

**KOMPETENSI KEPIMPINAN STRATEGIK DALAM KALANGAN PENTADBIR  
PROFESIONAL UNIVERSITI MENGURUSKAN VUCA DI ERA PASCA  
PANDEMIK: SATU TINJAUAN**  
*(Strategic Leadership Competence among Professional University Administrators in  
Managing VUCA in the Post-Pandemic Era: A Review)*

**Mahadi Abu Hassan<sup>1</sup>, Mohd Shamsuri Md Saad<sup>2</sup>,  
Ahmad Ridzwan Mohd Noor<sup>3</sup>, Mohd Shahrul Nizam Shukor<sup>4</sup>**

<sup>1&3</sup>Pusat Pembelajaran Bahasa  
Universiti Teknikal Malaysia Melaka, MALAYSIA

<sup>2</sup>Fakulti Teknologi Pengurusan dan Teknousahawan  
Universiti Teknikal Malaysia Melaka, MALAYSIA

<sup>4</sup>Pejabat Pendaftar  
Universiti Teknikal Malaysia Melaka, MALAYSIA

Corresponding Author's Email: mahadi@utem.edu.my

*Article History: Received: 5 March 2023, Revised: 4 April 2023, Accepted: 17 May 2023*

**ABSTRAK**

*Pandemik Covid-19 telah mencipta persekitaran yang tidak stabil, tidak pasti, kompleks dan kabur (VUCA) serta memberikan impak yang signifikan kepada perkembangan sektor pendidikan tinggi di Malaysia. Sebagai tindak balas, pentadbir profesional universiti perlu memiliki kompetensi dalam kepimpinan strategik untuk mengendalikan dengan jayanya bagi tempoh mencabar. Penulisan ini bertujuan untuk mengenal pasti kompetensi kepimpinan strategik yang diperlukan oleh pentadbir profesional universiti di Malaysia menguruskan VUCA di era pasca pandemik. Oleh itu, penulisan ini akan menganalisis dapatan kajian lepas yang berkaitan dengan definisi VUCA, cabarannya di universiti dan apakah kompetensi kepimpinan strategik yang diperlukan oleh pentadbir profesional di universiti seperti di UTeM bagi mengurus persekitaran VUCA pasca pandemik. Dapatan penulisan daripada sorotan kajian lepas ini juga akan membantu dalam penyusunan pandangan yang lebih sistematik dan signifikan untuk kajian yang akan datang.*

**Kata Kunci:** *Kepimpinan strategik, pentadbir profesional, VUCA, pasca pandemik*

**ABSTRACT**

*The Covid-19 pandemic has created an environment that is volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA), and has significantly impacted the development of the higher education sector in Malaysia. In response, professional university administrators need to possess competencies in strategic leadership to effectively navigate through this challenging period. This paper aims to identify the strategic leadership competencies required by professional university administrators in Malaysia to manage VUCA in the post-pandemic era. Therefore, this paper will*

*analyze past research findings related to the definition of VUCA, its challenges in universities, and the strategic leadership competencies needed by professional administrators in universities such as UTeM to manage the post-pandemic VUCA environment. The findings from this review of past research will also contribute to the development of a more systematic and significant framework for future studies.*

**Keywords:** *Strategic leadership, professional administrators, VUCA, post-pandemic*

## **1.0 PENGENALAN**

Pentadbir profesional di Institusi Pengajian Tinggi (IPT) menggalas tanggungjawab besar bagi memastikan matlamat dan agenda pendidikan negara dapat dilestarikan. Perubahan global yang cepat dan teknologi baru telah mengubah lanskap pendidikan tinggi dan geopolitik dengan beberapa cabaran yang baru dan tidak menentu seperti wabak Covid-19 menyumbang kepada cabaran ketidakstabilan, ketidaktentuan, kerumitan dan kekaburan (VUCA). Kemahiran kepimpinan strategik ini akan sangat membantu pentadbir ini untuk memahami konsep baru, memahami pengajaran yang dipelajari melalui pengalaman mereka, memberikan struktur yang memudahkan pemahaman yang berkekalan melalui refleksi, dan menyediakan asas untuk penilaian pembelajaran dan penilaian terhadap program semasa menguruskan VUCA pasca Covid-19.

Konsep VUCA dalam konteks universiti telah menjadi lebih penting dalam era COVID-19, di mana pandemik ini telah menyebabkan perubahan drastik dalam pelbagai aspek kehidupan termasuk pendidikan tinggi. Cabaran VUCA seperti ketidakstabilan dalam permasalahan kesihatan dan sosial, ketidakpastian dalam proses pengajaran dan pembelajaran, kompleksiti dalam pengurusan sumber dan kekaburan dalam menentukan arah dan strategi institusi telah menjadi semakin rumit dan memerlukan pendekatan inovatif dan strategik (O'Sullivan, E., & Comerford, M., 2020; Moser, R., & Savicki, V., 2020). Sebagai contoh, universiti terpaksa mengambil tindakan dan keputusan yang cepat dan tepat dalam menghadapi perubahan berterusan dalam sistem pengajaran dan pembelajaran seperti pelaksanaan pembelajaran jarak jauh dan penggunaan teknologi digital dalam proses pengajaran. Selain itu, pentadbir profesional universiti juga perlu mengurus sumber dengan cekap seperti mengurangkan perbelanjaan, mengekalkan kualiti penyampaian pendidikan dan memastikan kesejahteraan warga staf dan pelajar.

Selepas pandemik, cabaran VUCA dalam konteks universiti masih wujud dan ianya menjadi lebih mencabar dengan perubahan yang berlaku dalam aliran global dan kemajuan teknologi. Universiti perlu terus menyesuaikan perancangan strategi yang fleksibel dan inovatif bagi menghadapi cabaran VUCA dan mengekalkan daya saing institusi mereka. Oleh itu, pentadbir profesional universiti perlu mengambil pendekatan strategik dalam menguruskan institusi mereka dengan mengintegrasikan keupayaan dan kemahiran untuk menghadapi cabaran VUCA melalui perancangan strategik organisasi. Selain itu, mereka ini juga perlu mengamalkan pendekatan berorientasikan kemanusiaan dan memberi fokus kepada kesejahteraan staf dan pelajar dalam menghadapi cabaran VUCA (Mohammad, A., & Ahmad, F., 2021; Alvarez dan rakan-rakan, 2020; Wang, 2019).

## **2.0 SOROTAN LITERATUR**

Penulisan artikel ini bertujuan untuk mengkaji dan mengenalpasti kompetensi utama kepemimpinan strategik pentadbir profesional di Institusi Pengajian Tinggi yang sangat penting untuk mengendalikan cabaran dunia VUCA semasa dan pasca pandemik serta meningkatkan keupayaan prestasi kecemerlangan universiti.

### **2.1 Dunia VUCA**

VUCA merupakan singkatan bagi *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* iaitu Ketidakstabilan, Ketidakpastian, Kerumitan dan Kekaburan. Ia bermula pada tahun 1990-an daripada Kolej Perang

Tentera Amerika Syarikat untuk menggambarkan landskap global yang berubah selepas berakhirnya Perang Dingin. Sejak itu, ia telah digunakan oleh perniagaan, organisasi dan kerajaan untuk menggambarkan cabaran dan kerumitan dunia moden (Stiehm, J.H., 2002; Bennet, N., & Lemoine, G.J., 2014).

Dalam dunia VUCA, perubahan berlaku dengan begitu cepat dan ianya tidak dapat diramalkan, dengan teknologi baru, cabaran ekonomi, peristiwa geopolitik dan faktor-faktor lain yang menyebabkan ketidakpastian dan kekaburan. Perubahan ini boleh menjadikan kepimpinan sukar untuk membuat keputusan dan merancang masa depan, kerana landskap dunia yang sentiasa berubah. Dalam tahun-tahun terakhir, pandemik COVID-19 telah menunjukkan sifat VUCA iaitu dunia tempat kita tinggal, di mana urusan perniagaan, kerajaan dan individu terpaksa menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan keadaan dan cabaran yang tidak dijangka (O'Sullivan, E., & Comerford, M., 2020). Persekitaran VUCA ini juga menuntut kebijaksanaan dan pendekatan baru terhadap kepimpinan. Oleh itu, dalam menghadapi dunia VUCA ini, cabaran baru mengharuskan para pemimpin organisasi menjadi lebih fleksibel, beragam serta menguasai berbagai kemahiran (*multi-skill*).

## 2.2 Cabaran VUCA di Institusi Pengajian Tinggi (IPT)

Institusi Pengajian Tinggi beroperasi dalam ekosistem yang melibatkan pelbagai pihak berkepentingan, termasuk pelajar, fakulti, kakitangan, alumni, dermawan, agensi kerajaan dan rakan kongsi industri. Ekosistem ini sentiasa berubah dengan kemasukan pemain baru ke dalam pasaran, perubahan model pembiayaan dan kemajuan teknologi. Oleh itu, institusi pengajian tinggi perlu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan keadaan semasa, meramalkan trend-trend baru dan membangunkan strategi dengan mempertimbangkan keperluan dan jangkaan semua pihak berkepentingan ini.

Institusi Pengajian Tinggi juga menghadapi cabaran VUCA (Ketidakstabilan, Ketidakpastian, Kerumitan, Kekeliruan) seperti institusi lain di seluruh dunia (Moser, R., & Savicki, V., 2020; Mohammad, A., & Ahmad, F., 2021). Berikut adalah beberapa contoh cabaran VUCA yang dihadapi oleh institusi pengajian tinggi:

- a. **Ketidakstabilan:** Institusi pengajian tinggi menghadapi keadaan yang tidak stabil dan sentiasa berubah dalam sektor pendidikan seperti perubahan dalam dasar kerajaan dan permintaan tenaga kerja. Selain itu, institusi pengajian tinggi juga menghadapi perubahan dalam persekitaran teknologi seperti penggunaan teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran.
- b. **Ketidakpastian:** Institusi pengajian tinggi menghadapi ketidakpastian dalam meramalkan permintaan tenaga kerja pada masa depan dan permintaan pelajar untuk program-program tertentu. Selain itu, institusi pengajian tinggi juga menghadapi ketidakpastian dalam sumber kewangan seperti pembiayaan kerajaan dan keupayaan untuk menarik pelajar baru.
- c. **Kompleksiti:** Institusi pengajian tinggi menghadapi isu-isu kompleks dalam pengurusan dan pemasaran program-program yang berbeza serta memastikan pengajaran dan pembelajaran berkualiti tinggi. Institusi pengajian tinggi juga menghadapi cabaran kompleks dalam menyediakan persekitaran pembelajaran dalam talian yang selamat dan berkualiti tinggi.
- d. **Kekaburan:** Institusi pengajian tinggi menghadapi situasi yang kabur atau tidak jelas, seperti peningkatan persaingan antara institusi pengajian tinggi dan ketidakjelasan dalam permintaan tenaga kerja. Institusi pengajian tinggi juga menghadapi cabaran yang tidak jelas dalam meramalkan permintaan tenaga kerja dalam industri-industri baru yang sedang berkembang.

Untuk mengatasi cabaran-cabaran VUCA ini, Institusi Pengajian Tinggi (IPT) memerlukan barisan kepimpinan yang kompetitif dan proaktif serta memberi tumpuan kepada inovasi, transformasi serta pembangunan sumber manusia. Selain itu, semua IPT juga perlu menggalakkan kerjasama dan penglibatan pelajar dengan membina persekitaran pembelajaran yang selamat serta inovatif.

### 2.3 Pentadbir Profesional Universiti

Pentadbir-pentadbir skim khas merujuk kepada kumpulan pentadbir universiti yang memiliki kepakaran dan keistimewaan tertentu, dan mereka tergolong dalam agensi kerajaan. Pentadbir-pentadbir ini memainkan peranan penting dalam membentuk arah strategik institusi dan memastikan kejayaannya. Mereka bertanggungjawab dalam membuat keputusan penting, merumuskan dasar, dan mengurus sumber-sumber (Ahmad, 2019).

Di Malaysia, kakitangan profesional dalam institusi pengajian tinggi diklasifikasikan mengikut gred, dengan pentadbir dalam Gred 41 dan ke atas dianggap sebagai kakitangan pengurusan peringkat tertinggi. Pentadbir-pentadbir ini bertanggungjawab dalam pelbagai bidang pengurusan profesional, termasuk Teknologi Maklumat (F), Sosial (S), Sains (C), Bakat dan Kesenian (B), Kewangan (W), Kejuruteraan (J), Undang-undang (L) dan lain-lain (Ahmad, 2019). Munculnya kategori baru kakitangan profesional juga memainkan peranan penting dalam pembangunan konteks organisasi di mana pembelajaran dan pengajaran berlaku. Kakitangan-kakitangan ini tidak dilantik secara akademik, tetapi mereka terlibat secara aktif dalam proses perancangan dan pembuatan keputusan yang menyokong aktiviti akademik.

Di Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM), pentadbir profesional ini dapat dikategorikan sebagai Pegawai Tadbir Gred 41 dan ke atas yang diletakkan di bawah Pejabat Pendaftar mengikut kategori bidang dan jawatan seperti Skim N (Pentadbiran) iaitu Penolong Pendaftar, Penolong Pendaftar, Timbalan Pendaftar, Timbalan Pendaftar Kanan, Ketua Pegawai Operasi. Manakala Skim F (Teknologi Maklumat) iaitu Pegawai Teknologi Maklumat, Pegawai Teknologi Maklumat Kanan, Ketua Pegawai Maklumat. Skim S (Sains Kemanusiaan) iaitu Pustakawan, Pustakawan Kanan, Ketua Pustakawan, Pegawai Hal Ehwal Islam, Pegawai Hal Ehwal Islam Kanan, Pegawai Sukan, Pegawai Sukan Kanan. Skim B (Bakat) iaitu Pegawai Kebudayaan, Pegawai Kebudayaan Kanan. Skim L (Undang-undang) iaitu Pegawai Undang-Undang, Pegawai Undang-Undang Kanan, Penasihat Undang-Undang. Jumlah keseluruhannya seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.

**Jadual 1:** Bilangan Pegawai Tadbir Profesional di UTeM

Bil.	Kategori Skim Pegawai	Jumlah
1.	N (Pentadbiran)	106
2.	F (Teknologi Maklumat)	28
3.	S (Sains Kemanusiaan)	27
4.	W (Kewangan)	22
5.	B (Bakat)	6
6.	L (Undang-undang)	5
	Jumlah keseluruhan	194

Sumber: Bahagian Sumber Manusia, Pejabat Pendaftar UTeM (30 Mac 2023)

Menurut Graham (2012), kategori kakitangan profesional ini diiktiraf sebagai aset yang berharga bagi universiti, kerana mereka memegang banyak pengetahuan sistematik dan modal intelektual yang diperlukan bagi fungsi universiti. Manakala Marshall (2006) menjelaskan mereka ini memberikan nasihat pakar dan sokongan dalam bidang kepakaran khusus mereka untuk membolehkan mereka yang mempunyai tanggungjawab yang lebih spesifik terhadap pembelajaran dan pengajaran membuat keputusan yang berinformasi. Sumbangan mereka adalah sangat penting dalam konteks landskap pendidikan tinggi yang berubah dengan cepat, di mana universiti perlu menyesuaikan diri dengan teknologi baru, demografi pelajar yang berubah, dan pendekatan pedagogi yang berkembang. Keterlibatan kakitangan profesional ini dalam proses pembuatan keputusan memastikan universiti lebih bersedia untuk menangani perubahan dan memberikan pengalaman pembelajaran terbaik kepada staf dan pelajar.

## 2.4 Kompetensi Kepimpinan Strategik

Kepimpinan strategik dan kompetensi kepimpinan strategik adalah konsep yang berkaitan tetapi berbeza. Kepimpinan strategik merujuk kepada proses membayangkan dan melaksanakan arah strategik bagi sebuah organisasi, manakala kompetensi kepimpinan strategik merujuk kepada kemahiran dan kebolehan khusus yang diperlukan untuk menjalankan aktiviti kepimpinan strategik dengan berjaya.

Menurut Yukl (2012), kepimpinan strategik melibatkan mencipta wawasan bersama, menetapkan matlamat strategik, merumuskan strategi, dan menyelaraskan sumber dan orang untuk mencapai matlamat tersebut. Ini melibatkan membuat keputusan strategik, berkomunikasi dengan wawasan yang menarik, dan memotivasi serta menginspirasi orang lain untuk bekerja menuju wawasan tersebut. Kepimpinan strategik dalam institusi pengajian tinggi merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk bergerak secara efektif dalam landskap pendidikan tinggi yang kompleks dan berubah dengan cepat. Ia melibatkan perumusan dan pelaksanaan strategi yang membolehkan institusi mencapai matlamat dan objektifnya dalam persekitaran yang dinamik dan bersaing (Agarwal, P., & Som, A., 2015; Mook, L., 2012).

Menurut Abd Razak, N. F., & Daud, N. M. (2020), kepimpinan strategik dalam institusi pengajian tinggi di Malaysia boleh ditakrifkan sebagai keupayaan pemimpin peringkat atasan untuk meramalkan dan bertindak balas terhadap perubahan landskap pendidikan yang berlaku dengan cepat melalui formulasi dan pelaksanaan strategi yang berkesan. Ini melibatkan keupayaan untuk mengenal pasti dan memanfaatkan kekuatan institusi, menilai dan mengurangkan risiko, membangunkan wawasan dan misi yang jelas, serta memberdayakan dan memotivasi kakitangan untuk mencapai matlamat bersama (Yahya, N., & Rahman, N., 2017; Abu Bakar, A. R., Abdullah, S. A., & Nor, M. M., 2017). Kompetensi kepimpinan strategik merujuk kepada pengetahuan, kemahiran, dan tingkah laku yang diperlukan oleh pemimpin untuk bergerak dalam persekitaran yang kompleks dan berubah-ubah, membuat keputusan strategik, dan mencapai matlamat organisasi. Kompetensi ini adalah penting bagi pemimpin untuk berjaya dalam dunia VUCA. Menurut Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec dan Joanna Sliwa (2020) mengenalpasti beberapa kompetensi utama untuk pemimpin strategik dalam dunia VUCA, termasuk keupayaan untuk meramalkan dan bertindak balas terhadap perubahan, berfikir secara strategik, berkolaborasi dan berkomunikasi dengan berkesan, serta mendorong inovasi dan kreativiti.

## 3.0 METODOLOGI

Dalam penulisan ini kaedah kualitatif analisis dokumen dilaksanakan, iaitu analisa beberapa dapatan jurnal berkaitan dengan kompetensi kepimpinan strategik pentadbir profesional di Institusi Pengajian Tinggi (IPT) dalam menguruskan persekitaran dan cabaran VUCA. Berdasarkan pengumpulan sorotan kajian literatur yang dilakukan melalui pelbagai pangkalan data dalam talian seperti Google Scholar dan beberapa jurnal. Istilah carian yang digunakan termasuk "kompetensi kepimpinan strategik", "VUCA", "pentadbir profesional universiti" dan "pandemik Covid-19".

Penulisan artikel ini juga menggunakan pendekatan analisis tematik untuk mengkategorikan kompetensi kepimpinan strategik berdasarkan kajian terpilih dengan tema-tema yang signifikan berdasarkan relevansinya dengan objektif kajian. Secara keseluruhan, penulisan ini juga melibatkan kaedah tinjauan kepustakaan yang sistematik bagi mengenalpasti kompetensi kepimpinan strategik dalam kalangan pentadbir profesional universiti di Malaysia dalam menguruskan persekitaran dan cabaran VUCA sepanjang pandemik Covid-19.

**Jadual 2:** Ringkasan kompetensi kepimpinan strategik pentadbir berdasarkan kajian terpilih

Bil	Penulis	Kompetensi kepimpinan strategik pentadbir dalam mengurus VUCA				
1.	Abdullah dan rakan (2021)	Pemikiran strategik dan membuat keputusan	Kemahiran komunikasi dan interpersonal	Pengurusan teknologi	Pengurusan perubahan	Pengurusan krisis
2.	Ibrahim, Ramli, dan Muharam (2021)	Pemikiran strategik dan membuat keputusan	Kemahiran komunikasi dan Interpersonal	Empati dan kecerdasan emosi	Fleksibiliti dan adaptabiliti	Inovasi dan kreativiti
3.	Yusof, Ali dan Ali (2021)	Kemahiran kepimpinan dan pengurusan	Kemahiran komunikasi dan Interpersonal	Kemahiran dan pengetahuan teknologi	Adaptaliti dan fleksibiliti	Kemahiran dan pengetahuan pedagogi
4.	Kember dan rakan (2020)	Perancangan strategik	Komunikasi	Kemahiran membuat keputusan	Pengurusan krisis	
5.	Dolan dan rakan (2021)	Menyesuaikan dengan keadaan yang berubah	Komunikasi yang efektif	Empati	Ketahanan dalam menghadapi cabaran	
6.	Rose Adam (2021)	Pembuatan keputusan kolaboratif	Pendekatan pedagogi inovatif	Pemanfaatan teknologi		

Berdasarkan jadual di atas, terdapat beberapa penulisan yang telah dipilih bagi melihat kompetensi kepimpinan strategik pentadbir profesional universiti seperti yang dibincangkan. Kesemua elemen kompetensi kepimpinan tersebut akan digunakan dalam kajian seterusnya bagi mengenalpasti hubungannya dengan peranan pentadbir profesional di di UTeM dalam menguruskan persekitaran dan cabaran VUCA sepanjang pasca pandemik.

#### 4.0 KESIMPULAN

Penulisan ini berkaitan dengan tinjauan kajian lepas dengan memberi tumpuan kepada kompetensi kepimpinan strategik pentadbir profesional di universiti dalam menguruskan persekitaran VUCA. Dapatan kajian ini juga menyoroti definisi VUCA dan cabarannya di Institusi Pengajian Tinggi (IPT) serta elemen-elemen kompetensi kepimpinan strategik pentadbir profesional yang utama dalam menguruskan persekitaran VUCA. Oleh itu, penulisan ini juga mencadangkan pentadbir profesional di UTeM perlu bersedia dengan kompetensi kepimpinan sterategik utama melalui pemikiran strategik dan membuat keputusan, komunikasi berkesan dan kemahiran interpersonal, kreativiti dan inovasi dalam mengurus teknologi, fleksibiliti dan adaptabiliti serta pengurusan krisis. Dapatan penulisan ini boleh digunakan dalam kajian akan datang untuk menentukan petunjuk dan kompetensi kepimpinan strategik yang menjadi keutamaan bagi pentadbir profesional di UTeM menguruskan persekitaran VUCA di era pasca pandemik.

## PENGHARGAAN

Penulis ingin mengucapkan penghargaan kepada Universiti Teknikal Malaysia Melaka atas inisiatif dan sokongan mereka dalam menerbitkan artikel ini di bawah Geran Top-Down IPTK-Pejabat Pendaftar 2022, Penyelidikan Jangka Pendek (PJP/2022/TD/IPTK/01840).

## RUJUKAN

- Abdullah, N. A., Ahmad, N. H., & Nor, N. F. M. (2021). Competencies of strategic leadership among university leaders in Malaysia during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Management*.
- Abd Razak, N. F., & Daud, N. M. (2020). Strategic leadership in Malaysian Higher Education Institutions. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 2437-2446.
- Abu Bakar, A. R., Abdullah, S. A., & Nor, M. M. (2017). Strategic leadership in higher education institutions: A review of literature. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 8(2), 28-40.
- Ahmad, S. Z. S. S. (2019). Exploring the Role of Professional Administrator in Malaysian Higher Education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(4), 209-219.
- Alvarez, A. R., Di Liello, V., & Fisk, R. P. (2020). Leadership in a VUCA world. *Journal of Leadership Education*, 19(4), 1-13.
- Agarwal, P., & Som, A. (2015). Strategic leadership in higher education: A literature review. *Journal of Management Development*, 34(1), 13-32.
- Bratnicka-Myśliwiec, K., & Śliwa, J. (2020). Strategic leadership competencies in the VUCA world. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100695.
- Bennet, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27-27.
- Dolan, J. G., Marques, J. M., & Silva, P. (2021). Higher education leadership: Competencies for the 21st century. *Journal of Leadership Education*, 20(2), 181-191.
- Graham, C. R. (2012). The digital scholarly network: Personalized professional learning for faculty. In R. Land & G. Bayne (Eds.), *Digital difference: Perspectives on online learning* (pp. 439-450). Sense Publishers. [https://doi.org/10.1007/978-94-6091-929-6\\_34](https://doi.org/10.1007/978-94-6091-929-6_34)
- Ibrahim, A., Ramli, R., & Muharam, F. M. (2021). Competencies of academic leaders during the COVID-19 pandemic: A case study of a Malaysian private university. *Journal of Education and Learning*, 10(3), 206-218.
- Kember, D., Ho, A., & Hong, C. (2020). Strategic thinking in higher education leadership. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(5), 478-491.
- Mohammad, A., & Ahmad, F. (2021). Impact of Covid-19 on Higher Education and Future Prospects. *International Journal of Education and Research*, 9(2), 25-40.

- Marshall, S. (2006). Leadership of non-academic staff in higher education: A comparative study. *International Journal of Educational Management*, 20(3), 182-198. <https://doi.org/10.1108/09513540610652367>
- Moser, R., & Savicki, V. (2020). Leading through the COVID-19 pandemic: A VUCA leadership approach. *Journal of Leadership Studies*, 14(4), 319-321.
- Mook, L. (2012). Strategic leadership and governance in higher education: A review of literature and an agenda for future research. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(1), 67-78.
- O'Sullivan, E., & Comerford, M. (2020). Leading in a VUCA world: Insights from a global pandemic. *Journal of Leadership Studies*, 14(4), 43-51.
- Rose-Adams, J., Li, J., & Wang, C. (2021). Innovative leadership: A review of literature and future research directions. *Journal of Leadership Education*, 20(1), 8-22.
- Stiehm, J. H. (2002). International relations theory and the end of the Cold War. *International Studies Review*, 4(2), 67-80.
- Wang, X. (2019). Leading in the VUCA World: A New Perspective on Leadership for Higher Education. *Journal of Education and Learning*, 8(1), 106-116.
- Yahya, N., & Rahman, N. A. (2017). Strategic leadership in Malaysian higher education institutions: An exploratory study. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 14(2), 149-172.
- Yusof, S. A., Ali, R. M., & Ali, M. H. (2021). Competencies of university leadership in managing online learning during the COVID-19 pandemic. *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), 281-287.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.