

## **EVOLUSI KEPEMIMPINAN : MENGUNGKAP DINAMIKA KEPEMIMPINAN BERBASIS NILAI DI PERGURUAN TINGGI**

**Agnes Renostini Harefa<sup>1</sup>, Desman Telaumbanua<sup>2</sup>, Rosnelli<sup>3</sup>**  
Universitas Nias<sup>1,2</sup>  
Universitas Negeri Medan<sup>3</sup>  
[agnesyuszg@gmail.com](mailto:agnesyuszg@gmail.com)<sup>1</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam praktik kepemimpinan di perguruan tinggi, serta penerapan nilai-nilai tersebut dapat mempengaruhi perilaku pemimpin, budaya organisasi, dan kualitas pendidikan. Metode dalam riset ini menggunakan analisis konten. Analisis konten adalah teknik penelitian kualitatif yang banyak digunakan yang memungkinkan pemeriksaan berbagai bentuk media untuk mengidentifikasi pola, tema, dan makna yang terkait dengan kepemimpinan berbasis nilai di pendidikan tinggi. Sumber data penelitian berasal dari artikel publikasi atau laporan penelitian tentang kepemimpinan di perguruan tinggi. Kesimpulan penelitian ini: Kepemimpinan berbasis nilai yang dilaksanakan di perguruan tinggi diantaranya kepemimpinan pelayan, transformatif dan transaksional dan kepemimpinan kolektif-kolegial. Evolusi kepemimpinan mengarahkan bahwa kepemimpinan di perguruan tinggi perlu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan global, teknologi, serta tuntutan masyarakat. Evolusi kepemimpinan melibatkan transisi dari pendekatan tradisional menuju pendekatan yang lebih partisipatif, dan inovatif. Pendekatan kepemimpinan ini mengarahkan kepada model kepemimpinan inklusif dan berbasis nilai, dan model kepemimpinan berbasis transformatif dan inovasi.

**Kata Kunci:** Evolusi Kepemimpinan, Nilai-Nilai, Transformatif, Inklusif

### **ABSTRACT**

*This research aims to identify the main themes that emerge in leadership practice in higher education and how applying these values can affect leader behaviour, organizational culture, and the quality of education. The method used in this research is content analysis. Content analysis is a widely used qualitative research technique that allows the examination of various forms of media to identify patterns, themes, and meanings associated with value-based leadership in higher education. The research data source comes from publication articles or research reports on leadership in higher education. Conclusion of this study: Value-based leadership implemented in higher education includes servant, transformational, transactional and collective-colegial leadership. The evolution of leadership directs that leadership in higher education needs to adapt to changes in the global environment, technology, and societal demands. Leadership evolution involves transitioning from traditional approaches to more participatory, innovative techniques. This leadership approach leads to an inclusive and value-based leadership model and a transformative and innovation-based leadership model.*

**Keywords:** Leadership Evolution, Values, Transformative, Inclusive

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan adalah sebuah seni, seni dalam memimpin, dan fondasi penting dalam menjalankan sebuah organisasi. Kepemimpinan pada sebuah lembaga pendidikan menjadi sebuah motor penggerak lembaga tersebut dalam mencapai tujuan pendidikan (Alfiani & Fauziyah, 2020; Melisa et al., 2022). Sesuai dengan amanah Pembukaan Undang-undang Dasar tahun 1945, bahwa tujuan pendidikan adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Proses ini akan terwujud jika dilandasi oleh kepemimpinan yang kuat dan berdasar pada nilai-nilai luhur bangsa Indonesia. Kepemimpinan berbasis nilai dalam pendidikan tinggi memainkan peran

penting dalam membentuk lingkungan akademik dan memupuk perkembangan baik mahasiswa maupun dosen.

Nilai-nilai tersebut akan berfungsi sebagai fondasi yang mengarahkan perilaku pemimpin dan memengaruhi efektivitas kepemimpinan di perguruan tinggi. Value atau nilai diartikan sebagai keyakinan yang berkaitan dengan tingkah laku berdasarkan kepentingannya sesuai dengan derajat kebutuhannya (Sakti & Martha, 2023). Schwartz (1994) mengatakan bahwa nilai adalah: (1) suatu keyakinan, (2) berkaitan dengan cara bertingkah laku atau tujuan akhir tertentu, (3) melampaui situasi spesifik, (4) mengarahkan seleksi atau evaluasi terhadap tingkah laku, individu, dan kejadian-kejadian, serta (5) tersusun berdasarkan derajat kepentingannya. Berdasarkan pendapat di atas, nilai adalah prinsip dasar yang menjadi pegangan setiap orang dalam hidup dan kehidupannya. Proses pembentukan nilai terjadi ketika interaksi antar manusia terjadi, dimana nilai dalam fungsi sehari-hari menjadi pedoman orang berperilaku dan mengarahkan orang untuk berperilaku. Ketika organisasi tanpa bentuk nilai yang menjadi pedoman bagi anggotanya, organisasi tidak akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, dan akan kehilangan makna atas apa sebenarnya yang diperoleh.

Pemimpin organisasi diharapkan dapat mengintegrasikan nilai-nilai dalam kepemimpinannya misalnya dalam aktivitas-aktivitas kerja, hubungan dan komunikasi dan orientasi-orientasi bersama. Kepemimpinan di perguruan tinggi memegang peranan penting untuk menentukan arah dan kualitas pendidikan, serta menciptakan iklim yang mendukung pengembangan akademik dan organisasi. Menurut Kariyadi dan Suprpto (2017) dalam lembaga pendidikan selalu dimunculkan seorang pemimpin yang mampu menggerakkan dan mempengaruhi anggotanya, sekaligus sebagai wakil, panutan dari anggota tersebut dalam hubungannya dengan pihak luar. Hal ini tentu ditopang oleh nilai-nilai yang dianut dalam kepemimpinan tersebut. Kepemimpinan berbasis nilai menjadi semakin relevan, terutama di era perubahan yang cepat dan tantangan global yang kompleks. Kepemimpinan berbasis nilai dapat dilihat sebagai pendekatan yang menekankan pentingnya nilai-nilai etika, moral, dan sosial dalam pengambilan keputusan, serta dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif, adil, dan transparan. Beberapa penelitian terkait kepemimpinan di perguruan tinggi telah dilakukan, diantaranya Aboramadan (2020) yang menunjukkan bahwa potensi kepemimpinan berbasis nilai secara signifikan memengaruhi keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja di kalangan akademisi; selain itu Mydin & Amran (2019) juga menemukan bahwa, keterlibatan aktif mahasiswa dalam kegiatan kepemimpinan berkontribusi pada penanaman nilai-nilai individu, yang menyoroti relevansi model pengembangan kepemimpinan perubahan sosial dan dampak mendalamnya pada pendidikan tinggi.

Di perguruan tinggi, kepemimpinan berbasis nilai mencakup penerapan prinsip-prinsip yang mendalam, seperti integritas, keberagaman, keadilan, dan kolaborasi, yang mengarah pada pengelolaan organisasi yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan perkembangan global. Seiring berjalannya waktu, paradigma kepemimpinan di perguruan tinggi telah mengalami evolusi. Di masa lalu, kepemimpinan lebih terpusat pada otoritas individual, dengan fokus utama pada pengelolaan administratif. Namun, dalam beberapa dekade terakhir, perguruan tinggi mulai berfokus pada kepemimpinan yang lebih berbasis nilai dan berorientasi pada partisipasi, pemberdayaan, dan keberlanjutan (Bryman, 2007; Northouse, 2018). Perguruan tinggi modern menuntut pemimpin yang tidak hanya mampu mengelola sumber daya dan memajukan visi akademik, tetapi juga yang mampu menciptakan nilai-nilai

yang mendukung kerjasama, keadilan sosial, dan pengembangan pribadi serta profesional. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana dinamika kepemimpinan berbasis nilai di perguruan tinggi berkembang dan beradaptasi terhadap perubahan zaman dan tuntutan sosial. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana dinamika kepemimpinan berbasis nilai di perguruan tinggi telah berkembang seiring waktu. Dengan menggunakan metode analisis konten, penelitian ini akan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam praktik kepemimpinan di perguruan tinggi, serta bagaimana penerapan nilai-nilai tersebut dapat mempengaruhi perilaku pemimpin, budaya organisasi, dan kualitas pendidikan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang pentingnya kepemimpinan berbasis nilai di perguruan tinggi, serta memberikan rekomendasi bagi para pemimpin perguruan tinggi untuk mengoptimalkan nilai-nilai ini dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pengelolaan perguruan tinggi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode analisis konten untuk mengungkap dinamika kepemimpinan berbasis nilai di perguruan tinggi. Analisis konten adalah teknik penelitian kualitatif yang banyak digunakan yang memungkinkan pemeriksaan berbagai bentuk media untuk mengidentifikasi pola, tema, dan makna yang terkait dengan kepemimpinan berbasis nilai di pendidikan tinggi (Hsieh & Shannon, 2005). Metode ini akan memungkinkan kita untuk mengatur dan mendapatkan makna dari data yang dikumpulkan, memberikan pemahaman yang komprehensif tentang peran kepemimpinan berbasis nilai dalam membentuk lingkungan akademik (Tanin, 2020). Analisis konten dipilih karena kemampuannya dalam mengekstraksi tema-tema utama dari berbagai jenis teks dan sumber data, serta memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana nilai-nilai kepemimpinan diterapkan dan berkembang dalam konteks perguruan tinggi. Sumber data penelitian berasal dari artikel publikasi atau laporan penelitian tentang kepemimpinan di perguruan tinggi. Dalam analisis ini kategori atau tema/pola utama yang akan dianalisis adalah: kepemimpinan berbasis nilai di perguruan tinggi, nilai-nilai yang ditekankan dalam kepemimpinan di perguruan tinggi dan pengaruhnya pada perilaku pemimpin, budaya organisasi dan kualitas pendidikan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Berbasis Nilai di Perguruan Tinggi**

Penelitian tentang kepemimpinan berbasis nilai dalam pendidikan tinggi sangat penting dalam memengaruhi keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja di kalangan akademisi. Hal ini berkontribusi pada pengembangan nilai-nilai individu dan meningkatkan efektivitas dan kualitas keseluruhan institusi pendidikan tinggi. Penekanan pada kepemimpinan spiritual, kepemimpinan pelayan, dan kepemimpinan transekolegial menggarisbawahi sifat multidimensi kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan tinggi, yang menyoroti pentingnya nilai-nilai, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi dalam membentuk lingkungan akademik. Kepemimpinan berbasis nilai-nilai di perguruan tinggi bertujuan dalam menciptakan lingkungan akademik yang tidak hanya berfokus pada pencapaian akademis, tetapi juga pada pengembangan karakter dan moralitas mahasiswa. Kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi harus mampu menginternalisasi nilai-nilai positif yang mendukung visi dan misi institusi, serta membentuk karakter mahasiswa yang sesuai dengan nilai-nilai yang

dipegang oleh masyarakat dan institusi pendidikan itu sendiri (Juliana, 2021; Setyawan & Widjayanti, 2020).

1) Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan pelayan dipandang sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang mampu memenuhi tantangan perubahan lingkungan dan menciptakan lulusan berkualitas sesuai kebutuhan pasar (Adda & Buntuang, 2018). Empat sifat kepemimpinan pelayan, yaitu panggilan altruistik, penyembuhan emosional, kebijaksanaan, dan pelayanan organisasi, terbukti memiliki dampak positif pada perilaku berbagi pengetahuan karyawan (Amin et al., 2019). Penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan pelayan di perguruan tinggi dapat mendorong pertumbuhan berkelanjutan, menumbuhkan budaya organisasi positif, dan meningkatkan kompetensi kepemimpinan pelayan di kalangan administrator akademik dan anggota fakultas (Andriansyah, 2024; Handoyo, 2010). Karakteristik kepemimpinan pelayan seperti stewardship, kebijaksanaan, pelayanan, kerendahan hati, visi, persuasi, altruisme, dan penyembuhan emosional terbukti penting bagi efektivitas kepemimpinan di perguruan tinggi (Lutfia et al., 2021).

a. Selain itu, kepemimpinan pelayan juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan di perguruan tinggi (Aboramadan et al., 2020; Hasan, 2022; Irshad, 2023; Keradjaan, 2020; Keradjaan et al., 2020).

b. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan pelayan di perguruan tinggi dapat memberikan banyak manfaat, termasuk meningkatkan kualitas layanan, berbagi pengetahuan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perguruan tinggi disarankan untuk mengadopsi dan mengembangkan praktik kepemimpinan pelayan di lingkungan mereka (Kainde & Mandagi, 2023; Melinda et al., 2019).

2) Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang sangat relevan dalam konteks perguruan tinggi, di mana pemimpin berperan dalam menginspirasi dan memotivasi anggota untuk mencapai potensi terbaik mereka. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada hasil akademis, tetapi juga pada pengembangan karakter dan kemampuan individu. Berikut adalah beberapa nilai penting dari kepemimpinan transformasional di lingkungan perguruan tinggi. Pengaruh ideal (*idealized influence*): Pemimpin transformasional harus menjadi teladan dan memiliki kewibawaan yang dapat menginspirasi pengikutnya (Alwi, 2022). Pemimpin harus menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, memiliki semangat tinggi, dan teguh dalam menjalankan komitmen. Selain itu *idealized influence* tercermin dalam nilai-nilai keteladanan, kewibawaan, menjunjung nilai-nilai kemanusiaan, semangat tinggi dan keteguhan dalam menjalankan komitmen, etos kerja serta sikap religius (R. N. Anwar et al., 2022). Pertimbangan individual (*individualized consideration*): Pemimpin harus mendukung, mendorong, dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya, memberi perhatian secara personal (Alwi, 2022). Pemimpin harus mampu memahami kebutuhan individual pengikutnya dan membantu mereka untuk berkembang (Arisal, 2023). Stimulasi intelektual

(*intellectual stimulation*): Pemimpin harus mendorong pengikutnya untuk melihat masalah dari perspektif baru dan mengembangkan kreativitas serta inovasi (Alwi, 2022; Apriliansyah, 2023). Pemimpin harus mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem, dan budaya (Wiratmoko et al., 2022). Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*): Pemimpin harus mampu menerapkan standar yang tinggi dan mendorong pengikutnya untuk mencapai standar tersebut (Alwi, 2022; Apriliansyah, 2023). Pemimpin harus mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih baik (Armiyanti et al., 2023). Nilai-nilai kepemimpinan transformasional tersebut sangat penting untuk diterapkan dalam berbagai konteks, seperti pendidikan (H. Anwar & Otaya, 2017; Fadilah & Hamami, 2021; Wiratmoko et al., 2022), organisasi bisnis (Alwi, 2022; Putri et al., 2021), dan layanan kesehatan (Puspitasari et al., 2019). Penerapan kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan kinerja, komitmen organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja pengikutnya (Deddy, 2022; Puspitasari et al., 2019). Pada bidang pendidikan kepemimpinan ini akan mendorong adaptasi dan perbaikan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan yang ada, sehingga menghasilkan pendidikan yang berkualitas. Dalam konteks ini, nilai-nilai yang diinternalisasi oleh pemimpin akan sangat mempengaruhi cara mereka memimpin dan berinteraksi dengan mahasiswa serta staf pengajar.

3) Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*)

Kepemimpinan transaksional dapat diartikan sebagai pendekatan manajerial yang menekankan pada struktur, pengawasan, dan sistem penghargaan dan hukuman. Pemimpin transaksional beroperasi dalam kerangka kerja yang jelas, di mana mereka menetapkan tujuan spesifik dan mengharapkan bawahan untuk mematuhi instruksi demi mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini, hubungan antara pemimpin dan pengikut dilihat sebagai kontrak sosial, di mana kedua pihak memiliki tujuan dan kepentingan masing-masing. Dalam kepemimpinan transaksional terkandung nilai-nilai memberikan imbalan, hukuman, dan arahan yang jelas perlu diimbangi dengan nilai-nilai etika dan moral yang tinggi agar dapat memberikan dampak positif bagi organisasi (Komarudin, 2023). Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan bawahan (Mustofa & Manafe, 2023; Rahmawati & Adiyatama, 2023). Lebih jauh lagi, kepemimpinan transaksional juga dapat dipahami dalam konteks nilai-nilai etika dan moral yang mendasari interaksi antara pemimpin dan pengikut. Misalnya, dalam penelitian yang dilakukan di lingkungan pendidikan, kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai etika dapat menciptakan lingkungan yang lebih positif dan produktif (Megayanti & Asri, 2023). Dalam hal ini, pemimpin tidak hanya berfokus pada hasil yang dicapai, tetapi juga pada cara mencapai hasil tersebut, yang mencakup pertimbangan terhadap nilai-nilai moral dan etika dalam pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, kepemimpinan transaksional mengandung nilai-nilai yang tidak hanya berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan antara pemimpin dan pengikut. Nilai-nilai ini dapat berupa penghargaan, etika, dan budaya organisasi yang mendukung interaksi yang positif dan produktif dalam lingkungan kerja.

## **Evolusi Kepemimpinan**

Berdasarkan perkembangan dunia saat ini, kepemimpinan di perguruan tinggi perlu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan global, teknologi, serta tuntutan masyarakat. Evolusi kepemimpinan melibatkan transisi dari pendekatan tradisional menuju pendekatan yang lebih partisipatif, dan inovatif. Kepemimpinan juga membutuhkan penyesuaian dalam seluruh aspek organisasi. Ditemukan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi ini, diantaranya:

### 1. Kepemimpinan inklusif dan berbasis nilai

Kepemimpinan inklusif dan berbasis nilai merupakan gaya kepemimpinan yang penting untuk menciptakan organisasi dan lingkungan pendidikan yang lebih adil, beragam, dan mendukung. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan keterlibatan, kreativitas, dan kinerja karyawan atau peserta didik. Kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang mengakui dan menghargai nilai-nilai setiap individu dalam organisasi (Ackaradejuangsri et al., 2023; Kuknor & Bhattacharya, 2022). Pemimpin inklusif berusaha untuk melibatkan semua anggota, menghargai keberagaman, dan menciptakan rasa memiliki serta keterlibatan (Agger-Gupta & Harris, 2017; Almanfaluthi et al., 2023). Kepemimpinan inklusif berfokus pada perubahan dialogis dan menghasilkan hasil yang lebih baik, kepemilikan yang lebih besar, dan rasa memiliki serta dihargai (Agger-Gupta & Harris, 2017). Kepemimpinan berbasis nilai adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai individu, seperti integritas, keadilan, dan kepedulian (Fagan et al., 2022). Pemimpin berbasis nilai berusaha untuk menjadi teladan dan memotivasi pengikut mereka untuk menerapkan nilai-nilai tersebut (Wang et al., 2024). Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif dan berbasis nilai saling terkait dan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, iklim organisasi yang inklusif, dan kinerja tim (Ashikali et al., 2020; Byrd, 2022). Selain itu, kepemimpinan inklusif dan berbasis nilai juga dapat meningkatkan prestasi siswa di sekolah (Carter & Abawi, 2018; Hitt & Tucker, 2016). Pemimpin sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat mendorong praktik-praktik inklusif dan memastikan bahwa semua siswa mendapatkan pendidikan yang berkualitas (Lambrecht et al., 2022). Jadi disimpulkan bahwa kepemimpinan di perguruan tinggi perlu memperhatikan keberagaman, kesetaraan, dan inklusivitas. Pemimpin harus menjadi role model dalam menciptakan lingkungan akademik yang demokratis, terbuka, dan berorientasi pada pengembangan karakter serta nilai-nilai kemanusiaan (humanis). Hal ini sejalan dengan paradigma society 5.0, di mana teknologi dan manusia saling mendukung untuk menciptakan kesejahteraan.

### 2. Kepemimpinan berbasis transformatif dan inovasi

Kepemimpinan berbasis transformatif dan inovasi di perguruan tinggi tentunya perlu mendorong terciptanya budaya inovasi dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi. Artinya bahwa rancangan model pembelajaran transformatif, pengembangan kurikulum dan kreativitas mahasiswa dilakukan dengan tujuan agar mahasiswa mampu berpikir kritis dan solutif menghadapi tantangan saat ini. Kepemimpinan berbasis transformatif di perguruan tinggi memiliki karakteristik:

- a. Memiliki visi ke depan dan berupaya untuk memperbaiki serta mengembangkan organisasi, bukan hanya untuk kepentingan saat ini tetapi juga untuk masa depan (Nengsih et al., 2020). Pemimpin transformatif selalu berkomitmen pada perbaikan terus-menerus, dengan pandangan visioner ke depan dan mendorong partisipasi staf untuk mewujudkan perubahan yang diharapkan (Nengsih et al., 2020).
- b. Meningkatkan kemampuan literasi digital tenaga pendidik, agar dapat beradaptasi dengan perubahan cepat di era globalisasi (Rifad et al., 2023). Pemimpin transformatif harus visioner, adaptif, dan menerapkan strategi manajemen yang inovatif untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing institusi pendidikan tinggi (Mesiono et al., 2024).
- c. Gaya kepemimpinan transformatif dianggap cocok untuk generasi Z di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, karena mampu mendorong inovasi, kreativitas, dan kolaborasi (Hardian & Eric, 2022). Kepemimpinan transformatif di perguruan tinggi juga harus mampu mempengaruhi kinerja dosen secara signifikan melalui peningkatan komitmen organisasional, budaya organisasi, dan tata kelola yang baik (Ardiansyah & Awaloedin, 2021).

Selain kepemimpinan transformatif, model kepemimpinan lain yang sesuai untuk perguruan tinggi adalah kepemimpinan kolektif-kolegial yang memfokuskan pada visi-misi jangka pendek, menengah, dan panjang (Sumarjono, 2023). Pemimpin perguruan tinggi juga perlu menerapkan penganggaran berbasis kinerja untuk mewujudkan perguruan tinggi yang berkualitas (Lorensius et al., 2021). Terdapat pula tantangan yang dihadapi pemimpin perguruan tinggi adalah mengelola organisasi yang memiliki karakteristik "anarki terorganisasi", dengan kontrol yang longgar dan manajemen tidak terstruktur. Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan yang berbeda dari organisasi lain (Bashori, 2019).

## **SIMPULAN**

Evolusi kepemimpinan di perguruan tinggi mencerminkan kebutuhan akan penyesuaian gaya kepemimpinan dengan dinamika perkembangan dunia saat ini. Kepemimpinan berbasis nilai, inklusivitas, transformasi, dan inovasi menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan akademik yang efektif, produktif, dan adaptif terhadap perubahan. Kepemimpinan berbasis nilai, seperti kepemimpinan pelayan, kepemimpinan transformasional dan, kepemimpinan transaksional menekankan pentingnya integritas, moralitas, serta pengembangan karakter individu dalam mencapai visi perguruan tinggi. Kepemimpinan pelayan menitikberatkan pelayanan, kerendahan hati, dan kebijaksanaan, sementara kepemimpinan transformasional menginspirasi perubahan melalui visi, keteladanan, motivasi, serta perhatian individual. Pendekatan ini terbukti meningkatkan komitmen, kinerja, dan kepuasan kerja di kalangan dosen dan staf. Evolusi kepemimpinan di perguruan tinggi melibatkan transisi dari pendekatan tradisional menuju pendekatan yang lebih partisipatif, dan inovatif, meliputi gaya kepemimpinan inklusif dan berbasis nilai, serta kepemimpinan berbasis transformasional dan inovasi. Kepemimpinan di perguruan tinggi harus bersifat multidimensi, mengintegrasikan nilai-nilai moral, inklusivitas, transformasi, dan inovasi untuk menciptakan lingkungan akademik yang unggul. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian akademis, tetapi juga membentuk karakter individu dan institusi yang siap menghadapi perubahan di era globalisasi dan teknologi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Ackaradejruangsri, P., Mumi, A., Rattanapituk, S., & Pakhunwanich, P. (2023). Exploring the Determinants of Young Inclusive Leadership in Thailand: Research Taxonomy and Theoretical Framework. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(4), 3696–3723. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01017-7>
- Adda, H., & Buntuang, P. (2018). Persepsi Servant Leadership Perguruan Tinggi di Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)*, 4, 81–90. <https://doi.org/10.22487/jimut.v4i1.108>
- Agger-Gupta, N., & Harris, B. (2017). Dialogic Change and the Practice of Inclusive Leadership. In *Breaking the Zero-Sum Game* (pp. 305–322). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-185-020171032>
- Alfiani, M. M., & Fauziyah, Y. (2020). Manajemen Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan. *Islamika*, 2(1), 1–19. <https://doi.org/10.36088/islamika.v2i1.403>
- Almanfaluthi, M. L., Noval, S. M. R., & Ghoer, H. F. (2023). Psychological Factors Influencing Leadership, Diversity and Equality for Better Inclusive Education Practices. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(4), 53–60. <https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i4.1757>
- Alwi, M. (2022). Kepemimpinan Transformasional: Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi di Era Industri 4.0. *JUPENJI : Jurnal Pendidikan Jompa Indonesia*, 1(2), 87–97. <https://doi.org/10.55784/jupenji.vol1.iss2.227>
- Amin, H., Ahmed, F., & Soomro, R. H. (2019). Servant Leadership Improves the Knowledge Sharing Behavior of Employees: A Case of Higher Education Sector in Pakistan. *Etikonomi*, 18(1), 83–92. <https://doi.org/10.15408/etk.v18i1.6190>
- Andriansyah, E. (2024). Dampak Penerapan Servant Leadership Di Institusi Pendidikan Tinggi: Sebuah Tinjauan Literatur. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(3), 583–588. <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i3.671>
- Anwar, H., & Otaya, L. G. (2017). Model Kepemimpinan Ideal Pada Fak Tarbiyah dan Keguruan : Studi Kasus di IAIN Sultan Amai Gorontalo. *Al-Ulum*, 17(2). <https://doi.org/10.30603/au.v17i2.255>
- Anwar, R. N., Mulyadi, M., & Soleh, A. K. (2022). Kepemimpinan Transformasional Kepala PAUD untuk Meningkatkan Mutu Pendidik. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(4), 2852–2862. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i4.1577>
- Apriliansyah, M. (2023). Kepemimpinan Transformasional Dosen di Dunia Pendidikan yang Berlandaskan Revolusi Industri 4.0. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4), 2378–2388. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.298>
- Ardiansyah, T., & Awaloedin, D. (2021). Model Kepemimpinan Tepat dalam Mempengaruhi Kinerja Dosen Perguruan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 6, 35. <https://doi.org/10.47313/ppl.v6i1.1075>
- Arisal, A. (2023). Kepemimpinan Transformasional Berbasis Pangadereng. *Jurnal Mappesona*, 6(3), 134–148. <https://doi.org/10.30863/mappesona.v6i3.5473>
- Armiyanti, A., Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 1061–1070. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104>
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>



- Bashori, B. (2019). Transformasi Kepemimpinan Perguruan Tinggi Dan Jejaring Internasional. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 15–32. <https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v1i1.1153>
- Byrd, M. Y. (2022). Editorial: Inclusive Leadership: Critical Practice Perspectives From the Field. *Advances in Developing Human Resources*, 24(4), 223–224. <https://doi.org/10.1177/15234223221120180>
- Carter, S., & Abawi, L.-A. (2018). Leadership, Inclusion, and Quality Education for All. *Australasian Journal of Special and Inclusive Education*, 42(1), 49–64. <https://doi.org/DOI: 10.1017/jsi.2018.5>
- Deddy, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(01), 171–185. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i01.17274>
- Fadilah, L., & Hamami, T. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4186–4197. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1381>
- Fagan, H. A. S., Wells, B., Guenther, S., & Matkin, G. S. (2022). The Path to InclusionHE PATH TO INCLUSION: A Literature Review of Attributes and Impacts of Inclusive Leaders. *Journal of Leadership Education*, 21(1), 88–113. <https://doi.org/10.12806/v21/i1/r7>
- Handoyo, S. (2010). Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 14(2), 130. <https://doi.org/10.7454/mssh.v14i2.675>
- Hardian, V., & Eric, H. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformatif Untuk Gen Z. *KENDALI: Economics and Social Humanities*, 1(1), 32–38. <https://doi.org/10.58738/kendali.v1i1.15>
- Hasan, G. (2022). Servant Leadership and Faculty Job Satisfaction by the Mediation of Organizational Commitment and Employee Engagement in Higher Education Institutes of Balochistan. *Annals of Human and Social Sciences*, 3(II). [https://doi.org/10.35484/ahss.2022\(3-ii\)84](https://doi.org/10.35484/ahss.2022(3-ii)84)
- Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic Review of Key Leader Practices Found to Influence Student Achievement: A Unified Framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 531–569. <https://doi.org/10.3102/0034654315614911>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Irshad, M. (2023). *The Role of Ethical Leadership for the Faculty Job Satisfaction : A Case of Higher Education Institutes of Balochistan The Role of Ethical Leadership for the Faculty Job Satisfaction : A. July.*
- Juliana, M. (2021). *Characteristics of leadership in private university organizations in indonesia: a conceptual model.* ANIMA Indonesian Psychological Journal.
- Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. (2023). A Systematic Review of Servant Leadership Outcomes in Education Context. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(2), 2563–2574. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v4i2.627>
- Kariyadi, D., & Suprpto, W. (2017). Membangun Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila Dalam Perspektif Masyarakat Multikultural. *Citizenship Jurnal Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 5(2), 86. <https://doi.org/10.25273/citizenship.v5i2.1560>
- Keradjaan, H. (2020). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Dosen Melalui Trust in Leader sebagai Variabel Pemediasi. *International Journal of Social Science and Business*, 4. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i3.25442>
- Keradjaan, H., Sondakh, J. J., Tawaas, H. N., & Sumarauw, J. S. (2020). The Effect of Servant

- Leadership on Lecturer Performance Through Trust in Leader as A Mediation Variable. *International Journal of Social Science and Business*, 4(3), 344–351. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/index>
- Komarudin, T. (2023). Melampaui Ambisi Pribadi: Mengubah Kepemimpinan dalam Pendidikan dari Agenda yang Didorong oleh Ego. *Kaipi: Kumpulan Artikel Ilmiah Pendidikan Islam*, 1, 1–11. <https://doi.org/10.62070/kaipi.v1i1.4>
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771–797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Lambrecht, J., Lenkeit, J., Hartmann, A., Ehlert, A., Knigge, M., & Spörer, N. (2022). The effect of school leadership on implementing inclusive education: how transformational and instructional leadership practices affect individualised education planning. *International Journal of Inclusive Education*, 26(9), 943–957. <https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1752825>
- Lorensius, L., Warman, W., & Tresia, Y. (2021). Kajian Literatur: Implementasi Performance-Based Budgeting Pada Institusi Pendidikan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 9, 118–131. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v9i1.172>
- Lutfia, A., Sa'ud, U. S., & Saepudin, D. (2021). Servant Leadership: Responding the Challenges for Change in Higher Education. *Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)*, 526(Icream 2020), 203–206. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.043>
- Melinda, T., Antonio, T., & Christina. (2019). *Servant Leadership Dimension in Higher Education*. 100, 677–681. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.118>
- Melisa, A., Frida, S. S., & Wajihan, N. (2022). Pelatihan Kepemimpinan Bagi Kepala Sekolah (Melalui Kajian Teori-teori Kepemimpinan yang Sesuai Diterapkan untuk Sekolah). *Abdi Cendekia: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 10–17. <https://doi.org/10.61253/abdicendekia.v1i1.30>
- Mesiono, M., Wasliyem, W., Zakiyah, N., Fahrezi, M., Nursakinah, I., & Azhari, M. (2024). Dinamika Kepemimpinan Perguruan Tinggi: Tantangan dan Strategi Manajemen untuk Menanggapi Perubahan Cepat di Era Globalisasi. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7, 3146–3153. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3789>
- Mustofa, F., & Manafe, L. (2023). Kepemimpinan Transaksional dan Komunikasi Menuju Keunggulan Kinerja Karyawan. *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 1, 85–96. <https://doi.org/10.59639/asik.v1i2.31>
- Mydin, K. F., & Amran, M. S. (2019). Socially Responsible Leadership Capacity among Student Leaders. *Creative Education*, 10(12), 2955–2967. <https://doi.org/10.4236/ce.2019.1012220>
- Puspitasari, N., Sulisno, M., Dwiantoro, L., Nur Kristina, T., & Hartiti, T. (2019). Penerapan Kepemimpinan Transformasional dalam Menurunkan Burnout Perawat Pelaksana. *Jurnal Smart Keperawatan*, 6, 98. <https://doi.org/10.34310/jskp.v6i2.289>
- Putri, S., Nofierni, N., & Hasyim, H. (2021). Peranan Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Industri Rumah Sakit di Indonesia. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 10, 79–86. <https://doi.org/10.33221/jikm.v10i02.806>
- Rahmawati, E., & Adiyatama, E. A. (2023). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Desa. *Jurnal Akuntansi Inovatif*, 1(2), 9–15. <https://doi.org/10.59330/jai.v1i2.9>
- Rifad, M., Alhabsyi, F., & Nadirah, S. (2023). Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Tenaga Pendidik di SD Alkhairaat 1 Palu. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 2, 49–58.

<https://doi.org/10.24239/jimpe.v2i1.1866>

- Sakti, F., & Martha, A. (2023). Kepemimpinan Berbasis Nilai. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7, 30763–30766. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.11976>
- Setyawan, A. A., & Widjayanti, C. E. (2020). Model Kepemimpinan Otentik dan Proses Internalisasi Nilai dalam Pendidikan Tinggi. *Jurnal Humanipreneur*, 1(1), 43–48. <https://doi.org/10.53091/jhup.v1i1.5>
- Sumarjono, S. (2023). Kepemimpinan dan Peningkatan Mutu Institusi Pendidikan Institusi Pendidikan di Univeritas Negeri Yogyakarta. *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi*, 1(3 SE-Articles), 64–72. <https://doi.org/10.59066/jmae.v1i3.83>
- Tanin, T. I. (2020). *Shariah-compliant equities and Shariah screening: Need for convergence of ethical screening of stocks with Shariah screening*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOEM-09-2020-1041/full/>
- Wang, T., Qin, H., Zhang, Z., & Qin, Y. (2024). The moderating effect of perceived organizational support on presenteeism related to the inclusive leadership. *BMC Nursing*, 23(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01816-0>
- Wiratmoko, D., Murniati, N. A. N., & Abdullah, G. (2022). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu di Sekolah Dasar. *Jurnal Prakarsa Paedagogia*, 5(1). <https://doi.org/10.24176/jpp.v5i1.7998>