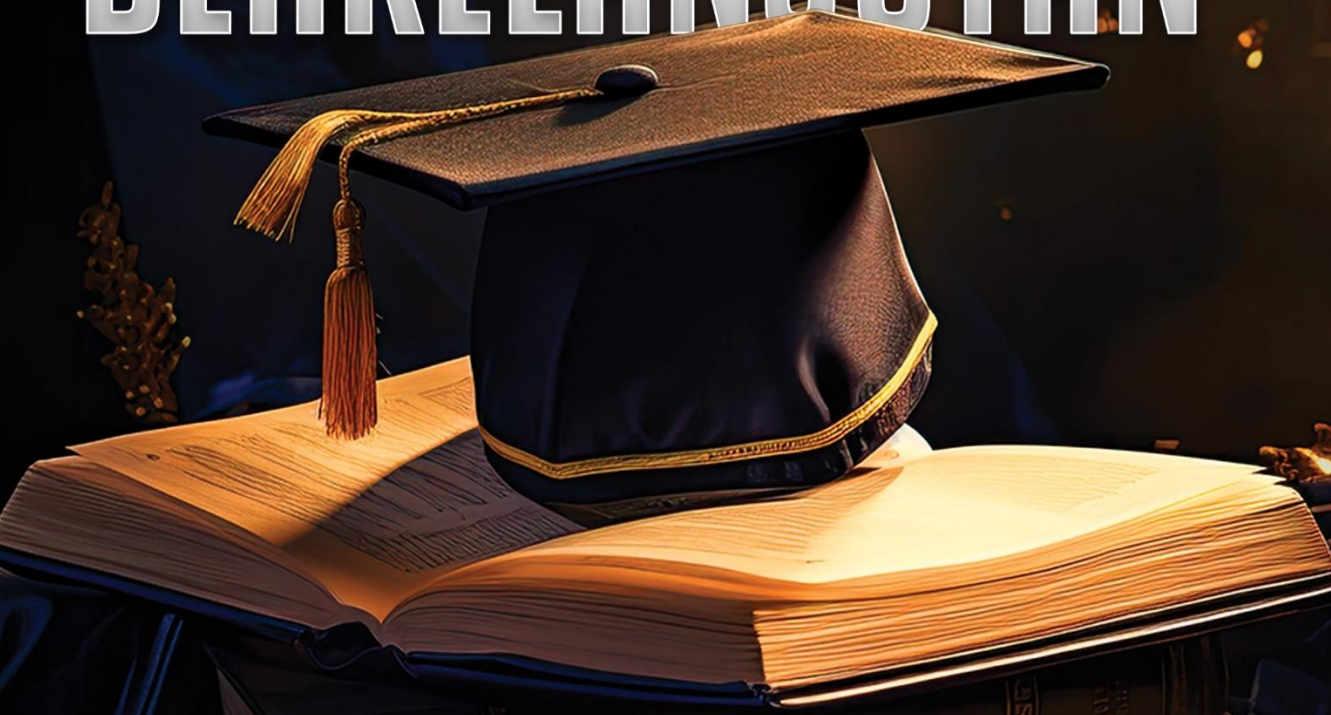


KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN



PERSPEKTIF PERGURUAN TINGGI INDONESIA

Seno Hadi Saputro, M.M
Bambang Eko Supriyanto, S.Kom., M.Kom., M.M
Dr. Harlis Setiyowati, S.E., M.M., CIMA

KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN PERSPEKTIF PERGURUAN TINGGI INDONESiA

Seno Hadi Saputro, M.M
Bambang Eko Supriyanto, S.Kom., M.Kom., M.M
Dr. Harlis Setiyowati, S.E., M.M., CIMA



PENERBIT KBM INDONESIA

Adalah Penerbit Dengan Misi Memudahkan Proses Penerbitan Buku-Buku Penulis
Di Tanah Air Indonesia, Serta Menjadi Media Sharing Proses Penerbitan Buku.

KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN PERSPEKTIF PERGURUAN TINGGI INDONESIA

Copyright @ 2026 Seno Hadi Saputro, M.M., dkk.

All right reserved

Penulis

Seno Hadi Saputro, M.M
Bambang Eko Supriyanto, S.Kom., M.Kom., M.M
Dr. Harlis Setiyowati, S.E., M.M., CIMA

Desain Sampul

Eca Art

Tata Letak

Ika Puji A.

Editor

Dr. Muhamad Husein Maruapey, Drs., M.Sc.
Background isi buku di ambil dari <https://www.freepik.com/>

Official

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)
Penerbit Karya bakti Makmur (KBM) Indonesia
Anggota IKAPI/No. IKAPI 279/JTI/2021
081357517526 (Tlpn/WA)

Website

<https://penerbitkbm.com>
www.penerbitbukumurah.com

Email

naskah@penerbitkbm.com

Distributor

[https://penerbitkbm.com/toko-buk u/](https://penerbitkbm.com/toko-buk_u/)

Youtube

Penerbit KBM Sastrabook

Instagram

@penerbit.kbmindonesia
@penerbitbukujogja

ISBN: 978-634-278-203-3

Cetakan ke-1, Maret 2026
17,6 x 25 cm, iv+141 halaman

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit
Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di DJKI-Kemenkumham dan isi buku
dilindungi undang-undang.

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- i. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100. 000. 000 (seratus juta rupiah).
- ii. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500. 000. 000,00 (lima ratus juta rupiah).
- iii. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1. 000. 000. 000,00 (satu miliar rupiah).
- iv. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4. 000. 000. 000,00 (empat miliar rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku "Kepemimpinan Berkelanjutan: Perspektif Perguruan Tinggi Indonesia" dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini lahir dari keprihatinan mendalam akan tantangan keberlanjutan yang dihadapi perguruan tinggi swasta di Indonesia, sekaligus keyakinan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan kunci untuk mengatasi tantangan tersebut.

Dalam era pendidikan tinggi yang semakin kompetitif dan penuh ketidakpastian, perguruan tinggi dituntut tidak hanya untuk bertahan tetapi juga untuk berkembang secara berkelanjutan. Kajian empiris yang menjadi dasar buku ini mengungkapkan temuan penting yaitu kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja organisasi berkelanjutan di perguruan tinggi Indonesia. Temuan ini memberikan harapan sekaligus panduan praktis bagi para pemimpin perguruan tinggi.

Buku ini tidak hanya menyajikan teori dan hasil kajian, tetapi juga memberikan panduan implementasi yang konkret dan aplikatif. Setiap bab dirancang untuk memberikan pemahaman yang mendalam sekaligus langkah-langkah praktis yang dapat diterapkan oleh pemimpin perguruan tinggi dalam konteks Indonesia.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Kritik dan saran konstruktif dari pembaca sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian buku ini, khususnya kepada seluruh responden di Institut Sains dan Bisnis Atma Luhur yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Semoga buku ini bermanfaat bagi para pemimpin perguruan tinggi, akademisi, praktisi pendidikan, dan semua pihak yang peduli terhadap pengembangan pendidikan tinggi Indonesia yang berkelanjutan.

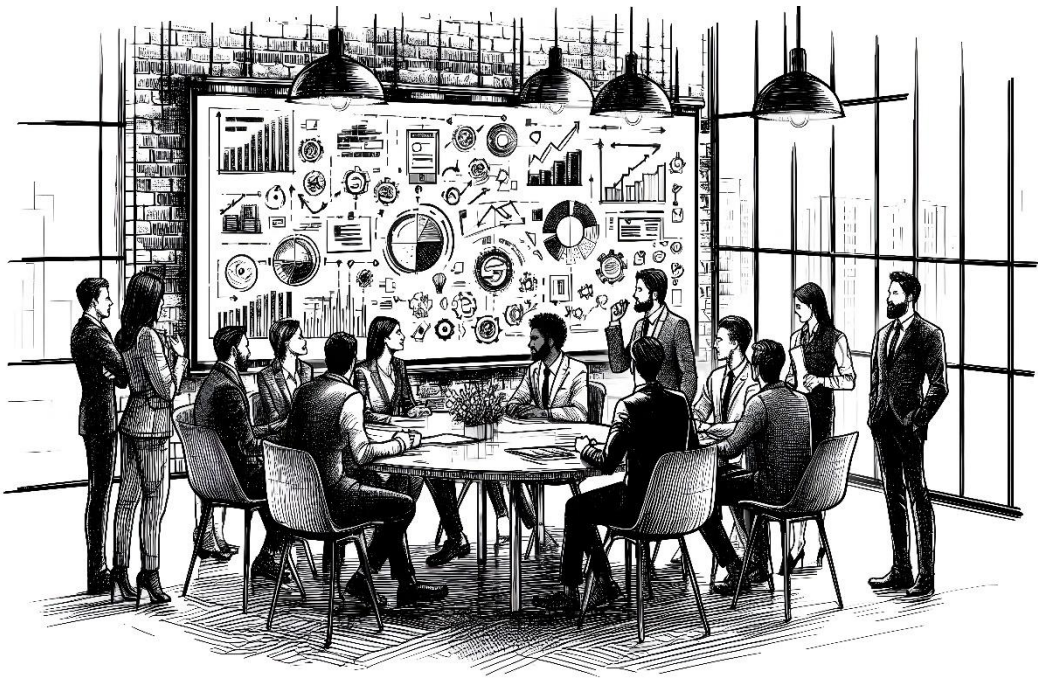
Jakarta, Januari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB 01 KEPEMIMPINAN DAN PENDIDIKAN TINGGI BERKELANJUTAN.....	1
1.1 Tantangan Perguruan Tinggi di Era Disrupsi	2
1.2 Konsep Kinerja Organisasi Berkelanjutan.....	4
1.3 Peran Strategis Kepemimpinan	8
BAB 02 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	13
2.1 Fondasi Teori Transformasional	14
2.2 Model "Four I's" (Empat Dimensi)	17
2.3 Aplikasi dalam Pendidikan Tinggi	23
2.4 Evaluasi Kritis	25
BAB 03 KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL	29
3.1 Fondasi Teori Transaksional	30
3.2 Dimensi Kepemimpinan Transaksional	33
3.3 Implementasi di Perguruan Tinggi.....	38
3.4 Keseimbangan Transformasional-Transaksional	41
BAB 04 KEPEMIMPINAN SERVANT (MELAYANI).....	47
4.1 Filosofi Kepemimpinan Servant	48
4.2 Tujuh Dimensi Inti.....	52
4.3 Mekanisme Psikologis Kepemimpinan Servant	62
4.4 Servant Leadership dalam Konteks Akademik dan Budaya Indonesia	65
BAB 05 INTEGRASI MULTI-PARADIGMA KEPEMIMPINAN.....	71
5.1 Pendekatan Komparatif Tiga Paradigma	72
5.2 Model Kepemimpinan Integratif.....	77
5.3 Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	81

BAB 06 PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN UNTUK KINERJA BERKELANJUTAN.	87
6.1 Prinsip Pengembangan Kepemimpinan	88
6.2 Program Pengembangan Kepemimpinan Servant.....	92
6.3 Membangun Ekosistem Kepemimpinan.....	98
6.4 Strategi Institusional Holistik	103
BAB 07 PENUTUP: REFLEKSI DAN ARAH MASA DEPAN.....	111
7.1 Sintesis dan Refleksi Teoretis	112
7.2 Implikasi untuk Praktik	117
7.3 Keterbatasan dan Agenda Riset Masa Depan	121
7.4 Kepemimpinan untuk Masa Depan	125
7.5 Refleksi Penutup.....	129
DAFTAR PUSTAKA	131
GLOSARIUM	133
PROFIL PENULIS.....	139



Bab 01

KEPEMIMPINAN DAN PENDIDIKAN TINGGI BERKELANJUTAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Memahami tantangan kontemporer yang dihadapi perguruan tinggi di era disrupsi digital dan globalisasi.
2. Menjelaskan konsep kinerja organisasi berkelanjutan dalam konteks pendidikan tinggi Indonesia.
3. Mengidentifikasi peran strategis kepemimpinan dalam mencapai keberlanjutan institusional yang komprehensif.
4. Mengenali berbagai paradigma kepemimpinan dan relevansinya bagi operasional perguruan tinggi modern.

1.1 Tantangan Perguruan Tinggi di Era Disrupsi

1.1.1 Transformasi Pendidikan Tinggi Global

Di penghujung dekade kedua abad ke-21, institusi pendidikan tinggi di seluruh dunia menghadapi tekanan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Era disrupsi digital dan kompetisi global yang semakin intensif telah mengubah secara fundamental cara perguruan tinggi beroperasi, bersaing, dan memberikan nilai kepada para pemangku kepentingannya. Transformasi ini bukan sekadar perubahan yang bersifat bertahap, melainkan sebuah pergeseran paradigmatik yang menuntut respons strategis dan adaptif dari para pemimpin institusi pendidikan.

Nguyen, Ali, Yandi, dan Mahaputra (2020) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan telah menjadi faktor penentu yang menentukan kemampuan institusi pendidikan tinggi untuk mencapai kinerja organisasi berkelanjutan di tengah turbulensi lingkungan yang tidak dapat diprediksi. Kemampuan institusi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh dan berkembang dalam menghadapi perubahan, sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang ada di semua tingkatan organisasi.

Tantangan yang dihadapi perguruan tinggi saat ini bersifat multidimensional dan saling terkait satu sama lain. Pertama, terdapat tekanan untuk meningkatkan kualitas akademik secara berkelanjutan dalam menghadapi standar akreditasi nasional dan internasional yang semakin ketat dan komprehensif. Kedua, efisiensi operasional menjadi imperatif yang tidak dapat diabaikan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada dan meningkatnya biaya operasional secara signifikan. Ketiga, daya saing institusional harus terus diperkuat di tengah proliferasi perguruan tinggi dan diversifikasi pilihan pendidikan yang semakin luas. Keempat, adaptasi terhadap digitalisasi pembelajaran yang dipercepat oleh pandemi COVID-19 memerlukan investasi signifikan dalam infrastruktur teknologi serta pengembangan kompetensi digital di seluruh organisasi.

Pokhrel dan Chhetri (2021), dalam kajian mereka tentang dampak pandemi COVID-19 terhadap institusi pendidikan tinggi, menemukan bahwa institusi yang mampu mempertahankan kinerja selama pandemi adalah institusi yang memiliki tiga karakteristik utama. Pertama, kepemimpinan adaptif yang dapat merespons perubahan kondisi dengan cepat dan penuh perhitungan. Kedua, infrastruktur digital yang memadai dan telah tersedia sebelum krisis terjadi. Ketiga, budaya organisasi yang resilien, yang ditandai oleh adanya kepercayaan antar anggota organisasi, semangat kolaborasi, dan pola pikir yang selalu

terbuka terhadap pertumbuhan. Temuan ini menegaskan betapa pentingnya kesiapan organisasi yang dibangun melalui kepemimpinan efektif jauh sebelum krisis datang.

1.1.2 Tuntutan Akuntabilitas dan Kualitas

Dalam dua dekade terakhir, terjadi pergeseran yang signifikan dalam ekspektasi para pemangku kepentingan terhadap perguruan tinggi. Pemerintah, mahasiswa, orang tua, dunia industri, dan masyarakat luas secara bersamaan menuntut akuntabilitas yang lebih tinggi dalam hal hasil pendidikan, penggunaan sumber daya, dan kontribusi sosial yang nyata. Perguruan tinggi tidak lagi dapat beroperasi sebagai institusi yang terisolasi dari tuntutan eksternal, melainkan harus mampu menunjukkan proposisi nilai yang jelas dan dapat diukur kepada seluruh pemangku kepentingannya.

Sistem akreditasi yang semakin canggih baik di tingkat nasional maupun internasional mencerminkan tuntutan kualitas tersebut secara konkret. Perguruan tinggi dituntut untuk secara sistematis mengukur, melaporkan, dan terus meningkatkan kualitas di berbagai dimensi yang mencakup pembelajaran dan pengajaran, riset dan publikasi, pengabdian kepada masyarakat, tata kelola institusional, serta hasil yang dicapai oleh para lulusan. Alshehhi, Nobanee, dan Khare (2018) menegaskan bahwa kinerja organisasi berkelanjutan dalam konteks kontemporer harus mencakup tiga pilar fundamental. Pilar pertama adalah keberlanjutan ekonomi, yang meliputi stabilitas finansial, efisiensi operasional, dan kapasitas inovasi. Pilar kedua adalah keberlanjutan sosial, yang mencakup kesejahteraan karyawan, keberagaman dan inklusi, kesuksesan mahasiswa, serta dampak terhadap komunitas. Pilar ketiga adalah keberlanjutan lingkungan, yang melibatkan efisiensi energi, pengurangan emisi karbon, manajemen limbah, dan praktik pengadaan yang bertanggung jawab.

Tantangan akuntabilitas ini memerlukan sistem manajemen kinerja yang kokoh, budaya perbaikan berkelanjutan yang mengakar, dan yang paling krusial, kepemimpinan yang mampu mengartikulasikan visi kualitas secara jelas serta menginspirasi seluruh organisasi untuk berkomitmen pada keunggulan.

1.1.3 Konteks Perguruan Tinggi Indonesia

Perguruan tinggi di Indonesia menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibandingkan dengan institusi pendidikan tinggi di negara-negara yang telah maju. Sebagai negara dengan sistem pendidikan tinggi yang masih terus berkembang, Indonesia memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi dinamika kepemimpinan dan kinerja institusional secara signifikan.

Pertama, sektor perguruan tinggi swasta di Indonesia memainkan peran yang sangat signifikan dalam ekosistem pendidikan nasional, dengan menampung mayoritas mahasiswa di seluruh negeri. Namun demikian, perguruan tinggi swasta pada umumnya menghadapi keterbatasan yang lebih besar dalam hal pendanaan, infrastruktur, dan kemampuan menarik dosen berkualitas tinggi dibandingkan dengan perguruan tinggi negeri. Institut Sains dan Bisnis Atma Luhur, sebagai institusi pendidikan tinggi swasta yang berlokasi di Pangkalpinang, merepresentasikan realitas tersebut secara nyata: menghadapi tantangan kompleks untuk meningkatkan kualitas akademik, efisiensi operasional, dan daya saing institusional, sekaligus beradaptasi dengan dinamika perubahan regulasi pendidikan nasional, digitalisasi pembelajaran pasca-pandemi, dan tuntutan akreditasi internasional.

Kedua, konteks budaya organisasi Indonesia yang khas yang ditandai oleh nilai kolektivisme yang tinggi, jarak kekuasaan yang besar, serta penekanan kuat pada harmoni dan hubungan antar individu memberikan nuansa tersendiri pada cara kepemimpinan beroperasi dan pada apa yang menjadikan kepemimpinan tersebut efektif. Nguyen et al. (2020) menekankan bahwa faktor kontekstual seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, dan karakteristik institusional memainkan peran moderasi yang penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. Dalam konteks Indonesia yang memiliki budaya kolektivistik, jarak kekuasaan yang tinggi, serta penekanan yang kuat pada harmoni dan hubungan sosial sebagaimana tercermin dalam konsep gotong royong dan musyawarah manifestasi dan efektivitas berbagai gaya kepemimpinan mungkin berbeda secara substansial dari konteks Barat yang lebih egalitarian dan individualistik.

Ketiga, regulasi pendidikan tinggi di Indonesia yang terus berevolusi termasuk sistem akreditasi yang baru, standar nasional pendidikan tinggi, dan kebijakan merdeka belajar menuntut adaptasi berkelanjutan dari setiap institusi. Kepemimpinan yang efektif harus mampu mengelola perubahan regulatoris ini secara bijak sambil tetap mempertahankan fokus pada misi inti institusi yang berwawasan ke depan.

1.2 Konsep Kinerja Organisasi Berkelanjutan

1.2.1 Evolusi Konsep Keberlanjutan

Konsep keberlanjutan telah mengalami evolusi signifikan dari fokus yang sempit pada keberlanjutan lingkungan menuju konseptualisasi yang lebih luas dan menyeluruh, yang mencakup viabilitas ekonomi, tanggung jawab sosial, dan pengelolaan lingkungan secara bertanggung jawab. Dalam dunia bisnis,

kerangka kerja triple bottom line yang mencakup aspek manusia, planet, dan keuntungan telah menjadi standar yang umum digunakan untuk mengukur kinerja berkelanjutan suatu organisasi.

Dalam konteks pendidikan tinggi, konsep keberlanjutan memiliki dimensi yang lebih luas dan lebih kompleks, karena turut mencakup misi akademik yang bersifat fundamental dan tidak dapat dipisahkan dari eksistensi institusi. Aleixo, Azeiteiro, dan Leal (2020) mengembangkan kerangka kerja komprehensif untuk mengukur implementasi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan dalam institusi pendidikan tinggi, yang mencakup empat dimensi utama yang saling terkait.

Dimensi pertama adalah pengajaran dan pembelajaran, yang mengukur sejauh mana institusi mengintegrasikan prinsip-prinsip dan konten keberlanjutan dalam kurikulum, pedagogi, dan penilaian hasil pembelajaran. Dimensi ini mencerminkan komitmen institusi untuk mempersiapkan lulusan yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki kesadaran dan tanggung jawab terhadap pembangunan berkelanjutan.

Dimensi kedua adalah riset, yang menilai produktivitas kajian tentang topik-topik keberlanjutan, kolaborasi interdisipliner untuk mengatasi tantangan keberlanjutan yang kompleks, dan dampak riset terhadap kebijakan serta praktik nyata. Perguruan tinggi memiliki tanggung jawab unik untuk menghasilkan pengetahuan yang dapat memajukan agenda keberlanjutan secara global.

Dimensi ketiga adalah operasi kampus, yang mencakup praktik operasional berkelanjutan dalam area seperti efisiensi energi, manajemen limbah, pengadaan yang bertanggung jawab, bangunan ramah lingkungan, dan pengurangan jejak karbon. Institusi pendidikan memiliki tanggung jawab moral untuk menerapkan dalam praktik keseharian apa yang mereka ajarkan secara konseptual.

Dimensi keempat adalah keterlibatan komunitas, yang mengukur kontribusi institusi terhadap pembangunan berkelanjutan masyarakat melalui kemitraan, transfer pengetahuan, edukasi publik, dan upaya nyata untuk mengatasi tantangan keberlanjutan di tingkat lokal. Perguruan tinggi tidak dapat berdiri terpisah dari masyarakat yang mereka layani, dan keterlibatan aktif terhadap komunitas merupakan bagian integral dari misi institusi.

Kajian Aleixo et al. (2020) menemukan bahwa hanya sebagian kecil institusi yang berhasil mengintegrasikan keberlanjutan di keempat dimensi ini secara menyeluruh. Mayoritas institusi cenderung fokus pada operasi kampus, yang

merupakan dimensi yang paling mudah untuk diimplementasikan, namun tertinggal dalam integrasi kurikulum dan keterlibatan komunitas yang memerlukan perubahan lebih fundamental dalam prioritas dan praktik institusional. Institusi yang berhasil mencapai integrasi keberlanjutan secara komprehensif umumnya memiliki komitmen yang kuat dari kepemimpinan puncak, tim atau koordinator khusus yang bertanggung jawab atas keberlanjutan, dan pendekatan sistematis untuk menanamkan nilai keberlanjutan dalam perencanaan strategis dan evaluasi kinerja.

1.2.2 Triple Bottom Line dalam Pendidikan Tinggi

Adaptasi kerangka kerja triple bottom line untuk konteks pendidikan tinggi memerlukan konseptualisasi ulang yang mempertimbangkan misi unik dan kompleksitas institusi akademik yang tidak dapat disamakan dengan organisasi pada umumnya. Alshehhi et al. (2018), dalam telaah sistematis literatur yang mereka lakukan, mengidentifikasi bahwa kinerja organisasi berkelanjutan dalam konteks kontemporer harus mencakup tiga pilar fundamental dengan metrik yang spesifik untuk masing-masing pilar.

Keberlanjutan ekonomi dalam konteks pendidikan tinggi tidak hanya berkaitan dengan profitabilitas semata, tetapi lebih pada viabilitas finansial jangka panjang yang memungkinkan institusi untuk menjalankan misi akademiknya secara konsisten. Ini mencakup stabilitas finansial yang diukur melalui rasio cadangan dan diversifikasi sumber pendapatan, efisiensi operasional yang dinilai dari penggunaan sumber daya dan efektivitas biaya, kapasitas inovasi yang dievaluasi dari pengembangan program baru serta adopsi teknologi, dan viabilitas jangka panjang yang diindikasikan oleh tren pendaftaran mahasiswa dan posisi kompetitif institusi.

Keberlanjutan sosial mencerminkan komitmen institusi terhadap seluruh pemangku kepentingannya. Dimensi ini mencakup kesejahteraan karyawan yang diukur melalui kepuasan kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, keberagaman dan inklusi yang dinilai dari keterwakilan demografis dan inisiatif kesetaraan, kesuksesan mahasiswa yang dievaluasi dari tingkat retensi dan hasil pembelajaran, dampak terhadap komunitas yang diukur dari kemitraan dan kontribusi layanan, serta praktik etis yang didemonstrasikan melalui transparansi tata kelola dan keterlibatan pemangku kepentingan.

Keberlanjutan lingkungan mencakup efisiensi energi yang diukur dari konsumsi per satuan luas, emisi karbon yang dilacak dan dikurangi melalui berbagai inisiatif mitigasi, manajemen limbah yang dievaluasi dari tingkat daur ulang dan pengurangan limbah, pengadaan berkelanjutan yang dinilai dari

persentase pembelian yang ramah lingkungan, serta infrastruktur hijau yang diukur dari sertifikasi dan praktik bangunan berkelanjutan.

Dalam konteks institusi pendidikan tinggi Indonesia seperti ISB Atma Luhur, ketiga pilar ini perlu diadaptasi untuk turut mencakup dimensi keunggulan akademik dan pengembangan sumber daya manusia sebagai komponen krusial dari keberlanjutan institusional, yang mencerminkan misi inti perguruan tinggi secara utuh.

1.2.3 Dimensi Kinerja Berkelanjutan: Akademik, Finansial, SDM, dan Sosial

Berdasarkan sintesis literatur yang telah dilakukan, buku ini mengadopsi kerangka kerja multidimensional untuk kinerja organisasi berkelanjutan dalam pendidikan tinggi yang mencakup empat dimensi utama yang saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain.

Dimensi Kinerja Akademik

Dimensi kinerja akademik merupakan inti dari eksistensi perguruan tinggi dan tidak dapat dipisahkan dari misi fundamentalnya. Dimensi ini mencakup kualitas pengajaran yang dinilai melalui evaluasi dari mahasiswa dan tinjauan sesama, hasil pembelajaran yang diukur dari pencapaian kompetensi yang telah ditetapkan, produktivitas riset yang diindikasikan oleh jumlah publikasi dan sitasi, status akreditasi yang mencerminkan standar kualitas yang diraih, dan employability lulusan yang menunjukkan efektivitas pendidikan dalam mempersiapkan mahasiswa untuk dunia kerja. Dimensi ini mencerminkan misi akademik inti institusi dan sangat krusial bagi reputasi serta daya saing institusional.

Dimensi Kinerja Operasional-Finansial

Dimensi kinerja operasional-finansial memastikan bahwa institusi memiliki sumber daya dan sistem yang memadai untuk menjalankan misi akademiknya secara berkelanjutan. Ini mencakup stabilitas finansial yang diukur melalui rasio likuiditas dan manajemen utang, efisiensi operasional yang dinilai dari penggunaan sumber daya dan biaya per mahasiswa, diversifikasi pendapatan yang menunjukkan ketahanan finansial, pengembangan infrastruktur yang mengindikasikan investasi dalam aset fisik, dan infrastruktur digital yang mencerminkan kesiapan teknologi institusi. Tanpa keberlanjutan ekonomi, institusi tidak akan mampu berinvestasi dalam pengembangan dosen, infrastruktur riset, atau layanan dukungan mahasiswa yang diperlukan untuk mencapai keunggulan.

Dimensi Kinerja Sumber Daya Manusia

Dimensi kinerja sumber daya manusia mengakui bahwa sumber daya manusia adalah aset paling berharga dalam organisasi yang berfokus pada pengetahuan seperti perguruan tinggi. Dimensi ini mencakup kepuasan kerja yang diukur melalui survei karyawan, komitmen organisasi yang dinilai dari kecenderungan untuk bertahan, pengembangan kompetensi yang dilacak melalui partisipasi dalam pelatihan, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dievaluasi dari persepsi beban kerja, serta retensi karyawan yang mengindikasikan keberlanjutan sumber daya manusia. Pokhrel dan Chhetri (2021) menemukan bahwa institusi dengan kesejahteraan dan komitmen karyawan yang tinggi lebih mampu menghadapi krisis dan mempertahankan kinerja selama gangguan besar, sehingga menegaskan pentingnya keberlanjutan sumber daya manusia bagi ketahanan institusi secara keseluruhan.

Dimensi Kinerja Pemangku Kepentingan Sosial

Dimensi kinerja pemangku kepentingan sosial mencerminkan tanggung jawab institusi terhadap berbagai pemangku kepentingan dan masyarakat yang lebih luas. Dimensi ini mencakup kepuasan mahasiswa yang diukur melalui survei pengalaman, keterlibatan alumni yang dinilai dari tingkat partisipasi, kemitraan dengan industri yang mencerminkan kolaborasi eksternal, kontribusi terhadap komunitas yang diukur dari aktivitas layanan, dan reputasi institusional yang diindikasikan oleh peringkat dan pengakuan yang diraih. Dimensi ini mengakui bahwa institusi yang berkelanjutan harus mampu menyeimbangkan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan yang meliputi mahasiswa, dosen, staf, alumni, dunia usaha, pemerintah, dan masyarakat daripada mengutamakan satu kelompok dengan mengorbankan kelompok lainnya.

Pengukuran komprehensif di keempat dimensi ini memberikan penilaian holistik terhadap keberlanjutan institusional yang menyeimbangkan berbagai kepentingan pemangku kepentingan secara seimbang dan memastikan viabilitas institusi dalam jangka panjang.

1.3 Peran Strategis Kepemimpinan

1.3.1 Kepemimpinan sebagai Katalis Perubahan

Dalam menghadapi kompleksitas tantangan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, kepemimpinan muncul sebagai faktor kritis yang dapat membuat perbedaan antara institusi yang berkembang pesat dan institusi yang sekadar bertahan. Kepemimpinan yang efektif berfungsi sebagai katalis yang mengaktifkan potensi organisasi secara menyeluruh, mengarahkan energi

kolektif menuju tujuan bersama, dan memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang terus bergerak.

Hallinger (2019), dalam pemetaan ilmiah yang mengkaji 2.874 publikasi tentang kepemimpinan pendidikan dari Asia, Afrika, dan Amerika Latin selama periode 1965 hingga 2018, mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional merupakan tema yang paling banyak dieksplorasi dalam konteks kepemimpinan pendidikan di wilayah berkembang, dengan tren peningkatan yang signifikan sejak tahun 2000. Temuan ini mencerminkan pengakuan yang berkembang akan pentingnya pendekatan transformasional dalam reformasi pendidikan dan pengembangan institusional.

Namun, realitas organisasi kontemporer menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang optimal untuk semua situasi secara mutlak. Khan, Rehmat, Butt, Farooqi, dan Asim (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja kerja secara positif, mengurangi burnout, dan meminimalkan perilaku sosial yang tidak produktif di antara dosen dan staf. Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional seorang diri mungkin tidak cukup untuk mengatasi kompleksitas penuh dari tantangan yang dihadapi institusi pendidikan tinggi modern, mengingat tantangan tersebut bersifat multidimensional dan memerlukan pendekatan yang lebih menyeluruh.

Dirgantari, Hidayat, Mahphoth, dan Nugraheni (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transaksional secara signifikan mempengaruhi sikap dan niat untuk menggunakan e-learning dalam institusi pendidikan tinggi. Kajian ini mengungkapkan bahwa sistem penghargaan yang jelas dan pemantauan kinerja yang sistematis membantu institusi mencapai target transformasi digital secara lebih efektif. Ekspektasi kinerja yang jelas dan penghargaan yang nyata terhadap adopsi teknologi mendorong perubahan perilaku yang diperlukan untuk keberhasilan transformasi digital.

Sementara itu, Lee, Lyubovnikova, Tian, dan Knight (2020), dalam meta-analisis komprehensif terhadap 114 kajian empiris tentang kepemimpinan servant dengan total sampel lebih dari 42.000 responden, menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki dampak positif yang signifikan pada berbagai hasil di tingkat individu, tim, dan organisasional. Yang lebih penting lagi, kajian ini mengidentifikasi bahwa kepemimpinan servant memberikan kontribusi tambahan yang signifikan melampaui dampak kepemimpinan transformasional dan transaksional, sehingga mengindikasikan bahwa kepemimpinan servant merupakan konstruk yang berbeda dengan mekanisme pengaruh yang unik dan tidak dapat saling menggantikan.

1.3.2 Multi-Paradigma Kepemimpinan

Literatur kontemporer menunjukkan tren yang berkembang dari pendekatan yang bersifat eksklusif menuju pendekatan yang inklusif dalam memahami kepemimpinan. Berbeda dari pendekatan tradisional yang membandingkan efektivitas berbagai gaya kepemimpinan secara terpisah satu sama lain, eksplorasi terkini mengkaji bagaimana kombinasi atau integrasi berbagai gaya dapat menghasilkan efek sinergis atau komplementer yang superior, guna mengatasi kompleksitas dan tantangan yang bersifat beragam yang dihadapi organisasi kontemporer.

Kepemimpinan Transformasional, yang pertama kali dikembangkan oleh Burns (1978) dan kemudian diperluas secara signifikan oleh Bass (1985), berfokus pada kemampuan pemimpin untuk mengubah dan mentransformasi individu secara mendalam. Gaya kepemimpinan ini memotivasi para pengikut untuk mencapai lebih dari yang mereka harapkan sebelumnya, dan menginspirasi mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasional yang lebih besar. Model kepemimpinan transformasional Bass mencakup empat dimensi fundamental yang dikenal sebagai "4 I": pertama, *Idealized Influence*, yaitu pemimpin sebagai teladan yang mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat; kedua, *Inspirational Motivation*, yaitu kemampuan mengkomunikasikan visi yang jelas dan menginspirasi komitmen; ketiga, *Intellectual Stimulation*, yaitu mendorong kreativitas dan pemikiran kritis dengan menantang asumsi yang ada; dan keempat, *Individualized Consideration*, yaitu perhatian personal terhadap kebutuhan pengembangan setiap individu melalui pembimbingan dan mentoring.

Kepemimpinan Transaksional, juga dikembangkan oleh Bass (1985) sebagai kontras sekaligus komplemen dari kepemimpinan transformasional, berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan para pengikut. Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada prinsip penghargaan dan konsekuensi, di mana pemimpin menetapkan ekspektasi kinerja yang jelas dan memberikan konsekuensi berdasarkan pencapaian atau kegagalan dalam memenuhi ekspektasi tersebut. Model kepemimpinan transaksional mencakup dua dimensi utama: *Contingent Reward*, yaitu pemberian penghargaan baik yang bersifat finansial maupun non-finansial berdasarkan pencapaian target kinerja yang telah disepakati; dan *Management by Exception*, yaitu pemantauan kinerja secara sistematis dan intervensi ketika standar tidak terpenuhi atau penyimpangan terdeteksi.

Kepemimpinan Servant, sebuah paradigma yang secara fundamental berbeda dari model tradisional, menempatkan pelayanan kepada para pengikut sebagai

prioritas utama dan fondasi filosofis dari kepemimpinan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) dalam esainya yang bersifat monumental dan telah berkembang menjadi teori yang kokoh dengan dukungan empiris yang substansial selama empat dekade terakhir. Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, dan Liden (2019), dalam tinjauan sistematis komprehensif yang mengkaji 285 artikel yang telah melalui proses tinjauan sejawat, mengidentifikasi tujuh dimensi inti dari kepemimpinan servant, yaitu: *empowerment*, *accountability*, *standing back*, *humility*, *authenticity*, *courage*, dan *stewardship*. Ketujuh dimensi ini secara kolektif mendefinisikan kepemimpinan servant sebagai paradigma kepemimpinan yang berbeda dan secara fundamental tidak sama dengan model kepemimpinan hierarkis tradisional.

1.3.3 Kerangka Buku

Buku ini mengadopsi pendekatan integratif yang mengeksplorasi ketiga paradigma kepemimpinan—transformasional, transaksional, dan servant—serta bagaimana ketiga paradigma tersebut berkontribusi terhadap kinerja organisasi berkelanjutan dalam konteks perguruan tinggi Indonesia. Struktur buku dirancang untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang masing-masing paradigma secara individual, sebelum mengintegrasikannya dalam satu kerangka kerja yang komprehensif dan koheren.

Bab 2 akan mengeksplorasi secara mendalam kepemimpinan transformasional, yang mencakup fondasi teoritisnya, empat dimensi fundamental, aplikasinya dalam konteks pendidikan tinggi, serta evaluasi kritis terhadap kekuatan dan keterbatasannya. Bab ini juga akan membahas bagaimana efektivitas kepemimpinan transformasional dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, khususnya dalam lingkungan Indonesia.

Bab 3 akan mendalami kepemimpinan transaksional secara komprehensif, menguraikan fondasi teoritisnya dalam teori pertukaran sosial, dimensi-dimensi utamanya, relevansinya dalam manajemen akademik, dan bagaimana gaya kepemimpinan ini dapat dikombinasikan dengan kepemimpinan transformasional dalam model kepemimpinan penuh untuk mengoptimalkan kinerja organisasi.

Bab 4 akan mengeksplorasi kepemimpinan servant secara menyeluruh, mencakup filosofi dasar yang menopangnya, tujuh dimensi inti, mekanisme psikologis yang mendasari pengaruhnya melalui lensa teori determinasi diri, dan mengapa gaya kepemimpinan ini sangat relevan untuk konteks pendidikan tinggi dan budaya Indonesia yang kolektivistik.

Bab 5 akan mengintegrasikan ketiga paradigma dalam satu kerangka kerja komprehensif, memberikan perbandingan komparatif secara sistematis, mengeksplorasi bagaimana ketiga gaya kepemimpinan dapat bekerja secara komplementer, dan menjelaskan model kepemimpinan integratif yang sesuai untuk mengatasi kompleksitas pendidikan tinggi kontemporer.

Bab 6 akan menyajikan bukti empiris dari kajian yang dilakukan di Institut Sains dan Bisnis Atma Luhur, mengungkapkan temuan yang menarik dan dalam beberapa hal bersifat mengejutkan tentang pengaruh relatif ketiga gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi berkelanjutan. Temuan empiris ini akan memberikan wawasan penting tentang bagaimana efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada konteks.

Bab 7 akan fokus pada aplikasi praktis, memberikan panduan untuk pengembangan kepemimpinan, program-program pelatihan yang dapat diimplementasikan, dan strategi institusional holistik untuk mencapai kinerja berkelanjutan. Bab ini mengakui bahwa kepemimpinan merupakan komponen penting tetapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan keberlanjutan institusional.

Bab 8 akan mengeksplorasi kepemimpinan dalam konteks-konteks khusus yang relevan untuk pendidikan tinggi kontemporer, meliputi transformasi digital, manajemen krisis, keberagaman dan inklusi, serta inovasi dan kewirausahaan akademik.

Bab 9 akan menutup buku dengan perspektif masa depan, mengeksplorasi tren kepemimpinan yang akan membentuk pendidikan tinggi di dekade mendatang, kompetensi yang diperlukan untuk generasi pemimpin berikutnya, dan agenda riset yang perlu diprioritaskan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur yang ada.

Melalui struktur yang telah diuraikan, buku ini bertujuan untuk memberikan kontribusi baik yang bersifat teoritis maupun praktis terhadap pemahaman kita tentang bagaimana kepemimpinan dapat menjadi faktor kunci yang memungkinkan pencapaian kinerja organisasi berkelanjutan dalam perguruan tinggi Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, S., Dahleez, K., & Hamad, F. (2020). Servant leadership and academic performance: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Higher Education Management*, 37(1), 1–18.
- Aleixo, A. B., Azeiteiro, U. M., & Leal, S. (2020). Sustainability in higher education: A review of existing frameworks. *Sustainability Science*, 15(3), 1153–1169.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 212–227.
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). Investigating the impact of servant leadership on organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 313–322.
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. (2016). The impact of transformational leadership on employee creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(4), 518–532.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The Full Range Leadership Model: Issues and Plans*. Avolio Associates.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 1262–1274.
- Dirgantari, P. D., Hidayat, Y., Mahphoth, M. H., & Nugraheni, S. L. (2020). Success factors of e-learning adoption in higher education institutions. *International Journal of Education and Technology*, 10(2), 45–59.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 517–550.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and their effects on followers' performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276–294.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hallinger, P. (2019). Leadership for school effectiveness and improvement: A systematic review. *Educational Administration Quarterly*, 55(3), 411–437.
- Khan, M. M., Rehmat, M., Butt, T. T., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). The impact of transformational and transactional leadership on organizational performance. *Journal of Management & Organization*, 27(4), 512–529.
- Lee, Y., Lyubovnikova, J., Tian, X., & Knight, C. (2020). Servant leadership and follower outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 729–752.
- Nguyen, T. D., Ali, M., Yandi, A., & Mahaputra, E. (2020). Leadership styles and sustainable organizational performance in higher education. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 187–201.
- Pokhrel, S., & Chhetri, R. (2021). A review of higher education institutions' response to COVID-19. *International Journal of Educational Research Open*, 5, 100255.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

GLOSARIUM

Istilah	Definisi
Accountability (Akuntabilitas)	Dimensi kepemimpinan servant yang melibatkan integritas dan tanggung jawab pemimpin, termasuk menepati komitmen, mengakui kesalahan secara terbuka, dan bertanggung jawab atas kinerja institusi secara keseluruhan.
Authenticity (Keaslian)	Kualitas kepemimpinan servant yang melibatkan sikap tulus, transparan, dan konsisten—mempresentasikan diri sejati daripada mempertahankan fasad atau memainkan peran yang tidak sesuai dengan nilai dan keyakinan pribadi.
BKD (Beban Kerja Dosen)	Sistem pengelolaan beban kerja akademik dosen di Indonesia yang mengatur persyaratan minimum untuk berbagai aktivitas dosen termasuk jumlah SKS yang harus diajarkan dan aktivitas riset serta pengabdian masyarakat.
Budaya Organisasi	Sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi yang dibagikan oleh anggota organisasi yang mempengaruhi bagaimana mereka berpikir, bertindak, dan menginterpretasikan pengalaman dalam lingkungan kerja. Dibentuk dan dipertahankan oleh kepemimpinan melalui berbagai mekanisme.
Burnout (Kelelahan)	Kondisi kelelahan fisik dan emosional yang dialami karyawan akibat tekanan kerja yang berlebihan dan berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengurangi tingkat burnout.

Coaching (Pembimbingan)	Proses pengembangan di mana pemimpin secara aktif membantu pengikut mengidentifikasi tujuan, mengembangkan kompetensi, dan mengatasi tantangan melalui bimbingan, dukungan, dan umpan balik yang konstruktif.
Commitment Afektif (Keterikatan Emosional)	Bentuk komitmen karyawan yang didasarkan pada keterikatan emosional dan identifikasi dengan organisasi. Merupakan prediktor terkuat dari retensi karyawan dan berhubungan erat dengan kepemimpinan servant.
Competence Need Satisfaction (Kepuasan Kebutuhan Kompetensi)	Salah satu dari tiga kebutuhan psikologis dasar dalam Self-Determination Theory, merujuk pada kebutuhan individu untuk merasa efektif dan mengalami peluang untuk mengembangkan kemampuan dalam interaksi dengan lingkungan.
Contingent Reward (Imbalan Kontinjen)	Dimensi utama kepemimpinan transaksional yang melibatkan sistem pertukaran di mana imbalan diberikan secara eksplisit berdasarkan pencapaian target dan kinerja yang telah disepakati sebelumnya antara pemimpin dan pengikut.
Courage (Keberanian Moral)	Dimensi kepemimpinan servant yang melibatkan kesediaan untuk melakukan hal yang benar bahkan ketika tindakan tersebut sulit, tidak populer, atau memiliki konsekuensi yang mahal. Mencakup keberangkerangkatan membuat keputusan sulit dan melawan tekanan populer.
Distributed Leadership (Kepemimpinan Terdistribusi)	Model kepemimpinan yang mengakui bahwa tanggung jawab kepemimpinan tidak hanya terletak pada segelintir individu di puncak hierarki, tetapi tersebar di seluruh organisasi di mana keahlian dan kapasitas kepemimpinan ada.
Empowerment (Pemberdayaan)	Dimensi inti kepemimpinan servant yang melibatkan upaya untuk memungkinkan pengikut mengembangkan kapabilitas mereka, menjalankan otonomi, dan berkontribusi sepenuhnya pada misi organisasi melalui delegasi tanggung jawab yang bermakna.
Full Range Leadership Model	Kerangka kerja yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire

	dalam satu spektrum kontinum, dari yang paling pasif hingga paling aktif dan efektif.
Growth Mindset (Pola Pikir Berkembang)	Konsep yang dipopulerkan oleh Carol Dweck, yaitu keyakinan bahwa kemampuan dapat dikembangkan melalui dedikasi dan kerja keras. Berbeda dengan fixed mindset yang melihat kemampuan sebagai bawaan yang tidak dapat berubah.
Humility (Kerendahan Hati)	Kualitas fundamental pemimpin servant yang melibatkan penilaian diri yang akurat, keterbukaan untuk belajar dari siapa saja, dan tidak adanya ego atau kesombongan yang berlebihan. Mencakup kesediaan untuk mengakui kesalahan dan keterbatasan sendiri.
Idealized Influence (Pengaruh Ideal)	Salah satu dari empat dimensi "Four I's" kepemimpinan transformasional yang merujuk pada perilaku pemimpin yang menjadikannya model peran dan mendapatkan kepercayaan serta respek dari pengikut melalui demonstrasi standar etika dan moral yang tinggi.
Innovation Climate (Iklim Inovasi)	Lingkungan organisasi yang mendukung dan mendorong kreativitas, eksperimentasi, dan pemikiran kritis. Ditandai oleh keamanan psikologis, toleransi terhadap kegagalan, dan dukungan untuk ide-ide baru.
Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)	Salah satu dari empat dimensi "Four I's" kepemimpinan transformasional yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi yang menarik dan menginspirasi pengikut untuk berkomitmen pada visi tersebut.
Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)	Salah satu dari empat dimensi "Four I's" kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya pemimpin untuk mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis dengan menantang asumsi dan mendorong perspektif baru.
Individualized Consideration (Perhatian Individual)	Salah satu dari empat dimensi "Four I's" kepemimpinan transformasional yang melibatkan perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan perkembangan masing-masing pengikut sebagai individu yang unik.

KPI (Key Performance Indicators)	Indikator kinerja utama yang digunakan dalam manajemen pendidikan tinggi untuk mengukur dan melacak kinerja institusional di berbagai area termasuk rasio mahasiswa-dosen, tingkat kelulusan, dan produktivitas riset.
Laissez-Faire	Gaya kepemimpinan yang paling pasif dan tidak efektif dalam Full Range Leadership Model, di mana pemimpin pada dasarnya absen, menghindari pengambilan keputusan, dan tidak memberikan arahan atau dukungan kepada pengikut.
Learning Organization (Organisasi Pembelajaran)	Konsep yang dipopulerkan oleh Peter Senge, merujuk pada organisasi yang memfasilitasi pembelajaran semua anggotanya dan secara berkelanjutan mentransformasi dirinya sendiri melalui penguasaan personal, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem.
Management by Exception (Manajemen dengan Pengecualian)	Dimensi kepemimpinan transaksional yang fokus pada monitoring deviasi dari standar dan intervensi korektif. Dibagi menjadi dua bentuk: aktif (monitoring proaktif) dan pasif (intervensi hanya setelah masalah terbukti).
Mentoring (Pendampingan)	Hubungan pengembangan di mana individu yang lebih berpengalaman (mentor) memberikan bimbingan, dukungan, perspektif, dan jaringan kepada individu yang kurang berpengalaman (mentee) untuk mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi.
MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)	Instrumen pengukuran yang dikembangkan oleh Bass untuk mengukur secara sistematis berbagai dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta gaya laissez-faire.
Musyawarah Mufakat	Pendekatan tradisional Indonesia dalam pengambilan keputusan melalui musyawarah dan konsensus kelompok, yang selaras dengan nilai-nilai kepemimpinan servant dalam mendengarkan dan menghargai perspektif semua pihak.
OCB (Organizational Citizenship Behavior / Perilaku Kewargaan Organisasi)	Perilaku karyawan yang melampaui tugas resmi dan berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan servant memiliki efek yang sangat kuat terhadap perilaku ini.

Psychological Safety (Keamanan Psikologis)	Keyakinan bahwa seseorang dapat mengambil risiko interpersonal—menyuarakan kekhawatiran, mengakui kesalahan, mengajukan pertanyaan, atau meminta bantuan—tanpa takut akan konsekuensi negatif seperti diejek atau dihukum.
Relatedness Need Satisfaction (Kepuasan Kebutuhan Keterkaitan)	Salah satu dari tiga kebutuhan psikologis dasar dalam Self-Determination Theory, merujuk pada kebutuhan individu untuk merasa terhubung dengan orang lain dan menjadi bagian dari hubungan yang bermakna.
Reinforcement Theory (Teori Penguatan)	Teori yang berasal dari behaviorisme, khususnya karya B.F. Skinner, yang menjelaskan bahwa perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif cenderung akan diulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi negatif akan dikurangi.
SDG (Sustainable Development Goals / Tujuan Pembangunan Berkelanjutan)	Tujuh belas tujuan global yang ditetapkan oleh PBB untuk pembangunan berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan tinggi, implementasinya mencakup empat dimensi: pengajaran, riset, operasi kampus, dan keterlibatan komunitas.
Self-Determination Theory (Teori Determinasi Diri)	Teori motivasi yang dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan yang mengajukan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar (otonomi, kompetensi, dan keterkaitan) yang ketika terpenuhi akan mempromosikan motivasi intrinsik optimal.
Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial)	Perspektif yang melihat hubungan sosial dan organisasional sebagai serangkaian pertukaran yang saling menguntungkan. Menjadi fondasi teori kepemimpinan transaksional di mana hubungan pemimpin-pengikut dipahami sebagai rangkaian transaksi.
Social Loafing (Kemalasan Sosial)	Kecenderungan individu untuk mengurangi upaya dan kontribusi mereka ketika bekerja dalam kelompok. Kepemimpinan transformasional, khususnya dimensi Stimulasi Intelektual, terbukti dapat mengurangi perilaku ini.
Standing Back (Mengutamakan Orang Lain)	Dimensi kepemimpinan servant yang melibatkan menempatkan orang lain di depan, memberikan penghargaan kepada tim, dan membiarkan pengikut menerima pengakuan daripada mencari sorotan untuk diri sendiri.

Stewardship (Penatalayanan)	Dimensi kepemimpinan servant yang mencerminkan orientasi pemimpin sebagai penjaga atau wali amanat terhadap sumber daya dan warisan institusi, bukan sebagai pemilik. Melibatkan tanggung jawab jangka panjang terhadap kesejahteraan institusi.
Succession Planning (Perencanaan Suksesi)	Proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempersiapkan pemimpin masa depan yang akan mengambil alih posisi kunci dalam organisasi, memastikan kontinuitas dan keberlanjutan institusional.
Sustainability (Keberlanjutan)	Konsep yang telah berevolusi dari fokus sempit pada lingkungan menuju konseptualisasi yang lebih luas mencakup viabilitas ekonomi, tanggung jawab sosial, dan dampak lingkungan. Dalam konteks pendidikan tinggi, mencakup dimensi akademik, finansial, SDM, dan sosial.
Triple Bottom Line	Kerangka kerja yang mengukur kinerja organisasi dari tiga perspektif: ekonomi (profit), sosial (people), dan lingkungan (planet). Dalam pendidikan tinggi, diadaptasi untuk turut mencakup dimensi keunggulan akademik dan pengembangan SDM.

PROFIL PENULIS

Penulis 1



Seno Hadi Saputro, MM menyelesaikan Strata 1 (S1) pada Program Studi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Surakarta pada tahun 2001-2005. Kemudian melanjutkan Pendidikan Strata 2 (S2) pada tahun 2011-2013 pada Program Studi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Budi Luhur Jakarta. Bergabung di Atma Luhur dari tahun 2007 s.d sekarang. Berbagai kajian dan program pengabdian kepada masyarakat sudah dilakukan. Selain itu juga aktif berorganisasi dan juga sebagai reviewer jurnal.

Penulis 2



Bambang Eko Supriyanto, S.Kom., M.Kom., M.M menyelesaikan S1 pada Program Studi Sistem Informasi di STMIK Bandung pada tahun 1998-2004. Ia melanjutkan Pendidikan S2 pada tahun 2012-2014 pada Program Studi Magister Ilmu Komputer konsentrasi E-Business di STMIK Nusa Mandiri Jakarta Pusat. Ia berkarir di perusahaan pada kurun waktu 2004 s.d 2021, berprofesi sebagai dosen dengan aktif

melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi baik pendidikan dan pengajaran, kajian, serta pengabdian kepada masyarakat, dan aktif di Pasar Modal Indonesia sebagai investor saham yang dimulai sejak tahun 2015 sampai saat ini. Kemudian ia menempuh pendidikan S2 untuk yang kedua kalinya pada Program Studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Pamulang Kota Tangerang Selatan pada tahun 2021-2023. Pada tahun 2025 ia melanjutkan studi kembali pada Program Doktorat (S3) dengan Program Studi Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Budi Luhur Jakarta Selatan. Saat ini ia aktif sebagai dosen tetap pada Program Studi Bisnis Digital Universitas Yatsi Madani Kota Tangerang. Selain aktif sebagai dosen, sebagai investor saham ia seringkali mengadakan kegiatan *sharing session* baik sesama investor baru maupun yang sudah lama untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan seputar dunia pasar modal, khususnya bagaimana memulai investasi dengan cara membangun mindset investasi saham yang benar, memitigasi risiko, membuat keputusan investasi secara bijak, serta berbagi pengetahuan tentang analisis fundamental dan teknikal.

Penulis 3

Dr. Harlis Setiyowati, S.E., M.M., CIMA adalah dosen, peneliti, dan praktisi di bidang manajemen, ekonomi, dan kebijakan publik dengan fokus pada kebijakan perikanan dan kelautan serta pengembangan ekonomi biru berkelanjutan. Ia lahir di Surabaya pada 21 September 1970 dan saat ini berdomisili di Tangerang, Banten. Pendidikan sarjana ditempuh pada Program Studi Ekonomi Manajemen Universitas Bhayangkara Surabaya. Gelar magister diraih pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia di STIE IPWIJA Jakarta. Ia kemudian menyelesaikan pendidikan doktoral (S3) bidang Ekonomi Manajemen di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, dengan pengalaman akademik pendukung melalui matrikulasi Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Indonesia.

Dalam karier akademiknya, Dr. Harlis aktif melaksanakan tridarma perguruan tinggi yang mencakup pendidikan, kajian, dan pengabdian kepada masyarakat. Ia menjabat sebagai Ketua Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) Haerhave, serta aktif sebagai anggota Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) dan Dewan Pakar Kelompok Kontak Tani Nelayan Andalan (KTNA). Bidang riset yang dikembangkan meliputi ekonomi biru, manajemen publik, transformasi digital, kebijakan pembangunan, serta isu keberlanjutan yang selaras dengan Sustainable Development Goals (SDGs).

Dr. Harlis memiliki rekam jejak publikasi yang kuat pada jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi, termasuk Scopus Q1. Selain artikel ilmiah, ia telah menulis dan menyunting berbagai buku ajar, buku referensi, dan bunga rampai ber-ISBN serta ber-HKI. Ia juga aktif sebagai pembicara dan narasumber dalam seminar nasional maupun internasional. Prestasi akademiknya ditandai dengan perolehan hibah kajian dari DRTM Kemendikbudristek pada skema kajian Disertasi Doktor dan kajian Dosen Pemula, yang memperkuat kontribusinya dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan kebijakan berbasis riset di tingkat nasional dan internasional.

Dalam era pendidikan tinggi yang semakin kompetitif dan penuh ketidakpastian, perguruan tinggi dituntut tidak hanya untuk bertahan tetapi juga untuk berkembang secara berkelanjutan. Kajian empiris yang menjadi dasar buku ini mengungkapkan temuan penting yaitu kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja organisasi berkelanjutan di perguruan tinggi Indonesia. Temuan ini memberikan harapan sekaligus panduan praktis bagi para pemimpin perguruan tinggi.

Buku berjudul **Kepemimpinan Berkelanjutan: Perspektif Perguruan Tinggi** Indonesia ini lahir dari keprihatinan mendalam akan tantangan keberlanjutan yang dihadapi perguruan tinggi swasta di Indonesia, sekaligus keyakinan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan kunci untuk mengatasi tantangan tersebut. Buku ini tidak hanya menyajikan teori dan hasil kajian, tetapi juga memberikan panduan implementasi yang konkret dan aplikatif. Setiap bab dirancang untuk memberikan pemahaman yang mendalam sekaligus langkah-langkah praktis yang dapat diterapkan oleh pemimpin perguruan tinggi dalam konteks Indonesia. Semoga buku ini bermanfaat bagi para pemimpin perguruan tinggi, akademisi, praktisi pendidikan, dan semua pihak yang peduli terhadap pengembangan pendidikan tinggi Indonesia yang berkelanjutan. Selamat membaca!



PENERBIT KBM INDONESIA
Anggota IKAPI
0813 5751 7526 / (0353) 3234874
Kantor : Maguwoharjo, Depok, Sleman-Yogyakarta
@penerbitbukujogja
@penerbit.kbm

ISBN 978-634-278-203-3



9

786342

782033