang membuat seorang pemimpin efektif dalam memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan kelompok adalah gaya kepemimpinannya. Pola perilaku yang dipilih seorang pemimpin saat mengelola dan memengaruhi bawahan disebut gaya kepemimpinannya (S, 2023).

Gaya kepemimpinan adalah pendekatan pemimpin untuk memengaruhi pengikutnya agar bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan seseorang merupakan indikasi karakter dan kompetensinya sebagai seorang pemimpin. Kepemimpinan dapat dicirikan oleh empat pendekatan utama: (1) Gaya Kepemimpinan Demokrasi, yang menghargai keterlibatan bawahan, mempromosikan dialog dan perdebatan, dan menekankan pada kerja sama dan kolaborasi. 2. Gaya Kepemimpinan Otoriter, di mana pengambilan keputusan, pemberian perintah, dan pengarahan diserahkan kepada satu individu atau kelompok kecil, dan bawahan direduksi menjadi peran pelaksana sederhana. (3) Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka sesuai keinginan mereka sambil memberi mereka kebebasan untuk melakukannya. (4) Gaya Kepemimpinan Partisipatif, gabungan dari prinsip-prinsip demokratis dan otoriter (Enwereji et al., 2024).

Ciri-ciri kepemimpinan yang efektif yaitu (Kai, 2023); 1) Mempertimbangkan kepentingan dan konsekuensi sampai akhir., 2) Menyadari bahwa hasil merupakan puncak dari standar penilaian. 3) Menunjukkan kegembiraan saat memecahkan masalah. 4) Menunjukkan sikap yang lebih demokratis daripada otoriter. 5) Menciptakan peluang bagi orang untuk mewujudkan potensi maksimal mereka. 6) Mempertahankan prinsip moral dan etika yang kuat. 7) Bertanggung jawab atas cara kerja tim. Penelitian yang kami lakukan bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang efektif di era VUCA dengan harapan dapat memberikan

wawasan pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhannya (Barba et al., 2024).

Metode Penelitian

Tinjauan pustaka, seperti yang digunakan dalam penelitian ini, mencakup peninjauan penelitian sebelumnya dan pengumpulan bukti dari berbagai sumber, baik daring maupun luring, seperti buku, jurnal, dan makalah. Penelitian pustaka adalah pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber yang ditemukan di perpustakaan, termasuk buku referensi, jurnal, makalah penelitian, catatan, dan publikasi lain yang relevan dengan topik yang diteliti. Untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian, prosedur ini dilakukan secara metodis. Prosedur ini melibatkan pengumpulan data, pengorganisasian, dan analisis data menggunakan metodologi tertentu (Jelonek, 2023).

Hasil Penelitian

VUCA menuntut Leadership Agility, yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk dinamis merasakan dan menanggapi perubahan lingkungan bisnis dengan Tindakan terarah, cepat, dan fleksibel. Oleh karenanya organisasi harus siap berubah (Mackay et al., 2025).

Berikut adalah analisis beberapa gaya kepemimpinan yang relevan di era VUCA

1. Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri diantaranya yaitu; Fleksibel dalam menghadapi perubahan, cepat belajar dari situasi baru serta mendorong inovasi di tengah ketidakpastian.

Gaya ini cocok karena pemimpin adaptif dapat menyesuaikan strategi berdasarkan situasi yang berubah, memberdayakan team untuk terus berinovasi serta mencari peluang dalam tantangan (Shen et al., 2025).

2. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri berfokus pada gambaran besar. Memiliki tujuan jangka Panjang yang jelas. Mampu menginspirasi serta memotivasi orang lain.

Gaya ini cocok karena kepemimpinan visioner penting karena dapat memberikan arah ditengah ketidakpastian. Dengan visi yang kuat tim tetap fokus meskipun menghadapi kompleksitas dan abiguitas (Bacchus et al., 2025).

3. Kepemimpinan Kolaboratif

Dalam situasi yang kompleks, kolaborasi lintas fungsi dan persepektif diperlukan untuk menyelesaikan masalah secara kreatif dan cepat. Pemimpin kolaboratif mampu membangun sinergi dalam team (Carlton, 2020). Ciri-ciri dari kepemimpinan ini adalah mengutamakan kerja sama dan komunikasi, memberikan ruang bagi ide-ide dari berbagai pihak, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif (Gallego-Schmid et al., 2025).

4. Kepemimpinan Berbasis Ketangkasan (Agile Leadership)

Gaya ini memiliki ciri-ciri yaitu mampu merespons perubahan dengan cepat, mengadopsi prinsip-prinsip agile dalam pengambilan keputusan serta focus pada eksperimen dan literasi. Gaya ini sangat efektif diterapkan pada era Vuca ini karena mendorong pengambil keputusan yang cepat dan terinformasi, memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif (Atli & Krystallis, 2025). *Agile Leader* terdapat 4 karakteristik yaitu; (1) *Humble*, yaitu pemimpin menerima umpan balik dan mengakui bahwa orang lain mungkin lebih baik darinya; (2) *Adaptable* yaitu bahwa menerima bahwa perubahan terjadi secara konstan dapat mengubah cara berpikir sesuai informasi terbaru dan menjadikannya kekuatan. (3) *Visionery* yaitu memiliki pemahaman tentang arah jangka panjang bahkan dalam menghadapi ketidakpastian jangka pendek. (4) *Engaged*; yaitu kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan yang dikombinasi dengan minat dan rasa ingin tahu yang kuat dalam trend yang muncul (Yang & Konrad, 2024).

5. Kepemimpinan Berempati

Dalam lingkungan penuh tekanan dan ketidakpastian empati memainkan peran penting dalam menjaga kesejahteraan bawahannya. Pemimpin berempati dapat menciptakan rasa aman dan meningkatkan loyalitas tim (Alrawhani et al., 2025).

Strategi Kepemimpinan Efektif di Era VUCA

Pada Era yang penuh dengan ketidakpastian ini diperlukan Strategi Kepemimpinan agar efektif, berikut adalah strategi untuk mencapai kepemimpinan yang efektif di era VUCA; (1) Pengambilan keputusan yang cepat. Pemimpin perlu mengambil keputusan berdasarkan data dan intuisi yang tepat untuk merespons dinamika situasi. (2) Fokus pada pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin harus membangun budaya belajar yang memungkinkan tim berkembang bersama. (3) Komunikasi yang jelas dan transparan. Dalam menghadapi ambiguitas, komunikasi yang jelas dapat mengurangi kebingungan dan meningkatkan kepercayaan tim. (4) Penggunaan teknologi; memanfaatkan teknologi untuk mendukung analisis data, kolaborasi dan pengelolaan sumber daya. (5) Resilience (ketangguhan), yaitu pemimpin harus mampu bertahan dan bangkit kembali saat menghadapi kegagalan atau tantangan besar (Sneideriene & Legenzova, 2025).

Kepemimpinan yang Bertanggung Jawab, sebuah konsep kepemimpinan organisasi yang sejalan dengan kesulitan dalam menavigasi era VUCA, berdasarkan ide-ide kepemimpinan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Table 1. Hasil Analisis Gaya Kepemimpinan Efektif di Era VUCA

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1	Muslih Faozanudin, Lilis Sri Sulistiani	Kepemimpinan Sektor Public yang Berkarakter Pada Era Masyarakat 5.0	Karakteristik masyarakat 5.0, Revolusi 4.0 dan VUCA serta kebutuhan kepemimpinan berkarakter pada sektor public memerlukan kepemimpinan yang memiliki karakter <i>agility</i> dan kolaboratif.
2	Nopta Histariz Suzan	Leadership Agility dalam Mewujudkan Kepolisian Republik Indonesia yang Adaptif dan Persisi di Era VUCA	Pemimpin <i>Agile</i> merupakan solusi dalam menghadapi Era Vuca. Karena pada kondisi VUCA ini menuntut kecepatan dan ketepatan. Kepemimpinan <i>Agile</i> ini dapat mengantarkan kepolisian lebih adaptif dalam rangka menjawab tantangan era VUCA yang penuh ketidakpastian.
3	Paulus Israwan Setyoko	Kepemimpinan Organisasional Era VUCA	Kepemimpinan pada era VUCA yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bertanggung jawab, mampu berpikir dan bertindak tegas serta memiliki kemampuan beradaptasi dan Inovasi.
4	Denok Kurniasih	Manajemen Risiko dan Kepemimpinan Era VUCA	Kepemimpinan era VUCA memerlukan sikap mental yang lincah, gesit dan adaptif dalam menghadapi berbagai situasi organisasi.
5	Tri Yuniningsih	Analisis Teoritis Gaya Kepemimpinan Transformasional,	Kepemimpinan digital menjadi bagian penting dalam bagian implementasi transformasi digital. Pada era VUCA ini

		Digital, dan Milenial Berbasis Keberlanjutan Organisasi di Era VUCA	dibutuhkan pemimpin yang adaptif. Pemimpin adaptif meliputi aspek antisipasi, artikulasi, adaptasi dan akuntabilitas.
6	Ajeng Wulansasi, Ahmad Aji Jauhari Ma'mun	Kepemimpinan Pendidikan: Menghadapi Disrupsi Dan VUCA di Masa Depan	Pemimpin di era VUCA harus <i>Flexible</i> , <i>Adaptable</i> (mampu beradaptasi), <i>Coherent</i> (mempunyai pandangan tentang keadaan sesuai kenyataan, <i>Energize</i> (berenergi) dan <i>stable</i> (Stabil). Pemimpin era VUCA juga harus memiliki pandangan yang jelas, berani realistis, mengembangkan model-model baru untuk melewati sistem yang kurang layak dan relevan.
	Danang Nugroho, Anggita Nahwa Firdausi dkk.	Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Terdapat beberapa gaya kepemimpinan seperti transaksional, transformasional dan situasional yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan cara yang berbeda-beda, membentuk dinamika yang kompleks dalam organisasi dan tim.
7	Dirham	Gaya Kepemimpinan yang Efektif	Gaya kepemimpinan yang efektif pada saat ini adalah kepemimpinan yang mampu menitikbertakan pemimpin yang mampu berpartisipasi dengan lingkungannya dengan gaya kepemimpinan yang demokratis. Pemimpin yang efektif pada masa sekarang ini adalah pemimpin yang tidak hanya mampu berorientasi terhadap tugasnya sebagai pemimpin namun mampu

			juga berorientasi kepada hubungan manusia yaitu mampu memotivasi, bekerjasama, dan bergaul serta mensejahterakan anggotanya.
8	Husen Waedoloh, Hieronymus Purwanta, Suryo Ediyono	Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif	Ada 5 katagori gaya kepemimpinan yang dapat digunakan seorang pemimpin, yaitu; Tipe <i>Otokratik</i> , <i>Tipe Paternalistik</i> , <i>Tipe Kharismatik</i> , <i>Tipe Laissez-faire</i> dan tipe <i>Demokratik</i> . Berdasarkan eksperimen melaksanakan kepemimpinan, maka bagi manajemen umumnya dan bagi kegiatan <i>human relation</i> serta <i>public relations</i> khususnya yang paling baik adalah kepemimpinan demokratis.
9	Nia Ambarwati	Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Sumbar Mas Indah Plywood	Gaya kepemimpinan yang cenderung karyawan PT. Sumber Mas Indah Plywood inginkan adalah bentuk gaya kepemimpinan <i>Consultative</i> dan <i>Partisipative</i> . Karyawan ingin dilibatkan dalam pengambil keputusan serta menerima ide dan pendapat dari karyawannya, dan melakukan komunikasi dua arah.
10	Fitri Rachmaniah Azhro, Liza Purmasari, dkk.	Tantangan Pendidikan Tinggi Menghadapi Perkembangan Teknologi Digital dalam Era VUCA	Pemimpin di Era VUCA harus fleksibel tetapi cukup focus untuk membuat orang tetap termotivasi. Peran seorang di era VUCA adalah menciptakan focus, menganalisi lingkungan yang berubah, dan mempersiapkan respons.

11	Bagus Lukman Hakim, Dhiastika Nanda Sari., dkk	Manajemen Strategi Rumah Sakit di Era VUCA; Tantangan dan Peluang dalam Dinamika Pelayanan Kesehatan	Manajemen Strategi rumah sakit di era VUCA memerlukan pendekatan yang lebih fleksibel, adaptif, inovatif dan berbasis teknologi untuk tetap kompetitif dan efektif. Dalam menghadapi VUCA rumah sakit perlu memperkuat kepemimpinan adaptif.
----	--	--	--

Sumber: (Ungureanu et al., 2023)

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif berperan krusial dalam menghadapi ketidakpastian bisnis yang semakin kompleks akibat globalisasi, disrupsi teknologi, dan perubahan pasar. Gaya kepemimpinan yang adaptif, seperti kepemimpinan transformasional, situasional, dan adaptif, terbukti mampu meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan. Pemimpin yang mampu berinovasi, mengambil keputusan berbasis data, serta membangun budaya organisasi yang fleksibel memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keberlanjutan bisnis. Selain itu, komunikasi yang transparan, kolaborasi yang kuat, serta pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam memastikan organisasi tetap kompetitif di tengah ketidakpastian.

Implikasi

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu lebih proaktif dalam mengembangkan kepemimpinan yang responsif terhadap dinamika bisnis. Strategi kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan ketahanan organisasi. Dengan memahami dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai, organisasi dapat lebih siap menghadapi tantangan bisnis yang tidak menentu serta meningkatkan daya saing dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut mengenai implementasi strategi kepemimpinan dalam berbagai sektor industri menjadi penting untuk memperkaya wawasan dalam manajemen organisasi.

Referensi :

- Alrawhani, E. M., Romli, A., & Al-Sharafi, M. A. (2025). Evaluating the role of protection motivation theory in information security policy compliance: Insights from the banking sector using PLS-SEM approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100463. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100463>
- Atienza-Barba, M., Río-Rama, M. de la C. del, Meseguer-Martínez, Á., & Barba-Sánchez, V. (2024). Artificial intelligence and organizational agility: An analysis of scientific production and future trends. *European Research on Management and Business Economics*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2024.100253>
- Atli, K., & Krystallis, I. (2025). Design flexibility in managing infrastructure projects: Contributing factors and research avenues. *International Journal of Project Management*, 43(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102675>
- Bacchus, L. J., Pereira, S., Joudeh, N., Diniz, B., Samita, K. C., Siriwardhana, P., Silva, T., Flavia, A., Lucas, P., Rishal, P., Shrestha, S., Blima, L., Alkaiyat, A., Rajapakse, T., Shaheen, A., Feder, G., Lambert, H., & Garcia, C. (2025). *SSM - Health Systems A multi-country mixed method evaluation of the HERA (Healthcare Responding to Domestic Violence and Abuse) intervention : A comparative analysis*. 4(June 2024). <https://doi.org/10.1016/j.ssmhs.2024.100042>

- Carlton, D. W. (2020). International Journal of Industrial Organization Transaction costs and competition policy ☆. *International Journal of Industrial Organization*, 73(June 2018), 102539. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2025.103134>
- Dhillon, R., & Nguten, Q. (2020). Strategies to respond to a VUCA world. *Lunds Universitet*, 2–83.
- Enwereji, P. C., van Rooyen, A. A., & Joshi, M. (2024). Entrepreneurial Resilience Strategies for Startups: a View From the Vuca Paradigm. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(4), 140–151. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i4art13>
- Gallego-Schmid, A., Vásquez-Ibarra, L., Guerrero, A. B., Henninger, C. E., & Rebolledo-Leiva, R. (2025). Circular economy in a recently transitioned high-income country in Latin America and the Caribbean: Barriers, drivers, strengths, opportunities, key stakeholders and priorities in Chile. *Journal of Cleaner Production*, 486(September 2024). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144429>
- Jelonek, D. (2023). Environmental uncertainty and changes in digital innovation strategy. *Procedia Computer Science*, 225, 1468–1477. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.135>
- Joussen, T. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2024). Enabling Strategic Change Toward Resilience: A Systematic Review From a Dynamic Capabilities Perspective. *Strategic Change*, 1–33. <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
- Kai, T. S. (2023). How Can SMEs Succeed in The Vuca World: The Role of Performance Measurement and Management in The Challenging Business Climate. *International Journal of Business and Technology Management*, 5(3), 159–174. <https://doi.org/10.55057/ijbtm.2023.5.3.13>
- Mackay, S., Hales, R., Hewson, J., Addis, R., & Mackey, B. (2025). Addressing climate inaction as our greatest threat to sustainable development. *Global Environmental Change*, 91(January), 102969. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2025.102969>
- Munawaroh, M., Santoso, B., Gumilang, R. R., Hidayatullah, D., Hermawan, A., Marhanah, S., Gunawan, A., Sunarsi, D., & Purwanto, A. (2021). The Effect of Strategic Leadership and Organization Culture on Business Performance: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance*, 8(6), 455–0463. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0455>
- Mutambara, A., & Kader, A. (2022). A conceptual framework for SMEs in a turbulent environment authors. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(S4), 1–14.
- S, A. (2023). IT adaptability role in shaping organizational performance in VUCA environment. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2023(184). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.184.22>
- Shen, Y., Lythreathis, S., Singh, S. K., & Cooke, F. L. (2025). A meta-analysis of knowledge hiding behavior in organizations: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, 186(September 2024), 114963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114963>
- Sneideriene, A., & Legenzova, R. (2025). Greenwashing prevention in environmental,

social, and governance (ESG) disclosures: A bibliometric analysis. *Research in International Business and Finance*, 74, 102720. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102720>

Ungureanu, C., Sbircea, I., & Chiriță, R. A. M. (2023). VUCA Factors Influencing Stakeholder Relationship Management Development: A Systematic Literature Review. *Bulletin of the Polytechnic Institute of Iași. Machine Constructions Section*, 69(3), 29–47. <https://doi.org/10.2478/bipcm-2023-0022>

Yang, Y., & Konrad, A. M. (2024). A Review of the Effects of Women on Corporate Boards. *Academy of Management Proceedings*, 2024(1), 101841. <https://doi.org/10.5465/amproc.2024.13431abstract>