

BAB I

PENDAHULUAN

Bab pendahuluan dimulai dengan latar belakang masalah yang mendasari pertanyaan dan tujuan penelitian. Bagian ini juga berisi tentang ruang lingkup penelitian, kontribusi penelitian dan menjelaskan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Bagian berikutnya menyajikan kebaruan penelitian, originalitas penelitian dan sistematika penulisan.

I. Latar Belakang

Selama beberapa dekade terakhir, institusi pendidikan tinggi di seluruh dunia telah mengalami perubahan signifikan yang dipicu oleh globalisasi, terutama dalam upaya mengurangi investasi publik dalam sektor ini. Penerapan perilaku dan ideologi neoliberalisme, yang menitikberatkan peran dinamika pasar dalam interaksi sosial di berbagai aktivitas perguruan tinggi, telah mempengaruhi perubahan dalam praktik, proses, dan budaya organisasi diperguruan tinggi (Ajayan & Balasubramanian, 2020; Croucher & Lacy, 2022; Gaus et al., 2020; Hamlin & Patel, 2017). Sebelum tahun 1980-an, perguruan tinggi secara tradisional didirikan sebagai barang publik dengan manajemen kolejal yang bertujuan untuk kesejahteraan masyarakat, dan dianggap sebagai cara terbaik dalam mengelola berbagai atribut istimewa perguruan tinggi. Namun, gagasan ini berubah secara drastis ketika neoliberalisme, dengan ideologi managerialisme, mulai mempengaruhi perguruan tinggi (Fleming, 2020). Penerapan ideologi neoliberalisme melalui *New Public Management* (NPM) atau *New Managerialism* telah menggeser pendekatan tradisional menuju pendekatan yang lebih mirip dengan model korporasi atau bisnis (Ajayan & Balasubramanian, 2020; Fleming, 2020; Martin-Sardesai et al., 2019).

New Public Management (NPM) adalah istilah yang pertama kali diperkenalkan oleh Osborne dan Gaebler (1992) dalam konteks Amerika Serikat. Konsep ini mempromosikan penerapan prinsip-prinsip bisnis di sektor pendidikan tinggi, menggunakan bahasa korporasi seperti kompetisi, nilai uang, jaminan

kualitas, pemantauan, evaluasi, audit, dan akuntabilitas (Ajayan & Balasubramanian, 2020; Gaus et al., 2019, 2020; Gaus & Hall, 2015). Implementasi prinsip-prinsip korporatisasi atau bisnis ke dalam pendidikan tinggi dan kedalam pekerjaan akademisi melalui pengukuran performatif juga menunjukkan control oleh pemerintah (Gaus & Hall, 2016) dan paksaan yang disamakan melalui kebijakan teknologi (Foucault, 1982). Hal ini memiliki efek korosif pada kebebasan akademik dan otonomi, yang menyebabkan kinerja kegiatan akademik menuju pada apa yang disebut (Veblen & Teichgraeber, 2015) "budaya uang" dalam pengelolaan layanan publik.

Terlepas dari efek korosif dari agenda NPM pada pendidikan tinggi dan pekerjaan akademisi, agenda ini terus berkembang pada pendidikan tinggi di seluruh dunia (Haake, 2009; Hossan, 2015; Middlehurst, 2004; Yokoyama, 2006), termasuk Indonesia (Gaus, 2019; Gaus et al., 2019, 2020; Gaus & Hall, 2015, 2016). Seperti halnya pemerintah Malaysia dan Thailand yang sangat percaya pada doktrin neoliberalisme, dengan keyakinan bahwa penerapan prinsip dan strategi pasar akan mendorong pemberian layanan yang lebih baik dan tata kelola yang baik di sektor publik (Taib & Abdullah, 2015). Sehingga perubahan ini telah mempengaruhi misi, nilai-nilai dan operasi secara keseluruhan pada tingkat perubahan yang berbeda disetiap Perguruan tinggi.

Beberapa peneliti telah membahas penerapan NPM/*Managerialism* di pendidikan tinggi seperti (Mok, 1999) dalam studinya tentang sektor sektor pendidikan tinggi di Hongkong, yang menyatakan bahwa manajerialisme telah mengakibatkan institusi menjadi lebih "berorientasi pelanggan" dan memperlakukan mahasiswa seperti konsumen. Kalfa dan Taksa (2017) menemukan institusi yang mengikuti praktik manajerialisme berfokus untuk membangun hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan seperti perwakilan industri yang memiliki harapan tertentu akan keterampilan lulusannya untuk mendapatkan pekerjaan. Sehingga praktek manajerialisme menuntut perguruan tinggi untuk lebih bersifat kewirausahaan dan menemukan mekanisme pendapatan alternatif lainnya (Ajayan & Balasubramanian, 2020). Namun (Nickson, 2014) menyesalkan bahwa perguruan tinggi mungkin dapat mengorbankan kebebasan akademik dan kolegialitas dalam rangka mendapatkan sumber pendapatan alternatif.

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh Fleming (2020) sebagai *The Dark Academia*, yang mengungkapkan bahwa transformasi akibat dari arus neoliberal telah mengubah Perguruan tinggi menjadi lebih korporative, semakin komersial, perguruan tinggi seperti *Edu Factory* yang memproduksi massal, dan menjadikan mahasiswa sebagai konsumen yang perlu dipuaskan, dan dilayani. Pemerintah sebagai pemegang regulasi juga terkait erat dengan ideologi neoliberalisme, dengan maksud untuk memperbaiki inefisiensi yang terkait dengan sektor publik dengan cara mengadopsi praktek korporatisasi, dan mengubah perguruan tinggi menjadi lebih efisien, produktif, responsif terhadap pelanggan dan lebih akuntabel (Ajayan & Balasubramanian, 2020).

Perubahan pandangan tentang pendidikan sebagai komoditas yang dapat dipasarkan, dan mampu menghasilkan pendapatan yang menguntungkan juga didukung oleh lembaga-lembaga seperti Bank Dunia, UNESCO dan OECD (Lynch, 2015). Peningkatan jumlah institusi pendidikan tinggi “mirip bisnis” di seluruh dunia menuntut perguruan tinggi untuk menjadi lebih berwirausaha, mencapai efisiensi yang lebih tinggi dan meningkatkan kualitas (Robertson, 2010). Selain itu, pertumbuhan manajerialisme/NPM di sektor pendidikan tinggi didorong oleh kebutuhan untuk menunjukkan standar akademik (*quality assurance/QA*), peningkatan produktivitas penelitian, upaya mendapatkan pendanaan pemerintah dan industri, yang sebagian besar berbasis kinerja serta dorongan untuk berkompetisi untuk meningkatkan daya saing mendapatkan reputasi internasional dalam rangka menarik minat mahasiswa lokal dan internasional (Ajayan & Balasubramanian, 2020).

Penguatan daya saing perguruan tinggi merupakan salah satu aspek utama dari penerapan ideologi neoliberalisme dalam pendidikan tinggi. Perguruan tinggi di seluruh dunia, baik negeri maupun swasta, kini menghadapi persaingan yang semakin ketat, tidak hanya di tingkat nasional tetapi juga di tingkat internasional (Fleming, 2020; Manning, 2021). Persaingan ini terjadi antara institusi pendidikan lokal dan asing yang berlomba-lomba untuk mencapai reputasi global dan menempati posisi teratas dalam berbagai peringkat internasional. Hal ini akan tercermin dari penilaian pemeringkatan global sebagai *World Class University /WCU*.

Muncul sebagai perguruan tinggi dalam skema WCU merupakan parameter keberhasilan pencapaian reputasi dan pengakuan internasional dalam mendapatkan posisi ditengah persaingan global (Allen, 2021). Sehingga reputasi/pemeringkatan menjadi indikator kinerja utama bagi administrator dan pembuat kebijakan di pendidikan tinggi (Sukoco, Choirunnisa, et al., 2021). Terlepas dari perdebatan dan kritik terhadap “rezim pemeringkatan” yang masih berlangsung (Gonzales & Nunez, 2021), sistem ini telah memicu banyak perguruan tinggi untuk mengembangkan sistem berbasis kinerja (Sauder & Espeland, 2009), serta menerapkan perubahan mulai dari praktik internal hingga struktur organisasi (Marques & Powell, 2020).

Indonesia adalah bagian dari dunia, dan perguruan tinggi Indonesia tidak bisa lari dari *trend* besar dunia, yaitu *neoliberalism*, salah satunya adalah peringkat perguruan tinggi, dan ini adalah produk dari *The Dark Academia* yang telah di gambarkan oleh Fleming. Meskipun peringkat bukanlah tujuan dari pendidikan tinggi Indonesia. Tujuan pendidikan tinggi Indonesia adalah kualitas, relevansi dan daya saing perguruan tinggi untuk meningkatkan daya saing bangsa. Sementara kualitas, relevansi dan daya saing perguruan tinggi tercermin melalui reputasi/pemeringkatan global (Nizam et al, 2022) . Pemeringkatan merupakan proxy dari *World Class University* (WCU) dengan menetapkan berbagai kriteria penilaian seperti penelitian, pengejaran, Sumber Daya manusia (SDM) dan program internasionalisasi.

Salah satu sistem pemeringkatan yang terkenal dan menjadi rujukan dibanyak penelitian adalah *Quacquarelli Symonds* (QS) *World University Ranking* dan *Times Higher Education* (THE) *World University Ranking* yang merupakan lembaga WUR pertama dan terpopuler dunia (Allen, 2021; Nizam et al, 2022; Polyakov et al., 2020). Menggunakan data longitudinal dari 2019 hingga 2025 untuk mencerminkan posisi perguruan tinggi Indonesia dalam perengkingan dunia. Fakta dan data memperlihatkan bahwa, sebagian besar posisi perguruan tinggi yang berada pada perengkingan adalah perguruan tinggi negeri dan tiga diantaranya adalah perguruan tinggi swasta. Bila dibandingkan dengan jumlah kuantitas perguruan tinggi di Indonesia secara keseluruhan, daya saing perguruan tinggi Indonesia pada dua perengkingan ini masih rendah, dimana jumlah perguruan tinggi

Indonesia tercatat lebih kurang 3271 perguruan tinggi, sementara perguruan tinggi yang menempati perengkingan dunia tidak mengalami perubahan jumlah secara signifikan. Lembaga perengkingan QS WUR telah mengeluarkan posisi perengkingan seperti terlihat pada Tabel 1.1 yang menunjukkan posisi perguruan tinggi Indonesia dari tahun 2019 sampai dengan 2025. Hanya lima PTN yang berhasil masuk dalam peringkat 500 besar dunia seperti: Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Institut Teknologi Bandung, Universitas Airlangga, dan Institut Pertanian Bogor. Ini mengindikasikan bahwa perguruan tinggi lainnya yang terdaftar dalam pemeringkatan tersebut belum berhasil menembus posisi Top 500 WUR seperti yang ditargetkan oleh pemerintah.

Fakta berikutnya yang dapat diidentifikasi dari hasil pemeringkatan QS WUR dan THE WUR adalah bahwa mayoritas perguruan tinggi yang masuk dalam daftar World Class University (WCU) berstatus sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH), dengan hanya tiga perguruan tinggi swasta yang juga tercatat. Hal ini menunjukkan bahwa jalur menuju WCU cenderung lebih mudah dicapai melalui mekanisme tata kelola PTN-BH. PTN-BH memiliki otonomi yang lebih besar dalam hal pengelolaan keuangan, akademik, dan sumber daya manusia, hal ini menjadikan PTN-BH lebih fleksibel dibandingkan jenis PTN lainnya. Di sisi lain, PTS memiliki kewenangan manajerial yang relatif mandiri namun tetap harus mengikuti regulasi yang ditetapkan pemerintah untuk memastikan standar pendidikan yang seragam. Dimana struktur dan kepemilikan perguruan tinggi (PT) di Indonesia diatur oleh undang-undang yang membedakan antara perguruan tinggi negeri (PTN) dan perguruan tinggi swasta (PTS). PTN dimiliki dan dikelola oleh pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, sedangkan PTS dikelola oleh yayasan, badan hukum pendidikan, atau institusi non-pemerintah. Sedangkan PTN di Indonesia terdiri dari beberapa jenis, yaitu PTN Badan Hukum (PTN-BH), PTN Badan Layanan Umum (PTN-BLU), dan PTN Satuan Kerja (Satker) /PNBP yang dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.1 Rangkings Perguruan Tinggi Indonesia Berdasarkan Data QS WUR
(Tahun 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, dan 2025)

No	Nama Perguruan tinggi	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	APT	Status PT
1	Universitas Indonesia	292	296	305	290	248	237	206	Unggul	PTN BH
2	Universitas Gadjah Mada	391	320	254	254	231	263	239	Unggul	PTN BH
3	Institut Teknologi Bandung	359	331	313	303	235	281	256	Unggul	PTN BH
4	Universitas Airlangga	751-800	651-700	521-530	465	369	345	308	Unggul	PTN BH
5	Institut Pertanian Bogor	701-750	601-650	531-540	511-520	449	489	426	Unggul	PTN BH
6	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	801-1000	801-1000	751-800	751-800	701-750	621-630	585	Unggul	PTN BH
7	Universitas Padjadjaran	651-700	751-800	801-1000	801-1000	751-800	661-670	596	Unggul	PTN BH
8	Universitas Diponegoro	801-1000	801-1000	1001+	1001-1200	801-1000	791-800	721-730	Unggul	PTN BH
9	Universitas Brawijaya	801-1000	1001+	1001+	1001-1200	801-1000	801-850	801-850	Unggul	PTN BH
10	BINUS University	-	801-1000 4 QS Stars	801-1000 4 QS Stars	1001-1200 5 QS Stars	1001-1200 5 QS Stars	1001-1200 5 QS Stars	951-1000 5 QS Stars	Unggul	PTS
11	Telkom University	-	-	-	1001-1200 4 QS Stars	1001-1200 5 QS Stars	1001-1200 5 QS Stars	1001-1200 5 QS Stars	Unggul	PTS
12	Universitas Hasanuddin	-	-	-	1001-1200	1001-1200	1001-1200	1001-1200	Unggul	PTN BH
13	Universitas Sebelas Maret	-	-	-	1201+ 3 QS Stars	1200+	1001-1200 4 QS Stars	1001-1200 4 QS Stars	Unggul	PTN BH
14	Atma Jaya Catholic University of Indonesia	-	-	-	-	-	1201-1400 3 QS Stars	1201-1400 3 QS Stars	Unggul	PTS
15	Universitas Islam Indonesia	-	-	-	-	-	1201-1400	1201-1400	Unggul	PTS
16	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	-	-	-	-	-	1201-1400	1201-1400	Unggul	PTS
17	Universitas Pendidikan Indonesia	-	-	-	-	-	1201-1400	1201-1400 3 QS Stars	Unggul	PTN BH
18	Universitas Sumatera Utara	-	-	-	1201+ 3 QS Stars	1200+	1201-1400	1201-1400 3 QS Stars	Unggul	PTN BH
19	Universitas Negeri Yogyakarta	-	-	-	-	-	1201-1400	1201-1400	Unggul	PTN BH
20	Universitas Negeri Malang	-	-	-	-	-	1401+	1401+	Unggul	PTN BH
21	Universitas Udayana	-	-	-	-	-	1401+	1401+	Unggul	PTN BLU
22	Universitas Andalas	-	-	-	1201+	1201-1400	1401+	1401+	Unggul	PTN BH
23	Petra Christian University	-	-	-	-	-	1401+	1401+	Unggul	PTS
24	Universitas Muhammadiyah Surakarta	-	-	1001+	1201+	1201-1400	1400+ 3 QS Stars	1400+ 3 QS Stars	Unggul	PTS
25	Universitas Lampung	-	-	-	-	-	1401+	1401+	Unggul	PTN BLU
26	Universitas Mataram	-	-	-	-	-	1401+	1401+	Baik Sekali	PTN BLU
Jumlah PT		9 PT	10 PT	11 PT	16 PT	16 PT	26 PT	26 PT		

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan QS University Rankings (data tahun 2019 - 2025)

Tabel 1.2 Rangkings Perguruan Tinggi Indonesia Berdasarkan Data THE WUR
Tahun 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 dan 2025)

No	Nama Perguruan tinggi	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	APT	Status PT
1	Universitas Indonesia	601-800	601-800	801-1000	801-1000	1001-1200	801-1000	801-1000	Unggul	PTN BH
2	Institut Teknologi Bandung	801-1000	1001+	1001+	1001-1200	1201-1500	1201-1500	1201-1500	Unggul	PTN BH
3	BINUS University	-	-	-	1201+	1201-1500	1201-1500	1201-1500	Unggul	PTS
4	Universitas Airlangga	-	-	-	1201+	1201-1500	1201-1500	1201-1500	Unggul	PTN BH
5	Universitas Gadjah Mada	1000+	1000+	1001+	1200+	1201-1500	1201-1500	1201-1500	Unggul	PTN BH
6	Universitas Muhammadiyah Surakarta	-	-	-	-	-	-	1201-1500	Unggul	PTS
7	Universitas Sebelas Maret	-	-	-	1200+	1201-1500	1201-1500	1201-1500	Unggul	PTN BH
8	Universitas Diponegoro	-	-	1001+	1200+	1500+	1500+	1500+	Unggul	PTN BH
9	Universitas Hasanuddin	-	-	-	1200+	1201-1500	1500+	1500+	Unggul	PTN BH
10	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	1000+	1000+	1001+	1200+	1201-1500	1201-1500	1500+	Unggul	PTN BH
11	IPB University	1000+	1000+	1001+	1200+	1201-1500	1201-1500	1500+	Unggul	PTN BH
12	Universitas Islam Indonesia	-	-	-	-	1500+	1500+	1500+	Unggul	PTS
13	Universitas Jember	-	-	-	-	-	1500+	1500+	Unggul	PTN BLU
14	Universitas Negeri Malang	-	-	-	-	1201-1500	1500+	1500+	Unggul	PTN BH
15	Telkom University	-	-	1001+	1200+	1500+	1500+	1500+	Unggul	PTS
16	Universitas Ahmad Dahlan	-	-	-	-	-	-	1500+	Unggul	PTS
17	Universitas Andalas	-	-	-	-	1500+	1500+	1500+	Unggul	PTN BH
18	Universitas Muhammadiyah Malang	-	-	-	-	-	-	1500+	Unggul	PTS
19	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	-	-	-	-	-	-	1500+	Unggul	PTS
20	Universitas Negeri Padang	-	-	-	-	-	-	1500+	Unggul	PTN BH
21	Universitas Negeri Semarang	-	-	-	-	-	-	1500+	Unggul	PTN BH
22	Universitas Negeri Surabaya	-	-	-	-	-	1500+	1500+	Unggul	PTN BH
23	Universitas Negeri Yogyakarta	-	-	-	-	-	1500+	1500+	Unggul	PTN BH
24	Universitas Padjadjaran	-	-	1001+	1200+	1500+	1500+	1500+	Unggul	PTN BH
25	Universitas Pendidikan Indonesia	-	-	-	1001-1200	1201-1500	1500+	1500+	Unggul	PTN BH
26	Universitas Sriwijaya	-	-	-	-	-	1500+	1500+	Unggul	PTN BLU
27	Universitas Sumatera Utara	-	-	-	-	1500+	1500+	1500+	Unggul	PTN BH
28	Universitas Syiah Kuala	-	-	-	-	-	1201-1500	1500+	Unggul	PTN BLU
29	Universitas Brawijaya	-	1001+	1001+	1200+	1500+	1500+	1500+	Unggul	PTN BH
30	Universitas Lampung	-	-	-	-	-	1500+	1500+	Unggul	PTN BLU
31	Universitas Mataram	-	-	-	-	-	-	1500+	Baik Sekali	PTN BLU
Jumlah PT		5 PT	6 PT	9 PT	14 PT	18 PT	24 PT	31 PT		

Sumber : Diolah peneliti berdasarkan THE *World University Ranking* (data tahun 2019 - 2025)

Pengelompokkan perguruan tinggi di Indonesia berdasarkan status badan hukumnya dan tata kelola perguruan tinggi dapat dilihat pada Tabel 1.3 yang dikelompokkan menjadi (1) PTN BH, (2) PTN BLU, (3) PTN Satker, dan (4) PTS, PTS sebagai mana dimaksud dalam pengkoordinasian pengelolaannya berada dalam koordinasi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LL DIKTI) yang dibentuk oleh pemerintah yang memiliki peran strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi di Indonesia. Namun untuk kepentingan penelitian ini peneliti hanya akan memfokuskan situs penelitian dan survey pada PTN saja. Hal ini di asumsikan dari kesamaan pertanggungjawaban pada pemerintah.

Tabel 1.3 Bentuk Perguruan Tinggi Berdasarkan Status Badan Hukum Perguruan Tinggi

No.	Pengelompokkan Perguruan tinggi	Jumlah
1.	PTN BH	21
2.	PTN BLU	38
3.	PTN SATKER	66
4.	LLDIKTI	3144
Total		3269

Sumber: Diolah berdasarkan data dari DIKTI dan Forlap (2021) diakses 31 Desember 2021

Pemerintah Republik Indonesia melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi mendorong agar satuan kerja (satker) yang ada di lingkungannya untuk menerapkan praktik bisnis yang sehat dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dengan mendorong perguruan tinggi untuk bertransformasi. Dorongan ini ditujukan terhadap perguruan tinggi yang berstatus non-BLU atau non-BH untuk mengajukan usulan menjadi PTN BLU dan PTN. BH bagi yang telah memiliki kemampuan. Pemerintah berharap dengan fleksibilitas yang dimiliki oleh PTN BH dan PTN BLU diharapkan dapat menunjang terwujudnya *link and match* yang telah diprogramkan oleh Pemerintah. Namun kemampuan PTN untuk bertransformasi sangat ditentukan oleh kapasitas organisasi untuk berubah/ *Organization Capacity for Change* dan masih terdapat kelangkaan penelitian mengenai OCC di PT (Sukoco, Choirunnisa, et al., 2021). Kemampuan setiap PTN untuk melakukan perubahan, memiliki irama yang berbeda, ada yang baru mempersiapkan diri untuk perubahan dan ada yang baru saja berhasil

bertransformasi. Namun ada yang telah berhasil bertransformasi lebih awal dan sampai saat ini masih dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Perguruan tinggi yang berprestasi akan menjadi *role model* bagi PT lain untuk mengikuti atau meniru, untuk capaian posisi yang sama atau bahkan lebih baik. Proses peniruan ini menciptakan tekanan persaingan terkait dengan cara yang dibutuhkan Perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan kualitas akademik sesuai dengan standar kinerja global, karena posisi pemeringkatan juga menunjukkan perbedaan kualitas berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Perguruan tinggi yang ingin berada pada posisi WCU akan dihadapkan pada sejumlah tantangan dan tekanan seperti tekanan akademik, tekanan keuangan, QA, internasionalisasi, zreputasi, standar lulusan global, dan relefansi lulusan (Sukoco, Mudzakkir, et al., 2021). Sistem pemeringkatan ini telah memaksa perguruan tinggi untuk melakukan transformasi mendalam (Hazelkorn, 2015) agar lebih proaktif menghadapi tantangan pemenuhan standar penilaian global (Brankovic, 2018). Suka atau tidak suka, perguruan tinggi harus mengikuti kalau tidak ingin tergilas oleh gelombang besar ini (Fleming, 2020; Sukoco, Mudzakkir, et al., 2021). Maka secara khusus PTN Indonesia harus mempersiapkan kapasitas organisasinya untuk berubah dan mengeksekusi perubahan.

Beberapa penelitian telah mengkonfirmasi bahwa 70% dari inisiatif perubahan gagal, dan kegagalan tersebut sebagian besar disebabkan oleh ketidak efektifan para pemimpin dalam menjalankan program perubahan (Akinbode & Shuhumi, 2018), karena variabel kunci dalam perubahan organisasi adalah efektivitas para pemimpin, khususnya efektivitas mereka dalam memimpin perubahan (Magsaysay & Hechanova, 2017). Pemimpin bertindak sebagai katalisator yang menyelaraskan tujuan antara pemangku kepentingan dan seluruh *stakeholders'* yang berkepentingan dengan tujuan organisasi (Akinbode & Shuhumi, 2018; Aldulaimi & Abdeldayem, 2020; Notanubun, 2021; Wallace et al., 2011).

Isu mengenai kepemimpinan telah lama diperdebatkan dalam organisasi dan di berbagai literatur (Mohamed Jais et al., 2020). Penelitian kepemimpinan awal oleh (Carlyle, 1907), dilakukan dalam konteks budaya yang sangat individualistik yang berfokus pada pemeriksaan karakteristik pemimpin (Hoffman et al., 2011). Penelitian awal kepemimpinan terkonsentrasi pada apa yang membedakan

pemimpin dari yang bukan pemimpin dan apa yang membuat mereka dapat dikatakan sebagai pemimpin yang efektif dan tidak efektif (Hamlin & Patel, 2017), dengan fokus pembahasan mengenai sifat, perilaku dan pertimbangan faktor situasi dalam kepemimpinan yang didasarkan pada 3 teori utama munculnya kepemimpinan, seperti teori sifat, perilaku dan kontingensi kepemimpinan (Daniels et al., 2019; Eddy & VanDerLinden, 2006; Luthans, 2006; Northouse, 2013; Robbins, 1996; Vroom & Jaago, 2007).

Beberapa konteks dan kerangka kerja kepemimpinan telah dikembangkan seperti yang dilakukan oleh (Bass, 1998), (Bryman, 1986; R. Stogdill, 1974), dimana penelitiannya berfokus pada pemeriksaan kemampuan kepemimpinan yang didasarkan pada teori sifat, perilaku, situasi, dan kemampuan transformasional yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, dan dampaknya pada kinerja organisasi (Mohamed Jais et al., 2020; Yukl, 2002). Teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh (Bass, 1985) boleh dikatakan adalah teori kepemimpinan paling fenomenal, dan dianggap sebagai salah satu gaya kepemimpinan utama yang mempengaruhi hasil organisasi dan individu untuk mencapai keunggulan kompetitif (Alqatawenh, 2018). Model kepemimpinan yang juga sangat berpengaruh adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikemukakan oleh (Burns, 1978). Teori ini sangat relevan dengan banyak organisasi yang memerlukan perubahan radikal untuk bertahan dalam menghadapi persaingan ekonomi yang meningkat (Mustofa, 2003).

Peningkatan daya saing dan lingkungan yang sangat kompleks membutuhkan tipe pemimpin baru yang dapat membuat pengikutnya tampil melebihi ekspektasi (Hamlin & Patel, 2017), dan hal ini merupakan tantangan yang sama yang dihadapi oleh pendidikan tinggi. Oleh karena itu ada kebutuhan bagi para pemimpin untuk memahami proses manajemen perubahan serta menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai, sehingga dibutuhkan kerangka kerja dan model kepemimpinan baru (Hamlin & Patel, 2017) yang mampu mengubah perguruan tinggi seirama dengan berbagai tuntutan dan perubahan yang terjadi (Mifsud, 2015). Namun hasil penelitian kepemimpinan sebelumnya, yang dikombinasikan dengan perspektif kolega dan pengamatan semala beberapa dekade terakhir, mendorong kekhawatiran bahwa kepemimpinan di lembaga pendidikan tinggi pada

dasarnya tidak menunjukkan tingkat kesiapan atau kemampuan untuk secara efektif menanggapi tantangan perubahan (Hempsall, 2014), karena perguruan tinggi atau universitas telah lama di pandang sebagai organisasi yang sulit untuk dipimpin (Bradshaw & Fredette, 2009; Burns & Mooney, 2018).

Beberapa pergeseran kontekstual terkait ideologi neoliberal mendorong beberapa perguruan tinggi untuk mengadopsi apa yang penulis sebut sebagai "kepemimpinan bisnis," atau kepemimpinan yang ditandai dengan gaya kepemimpinan vertikal *top-down* ((Blaschke, S., Frost & Hattke, 2014). Dimana kepemimpinan dipandang tidak hanya sekadar hubungan yang saling berkaitan secara vertikal. Tetapi sebaliknya, hubungan yang hanya bersifat pertukaran, juga dipandang sebagai dimensi horizontal di mana keterlibatan pemimpin dengan adanya dukungan dari rekan kerja akan lebih berharga dalam memajukan misi kelembagaan (Ibarra & Hansen, 2011).

Kebutuhan untuk memasukkan dimensi horisontal dalam kepemimpinan juga dapat dilihat dalam pendidikan tinggi (Burns & Mooney, 2018). Bertentangan dengan kepemimpinan vertikal *top-down* yang diamati oleh Blaschke et al. (2014), Mooney et al. (2012) menunjukkan bahwa dimensi horizontal dalam kepemimpinan juga berharga di perguruan tinggi. Secara khusus, mereka melaporkan bahwa kepemimpinan kolaboratif seperti yang digunakan di PT mengarah pada hasil yang lebih unggul, seperti tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan perilaku yang mengarah pada tujuan (Burns & Mooney, 2018). Meskipun kepemimpinan kolaboratif tampaknya menjadi fokus penting dalam kepemimpinan yang sukses saat ini, dalam pendidikan tinggi dengan struktur sebagian besar perguruan tinggi terdiri dari sejumlah unit semi independen, pendekatan kolaboratif saja mungkin tidak cukup (Burns & Mooney, 2018).

Akibatnya, kepemimpinan transkollegial pertama kali diusulkan oleh Mooney et al. (2012) sebagai perspektif tentang kepemimpinan akademik yang dapat membantu perguruan tinggi dan universitas bertahan hidup dan makmur dalam menghadapi lingkungan yang kompetitif (Mooney et al., 2012). Kepemimpinan transkollegial adalah jenis kepemimpinan kolaboratif yang didefinisikan oleh perilaku yang dapat memperdalam dan mempertahankan proses dan kekuatan kolaboratif. Secara khusus, kepemimpinan transkollegial adalah

bentuk kepemimpinan kolaboratif di mana individu melibatkan diri mereka sendiri dalam kegiatan di luar bidang otoritas tradisional mereka demi kepentingan institusi yang tidak di latar belakang oleh kepentingan individu semata (Burns & Mooney, 2018). Mooney et al. (2012) sebagai peneliti pertama yang mengagaskan tentang kepemimpinan transkollegial, namun hanya sebatas mengusulkan saja, belum ada dasar pemikiran yang membedakan bentuk kepemimpinan ini dengan gaya kepemimpinan lainnya.

Peneliti selanjutnya dilanjutkan oleh Burns et al. (2018) dalam mengeksplorasi penerapan berbagai bentuk kepemimpinan pada institusi pendidikan tinggi, membahas mengenai keefektifan bentuk-bentuk populer dari kepemimpinan dan secara khusus ditempatkan untuk mengidentifikasi penerapan pendekatan kepemimpinan primer terhadap lembaga-lembaga pendidikan tinggi dan kepemimpinan transkollegial dikembangkan sebagai bentuk alternatif untuk mengintegrasikan antara kepemimpinan dan lingkungan yang dinamis tersebut. Perhatian khusus ditempatkan untuk membedakan kepemimpinan transkollegial dari bentuk kepemimpinan lainnya dan mengeksplorasi implementasinya di Perguruan tinggi Amerika Serikat (Burns & Mooney, 2018).

Meskipun kepemimpinan transkollegial memiliki validitas wajah yang cukup besar dan sebagian besar di Perguruan tinggi dapat menyebutkan contoh-contoh pemimpin yang menunjukkan kualitas kepemimpinan transkollegial, ada kelangkaan penelitian empiris tentang hal ini (Burns & Mooney, 2018) terutama dalam konteks perubahan organisasi di Perguruan tinggi. Sebagai bentuk paradigma baru dalam kepemimpinan (Luster et al., 2021) mendukung teori kepemimpinan ini, dengan mengatakan bahwa penting untuk meningkatkan kepemimpinan berbasis hubungan yang lebih relasional untuk meminimalisir dampak agitasi negatif dalam organisasi dari penerapan *kepemimpinan tradisional dengan struktur hirarki yang bersifat top-down*.

Namun, pada prakteknya kepemimpinan dengan aliran *top-down* masih mencirikan sebahagian besar kepemimpinan di perguruan tinggi. Sebagai lawan dari kepemimpinan transkollegial, (Gaus et al., 2020) mengusulkan kepemimpinan neo-transaksional, kepemimpinan neo-transaksional diusulkan sebagai solusi dalam menghadapi perubahan yang diakibatkan oleh masuknya prinsip-prinsip NPM

dalam pengelolaan perguruan tinggi. Kepemimpinan neo-transaksional didasarkan pada premis pertukaran imbalan dan hukuman. Pertukaran semacam itu dimediasi dengan pendekatan relasional yang tercermin dalam istilah-istilah seperti pengakuan, sentuhan lembut, refleksi dan perawatan. Hasil ini menawarkan cara baru untuk memadukan pengetahuan konvensional (positivisme dan konstruktivisme sosial) dalam mendefinisikan sifat kepemimpinan di perguruan tinggi. Namun menjadi keterbatasan dalam penelitian (Gaus et al., 2020) untuk memeriksa kerangka kerja kepemimpinan neo-transaksional dalam konteks perubahan organisasi di perguruan tinggi, dan hal ini memerlukan pemeriksaan secara empiris.

Kepemimpinan neo-transaksional dikembangkan berdasarkan kepemimpinan transaksional yang dikemukakan oleh (Bass, 1985; Burns, 1978), dimana bentuk kepemimpinan ini masih didasarkan pada pola kepemimpinan tradisional dalam bentuk kepemimpinan vertikal. Dimana otoritas kepemimpinan terkonsentrasi pada pemimpin. Hal yang sama, birokrasi di Indonesia telah dicirikan pada birokrasi patrimonialisme, yang didasarkan pada tradisi pelemiharaan ketaatan rakyat pada pemimpinnya, terutama pada rezim orde baru (Gaus et al., 2017). Sementara paradigma kepemimpinan telah bergeser dari vertikal pada dimensi kepemimpinan yang lebih horizontal dan lintas batas.

Penelitian oleh (Gumus et al., 2018) telah mengungkapkan beberapa model kepemimpinan pendidikan dan menghasilkan 14 gaya kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan terdistribusi/kolaboratif (terbanyak), kepemimpinan instruksional, guru, kurikulum, transformasional, transaksional, teknologi, etis/Moral, karismatik, adaptif/manajerial, strategis, otentik, visioner dan *Servant Leadership*, dimana ke 14 gaya kepemimpinan ini merupakan model kepemimpinan bisnis yang bersifat *top-down*. Hal yang sama dilakukan oleh (Uys & Webber-Youngman, 2019) yang mengungkapkan beberapa model gaya kepemimpinan terkait dengan Revolusi Industri 4.0 seperti: 1) kepemimpinan kharismatik; 2) kepemimpinan transformasional; 3) kepemimpinan transaksional; 4) kepemimpinan *laissez-faire* (LF); 5) kepemimpinan pelayan (*servant leadership*); 6) kepemimpinan visioner; 7) kepemimpinan otentik dan 8) kepemimpinan tim. Penelitian oleh Bor & Shargel, (2020) mulai memspesifikasikan bentuk gaya kepemimpinan di pendidikan tinggi

dalam konteks pengambilan keputusan dan perubahan, dan menghasilkan bentuk kepemimpinan visioner, kepemimpinan transformasional, dan *Servant Leadership* (SL).

Marketisasi dan korporatisasi di perguruan tinggi untuk menjadi lebih otonom, mengarah pada konsep managerialisme yang lebih pada market orientation (Hamlin & Patel, 2017; Mok, 2001), hal ini menyebabkan terjadi peningkatan terhadap terhadap tugas dan tanggungjawab pimpinan perguruan tinggi di level puncak, menengah dan lini dimana peran kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kepemimpinan akademik tapi menjadi lebih manajerial (Hamlin & Patel, 2017). Perguruan tinggi saat ini tidak hanya berbicara mengenai pemenuhan untuk standar akademik tetapi lebih jauh mengenai bisnis, dalam menghadapi tantangan menjadi *entrepreneurial university* dalam rangka menghasilkan *income generating* diluar pendapatan tradisionalnya. Pertanyaannya pemimpin seperti apa yang layak memimpin dalam menjawab tantangan ini.

Tantangan untuk menjadi *entrepreneurial university* akan menjadi awal untuk dilakukan eksplorasi lebih lanjut mengenai organisasi dan kepemimpinan (Aldawod, 2022), dimana manajemen, tata kelola dan kepemimpinan di perguruan tinggi memerlukan sesuatu yang lebih spesifik untuk menghadapi fenomena ini. Masih ada kelangkaan penelitian untuk memeriksa bagaimana kepemimpinan yang efektif pada pimpinan puncak perguruan tinggi seperti Rektor dan Wakil Rektor dalam menghadapi fenomena managerialism ini (Hamlin & Patel, 2017). Asumsi ini yang menjadi dasar bagi peneliti untuk mengeksplorasi *Entrepreneurial Leadership*, yang diyakini dapat menjawab tantangan peningkatan kinerja organisasi (Arawati & Hassan, 2010; C. Harrison et al, 2018; Van Zyl & Mathur-Helm, 2007) di Perguruan tinggi. Transformasi PTN menjadi perguruan tinggi otonom seperti PTN. BH yang memiliki fleksibilitas yang lebih besar pada masalah akademik dan non akademik. Menggiring proposisi peneliti bahwa untuk perguruan tinggi yang telah memiliki otonomi penuh maka akan menunjukkan gaya kepemimpinan sebagai *Entrepreneurial Leadership* untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi dalam skema WCU.

Transformasi digital secara masif telah mengubah peradapan dunia. Tidak ada satu pun organisasi dan individu yang tidak terdampak dari masifnya perubahan

teknologi digital termasuk perguruan tinggi. Menjadi hal yang menarik untuk mengeksplorasi *Digital Leadership* sebagai alternatif kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi, mengingat bahwa untuk bersaing secara nasional atau internasional memerlukan kualitas pemimpin yang mampu mengkombinasikan budaya digital dan kompetensi digital secara konsisten (Rocha et al., 2021).

Masifnya perubahan teknologi dalam bentuk digitalisasi dan pembelajaran online, telah merubah peradapan pendidikan. Penting untuk memiliki pemimpin yang mampu mengkombinasikan pengetahuan kepemimpinan untuk mengelola transformasi digital secara konsisten, dimana hal ini merupakan kombinasi dari budaya digital dan kompetensi digital. Maka pemilihan *Digital Leadership* sebagai alternatif pilihan untuk kepemimpinan yang efektif di Pendidikan Tinggi dalam menghadapi transformasi digital menjadi hal yang menarik untuk di eksplorasi dalam rangka penguatan daya saing secara global dan penyesuaian terhadap perubahan (Rocha et al., 2021). Meskipun hasil analisis (Antonopoulou et al., 2021) mengungkapkan bahwa implementasi *Digital Leadership* dinilai pasif terhadap efisiensi dan kepuasan karyawan.

Pergeseran value didirikannya PT sebagai *public good* telah berubah menjadi *private good* akibat adopsi ideologi neoliberal. Maka diperlukan keseimbangan antara value PT dengan agenda neoliberal. Penelitian oleh (Latif et al., 2021) mengungkapkan bahwa Pendidikan tinggi sejatinya didirikan dengan tujuan utama untuk melayani masyarakat, dan gaya *Servant Leadership* lebih sesuai, efektif dan efisien untuk organisasi nirlaba seperti perguruan tinggi bila dibandingkan dengan bentuk kepemimpinan lainnya, dan terdapat kelangkaan dalam konteks institusi pendidikan (Latif et al., 2021; Latif & Marimon, 2019). Keterbatasan dan rekomendasi penelitian masa depan oleh (Sukoco, Mudzakkir, et al., 2021) tentang bagaimana memahami tindakan perubahan yang dilakukan oleh perguruan tinggi terkemuka di Indonesia dalam menyiapkan dan melaksanakan perubahan yang kompleks untuk mendapatkan status kelas dunia, perlu secara komprehensif untuk diteliti lebih dalam.

Berdasarkan grand teori kepemimpinan kontingensi oleh (Fiedler, 1967) tentang kepemimpinan yang efektif dan manajemen perubahan organisasi oleh (Kotter, 2012) dalam mempersiapkan kapasitas organisasi untuk berubah dalam menghadapi isu-isu sentral menuju WCU. (Nasution et al., 2020) telah

merekomendarikan untuk penelitian masa depan untuk mendapatkan status WCU tidak hanya dilihat dari faktor tata kelola perguruan tingginya, melainkan juga kepemimpinannya. Maka penelitian ini akan mengeksplorasi lebih dalam mengenai lima bentuk kepemimpinan di perguruan tinggi seperti: 1) *transcollegial leadership*, 2) *Digital Leadership*, 3) *Enterpreneurial Leadership*, kepemimpinan neo-transaksional, dan 5) *servant leadership*. Kepemimpinan di perguruan tinggi dalam penelitian ini adalah pemimpin yang menduduki posisi sebagai Rektor atau Wakil Rektor, Direktur atau Wakil Direktur yang mewakili Perguruan tingginya, asumsi ini didasarkan karena Pemimpin di level inilah yang berkepentingan langsung dengan pencapaian WCU (Hassan et al., 2011; Mansaray, 2019)

Untuk memperkuat analisis mengenai kepemimpinan dan manajemen perubahan organisasi PTN Indonesia, penulis telah melakukan analisis bibliometrik atau metode “*science mapping*”, dengan menetapkan kriteria pencarian data artikel berbahasa inggris, berdasarkan keyword “*leadership*”, “*organizational change management*”, dan “*higher education*”. Pengumpulan data ditekankan pada data lima tahun terakhir dan ditemukan 1.683 data pada dua database, Scopus 1.517 dan Web of Science (WoS) 156 data. Setelah melakukan beberapa filter terhadap data duplikat, kesesuaian bidang, mengeluarkan artikel prosiding, mengeluarkan buku, mengeluarkan *paper review* yang tidak sesuai bidang, dan mengeluarkan artikel yang jurnalnya sudah tidak terindex, maka jumlah artikel yang tersisa berjumlah 464 yang terdiri dari 449 artikel dan 15 review artikel.

R Bibliometrix digunakan untuk pembuatan matriks jaringan dan hasil analisis. Gambar 1.1 adalah visualisasi dari biblioshiny, yang menunjukkan analisis jaringan dari ikhtisar kata kunci menggunakan keywords plus untuk melihat jaringan yang terbentuk. Hasil pengolahan terbentuk 4 cluster jaringan (merah, hijau, biru, dan ungu), yang memperlihatkan kedekatan dan kekuatan tautan dari satu kata kunci ke kata kunci lainnya, yang ditunjukkan dengan ukuran label dan jarak antara satu simpul dengan simpul lainnya. Dari ke-4 kluster yang terbentuk terdapat diambil kesimpulan bahwa perubahan organisasi dan kepemimpinan mempunyai hubungan yang kuat dan kepemimpinan juga mempunyai hubungan yang kuat dengan perguruan tinggi, dan klaster kecil yang muncul adalah cluster analisis kualitatif yang terkait dengan kepemimpinan, hal ini memperkuat bahwa

penelitian ini dapat dilakukan dengan menggunakan analisis kualitatif, namun (Sukoco, Mudzakkir, et al., 2021) merekomendasikan bahwa untuk eksplorasi kepemimpinan dan perubahan di perguruan tinggi dengan penggunaan metode campuran dapat menjadi pilihan yang lebih baik untuk penelitian masa depan. Maka penelitian ini akan menggunakan metode campuran (mix methode) dengan pendekatan sequential eksploratory yang dimulai dengan kajian eksploratif dengan metode kuantitatif pada tahap satu, kemudian dilanjutkan dengan analisis kuantitatif pada tahap dua.

Adapun pentingnya untuk melakukan penelitian mengenai kepemimpinan dan manajemen perubahan di PTN Indonesia adalah salah satu langkah untuk mewujudkan keunggulan kompetitif perguruan tinggi melalui lensa kepemimpinan dan manajemen perubahan organisasi. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan perguruan tinggi (Osseo-Asare et al., 2005), dan hal ini tercermin dalam ekspektasi Badan Akreditasi (Nasional maupun Internasional) yang memasukkan kriteria dan kebijakan terkait dengan kepemimpinan yang efektif (Mooney et al., 2012).



Gambar 1.1 Hasil Analisis Jaringan Iktisar Kata Kunci

Hal ini diperkuat oleh (Polyakov et al., 2020) yang mengungkapkan bahwa kriteria pemeringkatan WCU sangat dipengaruhi secara signifikan oleh faktor kunci

kepemimpinannya. Penelitian ini akan berkontribusi positif secara praktis, keilmuan dan pengambilan kebijaksanaan dalam menemukan pendekatan kepemimpinan yang efektif untuk transformasi PTN Indonesia bereputasi menuju WCU.

II. Masalah Penelitian

Disparitas perguruan tinggi Indonesia masih beragam, diantaranya terdapat perguruan tinggi yang sudah mapan/berkembang, perguruan tinggi *middle* yang menuju berkembang dan ada perguruan tinggi baru yang masih membangun *roadmap* perguruan tingginya. Sedangkan dari sisi tatakelola perguruan tinggi di Indonesia terdapat 3 (tiga) pengelompokan yaitu PTN SATKER, PTN BLU dan PTN BH. Untuk percepatan PTN Indonesia menuju *World Class University*, secara khusus pemerintah mendorong PTN untuk menjadi PTN BH. Dalam rangka memberikan otonomi yang lebih luas untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya untuk meningkatkan mutu dan relevansi. Namun akselerasi setiap PTN untuk bertransformasi memiliki kapasitas yang berbeda. Hal ini dibuktikan dari data jumlah perguruan tinggi yang tercatat dalam perengkingan dunia hanya 5 perguruan tinggi yang berhasil masuk pada top 500. Rendahnya pemeringkatan perguruan di perengkingan internasional, salah satunya adalah rendahnya kemampuan pimpinan perguruan tinggi dalam akselerasi kapasitas untuk berinovasi dan rendahnya pengembangan sumber daya Perguruan tinggi (Hanh, 2020).

Sebagai seorang pimpinan Rektor/Direktur perguruan tinggi memiliki peran untuk menggerakkan perguruan tingginya ke arah tujuan. Rektor/Direktur memainkan peran ganda, sebagai *academic leader* dan sekaligus sebagai pimpinan perguruan tinggi/CEO (*chief executive officer*). Rektor/Direktur adalah orang yang akan mengarahkan seluruh civitas akademica mencapai visi akademik melalui serangkaian strategi yang tepat. Persepektif Pimpinan perguruan tinggi dalam hal ini sangat menentukan arah kebijakan masa depan perguruan tinggi. Keberhasilan atau kegagalan setiap inisiatif perubahan juga bergantung pada kepemimpinan yang efektif, beberapa penelitian telah mengkonfirmasi bahwa 70% dari inisiatif perubahan gagal disebabkan oleh ketidak efektifan para pemimpin menjalankan program perubahan (Akinbode & Shuhumi, 2018). (Mansaray, 2019) menyatakan

bahwa terjadi penolakan terhadap perubahan disebabkan karena gaya kepemimpinan yang kurang atau tidak efektif diimplementasikan dalam proses manajemen perubahan organisasi. Sementara pencapaian WCU membutuhkan transformasi mendalam yang dilakukan di Perguruan tinggi tidak hanya transformasi kelembagaan. Untuk itu, diperlukan pemimpin dapat mempersiapkan kapasitas organisasinya untuk berubah menuju pada pencapaian sebagai WCU.

Pemilihan Rektor/Direktur perguruan tinggi Indonesia dalam pemilihannya sangat kental dengan nuansa politis, dimana Presiden melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi merupakan penentu terhadap kemenangan dalam pemilihan. Selain itu persyaratan untuk menjadi pemimpin didasarkan dari jalur karir dan diperkuat dengan kepatuhan politis bukan berdasarkan keahlian, dengan syarat ini dapat berkontribusi pada pemilihan pimpinan perguruan tinggi yang tidak mampu dan tidak kompeten dalam memimpin lingkungan yang semakin kompetitif dengan berbagai fenomena yang harus dihadapi oleh perguruan tinggi (Gaus et al., 2020). Maka diperlukan paradigma kepemimpinan baru dan langkah-langkah perubahan untuk menghadapi fenomena sentral yang dihadapi oleh masing-masing PTN Indonesia. Berkaitan dengan latar belakang dan masalah yang dikemukakan, menimbulkan beberapa pertanyaan terkait dengan masalah penelitian yang ingin dijawab dengan penelitian ini. Metode yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian ini terbagi menjadi dua kategori. Pertanyaan penelitian dari nomor satu hingga tiga akan dijawab menggunakan metode kualitatif, sementara pertanyaan penelitian yang keempat akan dijawab dengan metode kuantitatif:

Metode Kualitatif

1. Bagaimana persepsi pimpinan PTN Indonesia terhadap WCU serta strategi untuk mencapainya?
2. Bagaimana persepsi pemimpin PTN Indonesia tentang transformasi perguruan tinggi dalam upaya menuju WCU?
3. Bagaimana persepsi pimpinan PTN Indonesia dalam mengimplementasikan tipe kepemimpinan yang efektif dalam mencapai WCU?

Metode Kuantitatif

4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dalam tata kelola kelembagaan PTN Indonesia yang berorientasi pada WCU?

III. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengeksplorasi persepsi pimpinan PTN Indonesia terhadap WCU serta strategi untuk mewujudkannya?
2. Mengeksplorasi persepsi pemimpin PTN Indonesia tentang transformasi perguruan tinggi dalam upaya menuju WCU?
3. Mengeksplorasi persepsi pimpinan PTN Indonesia dalam mengimplementasikan tipe kepemimpinan yang efektif dalam mencapai WCU?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dalam tata kelola kelembagaan PTN Indonesia yang berorientasi pada WCU?

IV. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini membahas bagaimana kepemimpinan dan manajemen perubahan menuju *World Class University* di perguruan tinggi. Secara konseptual penulis juga akan menyinggung mengenai fenomena sentral yang dihadapi oleh perguruan tinggi dalam bentuk ideologi neoliberalism dalam bentuk NPM/Managerialism yang berkaitan dengan berbagai fenomomena lainnya seperti otonomi, *quality assurance*, *internasionalisasi*, *market orientation*, *entrepreneurialism*, *digitalisation*, *networking*/kolaborasi, namun penelitian ini hanya akan difokuskan pada kepemimpinan dan manajemen perubahan di perguruan tinggi dalam mempersiapkan kapasitas organisasinya untuk berubah menuju WCU.

Unsur-unsur faktual dan praktikal terkait dengan pemilihan definisi PTN, PTN yang digunakan sebagai rujukkan dan sumber data dalam penelitian ini adalah perguruan tinggi, pertimbangan ini diambil berdasarkan: 1) PTN dibawah

koordinasi Kemendikbudristek memiliki posisi strategis dalam sistem pendidikan tinggi Indonesia yang langsung terkait dengan kebijakan dan inisiatif pemerintah, dimana keberhasilan transformasi perguruan tinggi menjadi WCU sangat bergantung pada dukungan dan regulasi pemerintah (Salmi, 2009), 2) PTN juga mendapat prioritas dalam pendanaan negara dan program strategis, seperti "Kampus Merdeka" dan inisiatif internasionalisasi, yang dirancang untuk mendorong peningkatan daya saing global, hal ini sejalan dengan napa yang dikatakan oleh Marginson (2018) yang menyatakan bahwa dukungan finansial dan struktural dari pemerintah merupakan faktor utama dalam mempercepat transformasi menuju WCU, 3) Selain itu, PTN memiliki mandat publik yang kuat, yaitu menyediakan pendidikan berkualitas tinggi yang relevan dengan tujuan nasional dan internasional (Deem et al., 2008), dan 4) Fakta dan data menunjukkan bahwa PTN mendominasi peringkat universitas global. Sehingga fokus pada PTN di bawah Kemendikbudristek memungkinkan penelitian untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana kebijakan nasional diterjemahkan dalam konteks lokal dan bagaimana institusi publik menghadapi tantangan dan peluang dalam mencapai status sebagai perguruan tinggi WCU.

Adapun jumlah keseluruhan PTN yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini terdiri dari 125 Rektor atau Wakil Rektor sebagai yang mewakili Rektor, Direktur atau Wakil Direktur sebagai yang mewakili Direktur yang merupakan pimpinan tertinggi di masing-masing PTN tersebut. Domisili atau lokasi PTN yang akan dijadikan sebagai sumber data dalam penelitian ini tidak mempertimbangkan wilayah geografis PTN berdomisili, tetapi dengan pertimbangan bahwa data didapatkan dari mana saja sesuai dengan PTN secara umum tanpa mempertimbangkan lokasi. Penelitian ini juga dibatasi pada analisis strategi transformasi perguruan tinggi menuju WCU tanpa mempertimbangkan status badan hukum perguruan tinggi. Meskipun demikian, fokus utama tetap pada identifikasi dan evaluasi strategi yang diterapkan untuk mencapai status WCU.

V. Kontribusi Penelitian

5.1.1 Kontribusi Keilmuan

Penelitian ini memberikan kontribusi, baik dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teori, maupun model praktis. Kontribusi penelitian yang berhasil dirumuskan, pertama, terkait dengan kepemimpinan, yaitu membantah teori kontingensi yang berasumsi bahwa perbedaan faktor lingkungan akan memengaruhi gaya kepemimpinan. Namun, hasil penelitian ini menjawab bahwa terlepas dari status perguruan tinggi, baik PTN BH, BLU, maupun PTN Satker, gaya kepemimpinan yang diterapkan tetap serupa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak bergantung pada status perguruan tinggi (PTNBH, PTN BLU, atau PTN Satker), tetapi pada fokus dan tantangan yang dihadapi. Oleh karena itu, ketika diuji secara statistik, secara parsial hasilnya menunjukkan nilai negatif. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa satu gaya kepemimpinan saja tidak cukup untuk menghadapi tantangan perguruan tinggi, yang dikenal sebagai salah satu organisasi paling kompleks. Untuk itu, diperlukan berbagai gaya kepemimpinan yang saling melengkapi. Ketika diterapkan secara simultan, hasilnya berubah menjadi positif. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di perguruan tinggi tidak bisa bergantung pada satu sosok pemimpin ('single lion' atau 'single hero'). Sebaliknya, perguruan tinggi membutuhkan *top management team* yang bekerja secara kolektif dan sinergis dengan menawarkan model baru kepemimpinan di perguruan tinggi melalui *Collaborative and Complimentary Leadership*.

Kontribusi kedua, membantu mengidentifikasi perubahan melalui manajemen perubahan, dengan mengadopsi perspektif teori manajemen perubahan kontemporer. Perubahan tidak dapat hanya difokuskan pada proses seperti pada pendekatan klasik Lewin (1947) yang berfokus pada tahapan freezing, moving, dan unfreezing (Lewin, 1951), penelitian ini menekankan pentingnya memahami fokus perubahan berdasarkan konteks institusi. Temuan menunjukkan bahwa fokus perubahan bervariasi sesuai status perguruan tinggi: PTNBH berfokus pada *people* dengan jenis perubahan transformasi, PTN BLU pada *process* dengan jenis perubahan transisi, dan PTN Satker pada *content*

dengan jenis perubahan pengembangan rutin. Meski fokus dan jenis perubahan berbeda, pola dan langkah-langkah perubahan yang diterapkan bersifat seragam, menunjukkan bahwa perubahan dapat berjalan efektif terlepas dari status institusi. Pendekatan ini tidak hanya memperluas wawasan dalam literatur manajemen perubahan, tetapi juga memberikan panduan praktis yang relevan untuk mentransformasi perguruan tinggi sesuai tantangan dan kebutuhan masing-masing.

Kontribusi ketiga, terkait dengan model baru untuk transformasi perguruan tinggi menuju WCU dengan empat elemen utama yaitu: 1) center of excellence yang terdiri dari akreditasi, reputasi akademik, kinerja, dan digitalisasi, 2) good university governance yang terdiri dari otonomi, cisi dan strategi, system manajemen riset dan fakultas, 3) organization capacity for change terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya keuangan (anggaran) dan fasilitas serta infrastruktur, dan 4) institutional transformation for excellence terdiri dari budaya, networking, internasionalisasi, pemerintah dan kepemimpinan.

1.5.2 Kontribusi Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis berupa kerangka kerja kepemimpinan perubahan yang efektif di perguruan tinggi Negeri Indonesia dalam mempersiapkan institusi yang dipimpinnya menuju bertransformasi. Temuan tidak hanya memperkuat pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang beragam untuk menjawab tantangan perguruan tinggi yang kompleks tetapi juga dilengkapi dengan strategi perubahan kontemporer. Perubahan di perguruan tinggi membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang bersifat kolaboratif dan sinergis. Lima gaya kepemimpinan (servant, entrepreneurial, digital, trans-collegial, dan neo-transactional) diposisikan sebagai elemen komplementer yang harus dijalankan secara simultan. Model ini dinamakan *Collaborative and Complimentary Leadership*. Sehingga praktik kepemimpinan di Perguruan tinggi harus difokuskan pada *top management team*, dan menggeser paradigma dari kepemimpinan individu ke tim strategis.

Penelitian ini juga memberikan panduan operasional yang komprehensif bagi pimpinan PTN dalam merancang kebijakan transformasi institusional.

Lembaga yang fokus pada penguatan akademik, penelitian dan pengembangan modal manusia, seperti peningkatan jumlah dosen bergelar S3 dan profesor, berkontribusi langsung pada peningkatan mutu akademik dan reputasi perguruan tinggi. Strategi untuk memperkuat jaringan kerja sama, baik nasional maupun internasional, melalui riset bersama, kemitraan industri, dan program mobilitas internasional, membuka peluang untuk memperluas jejaring global serta meningkatkan posisi PTN dalam peringkat internasional. Selanjutnya, pengembangan infrastruktur, system penunjang pendidikan dan fasilitas pendukung riset lainnya, serta adopsi digitalisasi untuk memastikan bahwa perguruan tinggi mampu mendukung aktivitas penelitian dan pendidikan dengan standar yang kompetitif secara global. Strategi ini juga menekankan diversifikasi sumber pendapatan melalui optimalisasi pendapatan biaya pendidikan, non-biaya pendidikan, dan dana abadi, yang berkontribusi pada keberlanjutan finansial perguruan tinggi. Dilandasi oleh visi strategis yang kuat dan rencana strategis yang terukur, strategi ini dapat menjadi acuan praktis bagi pimpinan perguruan tinggi dalam mengarahkan institusinya menuju WCU, memastikan kualitas, dan daya saing.

1.5.3 Kontibusi Kebijakan

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan kebijakan dalam transformasi perguruan tinggi menuju *World Class University* (WCU). Dengan memperkenalkan model kepemimpinan *Collaborative and Complimentary Leadership* serta pendekatan manajemen perubahan berbasis teori kontemporer, penelitian ini menawarkan kerangka strategis yang dapat diadopsi oleh pemangku kebijakan untuk merancang kebijakan yang responsif dan adaptif terhadap kompleksitas perguruan tinggi. Model ini memberikan arah kebijakan yang memungkinkan perguruan tinggi dengan berbagai status baik PTN BH, BLU, maupun Satker, untuk menerapkan strategi perubahan yang seragam namun dengan fokus yang spesifik, seperti *people*, *process*, dan *content*. Selain itu, temuan ini menekankan pentingnya membangun tata kelola universitas yang berbasis tim manajemen puncak (*top management team*), sehingga kebijakan tidak hanya bersifat *top-down* tetapi juga kolaboratif dan komplementer.

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi pemerintah pusat maupun Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dalam membuat regulasi berkaitan dengan undang-undang, peraturan maupun kebijakan yang terkait dengan Perguruan tinggi dan pemimpin perguruan tinggi di Indonesia.

VI. Novelty Penelitian

Penelitian ini memiliki kontribusi pada bidang keilmuan kepemimpinan dan manajemen perubahan. Peneliti mengklaim novelty dalam penelitian ini menjadi 3 bagian dalam bentuk *conceptual, practical, dan methodological*, sebagai berikut:

1.6.1 *Conceptual*

1. Penelitian ini adalah penelitian empirikal pertama terkait dengan implementasi *Transcollegial Leadership* (Burns & Mooney, 2018) dan *Neo-transactional Leadership* (Gaus et al., 2020) yang memperlihatkan irisan antara dua gaya kepemimpinan ini dengan manajemen perubahan organisasi di perguruan tinggi yang sebelumnya masih merupakan keterbatasan dari teori ini.
2. Adanya variabel/parameter yang harus ditambahkan dalam gaya kepemimpinan *transcollegial* dan *Entrepreneurial Leadership* dalam bentuk *networking* yang dapat dilakukan oleh pemimpin PTN. Indonesia.
3. Hasil penelitian ini membantah asumsi teori kontingensi yang menyatakan bahwa tidak ada satu jenis kepemimpinan yang selalu efektif. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi, kondisi, lingkungan, dan periode tertentu. Namun hasil penelitian ini membuktikan bahwa untuk Pimpinan PTN Inonesia dalam tiga tipe PTN menerapkan kepemimpinan yang sama yaitu tipe kepemimpinan *Servant Leadership*.
4. Penelitian ini menambahkan model baru dalam kepemimpinan di perguruan tinggi melalui *Collaborative and Complimentary Leadership*, yang mengintegrasikan berbagai gaya kepemimpinan yaitu servant, entrepreneurial, digital, neo-transactional, dan transcollegial leadership, untuk menghasilkan kepemimpinan yang lebih adaptif dan strategis.

5. Penelitian ini merumuskan model transformasi WCU dengan empat elemen inti: *center of excellence*, *good university governance*, *organization capacity for change*, dan *institutional transformation for excellence*, memberikan panduan strategis untuk menciptakan Pendidikan tinggi yang berkualitas dan berdayasaing.

1.6.2 *Practical*

- a. Kategorisasi terhadap tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh masing-masing PTN. di Indonesia.
- b. Identifikasi tentang tipe kepemimpinan yang dibutuhkan bagi PTN Indonesia untuk menuju WCU melalui implementasi model kepemimpinan baru yaitu *Collaborative and Complimentary Leadership*.
- c. Perubahan Paradigma Kepemimpinan, penelitian ini menggeser paradigma kepemimpinan di perguruan tinggi dari pendekatan individu (*single leader*) ke *top management team* yang bersifat kolaboratif, sinergis, dan strategis, dengan memfokuskan pada pentingnya kerja tim dalam pengelolaan institusi pendidikan tinggi.
- d. Pendekatan Baru dalam Manajemen Perubahan Institusi Penelitian ini memperkenalkan pendekatan manajemen perubahan kontemporer yang menekankan pentingnya memahami fokus perubahan berdasarkan status perguruan tinggi. PTNBH berfokus pada *people* dengan perubahan *transformasional*, PTN BLU pada *process* melalui perubahan transisi, dan PTN Satker pada *content* dengan perubahan pengembangan rutin.

1.6.3 *Methodological*

Penelitian ini mengklaim salah satu novelty dalam bentuk pemilihan metodologi empirical mix methode yang selama ini belum dioperasionalkan pada saat pemilihan gaya kepemimpinan yang terbaik dalam sebuah organisasi. Untuk memperkuat klaim novelty ini peneliti telah melakukan analisis bibliometrik terhadap beberapa penelitian kepemimpinan dan manajemen perubahan organisasi di perguruan tinggi berdasarkan hasil penelitian yang bersumber dari database WOS dan Scopus. Hasil analisis menunjukkan adanya cluster kualitatif, hal ini menunjukkan bahwa banyak penelitian kepemimpinan dan manajemen perubahan sebelumnya baru

dilakukan dengan pendekatan konseptual (kualitatif). Maka penelitian ini juga menjawab keterbatasan sekaligus rekomendasi atas penelitian (Gumus et al., 2018) dan (Sukoco, Mudzakkir, et al., 2021). Penelitian sebelumnya mengenai WCU pada umumnya mengadopsi pendekatan kualitatif, dan penelitian ini juga menjawab rekomendasi dari (Mudzakkir et al., 2022) dengan mengadopsi metode penelitian campuran.

VII. Originalitas

Eksplorasi tentang gaya kepemimpinan terbaik yang dapat dilakukan oleh PTN di Indonesia terkait dengan peningkatan daya saingnya dalam rangka menuju WCU. Kajian ini juga memberikan perspektif baru dalam hal tipe, pola dan gaya kepemimpinan dalam mempersiapkan PTN di Indonesia bertransformasi menuju WCU.

VIII. Sistematika Penulisan

Penulisan disertasi ini disusun secara rinci dalam enam bab, kerangka konseptual dan isi disertasi pada masing masing bab dijelaskan sebagai berikut:

- Bab 1 Pendahuluan, menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, kebaharuan penelitian, originalitas dan sistematika penulisan disertasi.
- Bab 2 Pada tinjauan kepustakaan, terdiri dari tinjauan teoritis yang terdiri dari parent disipline, immediate discipline, kepemimpinan perubahan, perubahan pada pendidikan tinggi, kemampuan organisasi untuk berubah, dan kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi. Bab ini juga dilengkapi dengan analisis bibliometrik tentang penelitian terdahulu, serta posisi riset.
- Bab 3 Bagian ini terdiri dari kerangka berfikir penelitian, dan kerangka analisis serta proposisi penelitian.
- Bab 4 Metodologi penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian, alasan untuk mengadopsi paradigma konstruktivisme sosial atau interpretivist, serta desain eksploratoris sekuensial yang menggunakan

pendekatan metode campuran. Membahas tentang strategi penelitian dan metode pengumpulan data untuk studi kualitatif dan kuantitatif.

Bab 5 Hasil Kualitatif, bab ini menyajikan temuan awal kualitatif yang akan digunakan untuk mengembangkan instrumen penelitian untuk studi kuantitatif, dengan fokus pada penjelasan rinci tentang gaya kepemimpinan yang efektif dalam menavigasi perubahan di perguruan tinggi. Menyajikan hasil dari fase kuantitatif yang merinci bagaimana hasil studi kuantitatif memvalidasi temuan awal dari studi kualitatif. Pengukuran untuk memvalidasi dimensi konstruk adalah analisis klaster.

Bab 6 Pembahasan temuan kualitatif dan kuantitatif, serta kesimpulan, keterbatasan dan saran untuk penelitian masa depan.

