

## BAB VI KESIMPULAN

Hasil penelitian ini berfokus pada kepemimpinan dan manajemen perubahan di perguruan tinggi Indonesia yang fokus pada upaya mempertahankan dan menuju WCU melalui transformasi perguruan tinggi. Maka berdasarkan hasil penelitian kualitatif dan kuantitatif sebelumnya, pada bab ini peneliti memberikan kesimpulan, saran, implikasi penelitian, dan rekomendasi penelitian selanjutnya.

### I. Kesimpulan

Kesimpulan dalam kajian eksploratif tentang kepemimpinan yang efektif dan manajemen perubahan dalam transformasi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Indonesia menuju *World Class University* (WCU), maka penelitian ini memberi kesimpulan sebagai berikut:

1. Temuan menunjukkan bahwa persepsi pimpinan PTN Indonesia terhadap *World Class University* (WCU) dan strategi untuk mencapainya berfokus pada lembaga, mencerminkan fokus utama pimpinan PTN terhadap internalisasi perubahan meliputi peningkatan tata kelola, manajemen akademik, dan fasilitas pendidikan. Hal ini sejalan dengan proposisi bahwa pencapaian sebagai PTN WCU sangat tergantung pada pemahaman dan keinginan pimpinan PTN terhadap pentingnya mencapai WCU.
2. Pimpinan PTN Indonesia berpersepsi bahwa transformasi menuju WCU merupakan *ultimate goals* yang ingin di capai dalam rangka menciptakan pendidikan tinggi yang berkualitas dan berdaya saing secara global. Hal ini dapat ditempuh dengan melakukan penguatan terhadap: a) Program-program strategis yang berkaitan dengan peningkatan nilai akreditasi, reputasi akademik, kinerja, dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi/digitalisasi, b) Mempersiapkan kemampuan organisasi untuk berubah (OCC) terutama yang berkaitan dengan peningkatan dan pengembangan Sumber Daya Manusia PTN, dan penguatan terhadap Sumber daya keuangan (anggaran) serta melengkapi segala fasilitas dan infrastruktur, c) penguatan terhadap tata kelola, yang berkaitan dengan otonomi, visi dan strategi, sistem manajemen riset dan

memperkuat fungsi fakultas dalam transformasi menuju WCU, dan d) Mempersiapkan organisasi untuk bertransformasi dengan melakukan penguatan pada budaya unggul, Networking, program-program internasionalisasi, mendapatkan dukungan dari pemerintah dan kepemimpinan yang efektif diimplementasikan menuju WCU.

3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan PTN Indonesia memiliki persepsi yang holistik dan adaptif terhadap tipe kepemimpinan yang efektif dalam mencapai World Class University, dengan fokus pada karakteristik yang bersifat umum dan dapat diterapkan secara luas. Tipe kepemimpinan seperti *Servant Leadership*, *Digital Leadership*, dan *Entrepreneurial Leadership*, muncul sebagai konsep-konsep kritis dalam perjalanan menuju WCU di berbagai jenis PTN. Namun, secara umum ke lima tipe kepemimpinan yang diujikan seperti *Transcollegial Leadership*, *Neo-transactional Leadership*, *Digital Leadership*, *Entrepreneurial Leadership*, dan *Servant Leadership* telah terimplementasi pada kepemimpinan PTN Indonesia.
4. Penelitian ini mengembangkan pemahaman konsep kepemimpinan di perguruan tinggi, tidak hanya terbatas pada konteks kepemimpinan transformasional seperti sebelumnya. Hasil penelitian ini mencakup analisis kepemimpinan yang lebih rinci dan menyoroti tindakan yang sebaiknya dihindari karena dapat melemahkan orientasi kepemimpinan menuju WCU, dan merekomendasikan *leadership team* di perguruan tinggi, yang diarahkan pada 2 tipe kepemimpinan yang memiliki peluang pada orientasi kepemimpinan menuju WCU dengan karakter/memiliki arah dalam hal *Digital Leadership*, dan *Transkollegial Leadership* yang dilengkapi dengan *netwoking*.
5. Penelitian ini mengidentifikasi pengaruh neo-liberalisme dalam konteks kepemimpinan perguruan tinggi, dengan tiga gaya kepemimpinan yang dominan (*Entrepreneurial*, *Digital*, dan *Servant Leadership*) bersifat *top-down*, sementara gaya *Transcollegial* dan *Neo-transactional* bersifat horizontal sebagai perekat tim.
6. Hasil penelitian ini dengan jelas menunjukkan kebaruan secara konseptual, praktis, dan metodologis, sebagaimana dijelaskan pada Bab 1 halaman 21.

7. Kesimpulan keilmuan dari penelitian memberikan kontribusi terhadap literatur kepemimpinan dalam konteks perguruan tinggi, terutama dalam memajukan pemahaman mengenai kepemimpinan di institusi yang berupaya mencapai status *World Class University* (WCU). Pertama, penelitian ini merupakan studi empiris pertama yang mengulas implementasi *Transcollegial Leadership* (Burns & Mooney, 2018) dan *Neo-transactional Leadership* (Gaus et al., 2020), mengisi kekosongan dalam teori kepemimpinan yang mengintegrasikan kedua gaya tersebut dengan manajemen perubahan di perguruan tinggi. Kedua, hasil studi menunjukkan pentingnya penguatan *networking* dalam *transcollegial* dan *entrepreneurial leadership*, khususnya bagi pemimpin Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Indonesia, guna membangun kolaborasi lintas institusi yang lebih efektif. Selain itu, penelitian ini juga memperkenalkan konsep *Digital Leadership* (DL) yang berpotensi besar dalam mendukung transformasi perguruan tinggi menuju status WCU. DL memiliki peluang sebagai pendekatan kepemimpinan yang relevan untuk mengatasi tantangan masa depan, terutama dengan perkembangan teknologi dan tuntutan globalisasi pendidikan yang kian pesat. Dengan demikian, dari sudut pandang praktis, DL tidak hanya sekadar gaya kepemimpinan tetapi menjadi kebutuhan strategis bagi perguruan tinggi yang ingin bersaing di kancah global. Lebih jauh lagi, studi ini juga menemukan bahwa kepemimpinan menuju WCU memerlukan kombinasi pendekatan berbasis teknologi (DL) serta reformulasi peran *Servant Leadership* (SL) dan *Entrepreneurial Leadership* (EL) untuk mendukung inovasi dan meningkatkan daya saing global. Terakhir, penelitian ini menantang teori kontingensi yang menyatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang selalu efektif. Temuan ini menunjukkan konsistensi penerapan *Servant Leadership* di kalangan pimpinan PTN Indonesia mengindikasikan bahwa dalam konteks tertentu, gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan secara efektif. Keseluruhan implikasi ini memperkaya wacana kepemimpinan pendidikan tinggi dan memberikan dasar empiris bagi praktisi untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang selaras dengan tujuan institusi dalam bertransformasi menuju WCU.

## II. Implikasi Penelitian

Penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan baru dalam kajian kepemimpinan di perguruan tinggi, tetapi juga menghasilkan berbagai implikasi yang relevan bagi manajemen institusi pendidikan tinggi dan pembuat kebijakan. Implikasi penelitian ini terbagi dalam dua dimensi utama: implikasi manajerial atau implikasi praktis yang secara langsung dapat diterapkan oleh perguruan tinggi, dan implikasi kebijakan yang menawarkan rekomendasi strategis bagi pemerintah dalam mendukung peningkatan kualitas dan daya saing pendidikan tinggi di tingkat nasional maupun global. Melalui pemahaman yang lebih dalam mengenai kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi dalam mencapai status *World Class University (WCU)*, penelitian ini memberikan kontribusi pada Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan pemerintah untuk menciptakan ekosistem pendidikan tinggi yang progresif, inovatif, dan berdaya saing internasional. Berikut ini merupakan kontribusi yang berkaitan dengan implikasi manajerial atau *practical implication* (PTN) dan *policy implication* (Pemerintah):

### 6.2.1 Perguruan Tinggi Negeri

Implikasi praktis penelitian ini dapat diperkuat dalam bentuk kebijakan teknis yang mendukung implementasi strategi transformasi perguruan tinggi menuju *World Class University (WCU)*. Kebijakan teknis yang diusulkan meliputi beberapa aspek utama:

#### 1. Penguatan Model Kepemimpinan

Perguruan tinggi perlu menerapkan kebijakan yang mendorong pembentukan tim kepemimpinan strategis di tingkat manajemen puncak, dengan mengintegrasikan lima gaya kepemimpinan yaitu dengan menerapkan *Collaborative and Complementary Leadership* (servant, entrepreneurial, digital, neo-transactional, dan transcollegial) untuk memastikan kolaborasi dan saling melengkapi dalam pengambilan keputusan. Integrasi tipe ini seperti *Digital Leadership*, *Transcollegial Leadership*, dan *Entrepreneurial Leadership* sebagai strategi kepemimpinan yang saling melengkapi untuk mempercepat transformasi perguruan tinggi menuju status *World-Class University (WCU)*, dengan fokus pada penguatan kapasitas institusi dalam mengelola perubahan teknologi,

meningkatkan kolaborasi lintas pemangku kepentingan, dan menciptakan inovasi yang relevan secara global.

## 2. Manajemen Perubahan yang Kontekstual

Institusi dapat mengadopsi kebijakan yang memfokuskan perubahan berdasarkan status perguruan tinggi. Contohnya, PTN Satker perlu memprioritaskan pengembangan content, PTN BLU pada process, dan PTNBH pada people, dengan langkah-langkah perubahan yang seragam tetapi fleksibel sesuai tantangan masing-masing

## 3. Implementasi Elemen Transformasi WCU

Kebijakan teknis dapat mencakup pengembangan kerangka kerja berdasarkan empat elemen utama: center of excellence untuk akreditasi dan digitalisasi, good university governance untuk tata kelola dan manajemen riset, organization capacity for change untuk pengelolaan sumber daya, serta institutional transformation for excellence yang berfokus pada budaya organisasi, jejaring, dan internasionalisasi.

## 4. Monitoring dan Evaluasi Berkala

Institusi perlu mengembangkan kebijakan teknis untuk memastikan implementasi strategi dan langkah-langkah perubahan melalui evaluasi kinerja secara periodik, dengan indikator keberhasilan yang jelas untuk setiap elemen transformasi. Secara periodik pimpinan perguruan tinggi juga perlu melakukan pemantauan terhadap pengelolaan website perguruan tinggi, karena pengelolaan website yang inovatif dan transparan menjadi elemen penting dalam membangun citra akademik yang kredibel dan menarik minat dari mitra global, sehingga pengembangan terhadap website PTN dapat dijadikan sebagai salah satu strategi integral untuk mendukung visi internasionalisasi perguruan tinggi.

Pendekatan ini tidak hanya menyediakan arahan praktis bagi perguruan tinggi, tetapi juga memastikan pelaksanaan kebijakan pada top manajemen team yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks masing-masing perguruan tinggi. Sehingga resiko kegagalan karena ketidak efektifan implementasi kepemimpinan dalam menavigasi perubahan dapat diminalisir. Dengan demikian, diperlukan dukungan kebijakan strategis dari pemerintah yang tidak hanya mendorong

transformasi perguruan tinggi secara efektif, tetapi juga memastikan sinergi antara arah perubahan institusional dan kebijakan nasional yang berorientasi pada pencapaian visi *World Class University*.

### 6.2.1 Pemerintah

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa transformasi perguruan tinggi menuju *World Class University* (WCU) membutuhkan dukungan kebijakan pemerintah yang strategis, komprehensif, dan berbasis data. Oleh karena itu, pemerintah dapat merumuskan kebijakan sebagai berikut:

#### 1. Pemberlakuan Kebijakan Diferensiasi Transformasi Berdasarkan Status Institusi

Pemerintah perlu mengembangkan kebijakan yang memperjelas fokus perubahan bagi masing-masing status PTN. Untuk PTN Satker, kebijakan harus menekankan penguatan content seperti kurikulum dan program akademik. PTN BLU memerlukan kebijakan yang mendukung pengoptimalan proses transisi menuju tata kelola mandiri, sedangkan PTN BH memerlukan kebijakan berbasis transformasi yang berfokus pada pengembangan people, termasuk manajemen sumber daya manusia berbasis inovasi.

#### 2. Penguatan Sistem Kepemimpinan Perguruan Tinggi

Pemerintah dapat menginisiasi kebijakan untuk membangun model kepemimpinan kolaboratif berbasis lima gaya kepemimpinan *servant, entrepreneurial, digital, neo-transactional*, dan *transcollegial*. Kebijakan ini harus didukung oleh pelatihan dan pengembangan kapasitas kepemimpinan yang sistematis di tingkat manajemen perguruan tinggi.

#### 3. Dukungan Fasilitas dan Infrastruktur Digital

Mengingat pentingnya digitalisasi dalam transformasi institusi, pemerintah perlu merancang kebijakan yang menyediakan pendanaan dan fasilitasi infrastruktur teknologi bagi perguruan tinggi, terutama untuk PTN Satker dan BLU yang cenderung memiliki keterbatasan sumber daya.

#### 4. Peningkatan Tata Kelola dan Internasionalisasi

Kebijakan pemerintah harus mendorong pelaksanaan good university governance melalui otonomi institusi, sistem riset terpadu, dan strategi internasionalisasi yang terstruktur. Langkah ini dapat dilakukan dengan

memberikan insentif bagi perguruan tinggi yang berhasil mencapai indikator global seperti peringkat akreditasi internasional.

5. Pemantauan dan Evaluasi Nasional

Pemerintah perlu menetapkan mekanisme pemantauan dan evaluasi berbasis indikator yang jelas untuk memastikan pelaksanaan strategi transformasi berjalan efektif di seluruh kategori PTN. Kebijakan ini harus mengakomodasi keragaman kebutuhan setiap institusi sekaligus memastikan pencapaian target nasional dalam konteks globalisasi pendidikan tinggi.

6. Dukungan Anggaran Percepatan WCU

Pemerintah perlu mengalokasikan anggaran khusus untuk mendukung percepatan transformasi perguruan tinggi menuju WCU, termasuk dana untuk peningkatan kapasitas sumber daya manusia, infrastruktur digital, dan pengembangan program akademik unggulan.

7. Skema Peningkatan Kapasitas

Pemerintah diharapkan menyediakan skema peningkatan kompetensi yang komprehensif bagi personal, tim, dan institusi melalui workshop, program pendampingan, dan penganggaran. Skema ini harus mencakup semua tingkat PTN (Satker, BLU, dan BH) untuk memastikan pemerataan pengembangan kapasitas.

8. Pembentukan Lembaga Khusus Kepemimpinan Perguruan Tinggi

Pemerintah perlu mendirikan lembaga khusus yang berfungsi sebagai pusat pelatihan kepemimpinan untuk pemimpin perguruan tinggi. Lembaga ini harus berorientasi pada kebutuhan spesifik sektor pendidikan tinggi dengan fokus pada integrasi berbagai gaya kepemimpinan seperti Digital Leadership, transcollegial leadership, dan entrepreneurial leadership.

9. Peningkatan Standar Kepemimpinan Nasional

Lembaga kepemimpinan ini juga diharapkan dapat menetapkan standar kepemimpinan yang terukur dan terkoordinasi untuk seluruh PTN, sehingga kualitas pendidikan nasional dapat ditingkatkan secara sistematis dan berkelanjutan sesuai dengan visi WCU.

#### 10. Kolaborasi Nasional dan Internasional

Pemerintah perlu memfasilitasi kolaborasi antara PTN dan lembaga internasional dalam program pengembangan kepemimpinan untuk memperkuat daya saing global dan mendorong transformasi pendidikan tinggi.

### III. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, oleh karena itu penelitian dimasa yang akan datang dapat dilakukan untuk memperbaiki keterbatasan dalam penelitian ini. Beberapa keterbatasan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mencapai status *World Class University* (WCU) memerlukan jejak rekam kepemimpinan yang konsisten, namun penelitian ini hanya memperhitungkan catatan kepemimpinan selama satu periode Rektor/Direktur, sementara proses menuju WCU tentu saja sudah dimulai atau disiapkan pada masa kepemimpinan sebelumnya, namun aspek ini tidak dijelaskan dalam penelitian ini karena hanya menggunakan data pendek dari satu periode (*single short data*) atau snapshot dari proses yang lebih panjang, sehingga tidak mencerminkan perubahan yang lebih komprehensif.
2. Keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup yang terbatas pada strategi transformasi tanpa mempertimbangkan perbedaan atau pengaruh yang mungkin timbul akibat variasi status badan hukum perguruan tinggi. Penelitian ini juga tidak mempertimbangkan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi transformasi, seperti kebijakan pemerintah atau kondisi sosial-ekonomi yang mungkin berperan dalam keberhasilan transformasi menuju WCU.
3. Data dalam penelitian ini hanya menggunakan data yang bersumber dari Perguruan Tinggi Negeri dan tidak mempertimbangkan data dari Perguruan tinggi swasta, yang dalam berbagai aspek memiliki potensi yang sama untuk menjadi WCU, sehingga riset ini hanya menggeneralisasi temuan riset pada konteks PTN saja, tetapi hasil penelitian ini dikatakan sebagai representasi dari genererasisasi yang terjadi di perguruan tinggi Indonesia.
4. Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada variasi keterampilan dasar kepemimpinan yang dimiliki oleh masing-masing pimpinan PTN, yang menyebabkan perbedaan dalam persepsi mereka terhadap kepemimpinan



menuju *World Class University* (WCU). Beberapa pimpinan mungkin telah menerapkan langkah-langkah nyata menuju WCU, sementara yang lain masih berada pada tahap persepsi ideal yang belum diwujudkan. Hal ini mempengaruhi keseragaman data dan kesulitan dalam menarik kesimpulan yang konsisten, karena implementasi dan pemahaman kepemimpinan menuju WCU cenderung sangat subjektif dan bervariasi antar institusi.

5. Penelitian tentang orientasi kepemimpinan menuju WCU, terdapat kemungkinan adanya hubungan multikolinearitas atau bahkan terdapat hubungan antar variabel yang bersifat *multiple relationship*. Kemungkinan lainnya, adalah terdapat variabel endogen/intervening pada variabel penjelas pada variabel SL, EL, DL, TL dan EL yang diasumsikan tidak ada dalam penelitian ini.
6. Terdapat kemungkinan *overfitting* karena jumlah observasi lebih rendah daripada jumlah fitur, sehingga dapat menghasilkan prediksi yang bias terhadap kelas mayoritas dan mengurangi akurasi dalam mengidentifikasi kelas minoritas.

#### IV. Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan di perguruan tinggi swasta di Indonesia dengan pengkategorian PTS berdasarkan clusternya seperti kluster tingkat akreditasi, peringkat universitas dan kualitas program akademik yang ditawarkan.
2. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi pengaruh status badan hukum terhadap efektivitas strategi transformasi menuju WCU. Selain itu, studi lebih lanjut dapat memperhitungkan faktor eksternal yang mempengaruhi keberhasilan transformasi dan memperluas cakupan penelitian untuk mencakup variabel-variabel lain yang relevan dalam konteks Internasionalisasi pendidikan tinggi.
3. Secara jelas penelitian ini telah memperlihatkan bahwa arah pengembangan kepemimpinan di perguruan tinggi, karena memiliki peluang dibutuhkan untuk masa yang akan datang, Dimana tipe kepemimpinan mengarah pada *Digital Leadership*, *Transcollegial Leadership* dan *entrepreneurial leadership*,

sehingga bagi peneliti selanjutnya terkait dengan konsep efektif leadership yang difokuskan ke tiga kepemimpinan ini dengan menggunakan dasar dari apa yang ditemukan dalam penelitian ini.

4. Penelitian ini hanya menggunakan wawancara mendalam dalam pengumpulan data kualitatif; penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan untuk menggunakan diskusi kelompok terfokus (*Focus Group Discussion*) dan observasi.
5. Penelitian berikutnya dapat memperluas cakupan objek penelitian dan menyusun strategi dengan memanfaatkan metode FGD atau brainstorming serta melakukan wawancara mendalam dengan pemangku kebijakan, seperti pemerintah (Kemendikbudristek).
6. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan analisis struktural atau metode regresi alternatif yang dapat menangani multikolinearitas serta hubungan multiple antar variable. Selain itu, perlu mempertimbangkan keberadaan variabel endogen atau intervening pada variabel kepemimpinan seperti *Servant Leadership* (SL), *Entrepreneurial Leadership* (EL), *Neo-transactional Leadership* (NL), *Digital Leadership* (DL), dan *Transcollegial Leadership* (TL) untuk mendapatkan model yang lebih akurat dan signifikan dalam menggambarkan orientasi kepemimpinan menuju *World Class University* (WCU). Pendekatan ini akan meningkatkan validitas hasil dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika kepemimpinan yang kompleks di perguruan tinggi.
7. Penelitian selanjutnya disarankan untuk meningkatkan jumlah observasi atau mempertimbangkan metode analisis alternatif, seperti *Regularized Regression* (misalnya Lasso atau Ridge) atau *Machine Learning* (seperti *Decision Trees* atau *Random Forest*), yang lebih tahan terhadap *overfitting* ketika jumlah fitur melebihi jumlah observasi. Pendekatan ini dapat meningkatkan akurasi prediksi dan memberikan model yang lebih andal untuk data baru.