

SERVANT LEADERSHIP DAN INOVASI DOSEN DI ERA PENDIDIKAN 5.0

SERVANT LEADERSHIP
DOSEN INOVASI
5.0
ERA
DOSEN

Penulis

Marisi Pakpahan, S.E., M.M.

Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.S.

Prof. Dr. I Gusti Ketut Agung Ulupui,
S.E., M.Si., AK.CA., CPA (Asean)

ISBN : 978-634-04-8822-7

Marisi Pakpahan, S.E., M.M.
Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.S.
Prof. Dr. I Gusti Ketut Agung Ulupui, S.E., M.Si., AK.CA., CPA (Asean)

Servant Leadership Dan Inovasi Dosen Di Era Pendidikan 5.0

Editor:

Dr. Ela Elliayana, S.E., M.M.
A.Paerah, S.E. M.M.



Penerbit Yayasan Aurora Marifatul Syifa
2026

Servant Leadership Dan Inovasi Dosen Di Era Pendidikan 5.0

Penulis :

Marisi Pakpahan, S.E., M.M.

Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.S.

Prof. Dr. I Gusti Ketut Agung Ulupui, S.E., M.Si., AK.CA., CPA (Asean)

Editor :

Dr. Ela Elliayana, S.E., M.M.

A.Paerah, S.E. M.M.

Desain Cover :

Bayu Iman

ISBN : 978-634-04-8822-7

Penerbit : Yayasan Aurora Marifatul Syifa

Jl. Centrawasi 1 Perum Kedaung Blok af 06 Gedung Cendrawasi Lantai 2

Pasar Kemis, Tangerang, Banten 15560

0895-3708-90732 [.admin@amsaurora.online](mailto:admin@amsaurora.online)

Cetakan Pertama : Januari 2026

© **Hak Cipta** dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa izin tertulis dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan kesempatan yang diberikan, sehingga buku ini dapat tersusun dan hadir di tangan para pembaca. Buku “Servant Leadership dan Inovasi Dosen di Era Pendidikan 5.0” lahir dari keinginan sederhana untuk melihat dunia pendidikan tinggi tidak hanya sebagai ruang akademik, tetapi juga sebagai ruang kemanusiaan tempat setiap dosen tumbuh, melayani, dan menginspirasi.

Dalam proses penulisan ini, penulis menemukan bahwa kepemimpinan bukan sekadar kemampuan mengarahkan, melainkan seni untuk memahami manusia. Konsep servant leadership menawarkan pandangan baru bahwa melayani bukan berarti lemah, tetapi justru menjadi sumber kekuatan sejati dalam memimpin. Melalui kepemimpinan yang berakar pada empati, kejujuran, dan kasih terhadap sesama, inovasi muncul bukan karena paksaan, melainkan karena semangat untuk memberi makna.

Penulis berharap buku ini dapat menjadi teman refleksi bagi para pemimpin akademik, dosen, mahasiswa, dan siapa pun yang percaya bahwa pendidikan sejatinya adalah tentang membangun manusia bukan hanya sistem. Semoga buku ini menumbuhkan inspirasi dan menguatkan semangat pelayanan di setiap hati yang terpanggil untuk memimpin dengan hati.

Jakarta, Desember 2025

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iv
Bab 1. Hakikat Servant Leadership Dalam Pendidikan Tinggi	1
1.1. Konsep Dasar Kepemimpinan yang Melayani ..	4
1.2. Sejarah dan Evolusi Servant Leadership	7
1.3. Prinsip Utama Servant Leadership Menurut Greenleaf dan Northouse	11
1.4. Relevansi Servant Leadership dalam Dunia Akademik	15
1.5. Nilai-nilai Kemanusiaan dan Moralitas dalam Kepemimpinan Akademik	19
Bab 2. Teori dan Model Servant Leadership Modern	23
2.1. Model Konseptual Spears dan Karakteristik Utamanya	23
2.2. Kontribusi Vondey, Liden, dan Barbuto Terhadap Teori Servant Leadership	25
2.3. Perbandingan Servant Leadership dengan Model Kepemimpinan Lain	29
2.4. Tantangan Penerapan Servant Leadership di Perguruan Tinggi	32

	Halaman
Bab 3. Profil Kepemimpinan Akademik di Era Pendidikan 5.0	36
3.1. Evolusi Peran Dosen Sebagai Pendidik dan Inovator	36
3.2. Karakter Kepemimpinan Akademik Abad ke 21	39
3.3. Integrasi Nilai Kemanusiaan, Teknologi, dan Kreativitas dalam Kepemimpinan 5.0	42
3.4. Strategi Membangun Kepemimpinan Adaptif di Lingkungan Pendidikan Tinggi	45
3.5. Pengaruh Digitalisasi terhadap Pola Kepemimpinan Dosen dan Pimpinan Universitas	48
Bab 4. Konsep Dasar Inovasi Dosen	53
4.1. Hakikat Inovasi dalam Konteks Pendidikan Tinggi	53
4.2. Peran Dosen sebagai Agen Inovasi dan Transformasi Akademik	56
4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Dosen di Perguruan Tinggi	59
4.4. Hubungan antara Kepemimpinan Melayani dan Inovasi Dosen	62
4.5. Tantangan dan Peluang Inovasi Dosen di Era Pendidikan 5.0	65
Bab 5. Hubungan Servant Leadership dan Kinerja Dosen di Era Pendidikan 5.0	69
5.1. Konsep Kinerja Dosen dalam Pendidikan Tinggi	69

	Halaman
5.2. Peran Servant Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Akademik Dosen	72
5.3. Dampak Lingkungan Organisasi dan Budaya Akademik terhadap Efektivitas Servant Leadership	75
5.4. Implikasi Servant Leadership terhadap Keberlanjutan Kinerja dan Mutu Pendidikan Tinggi .	79
Bab 6. Model Konseptual Hubungan Servant Leadership Inovasi, dan Kinerja Dosen	83
6.1. Landasan Teoritis Model Hubungan Servant Leadership, Inovasi, dan Kinerja Dosen.....	83
6.2. Model Konseptual Hubungan Servant Leadership, Inovasi, dan Kinerja Dosen	85
6.3. Relevansi Model Servant Leadership dalam Era Pendidikan 5.0	87
Bab 7. Implementasi Servant Leadership Dalam Pengembangan Inovasi dan Kinerja Dosen	90
7.1. Strategi Penerapan Servant Leadership di Lingkungan Perguruan Tinggi	90
7.2. Praktik Kepemimpinan Melayani dalam Pengembangan Inovasi Akademik Dosen	92
7.3. Penguatan Budaya Melayani dan Kolaborasi Akademik sebagai Fondasi Inovasi Dsoen	95

	Halaman
7.4. Tantangan dan Strategi Penerapan Servant Leadership dalam Konteks Perguruan Tinggi di Indonesia	97
7.5. Dampak Implementasi Servant Leadership Terhadap Transformasi Perguruan Tinggi	100
Bab 8. Servant Leadership Sebagai Paradigma Baru Kepemimpinan Pendidikan Tinggi	103
8.1. Pergeseran Paradigma Kepemimpinan di Dunia Pendidikan Tinggi	103
8.2. Servant Leadership sebagai Model Kepemimpinan Transformasional di Perguruan Tinggi ..	105
8.3. Urgensi Servant Leadership bagi Kepemimpinan Akademik Masa Depan.....	107
Bab 9. Implementasi Nilai Servant Leadership Dalam Pengembangan Dosen dan Organisasi Akademik	110
9.1. Nilai-nilai Utama Servant Leadership dalam Konteks Pendidikan Tinggi	110
9.2. Pengembangan Dosen Melalui Pendekatan Servant Leadership	112
9.3. Servant Leadership dan Penguatan Organisasi Akademik yang Berkelanjutan	114
Bab 10. Servant Leadership Dalam Membangun Budaya Inovasi dan Keunggulan Akademik	117
10.1. Servant Leadership sebagai Penggerak Budaya Inovasi di Perguruan Tinggi	117

	Halaman
10.2. Integrasi Servant Leadership dalam Strategi Keunggulan Akademik	119
10.3. Servant Leadership dan Peningkatan Daya Saing Global Perguruan Tinggi	121
Bab 11. Kepemimpinan Melayani dan Kesejahteraan	
Psikologis Dosen	124
11.1. Servant Leadership dan Kesejahteraan Psikologi Dosen	124
11.2. Mekanisme Psikologis Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Dosen	125
11.3. Tantangan Kesejahteraan Psikologis Dosen di Era Digital dan Relevansi Servant Leadership .	127
Daftar Pustaka	130
Riwayat Penulis	136

BAB 1

HAKIKAT SERVANT LEADERSHIP DALAM KONTEKS PENDIDIKAN TINGGI

Kepemimpinan di dunia pendidikan tinggi tidak lagi semata mata tentang bagaimana seorang pimpinan mengarahkan bawahannya untuk mencapai target, tetapi lebih tentang bagaimana ia menjadi sumber inspirasi, teladan moral, dan pelayan bagi komunitas akademiknya. Model kepemimpinan seperti inilah yang dikenal dengan istilah servant leadership, yaitu kepemimpinan yang menempatkan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi (Greenleaf, 1977). Dalam pendekatan ini, seorang pemimpin tidak berfokus pada kekuasaan atau posisi, melainkan pada komitmen untuk melayani dan mengembangkan potensi orang lain.

Robert K. Greenleaf pertama kali memperkenalkan konsep servant leadership pada akhir tahun 1970 an. Ia meyakini bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang “melayani terlebih dahulu sebelum memimpin.” Artinya, motivasi utama seorang pemimpin bukanlah keinginan untuk berkuasa, tetapi untuk menolong orang lain tumbuh dan berhasil (Greenleaf, 1977). Gagasan ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh para ahli seperti Spears (1998), yang mengidentifikasi sepuluh karakteristik utama servant leader, di antaranya empati,

kesadaran diri, kemampuan mendengarkan, membangun komunitas, dan komitmen terhadap pertumbuhan orang lain.

Dalam konteks perguruan tinggi, servant leadership memiliki makna yang sangat relevan. Seorang pimpinan fakultas, ketua program studi, atau bahkan dosen senior yang mengamalkan nilai-nilai pelayanan dapat menciptakan lingkungan akademik yang inklusif dan inspiratif. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan melayani mampu menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan kolaborasi, serta memperkuat kepercayaan antara pimpinan dan staf akademik. Ketika seorang pemimpin berorientasi pada pelayanan, para dosen dan tenaga kependidikan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih, baik dalam pengajaran, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat.

Di era Pendidikan 5.0 yang menekankan keseimbangan antara kemajuan teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan, pendekatan servant leadership menjadi semakin penting. Era ini menuntut dosen dan pimpinan perguruan tinggi tidak hanya adaptif terhadap transformasi digital, tetapi juga memiliki kepekaan sosial dan empati tinggi. Servant leadership membantu menjembatani dua hal tersebut: mengintegrasikan inovasi teknologi dengan kepedulian terhadap manusia (Marques & Dhiman, 2017). Dalam konteks ini, pemimpin yang melayani bukan sekadar manajer akademik, tetapi juga fasilitator pertumbuhan intelektual dan emosional sivitas akademika.

Lebih jauh lagi, pendekatan servant leadership terbukti berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif (innovation work behaviour) yaitu kemampuan individu untuk menciptakan dan menerapkan ide ide baru di tempat kerja (de Jong & den Hartog, 2010). Vondey (2010) menjelaskan bahwa servant leadership memberikan ruang psikologis yang aman bagi dosen untuk bereksperimen, mengambil risiko, dan mengemukakan gagasan baru tanpa takut disalahkan. Ketika pemimpin mendukung dan melayani bawahannya, muncul rasa percaya diri, kepuasan kerja, dan motivasi intrinsik yang menjadi fondasi bagi perilaku inovatif.

Dalam praktiknya, penerapan servant leadership di perguruan tinggi dapat terlihat dari tindakan tindakan sederhana seperti memberikan otonomi kepada dosen untuk berinovasi dalam pembelajaran, mendorong kolaborasi lintas disiplin, serta mengapresiasi inisiatif kreatif meskipun belum sempurna. Pemimpin yang melayani lebih banyak mendengarkan daripada memerintah, lebih banyak membimbing daripada menilai. Sikap seperti ini menumbuhkan budaya akademik yang suportif dan kolaboratif, yang pada akhirnya memperkuat daya saing institusi pendidikan di tengah perubahan global.

Oleh karena itu, servant leadership bukan sekadar teori kepemimpinan yang idealis, melainkan kebutuhan nyata dalam membangun ekosistem pendidikan tinggi yang berkelanjutan

dan manusiawi. Di tengah tuntutan digitalisasi dan kompetisi global, pendidikan tidak boleh kehilangan esensinya sebagai proses memanusiakan manusia. Seorang pemimpin yang melayani yang berorientasi pada empati, kolaborasi, dan pemberdayaan adalah figur yang mampu menyalakan kembali semangat inovasi dosen di era Pendidikan 5.0.

1.1 Konsep Dasar Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani, atau servant leadership, merupakan paradigma kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai inti dari tindakan memimpin. Konsep ini muncul sebagai kritik terhadap model kepemimpinan tradisional yang cenderung hierarkis, berorientasi pada kekuasaan, dan menempatkan bawahan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan servant leadership, pemimpin bukanlah pusat dari kekuasaan, melainkan fasilitator bagi pertumbuhan dan kesejahteraan individu yang dipimpinnya (Greenleaf, 1977).

Robert K. Greenleaf, tokoh yang pertama kali memperkenalkan istilah ini, berangkat dari keyakinan bahwa kepemimpinan sejati lahir dari dorongan batin untuk melayani terlebih dahulu. Seorang pemimpin melayani bukan karena ambisi untuk berkuasa, tetapi karena keinginan tulus untuk membantu orang lain tumbuh dan berkembang. Greenleaf (1977) menggambarkan pemimpin melayani sebagai seseorang yang

“first a servant,” yang kemudian secara alami mengambil peran sebagai pemimpin. Prinsip ini menandai pergeseran mendasar dalam pemahaman kepemimpinan dari orientasi kekuasaan menjadi orientasi pelayanan.

Servant leadership menekankan nilai-nilai kemanusiaan seperti empati, kasih, kesetiaan, dan penghormatan terhadap martabat individu. Spears (1998) mengidentifikasi sepuluh karakteristik utama yang menjadi fondasi servant leadership, yakni mendengarkan (listening), empati (empathy), penyembuhan (healing), kesadaran diri (awareness), persuasi (persuasion), konseptualisasi (conceptualization), pandangan jauh ke depan (foresight), pengelolaan yang bertanggung jawab (stewardship), komitmen terhadap pertumbuhan orang lain (commitment to the growth of people), dan membangun komunitas (building community). Karakteristik-karakteristik ini menunjukkan bahwa pemimpin melayani bukan hanya berfokus pada kinerja, tetapi juga pada perkembangan pribadi dan emosional pengikutnya.

Menurut Northouse (2021), servant leadership memiliki keunikan karena titik beratnya bukan pada pemimpin itu sendiri, melainkan pada hubungan antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin dipandang sebagai pelayan yang bertanggung jawab untuk memberdayakan orang lain. Dalam praktiknya, hal ini berarti seorang pemimpin harus peka terhadap kebutuhan bawahannya, mampu mendengarkan dengan empati, dan

mendukung mereka dalam mencapai potensi maksimalnya. Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan tidak lagi diukur dari pencapaian pribadi, melainkan dari sejauh mana pemimpin mampu menciptakan lingkungan yang memungkinkan orang lain berkembang.

Pendekatan ini memiliki relevansi kuat dalam konteks pendidikan tinggi. Dosen, dekan, atau rektor yang mengamalkan nilai nilai servant leadership akan lebih mampu menumbuhkan atmosfer akademik yang kolaboratif dan manusiawi. Pemimpin yang melayani tidak memerintah dengan otoritas, melainkan menginspirasi melalui keteladanan dan empati. Ia menjadi fasilitator dalam pertumbuhan profesional dan pribadi sivitas akademika. Hal ini sejalan dengan pandangan Stone, Russell, dan Patterson (2004), yang menyatakan bahwa servant leadership memotivasi bawahan untuk bertumbuh dengan cara membangun rasa makna dan keterhubungan di tempat kerja.

Dalam konteks Indonesia, nilai nilai servant leadership juga sangat sesuai dengan budaya kolektivistik yang menekankan kebersamaan dan gotong royong. Pemimpin yang melayani cenderung lebih diterima karena perilakunya yang rendah hati, menghargai hubungan sosial, dan menomorsatkan kesejahteraan kelompok dibanding kepentingan individu. Menurut Purnomo dan Wibowo (2022), praktik kepemimpinan melayani di perguruan tinggi dapat meningkatkan loyalitas

dosen, memperkuat kerja tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta penuh kepercayaan.

Selain dimensi moral, servant leadership juga memiliki dampak strategis terhadap kinerja organisasi. Liden et al. (2014) menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan kepercayaan, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran (organizational citizenship behaviour). Dalam lingkungan akademik, hal ini dapat berarti meningkatnya kolaborasi dosen, munculnya inovasi dalam pembelajaran, serta peningkatan mutu penelitian. Pemimpin yang melayani menumbuhkan budaya di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam kemajuan lembaga.

Dengan demikian, servant leadership bukan hanya idealisme moral, melainkan sebuah strategi kepemimpinan yang efektif untuk menghadapi tantangan dunia modern. Di tengah arus globalisasi dan digitalisasi pendidikan, pemimpin yang melayani dapat menjadi jangkar nilai kemanusiaan yang menumbuhkan empati, kerja sama, dan kreativitas. Kepemimpinan semacam ini bukan sekadar memimpin untuk mencapai hasil, melainkan untuk menumbuhkan manusia di dalam prosesnya.

1.2 Sejarah dan Evolusi Servant Leadership

Konsep servant leadership memiliki akar sejarah yang panjang dan nilai filosofis yang kuat. Meskipun istilah ini baru

dipopulerkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 an, prinsip prinsip dasarnya telah hidup jauh sebelumnya, melekat dalam berbagai tradisi budaya, spiritual, dan filosofis dunia. Dalam ajaran Timur seperti Konfusianisme dan Buddhisme, kepemimpinan sering dikaitkan dengan kebijaksanaan, pengendalian diri, dan pelayanan kepada masyarakat. Sementara dalam tradisi Barat, nilai nilai seperti kerendahan hati dan tanggung jawab moral juga telah lama dipandang sebagai kualitas utama seorang pemimpin (Sendjaya & Sarros, 2002).

Robert K. Greenleaf, seorang eksekutif di AT&T, memperkenalkan istilah servant leadership secara resmi dalam esainya yang berjudul *The Servant as Leader* (1970). Ia terinspirasi oleh novel *Journey to the East* karya Hermann Hesse, yang mengisahkan seorang pelayan bernama Leo yang ternyata adalah sosok yang menjaga moral dan arah spiritual kelompoknya. Ketika Leo menghilang, kelompok tersebut kehilangan arah sebuah metafora bahwa pelayanan sejati adalah kekuatan yang menopang kepemimpinan (Greenleaf, 1977). Dari sinilah lahir keyakinan Greenleaf bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang melayani terlebih dahulu.

Pada dekade 1980–1990 an, ide Greenleaf mulai berkembang menjadi teori kepemimpinan yang sistematis. Para peneliti seperti Larry Spears (1998) dan Russell & Stone (2002) mulai mengidentifikasi karakteristik empiris dari servant leadership untuk diterapkan di organisasi modern. Spears

menegaskan sepuluh karakteristik utama servant leader, antara lain kemampuan mendengarkan, empati, kesadaran diri, dan komitmen terhadap pertumbuhan orang lain. Sementara Russell dan Stone mengembangkan model dua dimensi: atribut fungsional, seperti komunikasi, kepercayaan, dan pelayanan; serta atribut pendukung, seperti visi, integritas, dan pengambilan keputusan etis.

Pada awal abad ke 21, penelitian servant leadership mengalami lonjakan signifikan. Liden et al. (2008) memperkenalkan Servant Leadership Scale yang menjadikan konsep ini dapat diukur secara ilmiah, dengan dimensi utama seperti emotional healing, creating value for the community, dan helping subordinates grow and succeed. Temuan mereka memperkuat legitimasi servant leadership sebagai pendekatan empiris yang dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, serta inovasi di tempat kerja. Sejak itu, servant leadership mulai diadopsi di berbagai bidang, termasuk bisnis, kesehatan, sektor publik, dan pendidikan (Eva et al., 2019).

Dalam konteks pendidikan, model servant leadership semakin populer karena kesesuaiannya dengan nilai-nilai dasar profesi pendidik yaitu pelayanan, empati, dan pengabdian. Pimpinan universitas, rektor, dan dosen tidak lagi dipandang semata sebagai otoritas akademik, tetapi sebagai pelayan yang membimbing dan menginspirasi (Bowman, 2020). Model ini membantu membangun iklim akademik yang kolaboratif dan

mendorong kreativitas sivitas akademika, khususnya di era disrupsi digital yang menuntut kepemimpinan berbasis nilai kemanusiaan.

Perkembangan terakhir servant leadership juga menunjukkan pergeseran paradigma menuju servant leadership 4.0, yang menekankan keseimbangan antara pelayanan dan inovasi dalam konteks teknologi modern (Barbuto & Wheeler, 2006). Pemimpin masa kini tidak hanya dituntut untuk melayani dan mendukung, tetapi juga memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan cepat di era digital. Dalam konteks Pendidikan 5.0, servant leadership bertransformasi menjadi pendekatan yang memadukan empati, kolaborasi, dan kecerdasan teknologi. Pemimpin akademik harus mampu menavigasi perubahan teknologi sambil tetap menjaga nilai-nilai kemanusiaan dan kesejahteraan dosen serta mahasiswa (Mok, 2021).

Secara konseptual, evolusi servant leadership mencerminkan perubahan orientasi dari kepemimpinan transaksional menuju kepemimpinan transformatif berbasis nilai. Bila dahulu kepemimpinan diukur dari seberapa efektif pemimpin mencapai tujuan organisasi, kini ukuran keberhasilan lebih menekankan pada seberapa besar kontribusinya dalam menumbuhkan potensi manusia. Sebagaimana dinyatakan oleh Northouse (2021), servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang “meningkatkan orang lain terlebih dahulu sebelum organisasi itu sendiri.” Artinya, kesuksesan institusi

adalah hasil dari keberhasilan individu individu yang tumbuh di dalamnya.

Dengan demikian, perjalanan servant leadership bukan sekadar perkembangan teori manajemen, melainkan evolusi nilai kemanusiaan dalam dunia kepemimpinan. Dari akar spiritual dan moralnya hingga menjadi pendekatan ilmiah modern, servant leadership terus berevolusi mengikuti zaman tanpa kehilangan esensinya melayani untuk memimpin, dan memimpin untuk melayani. Di tengah tantangan era Pendidikan 5.0, di mana kecerdasan buatan dan teknologi digital semakin mendominasi ruang akademik, nilai nilai servant leadership menjadi penyeimbang yang memastikan bahwa pendidikan tetap berpihak pada manusia.

1.3 Prinsip Utama Servant Leadership Menurut Greenleaf dan Northouse

Servant leadership bukan sekadar gaya kepemimpinan, tetapi sebuah filosofi hidup yang berakar pada nilai kemanusiaan dan pelayanan. Robert K. Greenleaf memandang kepemimpinan bukan sebagai posisi struktural, melainkan sebagai bentuk tanggung jawab moral untuk melayani orang lain terlebih dahulu (Greenleaf, 1977). Dalam pandangan ini, seorang pemimpin sejati adalah mereka yang berkomitmen membantu orang lain bertumbuh baik secara pribadi, profesional, maupun spiritual. Sementara itu, Peter G. Northouse (2021) memperluas

pemahaman tersebut dengan merumuskan servant leadership sebagai pendekatan sistematis yang menekankan pengembangan manusia, komunitas, dan organisasi melalui nilai nilai empati, tanggung jawab, dan pemberdayaan.

Menurut Greenleaf, inti dari servant leadership terletak pada keinginan untuk melayani terlebih dahulu. Ia menegaskan bahwa motivasi seorang pemimpin harus didasari oleh niat tulus untuk memperbaiki kehidupan orang lain, bukan ambisi pribadi untuk memperoleh kekuasaan. Prinsip ini dikenal dengan istilah *serve first philosophy* (Greenleaf, 1977). Seorang pemimpin yang melayani berupaya menciptakan kondisi di mana orang lain merasa berdaya dan dihargai, bukan dikendalikan atau dipaksa. Dengan demikian, kekuasaan bukan lagi alat dominasi, melainkan sarana pemberdayaan.

Spears (1998), sebagai penerus pemikiran Greenleaf, mengidentifikasi sepuluh prinsip utama yang menjadi dasar perilaku seorang servant leader: mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran diri, persuasi, konseptualisasi, pandangan jauh ke depan, pengelolaan tanggung jawab (*stewardship*), komitmen terhadap pertumbuhan individu, dan membangun komunitas. Kesepuluh prinsip ini membentuk fondasi etika yang menjadikan servant leadership berbeda dari model kepemimpinan lain yang lebih menekankan kontrol dan instruksi. Pemimpin yang melayani berupaya memahami perasaan dan kebutuhan bawahannya, serta berpartisipasi aktif

dalam membantu mereka mencapai kesejahteraan pribadi dan profesional.

Northouse (2021) memperluas prinsip prinsip tersebut dengan menambahkan dimensi perilaku yang lebih terukur dalam konteks organisasi modern. Ia membagi karakteristik servant leadership menjadi tiga komponen utama:

1. Komitmen untuk mengembangkan pengikut (commitment to follower growth) – Pemimpin berperan sebagai mentor yang membantu bawahannya berkembang secara holistik.
2. Penciptaan nilai bagi komunitas (creating value for the community) – Pemimpin berfokus pada dampak sosial dan tanggung jawab moral lembaga terhadap masyarakat.
3. Kepemimpinan etis dan autentik (authentic and ethical leadership) – Pemimpin bertindak berdasarkan kejujuran, integritas, dan konsistensi nilai pribadi dengan tindakan nyata.

Kombinasi prinsip Greenleaf dan Northouse ini menunjukkan bahwa servant leadership tidak hanya berbicara tentang hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahan, tetapi juga menyangkut dimensi strategis dalam pengelolaan organisasi. Ketika nilai pelayanan menjadi landasan kepemimpinan, organisasi akan memiliki budaya kerja yang lebih manusiawi, partisipatif, dan berkelanjutan. Liden et al. (2014) menyebutkan bahwa servant leadership mampu menciptakan “budaya melayani” (serving culture), di mana nilai

nilai empati dan pemberdayaan menjadi bagian dari sistem kerja sehari-hari.

Dalam konteks pendidikan tinggi, prinsip-prinsip ini memiliki implikasi langsung terhadap cara dosen dan pimpinan akademik memimpin. Dosen yang menerapkan servant leadership bukan hanya menyampaikan pengetahuan, tetapi juga memfasilitasi pertumbuhan moral dan intelektual mahasiswa. Rektor atau dekan yang melayani akan lebih fokus pada kesejahteraan sivitas akademika, menciptakan ruang dialog terbuka, dan menghargai kontribusi setiap individu. Hal ini sejalan dengan penelitian Purnomo dan Wibowo (2022), yang menunjukkan bahwa dosen yang dipimpin dengan gaya servant leadership memiliki tingkat kepuasan kerja dan loyalitas yang lebih tinggi, serta menunjukkan kecenderungan lebih besar untuk berinovasi dalam proses pembelajaran.

Lebih jauh, prinsip servant leadership juga membantu menghadapi dinamika dunia pendidikan di era 5.0 yang ditandai oleh integrasi teknologi dan kemanusiaan. Pemimpin akademik yang melayani mampu menyeimbangkan antara efisiensi digital dan kedalaman empati manusia. Ia menyadari bahwa teknologi hanyalah alat, sementara esensi pendidikan adalah memanusiakan manusia. Sebagaimana dikatakan oleh Covey (2006), “pelayanan adalah bentuk tertinggi dari kepemimpinan,” karena hanya dengan melayani, seorang pemimpin dapat menumbuhkan kepercayaan dan perubahan sejati.

Dengan demikian, prinsip utama servant leadership menurut Greenleaf dan Northouse bukan hanya teori normatif, melainkan pedoman praktis yang membentuk pola pikir dan perilaku kepemimpinan transformatif. Di dunia pendidikan tinggi, penerapan prinsip ini menjadi fondasi penting untuk membangun iklim kerja yang inspiratif, kolaboratif, dan berorientasi pada pertumbuhan bersama. Kepemimpinan yang melayani pada akhirnya bukan tentang siapa yang memegang kendali, melainkan tentang siapa yang bersedia memberikan dirinya untuk menumbuhkan yang lain.

1.4 Relevansi Servant Leadership dalam Dunia Akademik

Dunia akademik merupakan ruang yang unik, di mana idealisme, ilmu pengetahuan, dan nilai-nilai kemanusiaan berpadu dalam satu ekosistem. Dalam lingkungan seperti ini, peran kepemimpinan tidak hanya berfungsi untuk mengatur dan mengarahkan, tetapi juga untuk menumbuhkan, menginspirasi, dan memanusiakan. Di sinilah konsep servant leadership menemukan relevansinya. Kepemimpinan yang melayani menjadi model yang sesuai bagi institusi pendidikan tinggi karena berakar pada nilai-nilai moral, empati, dan komitmen terhadap pertumbuhan individu (Bowman, 2020).

Servant leadership menempatkan pemimpin sebagai fasilitator bagi keberhasilan orang lain. Dalam konteks akademik, hal ini berarti pemimpin baik rektor, dekan, ketua

program studi, maupun dosen senior bertanggung jawab menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan potensi dosen dan mahasiswa. Greenleaf (1977) menekankan bahwa ukuran keberhasilan seorang pemimpin bukan terletak pada berapa banyak yang ia capai, tetapi pada sejauh mana orang lain tumbuh di bawah kepemimpinannya. Prinsip ini sangat relevan dalam konteks pendidikan tinggi, di mana keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan pemimpinnya untuk mengembangkan sumber daya manusia yang kreatif, mandiri, dan beretika.

Dalam dunia akademik modern, kepemimpinan melayani membantu menciptakan iklim organisasi yang positif dan kolaboratif. Menurut van Dierendonck (2011), servant leadership meningkatkan rasa keterlibatan (engagement), kepercayaan, dan komitmen di antara staf akademik. Ketika pemimpin bersikap terbuka dan mendengarkan aspirasi dosen, mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berinovasi. Hal ini berbanding lurus dengan meningkatnya kualitas pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dengan kata lain, servant leadership bukan hanya etika moral, tetapi juga strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Penerapan servant leadership di perguruan tinggi juga memiliki relevansi terhadap kinerja inovatif dosen. Dosen yang merasa didukung oleh pemimpin yang melayani cenderung lebih berani mencoba hal baru, baik dalam metode pengajaran

maupun penelitian (Eva et al., 2019). Pemimpin yang melayani menciptakan psychological safety, yaitu perasaan aman secara psikologis untuk mengemukakan ide dan bereksperimen tanpa takut disalahkan jika gagal (Edmondson, 2018). Iklim semacam ini sangat penting bagi dosen untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi di era Pendidikan 5.0, di mana teknologi dan pembelajaran berbasis digital menjadi tantangan sekaligus peluang.

Relevansi servant leadership dalam dunia akademik juga terlihat pada kemampuannya menumbuhkan komunitas pembelajar (learning community). Pemimpin yang melayani mendorong kolaborasi, saling belajar, dan berbagi pengetahuan antaranggota organisasi. Prinsip building community yang dikemukakan Spears (1998) menjadi fondasi bagi terciptanya budaya akademik yang sehat. Ketika dosen dan pimpinan saling mendukung dan belajar satu sama lain, universitas tidak hanya menjadi tempat bekerja, tetapi juga menjadi ruang pertumbuhan intelektual dan spiritual. Hal ini memperkuat posisi lembaga pendidikan tinggi sebagai pusat inovasi dan pembentukan karakter bangsa.

Dalam konteks Indonesia, servant leadership sejalan dengan nilai-nilai budaya lokal seperti gotong royong, kekeluargaan, dan tenggang rasa. Nilai-nilai ini memperkuat relevansi model kepemimpinan melayani karena mencerminkan semangat kebersamaan dan kepedulian sosial. Menurut

penelitian Purnomo dan Wibowo (2022), gaya kepemimpinan ini terbukti meningkatkan loyalitas dan motivasi dosen di perguruan tinggi swasta. Pemimpin yang melayani menciptakan rasa keterikatan emosional antara pimpinan dan dosen, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja akademik dan kepuasan kerja.

Era Pendidikan 5.0 menuntut kepemimpinan yang tidak hanya mampu mengelola teknologi, tetapi juga memiliki kecerdasan emosional dan empati tinggi. Pemimpin akademik yang melayani mampu menyeimbangkan dua aspek ini: efisiensi sistem digital dan kemanusiaan dalam hubungan antarindividu. Sebagaimana ditegaskan oleh Northouse (2021), kepemimpinan yang efektif di era modern bukan tentang siapa yang paling berkuasa, tetapi siapa yang paling mampu menumbuhkan orang lain. Dalam hal ini, servant leadership adalah bentuk kepemimpinan masa depan yang relevan dengan perubahan zaman tanpa kehilangan nilai-nilai moral yang mendasarinya.

Dengan demikian, relevansi servant leadership dalam dunia akademik tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga aplikatif. Kepemimpinan yang melayani membantu menciptakan ekosistem kampus yang suportif, mendorong inovasi, dan memperkuat rasa kebersamaan. Pemimpin yang melayani tidak berorientasi pada pencapaian pribadi, melainkan pada kesuksesan kolektif dan kemajuan bersama. Di tengah disrupsi teknologi dan kompleksitas global, servant leadership

menjadi jangkar nilai yang memastikan bahwa pendidikan tetap berpihak pada manusia, bukan hanya pada sistem.

1.5 Nilai nilai Kemanusiaan dan Moralitas dalam Kepemimpinan Pendidikan

Pendidikan pada hakikatnya adalah proses memanusiakan manusia. Di dalamnya terkandung nilai-nilai luhur seperti kasih, empati, tanggung jawab, dan keadilan nilai-nilai yang tidak hanya membentuk peserta didik, tetapi juga menjadi dasar bagi perilaku seorang pemimpin pendidikan. Dalam konteks ini, servant leadership hadir sebagai model kepemimpinan yang menegaskan kembali pentingnya nilai kemanusiaan dan moralitas dalam praktik kepemimpinan. Servant leader tidak hanya berperan sebagai manajer institusi, tetapi juga sebagai penjaga nilai moral dan pembentuk budaya etis di lingkungan akademik (Greenleaf, 1977).

Greenleaf (1977) menekankan bahwa kepemimpinan sejati lahir dari keinginan untuk melayani dengan tulus. Nilai dasar ini bersumber dari kesadaran bahwa setiap individu memiliki martabat dan potensi yang patut dihormati. Dalam konteks pendidikan, pemimpin yang melayani melihat dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan bukan sekadar bagian dari sistem kerja, tetapi sebagai manusia yang perlu dikembangkan secara utuh secara intelektual, emosional, dan spiritual. Menurut Northouse (2021), pemimpin yang mengintegrasikan

nilai moral dalam kepemimpinan akan membangun hubungan yang lebih otentik dan menciptakan lingkungan kerja yang berakar pada kepercayaan.

Nilai kemanusiaan dalam servant leadership terwujud melalui sikap empati dan kemampuan mendengarkan. Spears (1998) menyebut empati sebagai inti dari kepemimpinan melayani, karena melalui empati seorang pemimpin dapat memahami perasaan dan kebutuhan orang lain secara mendalam. Dalam dunia pendidikan, kemampuan ini sangat penting misalnya ketika pimpinan fakultas memahami tantangan dosen dalam menyeimbangkan beban mengajar dan penelitian, atau ketika dosen memahami kesulitan mahasiswa dalam proses belajar. Sikap empati bukan hanya menunjukkan kepedulian, tetapi juga menjadi bentuk penghormatan terhadap eksistensi orang lain.

Selain empati, nilai penting lain dalam servant leadership adalah stewardship atau tanggung jawab moral untuk menjaga dan mengembangkan potensi yang dipercayakan kepadanya. Pemimpin pendidikan yang memiliki nilai stewardship tidak hanya memikirkan keberlangsungan institusi pada masa kini, tetapi juga keberlanjutan nilai dan kualitas untuk generasi mendatang (Sendjaya & Sarros, 2002). Dalam konteks pendidikan tinggi, stewardship dapat diwujudkan melalui kebijakan yang mendukung integritas akademik, pemberdayaan dosen muda, serta pengelolaan sumber daya yang transparan dan adil.

Moralitas dalam kepemimpinan pendidikan juga berkaitan erat dengan keadilan dan kejujuran. Liden et al. (2014) menemukan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan organisasi karena pemimpin yang melayani cenderung mengambil keputusan berdasarkan prinsip etika, bukan kepentingan pribadi. Hal ini menciptakan rasa aman dan kepercayaan di antara anggota organisasi. Dalam dunia akademik, moralitas pemimpin menentukan arah budaya institusi: apakah kampus menjadi tempat yang menumbuhkan integritas, atau sebaliknya, melahirkan ketidakpercayaan dan kompetisi yang tidak sehat.

Era Pendidikan 5.0 mempertegas kembali urgensi nilai kemanusiaan dalam kepemimpinan. Ketika teknologi semakin dominan, hubungan manusia dalam pendidikan justru membutuhkan penguatan. Pemimpin yang melayani mampu menjaga keseimbangan antara inovasi digital dan sentuhan kemanusiaan. Sebagaimana dinyatakan oleh Marques dan Dhiman (2017), pemimpin masa depan harus memiliki spiritual intelligence kemampuan untuk memimpin dengan kesadaran moral dan tujuan yang melampaui kepentingan pribadi. Dalam konteks ini, servant leadership bukan hanya model kepemimpinan efektif, tetapi juga sarana menjaga kemurnian nilai-nilai pendidikan sebagai proses pembentukan manusia seutuhnya.

Penerapan nilai kemanusiaan dan moralitas dalam kepemimpinan pendidikan bukan tanpa tantangan. Tekanan administratif, tuntutan produktivitas akademik, dan persaingan global sering kali membuat pemimpin terjebak pada orientasi hasil. Namun, justru di tengah situasi tersebut servant leadership menemukan relevansinya: menjadi penyeimbang antara efisiensi dan empati, antara kinerja dan kepedulian. Pemimpin yang melayani mampu melihat manusia di balik angka, dan makna di balik capaian. Ia memimpin bukan untuk berkuasa, melainkan untuk menghidupkan nilai-nilai kemanusiaan yang menjadi inti dari pendidikan itu sendiri.

Dengan demikian, nilai kemanusiaan dan moralitas bukanlah pelengkap, melainkan fondasi dari servant leadership. Kepemimpinan yang melayani hanya akan bermakna jika dijalankan dengan kesadaran moral dan rasa tanggung jawab terhadap kesejahteraan orang lain. Dalam dunia pendidikan tinggi, nilai-nilai ini menjadi penuntun bagi pemimpin untuk menjaga marwah institusi akademik sebagai tempat yang menumbuhkan kebijaksanaan, bukan sekadar pengetahuan. Servant leadership mengingatkan bahwa pendidikan sejati bukan hanya proses mentransfer ilmu, melainkan juga perjalanan spiritual untuk membangun manusia yang utuh: cerdas, beretika, dan berbelas kasih.

BAB 2

TEORI DAN MODEL SERVANT LEADERSHIP MODERN

2.1 Model Konseptual Spears dan Karakteristik Utamanya

Larry C. Spears merupakan salah satu tokoh penting dalam pengembangan teori servant leadership modern setelah Robert K. Greenleaf. Melalui karyanya, Spears (1998) berusaha memformalkan dan memperjelas konsep yang sebelumnya bersifat filosofis menjadi model konseptual yang dapat diterapkan dalam organisasi, termasuk di bidang pendidikan. Ia mengidentifikasi sepuluh karakteristik utama yang menjadi fondasi perilaku seorang servant leader: mendengarkan (listening), empati (empathy), penyembuhan (healing), kesadaran diri (awareness), persuasi (persuasion), konseptualisasi (conceptualization), pandangan jauh ke depan (foresight), pengelolaan tanggung jawab (stewardship), komitmen terhadap pertumbuhan orang lain (commitment to the growth of people), dan membangun komunitas (building community).

Karakteristik karakteristik ini bukan sekadar sifat pribadi, melainkan cerminan dari nilai moral dan spiritual yang mengarahkan perilaku kepemimpinan. Seorang pemimpin yang melayani tidak hanya mengandalkan kecerdasan rasional, tetapi juga emotional intelligence dan moral awareness (van Dierendonck, 2011). Dalam konteks organisasi akademik,

kemampuan mendengarkan dan berempati, misalnya, menjadi kunci dalam membangun hubungan yang harmonis antara pimpinan, dosen, dan mahasiswa. Pemimpin yang mendengarkan dengan tulus dapat memahami aspirasi sivitas akademika dan menjadikan kebijakan lebih manusiawi serta relevan dengan kebutuhan nyata.

Spears menekankan bahwa kesepuluh karakteristik ini bersifat integratif dan saling melengkapi. Misalnya, kesadaran diri dan empati membantu pemimpin memahami dinamika emosional tim, sementara pandangan jauh ke depan dan konseptualisasi memastikan keputusan strategis tetap berorientasi jangka panjang. Nilai stewardship juga penting karena menekankan tanggung jawab moral pemimpin terhadap organisasi dan komunitas yang dipimpinnya. Di dunia pendidikan tinggi, hal ini berarti menjaga integritas akademik, kualitas pembelajaran, serta kesejahteraan dosen dan mahasiswa.

Model Spears juga menempatkan *building community* sebagai esensi *servant leadership*. Pemimpin yang melayani tidak berusaha membangun kekuasaan pribadi, tetapi membangun komunitas yang saling mendukung dan tumbuh bersama. Prinsip ini sejalan dengan semangat *learning organization*, di mana kolaborasi dan berbagi pengetahuan menjadi fondasi keberhasilan lembaga (Senge, 2006). Dalam konteks perguruan tinggi, membangun komunitas berarti menciptakan budaya akademik yang partisipatif, inklusif, dan berfokus pada pengembangan bersama.

Keunggulan model Spears terletak pada kemampuannya menyatukan nilai-nilai spiritual, moral, dan praktis dalam satu kerangka kepemimpinan. Ia menjadikan servant leadership bukan hanya filosofi pribadi, tetapi juga strategi organisasi yang dapat diterapkan dalam berbagai konteks termasuk dunia pendidikan yang sedang bertransformasi di era 5.0. Nilai-nilai seperti empati, tanggung jawab sosial, dan pemberdayaan manusia kini menjadi modal utama dalam menciptakan lingkungan akademik yang inovatif dan berkelanjutan (Northouse, 2021).

Dengan demikian, model Spears tidak hanya memperkuat teori Greenleaf, tetapi juga memperluasnya menjadi kerangka konseptual yang aplikatif. Kesepuluh karakteristiknya menjadi pedoman moral dan praktis bagi pemimpin di berbagai sektor, terutama di pendidikan tinggi. Dalam dunia yang semakin kompleks dan berorientasi teknologi, prinsip dasar servant leadership dari Spears mengingatkan bahwa keberhasilan institusi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengelola sistem, tetapi juga oleh kemampuan memimpin dengan hati.

2.2 Kontribusi Vondey, Liden, dan Barbuto terhadap Teori Servant Leadership

Setelah pemikiran Robert Greenleaf dan model konseptual Spears, teori servant leadership berkembang pesat

berkat kontribusi para peneliti kontemporer seperti Vondey, Liden, dan Barbuto. Ketiganya berperan penting dalam mentransformasikan servant leadership dari konsep filosofis menjadi teori kepemimpinan yang terukur dan aplikatif. Mereka memperkaya pemahaman tentang servant leadership dengan pendekatan ilmiah berbasis data empiris, menjadikannya relevan untuk diterapkan dalam organisasi modern, termasuk institusi pendidikan tinggi.

Kontribusi Vondey (2010): Servant Leadership sebagai Orientasi Nilai

Michael Vondey (2010) menegaskan bahwa servant leadership adalah sebuah orientasi nilai yang berakar pada semangat altruistik dan pelayanan terhadap sesama. Ia memandang servant leadership bukan hanya gaya kepemimpinan, tetapi juga sistem kepercayaan yang mengarahkan perilaku pemimpin dan pengikut. Dalam kajiannya, Vondey menunjukkan bahwa servant leadership berperan membentuk budaya organisasi yang mendukung pemberdayaan, partisipasi, dan rasa makna kerja. Pemimpin yang melayani menciptakan ruang psikologis yang aman (psychological safety), di mana individu merasa dihargai dan termotivasi untuk berinovasi. Dalam konteks pendidikan tinggi, hal ini tercermin pada hubungan yang saling menghormati antara pimpinan fakultas dan dosen, yang pada akhirnya meningkatkan kolaborasi dan produktivitas akademik.

Kontribusi Liden (2008, 2014): Pengukuran dan Model Multidimensional

Robert C. Liden dan rekan rekannya (Liden et al., 2008; 2014) memberikan kontribusi besar dalam mengembangkan Servant Leadership Scale, alat ukur empiris pertama yang mengidentifikasi dimensi kunci servant leadership. Model mereka mencakup tujuh dimensi utama: emotional healing, creating value for the community, conceptual skills, helping subordinates grow and succeed, putting subordinates first, behaving ethically, dan empowering. Model ini membantu para peneliti mengukur dampak servant leadership terhadap kinerja individu dan organisasi. Dalam dunia akademik, dimensi seperti helping subordinates grow dan empowering sangat relevan dengan peran pemimpin fakultas yang berfungsi sebagai mentor dan fasilitator bagi dosen muda. Liden menegaskan bahwa servant leadership meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan perilaku inovatif di tempat kerja.

Kontribusi Barbuto (2006): Klarifikasi Konsep dan Instrumen Pengukuran

John E. Barbuto dan Wheeler (2006) berkontribusi melalui pengembangan Servant Leadership Questionnaire (SLQ), yang memperjelas dimensi psikologis dan perilaku servant leader. Mereka menekankan lima dimensi utama: altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, dan

organizational stewardship. Kontribusi Barbuto penting karena memperjelas bahwa servant leadership memiliki komponen spiritual dan emosional yang membedakannya dari kepemimpinan transformasional atau karismatik. Dalam dunia pendidikan, pemimpin yang memiliki altruistic calling mampu memotivasi dosen bukan dengan instruksi, tetapi dengan ketulusan dan teladan moral.

Ketiga tokoh ini memperkuat legitimasi servant leadership sebagai teori kepemimpinan modern yang berbasis bukti (evidence based leadership). Mereka memperluasnya dari konsep idealistik menjadi pendekatan ilmiah yang dapat diukur, diuji, dan diterapkan dalam berbagai konteks budaya. Vondey menekankan nilai-nilai moral dan spiritual, Liden menghadirkan kerangka empiris yang terukur, dan Barbuto menguraikan aspek psikologis yang mendalam. Kombinasi ketiganya menghasilkan model servant leadership yang utuh berakar pada nilai kemanusiaan, berbasis pada bukti ilmiah, dan berorientasi pada pemberdayaan.

Dalam konteks perguruan tinggi, kontribusi mereka memperkaya praktik kepemimpinan dosen dan pimpinan akademik. Pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip servant leadership tidak hanya fokus pada target administratif, tetapi juga menumbuhkan iklim kerja yang sehat, mendukung kreativitas, dan memupuk inovasi dosen di era Pendidikan 5.0.

2.3 Perbandingan Servant Leadership dengan Model Kepemimpinan Lain (Transformasional, Otentik, dan Transaksional)

Setiap model kepemimpinan memiliki landasan nilai, orientasi, dan pendekatan yang berbeda. Servant leadership menonjol karena menempatkan pelayanan dan kemanusiaan sebagai pusat dari kepemimpinan, sementara model lain seperti kepemimpinan transformasional, otentik, dan transaksional memiliki fokus yang lebih pragmatis terhadap perubahan, keaslian diri, atau pencapaian tujuan organisasi. Meskipun demikian, ada titik temu dan perbedaan mendasar di antara ketiganya yang penting untuk dipahami, terutama dalam konteks pendidikan tinggi yang menuntut pemimpin beretika, inspiratif, dan adaptif.

1. Servant Leadership dan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (transformational leadership) menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasikan pengikut agar melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan yang mendorong inovasi dan semangat kolektif. Di sisi lain, servant leadership berfokus bukan pada transformasi organisasi terlebih dahulu, melainkan pada pertumbuhan dan kesejahteraan individu. Greenleaf (1977) menegaskan bahwa pemimpin yang melayani memprioritaskan

kebutuhan orang lain, dan transformasi organisasi merupakan hasil alami dari pelayanan tersebut.

Stone, Russell, dan Patterson (2004) menyebut bahwa perbedaan utama keduanya terletak pada orientasi: kepemimpinan transformasional berfokus pada organisasi terlebih dahulu, sedangkan servant leadership berfokus pada individu. Dalam konteks akademik, pemimpin transformasional mungkin berorientasi pada peningkatan mutu universitas, sementara servant leader lebih dahulu membangun kesejahteraan dosen dan mahasiswa sebagai fondasi perubahan jangka panjang.

2. Servant Leadership dan Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik (authentic leadership) berakar pada kejujuran, kesadaran diri, dan konsistensi antara nilai pribadi dan tindakan nyata. Menurut Avolio dan Gardner (2005), pemimpin otentik adalah individu yang memimpin dengan integritas dan keterbukaan, sehingga mampu membangun kepercayaan yang kuat di antara pengikutnya. Servant leadership memiliki kesamaan dengan kepemimpinan otentik dalam hal nilai moral dan keaslian diri, namun servant leadership melangkah lebih jauh: ia menambahkan dimensi pelayanan sebagai tujuan utama kepemimpinan. Dengan kata lain, pemimpin otentik memimpin sesuai jati dirinya, sementara

pemimpin yang melayani memimpin untuk menumbuhkan orang lain.

Dalam dunia pendidikan tinggi, kedua gaya ini sangat relevan. Pemimpin akademik yang otentik akan konsisten antara kata dan tindakan, sedangkan pemimpin yang melayani akan memastikan bahwa tindakan tersebut memberi manfaat nyata bagi sivitas akademika. Kombinasi keduanya dapat menciptakan kepemimpinan yang etis, empatik, dan berorientasi kemanusiaan.

3. Servant Leadership dan Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (transactional leadership) berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, yang didasarkan pada sistem penghargaan dan hukuman. Pemimpin transaksional memotivasi melalui insentif atau konsekuensi (Burns, 1978). Model ini efektif dalam situasi yang membutuhkan kepatuhan dan efisiensi, tetapi cenderung kurang dalam membangun komitmen emosional dan moral. Servant leadership, sebaliknya, menumbuhkan motivasi intrinsik melalui kepercayaan, empati, dan makna kerja (Liden et al., 2014). Dalam pendidikan tinggi, model transaksional dapat digunakan untuk manajemen administratif, sementara servant leadership lebih cocok untuk membangun budaya akademik yang inspiratif dan kolaboratif.

Dari ketiga model tersebut, servant leadership menonjol sebagai gaya kepemimpinan yang paling berorientasi manusia (people centered). Ia bukan hanya strategi untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi sebuah filosofi hidup yang menekankan pelayanan, empati, dan pemberdayaan. Jika kepemimpinan transformasional menyalakan semangat, kepemimpinan otentik menumbuhkan kepercayaan, maka servant leadership menanamkan kasih dan kemanusiaan nilai nilai yang sangat dibutuhkan di era Pendidikan 5.0, ketika kemajuan teknologi harus diimbangi dengan kepedulian terhadap manusia.

2.4 Tantangan Penerapan Servant Leadership di Perguruan Tinggi

Penerapan servant leadership di lingkungan perguruan tinggi menghadapi berbagai tantangan yang bersumber dari kompleksitas struktur organisasi, dinamika budaya akademik, serta tekanan eksternal dalam dunia pendidikan modern. Meskipun kepemimpinan yang melayani menawarkan paradigma yang lebih manusiawi dan inklusif, dalam praktiknya banyak hambatan yang membuat penerapan nilai nilai tersebut tidak selalu berjalan mulus. Tantangan ini muncul karena perbedaan persepsi terhadap makna kepemimpinan, resistensi budaya organisasi, dan tuntutan administratif yang semakin meningkat.

Salah satu tantangan utama adalah budaya hierarkis yang masih kuat di sebagian besar perguruan tinggi, terutama di Asia dan Indonesia. Sistem birokratis yang menekankan posisi, jabatan, dan senioritas sering kali membuat kepemimpinan dijalankan secara top down. Dalam konteks seperti ini, pemimpin yang berupaya menjadi pelayan justru kerap dianggap lemah atau tidak tegas (Sendjaya, 2016). Padahal, servant leadership tidak berarti kehilangan otoritas, melainkan menggunakannya secara etis untuk memberdayakan orang lain. Tantangan budaya hierarkis ini membutuhkan perubahan paradigma bahwa melayani bukan tanda kelemahan, tetapi bentuk kekuatan moral seorang pemimpin.

Tantangan lain muncul dari orientasi administratif dan target kinerja yang tinggi. Dunia pendidikan tinggi kini dihadapkan pada tuntutan akreditasi, produktivitas riset, publikasi internasional, dan efisiensi manajerial. Pemimpin akademik sering kali terjebak dalam rutinitas manajerial yang berorientasi hasil, sehingga nilai nilai pelayanan dan empati menjadi terabaikan (Patterson et al., 2012). Dalam situasi ini, servant leadership memerlukan keseimbangan antara pencapaian tujuan institusional dan kepedulian terhadap manusia di balik sistem. Pemimpin perlu memastikan bahwa kebijakan yang dibuat tetap berpihak pada kesejahteraan dosen dan mahasiswa tanpa mengorbankan mutu akademik.

Selain itu, terdapat tantangan dalam persepsi kepemimpinan di kalangan akademisi. Dosen dan tenaga pendidik sering kali lebih menilai kemampuan pemimpin dari sisi kompetensi ilmiah atau administratif daripada aspek moral dan pelayanan. Menurut Eva et al. (2019), salah satu kesulitan dalam menerapkan servant leadership adalah bagaimana pemimpin dapat menunjukkan nilai pelayanan dalam konteks profesional yang sangat kompetitif. Dalam dunia akademik, di mana kebebasan ilmiah dan individualitas sangat dijunjung tinggi, gaya kepemimpinan yang menekankan kerendahan hati dan empati kadang dianggap tidak sesuai dengan semangat meritokrasi dan kompetisi.

Tantangan berikutnya adalah kurangnya pelatihan kepemimpinan berbasis nilai di kalangan pimpinan perguruan tinggi. Banyak pemimpin akademik naik ke posisi struktural karena prestasi ilmiah, bukan karena kompetensi kepemimpinan (Bowman, 2020). Akibatnya, gaya kepemimpinan sering kali lebih teknokratis daripada humanistik. Padahal, servant leadership memerlukan pemahaman mendalam tentang psikologi, etika, dan spiritualitas. Program pengembangan kepemimpinan di universitas sering berfokus pada manajemen strategis dan perencanaan, tetapi belum banyak yang mengintegrasikan dimensi pelayanan dan moralitas.

Selain faktor internal, terdapat pula tantangan eksternal berupa perubahan lingkungan global pendidikan. Era

Pendidikan 5.0 menuntut integrasi antara teknologi dan kemanusiaan. Pemimpin perguruan tinggi harus mampu mengelola disrupsi digital sambil menjaga nilai nilai empati, kolaborasi, dan kesejahteraan manusia (Mok, 2021). Tantangan ini menuntut servant leader untuk adaptif dan inovatif bukan hanya melayani dengan hati, tetapi juga berpikir strategis untuk membawa lembaga akademik tetap relevan di tengah transformasi digital.

Kendati menghadapi berbagai tantangan, penerapan servant leadership tetap menjadi kebutuhan strategis bagi perguruan tinggi yang ingin mempertahankan nilai nilai kemanusiaan di tengah arus industrialisasi pendidikan. Pemimpin akademik yang melayani dapat menjadi penyeimbang antara efisiensi birokratis dan kedalaman moral, antara kecanggihan teknologi dan ketulusan manusia. Keberhasilan penerapan servant leadership di kampus bergantung pada komitmen individu dan sistem untuk menempatkan manusia sebagai inti dari seluruh proses pendidikan.

BAB 3

PROFIL KEPEMIMPINAN AKADEMIK DI ERA PENDIDIKAN 5.0

3.1 Evolusi Peran Dosen sebagai Pendidik dan Inovator

Peran dosen dalam dunia pendidikan tinggi telah mengalami perubahan signifikan seiring perkembangan zaman dan kemajuan teknologi. Jika dahulu dosen dipandang semata mata sebagai penyampai ilmu (knowledge transmitter), kini mereka dituntut menjadi fasilitator pembelajaran, inovator, sekaligus pemimpin intelektual di komunitas akademik. Pergeseran ini dipicu oleh perubahan paradigma pendidikan dari era industri 4.0 menuju era Pendidikan 5.0, yang menekankan sinergi antara kemajuan teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan (Mok, 2021). Dalam konteks ini, dosen tidak hanya harus kompeten secara akademik, tetapi juga memiliki kemampuan adaptif, kreatif, dan empatik dalam menghadapi kompleksitas dunia modern.

Era Pendidikan 5.0 lahir dari kesadaran bahwa pendidikan tidak cukup hanya menghasilkan lulusan yang kompeten secara teknis, tetapi juga individu yang memiliki kepekaan sosial dan moral. Dosen berperan penting sebagai agen transformasi nilai dan inovasi. Menurut Trilling dan Fadel (2009), peran pendidik di abad ke 21 melibatkan empat aspek utama: learning facilitator, innovator, mentor, dan role model. Sebagai

fasilitator, dosen membantu mahasiswa mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan kolaboratif. Sebagai inovator, mereka menciptakan metode pembelajaran baru, menggunakan teknologi digital, dan menyesuaikan pendekatan pengajaran dengan kebutuhan generasi baru yang lebih interaktif dan berbasis data.

Selain itu, dosen di era ini juga diharapkan menjadi leader in learning communities. Dalam konsep servant leadership, peran ini menuntut dosen untuk melayani dengan cara membimbing, memotivasi, dan membuka ruang dialog. Servant leadership memberikan landasan etis bagi dosen dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin akademik, bukan karena jabatan, tetapi karena pengaruh moral dan keteladanan. Seorang dosen yang melayani membantu mahasiswa menemukan makna dalam proses belajar, bukan sekadar memenuhi standar kurikulum (Greenleaf, 1977).

Dalam dunia akademik, inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan teknologi atau metode pembelajaran, tetapi juga pada cara berpikir dan berinteraksi. Menurut Fullan (2011), dosen inovatif adalah mereka yang mampu menciptakan “lingkungan pembelajaran adaptif,” di mana mahasiswa didorong untuk bereksperimen, bertanya, dan menemukan solusi atas masalah nyata. Inovasi seperti ini membutuhkan iklim akademik yang mendukung sebuah budaya organisasi yang menghargai kreativitas, kolaborasi, dan keberanian untuk gagal.

Di sinilah pentingnya peran kepemimpinan akademik yang melayani, karena hanya pemimpin yang berorientasi pada pertumbuhan manusia yang dapat menumbuhkan budaya inovatif.

Dalam konteks Indonesia, pergeseran peran dosen semakin nyata dengan meningkatnya tuntutan globalisasi dan digitalisasi pendidikan. Dosen kini diharapkan menguasai digital pedagogy, mampu mengelola learning management system, serta memanfaatkan artificial intelligence dalam proses pembelajaran. Namun, di sisi lain, mereka juga harus menjaga nilai-nilai kemanusiaan agar interaksi pembelajaran tidak kehilangan sentuhan personal. Hal ini sejalan dengan semangat Pendidikan 5.0, yang menekankan keseimbangan antara kemajuan teknologi dan kehangatan kemanusiaan (Marques & Dhiman, 2017).

Transformasi peran dosen sebagai pendidik dan inovator juga menuntut perubahan dalam pola pikir. Dosen bukan lagi sumber kebenaran tunggal, melainkan rekan belajar yang bersama mahasiswa menelusuri pengetahuan baru. Servant leadership memberikan kerangka moral bagi transformasi ini mengajak dosen untuk rendah hati dalam belajar, terbuka terhadap umpan balik, dan berorientasi pada pelayanan terhadap kebutuhan mahasiswa. Dengan demikian, evolusi peran dosen di era Pendidikan 5.0 bukan hanya tentang kemampuan menguasai teknologi, tetapi juga tentang bagaimana

menjadi pemimpin yang menginspirasi, membimbing, dan menumbuhkan generasi pembelajar yang berkarakter.

3.2 Karakter Kepemimpinan Akademik Abad ke 21

Kepemimpinan akademik abad ke 21 ditandai oleh kebutuhan akan sosok pemimpin yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kemanusiaan. Perubahan cepat dalam teknologi, globalisasi, dan cara belajar mahasiswa telah menggeser paradigma kepemimpinan di perguruan tinggi. Pemimpin akademik kini tidak hanya berperan sebagai administrator atau manajer, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan, penggerak inovasi, dan penjaga nilai moral institusi. Mereka harus mampu menginspirasi dan membimbing sivitas akademika agar tetap relevan di tengah perubahan zaman tanpa kehilangan arah nilai nilai pendidikan (Fullan, 2011).

Menurut Northouse (2021), kepemimpinan abad ke 21 membutuhkan tiga kemampuan utama: kompetensi strategis, kecerdasan emosional, dan kesadaran moral. Pemimpin strategis mampu membaca arah perubahan global dan menyesuaikan kebijakan institusi dengan kebutuhan masa depan. Kecerdasan emosional membuat mereka mampu memahami, memotivasi, dan menjaga hubungan yang sehat di lingkungan kerja. Sementara kesadaran moral menjadi fondasi untuk menjaga integritas dan kepercayaan di tengah tekanan kompetitif dunia akademik. Ketiga kemampuan ini selaras dengan nilai nilai

servant leadership, yang menempatkan empati dan pelayanan sebagai inti dari tindakan memimpin.

Kepemimpinan akademik yang efektif juga memerlukan literasi digital dan inovasi pembelajaran. Dalam era Pendidikan 5.0, teknologi bukan sekadar alat bantu, tetapi menjadi bagian integral dari proses pendidikan. Pemimpin yang melek digital mampu menciptakan kebijakan yang mendukung transformasi pembelajaran berbasis teknologi, sekaligus memastikan bahwa inovasi tersebut tetap berpihak pada nilai kemanusiaan (Mok, 2021). Mereka memahami bahwa digitalisasi bukan tujuan akhir, melainkan sarana untuk memperluas akses, meningkatkan kualitas pembelajaran, dan memperkuat kolaborasi lintas batas.

Selain kemampuan teknis, pemimpin akademik abad ke 21 dituntut memiliki karakter moral dan spiritual yang kuat. Dalam konteks servant leadership, karakter seperti kerendahan hati (humility), integritas, dan empati menjadi kunci keberhasilan. Greenleaf (1977) menegaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang terlebih dahulu menjadi pelayan. Dalam dunia akademik, hal ini berarti pemimpin yang berfokus pada pengembangan dosen dan mahasiswa, bukan pada pencapaian pribadi atau kekuasaan. Pemimpin semacam ini menciptakan atmosfer kepercayaan dan loyalitas yang mendorong dosen untuk berinovasi dan mahasiswa untuk berprestasi.

Kepemimpinan akademik modern juga menuntut keterampilan kolaboratif. Era global menuntut kerja lintas disiplin dan lintas budaya. Menurut Senge (2006), organisasi pembelajar hanya dapat berkembang ketika setiap individu memiliki kesempatan untuk berkontribusi dan belajar bersama. Pemimpin akademik berperan sebagai penghubung yang menyatukan visi dan nilai bersama di antara dosen, mahasiswa, dan pemangku kepentingan eksternal. Di sinilah servant leadership menjadi relevan pemimpin yang melayani memfasilitasi dialog, menghargai perbedaan, dan membangun komunitas yang inklusif.

Selain itu, karakter penting lain yang harus dimiliki pemimpin akademik abad ke 21 adalah ketangguhan adaptif (*adaptive resilience*). Dunia pendidikan kini menghadapi disrupsi yang tak terelakkan, mulai dari transformasi digital hingga perubahan sosial dan ekonomi. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) menjelaskan bahwa pemimpin adaptif adalah mereka yang mampu memimpin di tengah ketidakpastian, dengan tetap menjaga komitmen terhadap tujuan jangka panjang. Pemimpin akademik perlu memiliki fleksibilitas dalam berpikir dan keteguhan dalam nilai, agar mampu menavigasi perubahan tanpa kehilangan arah moral.

Dengan karakter karakter tersebut strategi, empati, moralitas, kolaborasi, dan ketangguhan adaptif kepemimpinan akademik abad ke 21 menjadi lebih dari sekadar manajemen pendidikan. Ia adalah proses membangun manusia dan komunitas pembelajar yang berkelanjutan. Nilai nilai servant leadership menawarkan landasan yang kokoh bagi pemimpin akademik untuk tetap menjadi pelayan nilai, pembimbing moral, dan penggerak inovasi di tengah derasnya arus transformasi global.

3.3 Integrasi Nilai Kemanusiaan, Teknologi, dan Kreativitas dalam Kepemimpinan 5.0

Era Pendidikan 5.0 merupakan fase baru dalam evolusi dunia pendidikan yang menuntut keseimbangan antara kecanggihan teknologi dan nilai nilai kemanusiaan. Konsep ini muncul sebagai respons terhadap revolusi industri 4.0 yang terlalu menitikberatkan pada otomatisasi dan efisiensi, sehingga berisiko mengabaikan aspek moral dan empati dalam proses pembelajaran. Pendidikan 5.0 menegaskan bahwa kemajuan teknologi harus diimbangi dengan kepemimpinan yang berlandaskan nilai kemanusiaan, kolaborasi, dan kreativitas (Mok, 2021). Dalam konteks ini, kepemimpinan akademik berperan penting sebagai penggerak yang mampu mengintegrasikan teknologi digital dengan sentuhan humanistik dan inovatif dalam pengelolaan pendidikan tinggi.

Kepemimpinan di era ini membutuhkan paradigma ganda: rasional dan emosional, digital dan spiritual, inovatif dan empatik. Pemimpin akademik tidak hanya dituntut menguasai strategi transformasi digital, tetapi juga memahami dimensi kemanusiaan yang menjadi jiwa pendidikan. Menurut Marques dan Dhiman (2017), kepemimpinan yang efektif di masa kini adalah yang mampu memadukan human centered values dengan technological intelligence. Artinya, pemimpin harus peka terhadap dampak sosial dan etis dari penggunaan teknologi, serta mampu menciptakan kebijakan yang menyeimbangkan efisiensi digital dengan kesejahteraan manusia.

Dalam konteks pendidikan tinggi, integrasi nilai kemanusiaan dan teknologi berarti menciptakan lingkungan pembelajaran yang tetap menumbuhkan empati, komunikasi, dan kreativitas, meskipun berbasis digital. Servant leadership menjadi kerangka ideal bagi kepemimpinan akademik di era ini karena menempatkan pelayanan dan penghargaan terhadap martabat manusia sebagai pusat dari seluruh proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang melayani berperan sebagai fasilitator, bukan pengendali; sebagai penghubung antara teknolog dan nilai-nilai kemanusiaan (Greenleaf, 1977).

Kreativitas juga menjadi elemen kunci dalam kepemimpinan 5.0. Menurut Florida (2014), kreativitas bukan hanya kemampuan menghasilkan ide baru, tetapi juga keberanian untuk menantang pola pikir lama dan menciptakan

solusi yang lebih baik. Di perguruan tinggi, pemimpin kreatif mendorong dosen untuk bereksperimen dengan metode pembelajaran inovatif, menggunakan teknologi seperti learning analytics, virtual reality, dan AI based tutoring, namun tetap menjaga nilai-nilai etik akademik. Dengan demikian, kepemimpinan 5.0 bukan hanya tentang mengelola teknologi, tetapi menginspirasi cara berpikir baru yang berakar pada empati dan makna.

Integrasi antara teknologi dan kemanusiaan juga berkaitan dengan pembangunan ekosistem akademik yang kolaboratif. Pemimpin akademik harus mendorong kolaborasi lintas disiplin, karena tantangan pendidikan modern semakin kompleks dan tidak dapat diselesaikan oleh satu bidang ilmu saja. Senge (2006) menegaskan bahwa organisasi pembelajar modern adalah yang mampu mengintegrasikan pengetahuan manusia, sistem teknologi, dan nilai sosial ke dalam satu kesatuan yang berkelanjutan. Dalam hal ini, servant leadership mendorong terciptanya budaya akademik yang saling belajar, saling mendukung, dan saling melayani.

Pemimpin akademik di era Pendidikan 5.0 juga menghadapi tanggung jawab moral baru: memastikan bahwa inovasi teknologi tidak menghilangkan esensi kemanusiaan pendidikan. Etika digital, perlindungan data, dan kesehatan mental mahasiswa menjadi isu penting yang harus diperhatikan. Pemimpin yang melayani tidak hanya mendorong efisiensi

digital, tetapi juga menjaga keseimbangan antara kecerdasan buatan dan kecerdasan hati (artificial intelligence and human wisdom). Seperti yang ditegaskan oleh Goleman (2013), tanpa empati, kecerdasan teknologi dapat menciptakan jarak emosional antara pengajar dan pembelajar.

Dengan demikian, kepemimpinan akademik di era 5.0 memerlukan integrasi yang harmonis antara teknologi, kemanusiaan, dan kreativitas. Pemimpin akademik yang melayani menjadi jembatan antara inovasi digital dan nilai-nilai moral, memastikan bahwa kemajuan pendidikan tidak hanya menciptakan individu yang cerdas, tetapi juga manusia yang berjiwa luhur dan berbelas kasih.

3.4 Strategi Membangun Kepemimpinan Adaptif di Lingkungan Pendidikan Tinggi

Lingkungan pendidikan tinggi saat ini berada dalam pusaran perubahan yang sangat cepat baik dalam bidang teknologi, ekonomi, maupun sosial budaya. Perguruan tinggi dituntut untuk beradaptasi terhadap disrupsi digital, kebutuhan pasar kerja baru, serta ekspektasi generasi mahasiswa yang semakin beragam. Dalam situasi ini, pemimpin akademik memerlukan kemampuan kepemimpinan adaptif (adaptive leadership), yaitu kemampuan untuk merespons perubahan tanpa kehilangan arah nilai-nilai dasar pendidikan (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Kepemimpinan adaptif tidak hanya

tentang bertahan di tengah perubahan, tetapi juga tentang bagaimana menciptakan pembelajaran dan transformasi yang berkelanjutan di dalam organisasi.

Menurut Northouse (2021), kepemimpinan adaptif memiliki tiga elemen utama: diagnosis situasi, mobilisasi individu, dan pembelajaran kolektif. Pemimpin adaptif harus mampu membaca perubahan lingkungan eksternal baik kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi, maupun tren global dan menerjemahkannya menjadi strategi institusional. Dalam konteks perguruan tinggi, kemampuan ini mencakup kepekaan terhadap dinamika mahasiswa, perubahan kurikulum, serta pergeseran kebutuhan dunia kerja. Pemimpin akademik yang adaptif tidak hanya mengandalkan pengalaman masa lalu, tetapi juga terus belajar dari perubahan yang terjadi.

Kepemimpinan adaptif juga menuntut kemampuan memberdayakan dan memotivasi anggota organisasi untuk menghadapi tantangan baru. Heifetz dan Linsky (2017) menyebutnya sebagai *mobilizing people to tackle tough challenges*. Di perguruan tinggi, hal ini berarti menciptakan iklim kerja yang terbuka terhadap inovasi dan pembelajaran. Pemimpin yang melayani (*servant leader*) memiliki keunggulan dalam hal ini karena pendekatannya berpusat pada manusia. Ia membangun kepercayaan, memberi ruang bagi dosen dan tenaga kependidikan untuk bereksperimen, serta mendukung mereka

melewati proses perubahan dengan empati dan ketulusan (Greenleaf, 1977).

Selain itu, kepemimpinan adaptif di perguruan tinggi menuntut adanya fleksibilitas struktural dan budaya kolaboratif. Banyak institusi pendidikan masih terjebak dalam birokrasi yang kaku dan hirarkis, yang dapat menghambat inovasi. Pemimpin adaptif perlu mendorong desentralisasi kewenangan dan menciptakan tim lintas disiplin untuk mempercepat proses pengambilan keputusan (Fullan, 2011). Budaya organisasi yang kolaboratif juga penting untuk memastikan bahwa perubahan tidak hanya datang dari atas, tetapi tumbuh dari partisipasi seluruh sivitas akademika.

Dalam menghadapi era Pendidikan 5.0, kepemimpinan adaptif juga harus mampu memadukan transformasi digital dengan nilai-nilai kemanusiaan. Pemimpin yang terlalu fokus pada inovasi teknologi berisiko mengabaikan kesejahteraan manusia di balik sistem pendidikan. Sebaliknya, pemimpin yang adaptif memahami bahwa teknologi hanyalah alat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan hubungan antarindividu. Ia menempatkan empati sebagai inti dari transformasi digital. Marques dan Dhiman (2017) menyebut pendekatan ini sebagai *human centered leadership*, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada manusia, bukan sistem.

Kunci dari strategi membangun kepemimpinan adaptif di perguruan tinggi adalah pembelajaran berkelanjutan dan refleksi diri. Pemimpin akademik perlu menumbuhkan kebiasaan untuk mendengarkan, berefleksi, dan memperbaiki diri secara konstan. Menurut Senge (2006), organisasi pembelajar akan terus bertumbuh jika para pemimpinnya memiliki personal mastery dan systems thinking kemampuan melihat keseluruhan sistem dan memahami hubungan antarunsurnya. Dengan pendekatan ini, perguruan tinggi dapat menjadi ekosistem yang dinamis, di mana perubahan bukan ancaman, melainkan peluang untuk berkembang.

Dengan demikian, strategi membangun kepemimpinan adaptif di perguruan tinggi melibatkan transformasi nilai, struktur, dan budaya. Pemimpin akademik yang melayani dan adaptif mampu mengarahkan perubahan dengan keberanian moral, fleksibilitas intelektual, dan empati sosial tiga fondasi utama untuk menjaga relevansi dan kemanusiaan pendidikan di era 5.0.

3.5 Pengaruh Digitalisasi terhadap Pola Kepemimpinan Dosen dan Pimpinan Universitas

Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara mendasar cara universitas beroperasi, berkomunikasi, dan menjalankan proses pembelajaran. Digitalisasi membawa peluang besar dalam meningkatkan efisiensi, keterbukaan, dan

akses terhadap pengetahuan, namun juga menghadirkan tantangan baru terhadap pola kepemimpinan akademik. Dosen dan pimpinan universitas kini tidak lagi dapat mengandalkan model kepemimpinan tradisional yang hierarkis dan birokratis. Mereka harus beradaptasi dengan dinamika dunia digital yang menuntut kecepatan, kolaborasi, dan transparansi dalam setiap aspek manajemen dan pembelajaran (Mok, 2021).

Digitalisasi mendorong pergeseran paradigma kepemimpinan dari model top down menuju model kolaboratif dan partisipatif. Pimpinan universitas kini lebih banyak berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan berbagai pihak dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, serta mitra eksternal melalui platform digital yang memungkinkan kerja sama lintas batas. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan modern di era digital menuntut kemampuan network leadership, yaitu kepemimpinan yang membangun jejaring dan memberdayakan individu untuk mengambil inisiatif secara mandiri. Dalam konteks ini, servant leadership menjadi semakin relevan karena menekankan pemberdayaan dan kepercayaan, bukan kontrol dan otoritas.

Bagi dosen, digitalisasi mengubah peran mereka dari penyampai informasi menjadi kurator dan fasilitator pembelajaran digital. Teknologi seperti Learning Management System (LMS), Massive Open Online Courses (MOOCs), Artificial Intelligence (AI), dan learning analytics menuntut dosen untuk menguasai literasi digital dan memanfaatkan data

pembelajaran guna meningkatkan efektivitas pengajaran (Redecker, 2017). Namun, teknologi ini juga menuntut kepemimpinan diri (self leadership) kemampuan mengelola waktu, motivasi, dan komitmen secara mandiri dalam ekosistem digital yang fleksibel namun menuntut kedisiplinan tinggi. Pemimpin akademik yang melayani dapat membantu dosen menghadapi transisi ini dengan memberikan dukungan, pelatihan, dan ruang untuk bereksperimen tanpa rasa takut akan kegagalan.

Digitalisasi juga mengubah cara komunikasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi akademik. Platform daring memungkinkan pimpinan universitas untuk berinteraksi langsung dengan dosen dan mahasiswa, menciptakan pola komunikasi yang lebih terbuka dan cepat. Namun, perubahan ini juga menuntut kecerdasan emosional digital (digital emotional intelligence) kemampuan untuk berempati, mendengarkan, dan memelihara hubungan manusiawi dalam lingkungan virtual (Goleman, 2013). Servant leadership, dengan fondasinya pada empati dan mendengarkan, menjadi landasan moral dalam menjaga kualitas interaksi di tengah jarak digital.

Selain aspek komunikasi, digitalisasi turut mendorong munculnya kepemimpinan berbasis data (data driven leadership). Keputusan strategis kini semakin bergantung pada analisis data mulai dari performa mahasiswa hingga produktivitas dosen. Meskipun data membawa transparansi,

risiko yang muncul adalah berkurangnya sensitivitas terhadap aspek kemanusiaan jika pemimpin hanya berfokus pada angka. Menurut Marques dan Dhiman (2017), kepemimpinan digital yang efektif harus menyeimbangkan antara rasionalitas data dan kebijaksanaan moral. Dengan demikian, pemimpin akademik perlu mengembangkan kemampuan interpretatif yang tidak hanya memahami data, tetapi juga konteks dan nilai nilai di baliknya.

Transformasi digital juga mempercepat munculnya kepemimpinan fleksibel (*agile leadership*) di universitas. Pemimpin akademik harus mampu membuat keputusan cepat di tengah ketidakpastian, beradaptasi dengan teknologi baru, dan memimpin tim virtual secara efektif (Avolio et al., 2014). Namun, fleksibilitas ini tidak boleh mengorbankan prinsip dasar pendidikan yang berorientasi pada kemanusiaan. *Servant leadership* memberikan keseimbangan dengan menekankan kepemimpinan yang melayani, bukan memerintah; membimbing, bukan mengendalikan. Dalam konteks digitalisasi, nilai nilai seperti kepercayaan, empati, dan tanggung jawab menjadi semakin penting untuk menjaga integritas hubungan manusia di tengah kemajuan teknologi.

Dengan demikian, digitalisasi telah mengubah wajah kepemimpinan akademik menjadi lebih terbuka, kolaboratif, dan berpusat pada manusia. Pemimpin universitas dan dosen di era ini perlu menggabungkan kecakapan teknologi dengan

kebijaksanaan moral. Dalam arus percepatan digital, servant leadership hadir sebagai fondasi etis yang memastikan bahwa pendidikan tetap menjadi ruang yang memanusiakan manusia.

BAB 4

KONSEP DASAR INOVASI DOSEN

4.1 Hakikat Inovasi dalam Konteks Pendidikan Tinggi

Inovasi dalam konteks pendidikan tinggi bukan hanya tentang penemuan teknologi baru atau metode pembelajaran digital, melainkan juga tentang perubahan cara berpikir, bekerja, dan berinteraksi di lingkungan akademik. Inovasi merupakan proses menciptakan nilai baru melalui penerapan ide ide kreatif yang relevan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Fullan, 2011). Dalam dunia pendidikan, inovasi menjadi nadi yang menggerakkan transformasi institusional agar tetap relevan dengan kebutuhan zaman dan tantangan global. Dosen, sebagai aktor utama dalam ekosistem pendidikan tinggi, memegang peran penting dalam mendorong dan mengimplementasikan inovasi tersebut.

Hakikat inovasi terletak pada keberanian untuk melakukan perubahan yang bermakna. Menurut Rogers (2003), inovasi adalah “an idea, practice, or object perceived as new by an individual or other unit of adoption.” Artinya, inovasi bukan hanya sesuatu yang benar benar baru, tetapi bisa juga bentuk perbaikan dari praktik yang sudah ada. Dalam konteks pendidikan tinggi, hal ini bisa berarti pengembangan kurikulum berbasis proyek, penerapan pembelajaran kolaboratif, atau

pemanfaatan kecerdasan buatan dalam asesmen mahasiswa. Inovasi semacam ini tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada peningkatan pengalaman belajar dan penguatan relevansi pendidikan terhadap dunia nyata.

Dosen sebagai inovator memiliki dua dimensi utama: dimensi kreatif dan dimensi implementatif. Dimensi kreatif mencakup kemampuan menghasilkan ide ide baru yang bermanfaat bagi proses pembelajaran, sedangkan dimensi implementatif berkaitan dengan kemampuan mewujudkan ide tersebut dalam praktik nyata (Zhu & Engels, 2014). Keduanya saling melengkapi kreativitas tanpa implementasi akan mandek, sementara implementasi tanpa kreativitas akan kehilangan arah pembaruan. Dalam hal ini, servant leadership menjadi gaya kepemimpinan yang ideal karena menciptakan iklim psikologis yang mendukung kebebasan berpikir, keberanian mencoba, dan toleransi terhadap kegagalan.

Di era Pendidikan 5.0, inovasi dalam pendidikan tinggi juga menuntut keseimbangan antara teknologi dan kemanusiaan. Pemanfaatan teknologi digital seperti pembelajaran daring, learning analytics, dan artificial intelligence telah membuka peluang besar untuk meningkatkan efektivitas pendidikan. Namun, tanpa pendekatan humanistik, inovasi teknologi dapat kehilangan makna. Menurut Mok (2021), inovasi pendidikan yang berkelanjutan harus berakar pada nilai nilai kemanusiaan dan sosial, bukan sekadar pencapaian teknis.

Dosen yang inovatif bukan hanya yang mampu menggunakan teknologi terbaru, tetapi yang mampu membangun hubungan bermakna dengan mahasiswa melalui pendekatan yang empatik dan kolaboratif.

Selain faktor individu, budaya organisasi akademik juga berperan besar dalam menumbuhkan inovasi. Lingkungan kerja yang mendukung kebebasan akademik, kolaborasi, dan penghargaan terhadap ide baru akan mendorong dosen untuk lebih kreatif. Sebaliknya, budaya yang terlalu birokratis atau berorientasi hasil jangka pendek cenderung menghambat semangat inovasi (Senge, 2006). Oleh karena itu, kepemimpinan di tingkat universitas harus menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan, refleksi, dan pembelajaran berkelanjutan. Servant leadership, dengan fokusnya pada pemberdayaan dan pertumbuhan individu, menyediakan fondasi etis dan emosional untuk menciptakan iklim inovatif semacam ini.

Hakikat inovasi dalam pendidikan tinggi juga terkait erat dengan misi universitas sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan masyarakat. Inovasi bukan sekadar alat untuk meningkatkan efisiensi administratif atau daya saing institusional, tetapi juga sarana untuk menjawab tantangan kemanusiaan dan sosial. Dosen inovatif tidak hanya menciptakan metode baru, tetapi juga menanamkan nilai nilai kebaruan, kepedulian, dan tanggung jawab sosial dalam setiap langkah pembelajarannya. Dengan demikian, inovasi dalam

pendidikan tinggi bukan semata mata kegiatan intelektual, melainkan juga tindakan moral yang berorientasi pada perubahan positif bagi manusia dan peradaban.

4.2 Peran Dosen sebagai Agen Inovasi dan Transformasi Akademik

Dosen memiliki posisi strategis sebagai agen inovasi dan transformasi akademik di perguruan tinggi. Dalam konteks ini, peran dosen tidak hanya terbatas pada penyampaian ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai motor penggerak perubahan dalam sistem pembelajaran, budaya akademik, dan arah pengembangan institusi. Transformasi yang dilakukan oleh dosen berakar pada kesadaran bahwa pendidikan bukan sekadar proses transfer pengetahuan, melainkan upaya berkelanjutan untuk membentuk manusia yang kreatif, kritis, dan berkarakter (Fullan, 2011). Di era Pendidikan 5.0, dosen berperan sebagai katalis yang menjembatani antara teknologi, nilai kemanusiaan, dan kebutuhan masyarakat.

Sebagai agen inovasi, dosen memiliki tanggung jawab untuk menciptakan dan mengimplementasikan ide ide baru dalam kegiatan akademik. Menurut Rogers (2003), agen perubahan adalah individu yang memperkenalkan inovasi ke dalam sistem sosial dan mendorong orang lain untuk mengadopsinya. Dalam konteks universitas, peran ini diwujudkan melalui eksperimen pembelajaran berbasis proyek,

kolaborasi riset lintas disiplin, penggunaan teknologi pendidikan, dan pendekatan pedagogis yang berpusat pada mahasiswa (student centered learning). Dosen yang inovatif bukan hanya yang menguasai teknologi, tetapi yang mampu menyesuaikannya dengan konteks sosial dan budaya mahasiswa agar pembelajaran lebih bermakna.

Peran dosen sebagai agen transformasi juga terkait dengan kemampuan mempengaruhi budaya organisasi akademik. Inovasi tidak dapat tumbuh dalam ruang yang kaku dan birokratis. Dosen yang memiliki semangat melayani dan kepemimpinan moral dapat menjadi contoh dalam membangun budaya kolaboratif, terbuka, dan reflektif di lingkungan kampus. Menurut Senge (2006), organisasi pembelajar hanya dapat tumbuh jika individu-individu di dalamnya memiliki personal mastery dan berbagi visi bersama. Dosen dengan karakter servant leader mencerminkan nilai ini: ia mendorong rekan sejawat untuk saling belajar, berbagi pengalaman, dan mengutamakan pertumbuhan bersama daripada kompetisi semata.

Selain itu, dosen juga berperan sebagai penghubung antara dunia akademik dan masyarakat. Inovasi dosen tidak berhenti di ruang kelas, tetapi meluas ke dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Melalui riset terapan, kolaborasi industri, dan kegiatan pemberdayaan komunitas, dosen dapat menerjemahkan ilmu pengetahuan menjadi solusi nyata

terhadap persoalan sosial. Hal ini sejalan dengan semangat entrepreneurial university universitas yang berorientasi pada dampak sosial dan ekonomi (Etzkowitz, 2008). Dosen dalam posisi ini berperan sebagai social innovator, menciptakan pengetahuan yang berguna dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Namun, untuk berfungsi efektif sebagai agen inovasi, dosen memerlukan lingkungan kepemimpinan yang suportif. Servant leadership menjadi model yang ideal karena menumbuhkan rasa saling percaya, kebebasan akademik, dan apresiasi terhadap kreativitas. Pemimpin yang melayani membantu dosen untuk berani mencoba hal baru, bahkan ketika risiko kegagalan ada. Eva et al. (2019) menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karena menciptakan psychological safety perasaan aman secara emosional untuk bereksperimen. Dengan dukungan semacam ini, dosen dapat berperan sebagai agen perubahan yang autentik dan produktif.

Peran dosen sebagai agen inovasi juga mencakup kemampuan mereka dalam mengintegrasikan nilai-nilai etika dan kemanusiaan dalam proses akademik. Di era digital yang serba cepat, dosen menjadi penjaga keseimbangan antara efisiensi teknologi dan integritas moral. Mereka memastikan bahwa penggunaan teknologi pembelajaran tidak menghilangkan nilai empati, kejujuran, dan tanggung jawab

sosial. Dosen yang melayani tidak hanya memimpin mahasiswa untuk belajar, tetapi juga menuntun mereka untuk menjadi manusia yang bijak dalam menggunakan ilmu dan teknologi. Dengan demikian, dosen sebagai agen inovasi berperan bukan hanya sebagai pelaku perubahan, tetapi juga sebagai penjaga nilai yang memberi arah pada transformasi pendidikan.

4.3 Faktor faktor yang Mempengaruhi Inovasi Dosen di Perguruan Tinggi

Inovasi dosen di perguruan tinggi tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi baik dari dalam diri dosen maupun dari lingkungan organisasional dan sosial tempat mereka bekerja. Dalam konteks ini, inovasi adalah hasil dari perpaduan antara motivasi personal, dukungan institusional, dan iklim budaya akademik yang mendukung kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan. Pemahaman terhadap faktor faktor tersebut penting agar perguruan tinggi dapat menciptakan ekosistem yang menumbuhkan dosen inovatif dan progresif di era Pendidikan 5.0.

Salah satu faktor paling penting adalah motivasi intrinsik dosen. Individu yang memiliki dorongan internal untuk berkembang, belajar, dan memberi dampak positif pada mahasiswa cenderung lebih inovatif (Amabile, 1996). Motivasi intrinsik ini mendorong dosen untuk terus bereksperimen dalam

pengajaran, meneliti hal hal baru, serta mencari pendekatan yang lebih efektif dalam membimbing mahasiswa. Dosen yang memiliki rasa ingin tahu tinggi dan komitmen terhadap pembelajaran seumur hidup (lifelong learning) cenderung lebih berani mengambil risiko intelektual, yang merupakan ciri utama perilaku inovatif. Servant leadership memperkuat aspek ini dengan menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan makna dan tujuan, bukan sekadar target kinerja.

Selain faktor individu, dukungan institusional juga memainkan peran kunci dalam memfasilitasi inovasi dosen. Dukungan ini mencakup kebijakan, sumber daya, dan fasilitas yang memungkinkan dosen untuk bereksperimen dan mengembangkan ide baru. Menurut Zhu dan Engels (2014), struktur organisasi yang terbuka, sistem penghargaan yang adil, serta akses terhadap pelatihan profesional berpengaruh signifikan terhadap kemampuan inovatif tenaga akademik. Universitas yang memberikan ruang bagi dosen untuk mengajukan inisiatif, mengikuti konferensi, dan berkolaborasi lintas disiplin akan lebih cepat menghasilkan inovasi yang berdampak. Sebaliknya, lingkungan kerja yang terlalu birokratis dan kontrol yang berlebihan justru mematikan kreativitas.

Kepemimpinan dan budaya organisasi juga menjadi faktor yang menentukan. Budaya akademik yang menekankan kolaborasi, refleksi, dan saling percaya akan memperkuat perilaku inovatif. Van Dierendonck (2011) menegaskan bahwa

servant leadership menciptakan psychological safety rasa aman bagi dosen untuk mencoba hal baru tanpa takut disalahkan ketika gagal. Pemimpin yang melayani berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan sumber daya, membuka akses informasi, dan mengapresiasi upaya kreatif, bukan hanya hasil akhir. Di bawah kepemimpinan semacam ini, inovasi menjadi bagian alami dari kehidupan akademik, bukan sekadar proyek sesaat.

Selain itu, faktor kolaborasi dan jejaring ilmiah turut memengaruhi kemampuan inovatif dosen. Inovasi sering kali lahir dari interaksi antarindividu dan pertukaran ide lintas disiplin. Menurut Hargreaves dan Fullan (2012), kolaborasi profesional antardosen membantu memperluas wawasan dan menumbuhkan rasa kepemilikan bersama terhadap pembaruan. Dalam konteks globalisasi, jejaring riset internasional juga mempercepat proses difusi inovasi melalui pertukaran pengetahuan dan praktik terbaik. Oleh karena itu, universitas perlu mendorong kolaborasi lintas fakultas dan lintas negara untuk memperkaya kapasitas inovatif dosen.

Faktor lain yang semakin berperan di era digital adalah akses terhadap teknologi dan literasi digital. Digitalisasi membuka peluang besar untuk inovasi dalam pembelajaran dan penelitian, namun juga menciptakan kesenjangan jika tidak diimbangi dengan kemampuan digital yang memadai. Pemimpin akademik harus memastikan bahwa semua dosen

memiliki kompetensi teknologi dan dukungan yang cukup untuk beradaptasi dengan perubahan ini (Redecker, 2017). Teknologi yang tepat guna memungkinkan dosen untuk menciptakan model pembelajaran baru yang interaktif, personal, dan relevan dengan kebutuhan mahasiswa modern.

Dengan memahami dan mengelola faktor faktor ini secara menyeluruh motivasi, dukungan institusional, kepemimpinan, kolaborasi, dan teknologi perguruan tinggi dapat menciptakan lingkungan akademik yang subur bagi tumbuhnya inovasi dosen. Di bawah kepemimpinan yang melayani, setiap faktor tersebut tidak hanya menjadi kebijakan administratif, tetapi juga bagian dari komitmen moral untuk memanusiakan proses pendidikan.

4.4 Hubungan antara Kepemimpinan Melayani dan Inovasi Dosen

Kepemimpinan melayani (servant leadership) dan inovasi dosen memiliki keterkaitan yang erat dan saling memperkuat. Dalam konteks perguruan tinggi, servant leadership berperan sebagai fondasi moral dan psikologis yang memungkinkan dosen untuk berpikir kreatif, berani mengambil risiko akademik, serta mengembangkan ide ide baru secara berkelanjutan. Gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebebasan intelektual dan rasa aman emosional dua kondisi yang esensial bagi tumbuhnya inovasi (Eva et al.,

2019). Dengan kata lain, servant leadership menyediakan “tanah subur” tempat inovasi dapat tumbuh secara alami.

Kepemimpinan melayani menekankan nilai-nilai empati, penghargaan terhadap martabat manusia, serta komitmen terhadap pertumbuhan individu (Greenleaf, 1977). Dalam konteks dosen, pemimpin yang melayani tidak hanya berperan sebagai atasan administratif, tetapi juga sebagai mentor, fasilitator, dan inspirator. Ia mendengarkan gagasan, mendukung inisiatif, dan membantu dosen mengatasi hambatan dalam proses akademik. Menurut Liden et al. (2014), servant leadership memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovatif karena menumbuhkan psychological safety rasa aman bagi individu untuk mengemukakan ide tanpa takut dikritik atau gagal. Dalam budaya akademik seperti ini, dosen akan lebih termotivasi untuk berinovasi dan bereksperimen dalam pengajaran maupun penelitian.

Selain menciptakan keamanan psikologis, servant leadership juga memperkuat motivasi intrinsik dosen. Pemimpin yang melayani tidak memaksakan inovasi sebagai kewajiban, melainkan menumbuhkan kesadaran bahwa inovasi adalah bagian dari makna dan tanggung jawab profesional seorang pendidik. Amabile (1996) menyebut bahwa kreativitas dan inovasi akan berkembang ketika individu merasa pekerjaan mereka bermakna dan diakui kontribusinya. Pemimpin yang melayani memberikan pengakuan bukan hanya atas hasil, tetapi juga atas proses dan upaya yang dilakukan. Dengan demikian,

dosen merasa dihargai secara manusiawi dan terdorong untuk memberikan yang terbaik.

Hubungan antara servant leadership dan inovasi juga terlihat melalui dukungan terhadap pengembangan profesional dan kolaborasi. Dosen yang bekerja di bawah kepemimpinan melayani cenderung memiliki akses yang lebih baik terhadap pelatihan, kesempatan riset, dan jejaring akademik. Pemimpin yang melayani berupaya memastikan bahwa setiap dosen memiliki peluang yang sama untuk berkembang sesuai potensinya. Menurut Van Dierendonck (2011), servant leadership mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pemberdayaan individu, yang pada akhirnya menciptakan budaya inovasi kolektif. Dalam konteks ini, inovasi tidak lagi bersifat individual, melainkan menjadi hasil sinergi tim akademik yang saling menginspirasi.

Kepemimpinan melayani juga berpengaruh terhadap iklim organisasi. Lingkungan kerja yang dipenuhi kepercayaan, keadilan, dan empati mendorong dosen untuk terlibat lebih dalam dalam aktivitas inovatif. Servant leaders biasanya membangun struktur organisasi yang terbuka, partisipatif, dan mendukung kolaborasi lintas bidang (Northouse, 2021). Hal ini penting karena banyak inovasi pendidikan lahir dari interaksi lintas disiplin ilmu dan perspektif yang beragam. Dalam atmosfer yang terbuka dan suportif, dosen merasa bebas untuk berkontribusi dan bereksperimen tanpa tekanan birokrasi yang berlebihan.

Selain itu, servant leadership memperkuat etika dan moralitas dalam inovasi. Dalam mengejar kemajuan akademik, ada risiko bahwa inovasi dilakukan hanya untuk mengejar reputasi atau prestise pribadi. Servant leadership menekankan orientasi altruistik bahwa inovasi harus berorientasi pada pelayanan terhadap mahasiswa, masyarakat, dan kemanusiaan. Dosen yang dipimpin dengan semangat melayani akan mengembangkan inovasi bukan demi penghargaan, tetapi demi dampak sosial yang lebih luas. Prinsip ini menjadikan inovasi lebih berkelanjutan karena berakar pada nilai dan tujuan moral yang kuat (Sendjaya, 2016).

Dengan demikian, hubungan antara servant leadership dan inovasi dosen bersifat sinergis: kepemimpinan melayani menumbuhkan lingkungan dan motivasi yang memungkinkan inovasi berkembang, sementara inovasi yang dihasilkan memperkuat budaya pelayanan dan pembelajaran dalam organisasi akademik. Keduanya menjadi dua sisi dari mata uang yang sama nilai kemanusiaan dan kreativitas yang berpadu dalam misi luhur pendidikan.

4.5 Tantangan dan Peluang Inovasi Dosen di Era Pendidikan 5.0

Era Pendidikan 5.0 menghadirkan lanskap baru bagi dunia akademik di mana manusia dan teknologi saling berkolaborasi untuk menciptakan pembelajaran yang lebih

personal, adaptif, dan bermakna. Bagi dosen, era ini membuka peluang besar untuk berinovasi dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Namun, bersamaan dengan peluang tersebut, muncul pula berbagai tantangan yang menuntut kemampuan adaptasi, refleksi, dan kepemimpinan yang melayani. Inovasi di era 5.0 tidak hanya berbicara tentang kecanggihan teknologi, tetapi juga tentang kemampuan dosen untuk menjaga nilai kemanusiaan di tengah arus digitalisasi yang cepat (Mok, 2021).

Salah satu tantangan utama yang dihadapi dosen adalah perubahan paradigma pembelajaran. Mahasiswa generasi saat ini yang sering disebut digital natives memiliki gaya belajar yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka lebih menyukai pembelajaran interaktif, kolaboratif, dan berbasis pengalaman nyata. Hal ini menuntut dosen untuk meninggalkan pendekatan konvensional yang berpusat pada pengajar, dan beralih ke model pembelajaran partisipatif dan berbasis proyek. Menurut Fullan (2011), perubahan paradigma ini sering kali menghadapi resistensi karena memerlukan pergeseran pola pikir dan budaya akademik yang sudah lama terbentuk. Dosen dituntut untuk tidak hanya menguasai materi ajar, tetapi juga menjadi fasilitator dan mentor dalam proses pembelajaran.

Tantangan berikutnya adalah tekanan administratif dan beban kerja yang tinggi. Di banyak perguruan tinggi, dosen dihadapkan pada tuntutan publikasi ilmiah, kegiatan penelitian,

pengabdian masyarakat, serta berbagai tugas manajerial. Situasi ini sering kali mengurangi ruang bagi eksplorasi kreatif dan refleksi pedagogis. Amabile (1996) menyebut bahwa kreativitas tidak dapat tumbuh dalam lingkungan yang terlalu menekan atau dikendalikan oleh target administratif. Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan yang mampu menciptakan keseimbangan antara produktivitas dan kebebasan akademik. *Servant leadership* menjadi pendekatan yang relevan karena fokus pada pemberdayaan dosen dan penciptaan suasana kerja yang manusiawi.

Selain tekanan internal, dosen juga menghadapi tantangan eksternal berupa percepatan digitalisasi. Penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan, big data, dan virtual learning environments telah mengubah cara dosen mengajar dan berinteraksi dengan mahasiswa. Sementara teknologi menawarkan efisiensi dan akses yang luas, tidak semua dosen memiliki kompetensi digital yang memadai untuk mengoptimalkan penggunaannya. Redecker (2017) menekankan pentingnya *digital competence of educators* sebagai prasyarat keberhasilan inovasi pendidikan di era digital. Tanpa pelatihan yang berkelanjutan, kesenjangan digital antar dosen dapat menjadi hambatan serius bagi transformasi pembelajaran.

Namun, di balik tantangan tersebut, terdapat peluang besar untuk pengembangan inovasi dosen. Era Pendidikan 5.0 membuka kesempatan bagi dosen untuk menggabungkan

keaktivitas, teknologi, dan nilai kemanusiaan dalam proses pembelajaran. Teknologi digital memungkinkan pembelajaran yang lebih fleksibel dan inklusif, memperluas jangkauan pendidikan ke berbagai lapisan masyarakat. Selain itu, kolaborasi lintas disiplin dan lintas negara semakin mudah dilakukan melalui jaringan riset global. Hal ini memperkaya wawasan dosen dan membuka ruang bagi terciptanya inovasi yang relevan dengan kebutuhan sosial dan industri (Etzkowitz, 2008).

Dalam konteks ini, peran kepemimpinan melayani sangat krusial. Pemimpin akademik yang berorientasi pelayanan dapat menciptakan ekosistem yang mendukung dosen untuk berinovasi tanpa tekanan berlebihan. Mereka memberikan ruang untuk bereksperimen, mengakui kontribusi setiap individu, dan menumbuhkan rasa saling percaya dalam komunitas akademik. Van Dierendonck (2011) menegaskan bahwa servant leadership mendorong keberanian untuk berinovasi karena menghapus ketakutan terhadap kegagalan. Dengan kepemimpinan seperti ini, tantangan era 5.0 dapat diubah menjadi peluang emas bagi dosen untuk tumbuh sebagai inovator sejati bukan hanya pencipta teknologi, tetapi juga penjaga nilai kemanusiaan dalam pendidikan tinggi.

BAB 5

HUBUNGAN SERVANT LEADERSHIP DAN KINERJA DOSEN DI ERA PENDIDIKAN 5.0

5.1 Konsep Kinerja Dosen dalam Pendidikan Tinggi

Kinerja dosen merupakan salah satu indikator utama keberhasilan institusi pendidikan tinggi. Ia tidak hanya diukur dari jumlah publikasi atau aktivitas akademik, tetapi juga dari kontribusi dosen terhadap pengembangan mahasiswa, inovasi pembelajaran, serta perannya dalam membangun budaya akademik yang sehat. Menurut Robbins dan Judge (2017), kinerja adalah hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk bertindak. Dalam konteks dosen, kinerja mencakup dimensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian yang bersama-sama menentukan efektivitas mereka sebagai pendidik dan pemimpin intelektual.

Di perguruan tinggi, kinerja dosen umumnya diukur melalui tiga pilar utama: Tridharma Perguruan Tinggi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Namun, di era Pendidikan 5.0, paradigma ini berkembang. Kinerja dosen kini juga mencakup kemampuan beradaptasi terhadap teknologi, membangun jejaring akademik global, dan berkontribusi terhadap transformasi sosial melalui inovasi. Menurut Mok (2021), kinerja akademik masa kini harus dilihat secara holistik: bukan hanya produktivitas ilmiah, tetapi juga

bagaimana dosen menanamkan nilai kemanusiaan, kolaborasi, dan empati dalam kegiatan akademiknya.

Faktor motivasional menjadi aspek penting dalam menentukan kinerja. Dosen yang memiliki motivasi intrinsik yaitu dorongan dari dalam diri untuk berkembang dan memberikan dampak cenderung menunjukkan performa lebih tinggi (Deci & Ryan, 2000). Dalam konteks ini, kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) berperan penting karena berfokus pada pemberdayaan dan makna kerja. Pemimpin yang melayani membantu dosen menemukan nilai dari pekerjaan mereka, bukan sekadar mengejar target administratif. Ia mendengarkan aspirasi, memberikan dukungan emosional, dan membuka peluang bagi pengembangan diri. Hal ini menciptakan iklim psikologis yang kondusif untuk kinerja optimal.

Selain motivasi, iklim organisasi akademik juga berpengaruh besar terhadap kinerja dosen. Lingkungan kerja yang terbuka, kolaboratif, dan berkeadilan mendorong dosen untuk bekerja dengan antusias dan komitmen tinggi. Van Dierendonck (2011) menunjukkan bahwa *servant leadership* berperan dalam membentuk iklim organisasi yang positif melalui empati, tanggung jawab, dan kepercayaan. Dalam suasana seperti ini, dosen merasa dihargai sebagai individu dan bagian dari komunitas ilmiah, bukan sekadar komponen dalam sistem birokrasi. Akibatnya, mereka lebih terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaan mereka.

Kinerja dosen juga tidak dapat dilepaskan dari faktor pengembangan profesional berkelanjutan (continuous professional development). Dosen yang aktif dalam pelatihan, riset kolaboratif, dan publikasi internasional menunjukkan peningkatan signifikan dalam produktivitas dan kualitas kerja. Pemimpin yang melayani mendorong hal ini melalui dukungan konkret seperti memberi waktu untuk riset, menyediakan akses pendanaan, atau membangun sistem mentoring antar dosen senior dan junior (Eva et al., 2019). Pendekatan seperti ini memperkuat perasaan kompetensi dan otonomi, dua elemen penting dalam teori motivasi kerja.

Di era digital dan global, konsep kinerja dosen juga semakin menekankan pada kemampuan berinovasi dan beradaptasi. Pendidikan 5.0 menuntut dosen untuk tidak hanya mengajar, tetapi juga menjadi kreator pengalaman belajar. Mereka perlu menguasai teknologi pembelajaran, mendorong kolaborasi lintas disiplin, dan mengintegrasikan nilai-nilai kemanusiaan dalam setiap aspek pembelajaran. Servant leadership, dengan orientasinya pada pemberdayaan dan kemanusiaan, menjadi fondasi yang kuat untuk mendukung kinerja dosen dalam konteks ini. Pemimpin yang melayani menumbuhkan semangat kolaboratif dan menciptakan ruang bagi dosen untuk berkembang secara holistik profesional, sosial, dan moral.

Dengan demikian, kinerja dosen di pendidikan tinggi tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis dan akademik, tetapi juga kualitas moral dan relasional. Kepemimpinan yang melayani menjadi elemen penting dalam memastikan bahwa kinerja dosen berakar pada nilai kemanusiaan, kebebasan akademik, dan semangat pengabdian terhadap ilmu serta masyarakat.

5.2 Peran Servant Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Akademik Dosen

Dalam dunia pendidikan tinggi yang semakin kompleks, kepemimpinan memainkan peran strategis dalam menentukan kualitas dan produktivitas akademik dosen. Di antara berbagai gaya kepemimpinan yang ada, servant leadership atau kepemimpinan melayani menempati posisi unik karena berfokus pada pemberdayaan manusia, bukan pada kekuasaan atau hierarki. Pemimpin yang melayani menempatkan pertumbuhan, kesejahteraan, dan pengembangan dosen sebagai prioritas utama. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi intrinsik, tetapi juga mendorong kinerja akademik yang lebih tinggi dan berkelanjutan (Liden et al., 2014).

Servant leadership bekerja dengan mengubah paradigma kepemimpinan dari “saya memimpin karena saya berkuasa” menjadi “saya memimpin karena saya melayani.” Prinsip ini diperkenalkan oleh Greenleaf (1977), yang menegaskan bahwa

kepemimpinan sejati dimulai dari keinginan tulus untuk melayani orang lain. Dalam konteks perguruan tinggi, pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan di mana dosen merasa dihargai, didukung, dan diberi kepercayaan untuk berkembang. Penelitian Eva et al. (2019) menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan perilaku inovatif, dua faktor yang sangat erat kaitannya dengan peningkatan kinerja akademik.

Salah satu mekanisme utama yang membuat servant leadership efektif dalam meningkatkan kinerja dosen adalah penciptaan iklim psikologis yang aman dan positif. Ketika dosen merasa aman untuk mengekspresikan ide, mengambil risiko akademik, atau menyampaikan kritik, mereka cenderung lebih kreatif dan produktif. Van Dierendonck (2011) menjelaskan bahwa servant leadership menciptakan psychological safety dengan cara menunjukkan empati, keadilan, dan konsistensi moral. Dosen yang bekerja di bawah kepemimpinan semacam ini tidak hanya memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga terdorong untuk berinovasi dalam pembelajaran dan penelitian.

Selain aspek psikologis, servant leadership juga berperan dalam pengembangan profesional dan karier dosen. Pemimpin yang melayani aktif mendukung dosen melalui mentoring, pelatihan, dan kesempatan riset kolaboratif. Ia tidak bersaing dengan bawahannya, melainkan membantu mereka untuk tumbuh. Sendjaya (2016) menekankan bahwa servant leader

memandang keberhasilan orang lain sebagai keberhasilan dirinya sendiri. Dalam lingkungan akademik, pendekatan ini menciptakan budaya kerja yang kooperatif dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Dosen yang merasa didukung dalam pengembangan kariernya akan menunjukkan loyalitas dan kinerja yang lebih baik terhadap institusi.

Servant leadership juga memperkuat komitmen etis dan moral dalam pelaksanaan tugas akademik. Kinerja dosen yang tinggi bukan hanya diukur dari output kuantitatif seperti publikasi atau hibah penelitian, tetapi juga dari integritas dalam menjalankan tanggung jawab akademiknya. Pemimpin yang melayani menanamkan nilai nilai moral seperti kejujuran, tanggung jawab, dan empati dalam setiap proses kerja. Hal ini membentuk budaya akademik yang sehat, di mana prestasi dicapai tanpa mengorbankan etika. Liden et al. (2008) menyebut dimensi *behaving ethically* dan *helping subordinates grow* sebagai elemen penting servant leadership yang langsung berkontribusi terhadap kinerja akademik berkualitas tinggi.

Dalam era Pendidikan 5.0, tantangan dosen semakin besar karena mereka harus beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan sosial yang dinamis. Servant leadership menjadi relevan karena menyeimbangkan aspek teknologi dan kemanusiaan. Pemimpin yang melayani memahami bahwa dosen bukan sekadar penghasil output akademik, melainkan manusia yang memiliki emosi, nilai, dan aspirasi. Dengan

memberikan dukungan emosional, fleksibilitas, dan ruang kreatif, pemimpin dapat membantu dosen mencapai potensi maksimalnya. Seperti diungkapkan oleh Marques dan Dhiman (2017), kepemimpinan yang berpusat pada manusia adalah kunci bagi kinerja yang berkelanjutan di era digital.

Melalui kombinasi empati, dukungan, dan pemberdayaan, servant leadership tidak hanya meningkatkan produktivitas dosen, tetapi juga menciptakan makna yang lebih dalam dalam pekerjaan mereka. Dosen yang merasa dilayani akan memiliki motivasi intrinsik lebih tinggi, menghasilkan karya akademik yang lebih bermutu, dan pada akhirnya, memperkuat reputasi serta daya saing institusi pendidikan tinggi di tingkat global.

5.3 Dampak Lingkungan Organisasi dan Budaya Akademik terhadap Efektivitas Servant Leadership

Efektivitas servant leadership dalam meningkatkan kinerja dosen sangat dipengaruhi oleh konteks tempat gaya kepemimpinan ini diterapkan. Dalam dunia pendidikan tinggi, konteks tersebut diwujudkan melalui lingkungan organisasi dan budaya akademik. Servant leadership akan berkembang dan memberikan dampak optimal ketika dijalankan dalam lingkungan yang terbuka, partisipatif, serta berorientasi pada nilai kemanusiaan dan kolaborasi. Sebaliknya, dalam organisasi yang birokratis, hierarkis, dan kaku, nilai-nilai kepemimpinan

melayani sering kali tereduksi menjadi sekadar slogan moral tanpa dampak nyata terhadap perilaku akademik (Van Dierendonck, 2011).

Budaya akademik memiliki karakter khas menekankan otonomi intelektual, kebebasan akademik, dan tanggung jawab moral terhadap kebenaran ilmiah. Dalam budaya semacam ini, kepemimpinan yang memerintah atau mengontrol berlebihan sering kali tidak efektif. *Servant leadership* justru lebih sesuai karena menghargai kebebasan berpikir, mendorong dialog terbuka, dan menempatkan nilai pelayanan di atas kekuasaan. Menurut Sendjaya (2016), lingkungan akademik yang kuat menuntut pemimpin yang mampu memimpin melalui keteladanan, bukan melalui paksaan. Pemimpin seperti ini menumbuhkan loyalitas moral, bukan sekadar kepatuhan struktural.

Salah satu aspek penting dari lingkungan organisasi yang memengaruhi efektivitas *servant leadership* adalah iklim kepercayaan dan partisipasi. Dosen akan merespons positif gaya kepemimpinan melayani ketika mereka percaya bahwa pemimpin benar benar tulus dalam niatnya untuk membantu dan mendukung. Eva et al. (2019) menekankan bahwa keaslian (*authenticity*) pemimpin merupakan prasyarat utama bagi munculnya kepercayaan dan komitmen dalam hubungan kerja. Jika lingkungan organisasi dipenuhi politik internal, persaingan tidak sehat, atau kebijakan yang tidak konsisten, maka semangat

pelayanan yang dibawa oleh servant leader akan sulit berpengaruh. Dalam suasana seperti itu, dosen cenderung bersikap defensif dan enggan berinovasi.

Selain kepercayaan, struktur organisasi juga memengaruhi efektivitas servant leadership. Struktur yang terlalu hierarkis dan birokratis membatasi ruang bagi interaksi horizontal dan kolaborasi. Sebaliknya, struktur yang datar (flat organization) memungkinkan pemimpin untuk lebih mudah menjalin hubungan personal dengan dosen dan memahami kebutuhan mereka secara langsung. Menurut Senge (2006), organisasi pembelajar yang efektif adalah organisasi yang fleksibel, terbuka terhadap umpan balik, dan mendorong anggota anggotanya untuk saling belajar. Dalam konteks ini, servant leadership menjadi gaya kepemimpinan yang ideal karena berfungsi sebagai penggerak kolaborasi dan refleksi bersama.

Budaya organisasi yang berorientasi pada kemanusiaan dan pembelajaran juga memperkuat pengaruh servant leadership terhadap kinerja. Ketika nilai-nilai seperti empati, penghargaan, dan keadilan tertanam dalam budaya organisasi, perilaku melayani akan menjadi norma sosial yang diikuti secara kolektif. Marques dan Dhiman (2017) menyebut fenomena ini sebagai *ethical echo* di mana perilaku etis pemimpin memantul dalam tindakan anggota organisasi. Dalam budaya akademik yang demikian, dosen tidak hanya mengikuti arahan pimpinan,

tetapi juga meneladani perilaku melayani dalam interaksi mereka dengan mahasiswa dan rekan sejawat. Hal ini menciptakan spiral positif yang memperkuat kolaborasi dan produktivitas akademik.

Lingkungan organisasi yang mendukung servant leadership juga harus memiliki sistem penghargaan yang adil dan transparan. Ketika penghargaan hanya diberikan pada pencapaian individu, semangat melayani dan bekerja kolektif bisa melemah. Sebaliknya, sistem yang mengakui kontribusi kolaboratif dan perilaku prososial memperkuat nilai-nilai servant leadership. Liden et al. (2014) menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung kerja sama memperkuat hubungan antara servant leadership dan kinerja tim. Oleh karena itu, perguruan tinggi yang ingin menerapkan servant leadership secara efektif perlu meninjau kembali sistem evaluasi dan penghargaan mereka agar selaras dengan semangat pelayanan.

Lingkungan dan budaya akademik yang ideal bagi servant leadership adalah yang mengutamakan kepercayaan, partisipasi, kolaborasi, dan keadilan. Dalam ekosistem seperti ini, nilai-nilai kemanusiaan bukan hanya slogan, melainkan praktik nyata dalam kepemimpinan sehari-hari. Ketika pemimpin melayani tumbuh di tanah budaya yang subur, maka hasilnya bukan hanya peningkatan kinerja dosen, tetapi juga perwujudan hakikat pendidikan yang memanusiakan manusia.

5.5 Implikasi Servant Leadership terhadap Keberlanjutan Kinerja dan Mutu Pendidikan Tinggi

Dalam dinamika pendidikan tinggi yang terus berubah, keberlanjutan (sustainability) menjadi kata kunci yang menentukan arah pengembangan institusi. Keberlanjutan tidak hanya berarti kelangsungan hidup organisasi, tetapi juga mencakup kesinambungan nilai, kualitas, dan tanggung jawab sosial lembaga pendidikan terhadap generasi mendatang. Dalam konteks ini, servant leadership atau kepemimpinan melayani memainkan peran penting sebagai fondasi moral dan strategis yang memastikan mutu pendidikan tinggi dapat berkembang secara berkelanjutan melalui peningkatan kinerja dosen dan penguatan budaya kemanusiaan.

Servant leadership berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan. Pemimpin yang melayani tidak hanya memikirkan keberhasilan jangka pendek, tetapi menanamkan visi jangka panjang yang berfokus pada pertumbuhan manusia dan organisasi (Greenleaf, 1977). Dalam lingkungan perguruan tinggi, visi semacam ini mendorong keberlanjutan karena setiap keputusan kepemimpinan diambil dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap kualitas pendidikan, kesejahteraan dosen, dan kepuasan mahasiswa. Menurut Eva et al. (2019), kepemimpinan melayani menciptakan organisasi yang adaptif dan berkelanjutan karena memupuk rasa tanggung jawab bersama, kolaborasi, dan komitmen terhadap misi institusi.

Keberlanjutan mutu pendidikan tinggi sangat bergantung pada kinerja dosen yang konsisten dan bermakna. Dosen yang bekerja di bawah kepemimpinan melayani cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, yang pada akhirnya menghasilkan performa akademik yang stabil dan berorientasi nilai (Liden et al., 2014). Hal ini berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang hanya menekankan pada insentif dan hukuman jangka pendek. Servant leadership menumbuhkan semangat kerja yang berasal dari makna, bukan semata dari target. Dosen yang termotivasi oleh pelayanan kepada mahasiswa dan masyarakat akan tetap berkomitmen bahkan ketika menghadapi keterbatasan sumber daya atau tekanan administratif.

Selain memengaruhi individu, servant leadership juga memiliki implikasi sistemik terhadap mutu organisasi dan tata kelola pendidikan tinggi. Pemimpin yang melayani membangun sistem yang partisipatif, di mana kebijakan akademik dikembangkan melalui dialog dan refleksi bersama. Menurut Sendjaya (2016), gaya kepemimpinan ini memperkuat moral capital institusi, yaitu kemampuan organisasi untuk bertindak berdasarkan nilai-nilai etika yang disepakati bersama. Dalam konteks ini, mutu pendidikan tidak hanya diukur dari indikator kuantitatif seperti akreditasi atau jumlah publikasi, tetapi juga dari sejauh mana universitas mampu menjaga integritas akademik dan kesejahteraan komunitasnya.

Kepemimpinan melayani juga berperan penting dalam membangun ekosistem inovatif yang berkelanjutan. Ketika dosen merasa didengar dan dihargai, mereka terdorong untuk terus berinovasi dalam pengajaran dan penelitian. Budaya inovasi yang tumbuh dari dalam bukan karena tekanan eksternal akan menciptakan sistem pembelajaran yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan. Marques dan Dhiman (2017) menyebut hal ini sebagai human centered innovation, yakni inovasi yang bertumpu pada nilai kemanusiaan dan kolaborasi. Dengan pendekatan ini, kualitas pendidikan dapat terus meningkat tanpa kehilangan esensi moralnya.

Dalam konteks global, servant leadership juga memperkuat diplomasi akademik dan reputasi institusi. Perguruan tinggi yang menerapkan nilai pelayanan, keadilan, dan empati dalam kepemimpinan cenderung lebih dipercaya oleh mitra internasional dan komunitas masyarakat. Pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan akademik yang inklusif, di mana keberagaman dihargai dan kontribusi setiap individu diakui. Hal ini tidak hanya memperkuat reputasi institusi, tetapi juga mendukung keberlanjutan sosial dan moral pendidikan tinggi (Northouse, 2021).

Akhirnya, implikasi servant leadership terhadap keberlanjutan pendidikan tinggi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga spiritual dan etis. Dengan menempatkan manusia di pusat pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan ini

memastikan bahwa kemajuan akademik selalu selaras dengan nilai-nilai kemanusiaan. Dalam era Pendidikan 5.0, di mana kecerdasan buatan dan teknologi mendominasi, servant leadership berperan sebagai penyeimbang menjaga agar kemajuan tidak mengorbankan empati, dan produktivitas tidak menyingkirkan kemanusiaan. Melalui kepemimpinan melayani, pendidikan tinggi dapat terus berkembang dengan mutu yang bermakna dan berkelanjutan.

BAB 6

MODEL KONSEPTUAL HUBUNGAN SERVANT LEADERSHIP, INOVASI, DAN KINERJA DOSEN

6.1 Landasan Teoretis Model Hubungan Servant Leadership, Inovasi, dan Kinerja Dosen

Hubungan antara servant leadership, inovasi, dan kinerja dosen berakar pada pemahaman bahwa manusia adalah pusat dari proses kepemimpinan dan pembelajaran. Kepemimpinan yang melayani menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu, mendorong perilaku inovatif, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja akademik. Dalam konteks pendidikan tinggi, hubungan ini tidak bersifat linear, melainkan dinamis dan saling memengaruhi. Pemimpin yang melayani menciptakan kondisi psikologis positif, yang memperkuat motivasi intrinsik dosen untuk berinovasi dan mencapai hasil kerja yang bermakna (Liden et al., 2014).

Secara teoretis, model hubungan ini dapat dijelaskan melalui dua teori utama: teori kepemimpinan melayani (Greenleaf, 1977) dan teori motivasi diri (self determination theory) dari Deci dan Ryan (2000). Teori pertama menegaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang menempatkan kepentingan pengikut di atas kepentingan pribadi. Pemimpin seperti ini menciptakan rasa aman,

kepercayaan, dan keterlibatan emosional yang kuat. Teori kedua menjelaskan bahwa motivasi intrinsik tumbuh ketika individu merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Servant leadership memenuhi ketiga kebutuhan ini secara simultan memberikan kebebasan akademik (otonomi), mendukung peningkatan kapasitas profesional (kompetensi), dan memperkuat hubungan antardosen (keterhubungan).

Dari perspektif organisasi, servant leadership berperan sebagai faktor kontekstual yang membentuk budaya inovatif. Ketika pemimpin memberikan dukungan emosional dan intelektual, dosen lebih berani mengeksplorasi ide baru dan bereksperimen dalam pengajaran serta penelitian. Menurut Amabile (1996), kreativitas dan inovasi berkembang dalam lingkungan yang aman dan menghargai perbedaan. Oleh karena itu, servant leadership tidak hanya meningkatkan inovasi individu, tetapi juga menciptakan ekosistem akademik yang kolaboratif dan produktif.

Kinerja dosen, dalam model ini, dipandang sebagai hasil akhir dari proses motivasional dan inovatif. Dosen yang termotivasi dan berinovasi akan menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Van Dierendonck (2011) menegaskan bahwa servant leadership mendorong kinerja tidak melalui kontrol, melainkan melalui kepercayaan dan pembinaan. Dengan demikian, hubungan antara servant leadership, inovasi, dan kinerja dapat

digambarkan sebagai siklus berkelanjutan pemimpin yang melayani menumbuhkan inovasi melalui motivasi, dan inovasi tersebut memperkuat kinerja yang bermakna bagi individu maupun institusi.

6.2 Model Konseptual Hubungan Servant Leadership, Inovasi, dan Kinerja Dosen

Model konseptual hubungan antara servant leadership, inovasi, dan kinerja dosen menggambarkan keterkaitan dinamis antara kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, perilaku kreatif dosen, serta hasil kinerja akademik yang berkelanjutan. Dalam model ini, servant leadership berfungsi sebagai faktor utama yang memengaruhi perilaku inovatif dan motivasi intrinsik dosen, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dalam konteks Tridharma Perguruan Tinggi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Liden et al., 2014).

Secara konseptual, hubungan ini dapat dijelaskan melalui tiga jalur utama. Pertama, jalur langsung antara servant leadership dan kinerja dosen. Pemimpin yang melayani berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang penuh dukungan, keadilan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Dosen yang merasa dihargai dan dipercaya akan menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi, loyalitas, serta produktivitas akademik yang lebih baik (Van Dierendonck, 2011). Dalam hal

ini, servant leadership meningkatkan kinerja melalui pembentukan iklim organisasi yang sehat dan humanistik.

Kedua, jalur tidak langsung melalui perilaku inovatif dosen. Pemimpin yang melayani tidak hanya memberi arahan, tetapi juga memotivasi dan memberikan ruang bagi dosen untuk bereksperimen. Inovasi menjadi variabel mediasi yang menghubungkan servant leadership dengan kinerja, karena perilaku inovatif memungkinkan dosen menciptakan pendekatan pembelajaran yang baru, meningkatkan kualitas penelitian, dan memberikan solusi nyata terhadap masalah masyarakat (Amabile, 1996). Dengan dukungan moral dan struktural dari pemimpin, dosen merasa aman untuk mencoba hal hal baru tanpa takut gagal kondisi penting bagi lahirnya inovasi akademik yang berkelanjutan.

Ketiga, jalur motivasional melalui peningkatan makna kerja. Menurut self determination theory (Deci & Ryan, 2000), ketika individu merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan nilai pribadinya, mereka cenderung bekerja lebih keras dan lebih kreatif. Servant leadership menumbuhkan makna kerja dengan menekankan nilai pelayanan terhadap mahasiswa dan masyarakat. Dosen yang menemukan makna dalam aktivitasnya akan lebih konsisten dalam menjaga kinerja dan berkontribusi terhadap keberlanjutan mutu pendidikan (Sendjaya, 2016).

Model konseptual ini dapat divisualisasikan sebagai sistem saling terkait: Servant Leadership → Motivasi dan Makna Kerja → Inovasi Dosen → Kinerja Akademik. Dalam siklus ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator pertumbuhan manusia dan inovasi. Nilai-nilai kemanusiaan seperti empati, kepercayaan, dan pembinaan personal menjadi katalis yang menyalakan semangat dosen untuk terus belajar dan berkontribusi. Pada akhirnya, model ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang melayani bukan hanya memengaruhi hasil kerja, tetapi juga memperkuat ekosistem pendidikan yang berorientasi pada nilai dan keberlanjutan.

6.3 Relevansi Model Servant Leadership dalam Era Pendidikan 5.0

Era Pendidikan 5.0 menandai pergeseran paradigma besar dalam dunia pendidikan, di mana teknologi digital, kecerdasan buatan, dan nilai kemanusiaan berpadu untuk menciptakan ekosistem pembelajaran yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, servant leadership menjadi model kepemimpinan yang relevan karena menempatkan manusia sebagai pusat dari seluruh proses transformasi pendidikan. Pemimpin yang melayani berperan bukan sekadar sebagai pengendali kebijakan, tetapi sebagai fasilitator pertumbuhan intelektual dan emosional bagi dosen,

mahasiswa, serta komunitas akademik secara luas (Greenleaf, 1977).

Relevansi servant leadership di era Pendidikan 5.0 dapat dilihat dari kemampuannya untuk menyeimbangkan dua dimensi penting: kemanusiaan dan teknologi. Kemajuan digital yang pesat membawa potensi besar untuk meningkatkan efisiensi dan akses pendidikan, namun juga menimbulkan risiko dehumanisasi jika tidak disertai nilai moral dan empati. Servant leadership hadir untuk menjaga keseimbangan tersebut. Dengan prinsip dasar empati, kasih, dan pelayanan, pemimpin yang melayani memastikan bahwa penggunaan teknologi tetap berpihak pada pengembangan karakter, bukan sekadar capaian teknis (Mok, 2021).

Selain itu, model ini sangat sesuai dengan tuntutan pembelajaran kolaboratif dan lintas disiplin yang menjadi ciri khas Pendidikan 5.0. Pemimpin yang melayani mendorong kolaborasi, bukan kompetisi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung ide ide inovatif dari berbagai bidang ilmu. Senge (2006) menegaskan bahwa organisasi pembelajar hanya dapat tumbuh jika kepemimpinan mendorong dialog dan refleksi bersama. Dalam universitas modern, nilai ini diwujudkan melalui kepemimpinan yang memberi ruang bagi dosen untuk bereksperimen dan belajar secara mandiri sekaligus kolektif.

Relevansi servant leadership juga terlihat dalam konteks kesejahteraan dan kesehatan mental dosen. Tekanan administratif, target publikasi, serta ekspektasi tinggi dari mahasiswa sering kali menimbulkan stres dan kelelahan. Pemimpin yang melayani merespons situasi ini dengan pendekatan empatik mendengarkan, mendukung, dan menumbuhkan keseimbangan kerja dan kehidupan. Menurut Marques dan Dhiman (2017), kepemimpinan berbasis pelayanan meningkatkan kesejahteraan psikologis anggota organisasi, yang pada gilirannya memperkuat motivasi dan produktivitas.

Terakhir, dalam ekosistem pendidikan 5.0 yang penuh ketidakpastian, servant leadership memberikan arah moral dan spiritual yang stabil. Pemimpin yang melayani menuntun dengan nilai, bukan dengan kekuasaan; menggerakkan perubahan dengan keteladanan, bukan dengan tekanan. Pendekatan ini memperkuat daya tahan institusi pendidikan dalam menghadapi disrupsi global karena membangun fondasi yang berbasis pada kepercayaan, kebersamaan, dan makna. Dengan demikian, servant leadership bukan sekadar model kepemimpinan alternatif, melainkan fondasi etis yang menjaga kemanusiaan pendidikan di tengah era digital yang terus berkembang.

BAB 7

IMPLEMENTASI SERVANT LEADERSHIP DALAM PENGEMBANGAN INOVASI DAN KINERJA DOSEN

7.1 Strategi Penerapan Servant Leadership di Lingkungan Perguruan Tinggi

Penerapan servant leadership di lingkungan perguruan tinggi memerlukan pendekatan strategis yang mempertimbangkan dinamika akademik, budaya organisasi, dan nilai-nilai dasar pendidikan tinggi. Tidak seperti gaya kepemimpinan transaksional yang berorientasi pada hasil jangka pendek, servant leadership menekankan proses pembinaan manusia dan pembentukan budaya yang berkelanjutan. Pemimpin akademik berperan sebagai role model yang menunjukkan integritas, empati, dan dedikasi dalam melayani sivitas akademika, sehingga membangun kepercayaan dan loyalitas jangka panjang (Greenleaf, 1977).

Strategi pertama adalah membangun kesadaran nilai pelayanan sebagai inti kepemimpinan. Pemimpin di universitas perlu menanamkan pemahaman bahwa melayani bukan berarti lemah, melainkan bentuk kekuatan moral. Pelatihan kepemimpinan dapat diarahkan untuk menumbuhkan kesadaran ini melalui refleksi nilai, studi kasus etis, dan mentoring. Sendjaya (2016) menegaskan bahwa kepemimpinan

melayani berkembang melalui proses internalisasi nilai-nilai spiritual seperti kerendahan hati, keadilan, dan kasih. Dengan kesadaran ini, pimpinan fakultas dan program studi dapat menjalankan peran mereka bukan hanya sebagai pengelola, tetapi sebagai pembimbing moral dan akademik.

Strategi kedua adalah menciptakan iklim kerja yang mendukung otonomi dan kolaborasi. Pemimpin yang melayani memberikan ruang bagi dosen untuk berkreasi dan mengambil inisiatif. Lingkungan yang fleksibel dan partisipatif memungkinkan dosen untuk mengekspresikan ide tanpa rasa takut, sehingga memacu perilaku inovatif. Menurut Liden et al. (2014), servant leadership memperkuat psychological empowerment, rasa percaya diri, dan kendali individu terhadap pekerjaannya yang secara langsung meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Dalam konteks perguruan tinggi, hal ini bisa diwujudkan melalui sistem kerja kolaboratif, desentralisasi kewenangan, dan penghargaan terhadap inisiatif dosen.

Strategi ketiga adalah mengintegrasikan servant leadership dalam kebijakan organisasi dan tata kelola akademik. Prinsip-prinsip pelayanan dapat dijadikan pedoman dalam rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia. Eva et al. (2019) menyarankan agar universitas mengadopsi servant culture, yaitu budaya organisasi yang memprioritaskan pengembangan individu dan kesejahteraan kolektif. Dalam konteks ini, keberhasilan tidak hanya diukur dari

indikator kuantitatif seperti akreditasi dan publikasi, tetapi juga dari kualitas hubungan antaranggota komunitas akademik dan dampak sosial yang dihasilkan.

Akhirnya, strategi penerapan servant leadership memerlukan keteladanan kepemimpinan yang konsisten. Nilai pelayanan tidak dapat dipaksakan melalui kebijakan, tetapi harus ditunjukkan melalui tindakan nyata: mendengarkan dosen, menghargai kontribusi kecil, dan memberikan dukungan personal. Marques dan Dhiman (2017) menyebut bahwa kepemimpinan yang efektif adalah yang “memimpin dengan hati dan melayani dengan tindakan.” Dalam dunia akademik, keteladanan ini menumbuhkan budaya empati dan kolaborasi yang menjadi fondasi bagi inovasi dan peningkatan kinerja dosen secara berkelanjutan.

7.2 Praktik Kepemimpinan Melayani dalam Pengembangan Inovasi Akademik Dosen

Penerapan servant leadership dalam dunia pendidikan tinggi tidak cukup berhenti pada tataran konsep; ia perlu diwujudkan dalam praktik nyata yang menyentuh keseharian dosen dan kegiatan akademik. Dalam konteks ini, pemimpin yang melayani berperan sebagai fasilitator utama dalam menumbuhkan iklim inovatif, yaitu lingkungan di mana dosen merasa aman, didukung, dan dihargai ketika mengembangkan gagasan baru. Seperti dikemukakan oleh Liden et al. (2014),

servant leadership memperkuat motivasi intrinsik dan perilaku kreatif individu karena didasari pada hubungan interpersonal yang sehat dan kepercayaan timbal balik.

Salah satu praktik penting dalam penerapan servant leadership untuk mendorong inovasi adalah memberikan ruang bagi eksperimen akademik. Pemimpin yang melayani tidak hanya menilai dosen berdasarkan hasil akhir, tetapi juga menghargai proses eksplorasi dan pembelajaran yang terjadi di baliknya. Dosen diberi kesempatan untuk mencoba pendekatan pengajaran baru, mengembangkan riset kolaboratif lintas disiplin, atau menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan keterlibatan mahasiswa. Amabile (1996) menyebut bahwa kebebasan bereksperimen dan toleransi terhadap kesalahan merupakan prasyarat utama lahirnya inovasi yang autentik.

Praktik lain yang esensial adalah mentoring dan pembinaan personal. Pemimpin akademik yang melayani memahami bahwa setiap dosen memiliki kebutuhan, potensi, dan ritme perkembangan yang berbeda. Oleh karena itu, mereka hadir bukan sekadar sebagai pengawas, tetapi sebagai pembimbing. Sendjaya (2016) menjelaskan bahwa servant leadership mendorong pertumbuhan spiritual dan profesional melalui pendekatan personal yang empatik. Dalam praktiknya, pemimpin dapat menyediakan sesi refleksi rutin, forum berbagi

inovasi, atau bimbingan riset yang berorientasi pada penguatan kapasitas, bukan hanya evaluasi kinerja.

Selain itu, servant leadership juga menekankan kolaborasi dan keterbukaan. Pemimpin yang melayani menciptakan suasana di mana ide ide baru dihargai tanpa memandang jabatan atau senioritas. Dalam forum akademik seperti rapat fakultas, kelompok riset, atau komunitas pembelajaran dosen, servant leader berperan sebagai penyambung gagasan dan penggerak dialog. Hal ini sesuai dengan pandangan Senge (2006) tentang learning organization, di mana setiap individu memiliki peran dalam menciptakan pengetahuan baru melalui proses refleksi kolektif. Dalam budaya semacam ini, inovasi menjadi hasil alami dari interaksi yang sehat, bukan sekadar perintah institusional.

Terakhir, praktik kepemimpinan melayani juga diwujudkan melalui pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi inovatif. Pemimpin yang melayani tidak mengambil alih kredit atas keberhasilan bawahannya, melainkan mengangkat keberhasilan tersebut sebagai inspirasi bagi komunitas akademik. Eva et al. (2019) menegaskan bahwa servant leadership meningkatkan moral organisasi melalui recognition based empowerment, yaitu bentuk pemberdayaan yang berbasis apresiasi. Dengan pengakuan yang tulus, dosen merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berinovasi dalam menjalankan tanggung jawab akademiknya.

7.3 Penguatan Budaya Melayani dan Kolaborasi Akademik sebagai Fondasi Inovasi Dosen

Salah satu aspek paling penting dalam penerapan servant leadership di perguruan tinggi adalah membangun budaya melayani dan kolaborasi akademik yang berkelanjutan. Budaya melayani bukan hanya tanggung jawab pemimpin, tetapi harus menjadi nilai bersama yang menjiwai seluruh aktivitas akademik. Dalam konteks ini, servant leadership berfungsi sebagai katalis yang mengubah pola pikir dari “bekerja untuk diri sendiri” menjadi “bekerja untuk melayani.” Ketika nilai pelayanan ini meresap ke seluruh lapisan organisasi, ia melahirkan semangat kebersamaan yang mendorong kolaborasi, kreativitas, dan inovasi di antara para dosen (Van Dierendonck, 2011).

Budaya melayani dapat diperkuat melalui keteladanan dan komunikasi empatik. Pemimpin yang melayani menunjukkan sikap rendah hati, mau mendengarkan, dan memberi perhatian tulus kepada rekan sejawat serta mahasiswa. Greenleaf (1977) menekankan bahwa kepemimpinan sejati dimulai dari keinginan untuk melayani terlebih dahulu. Dalam lingkungan akademik, keteladanan ini ditunjukkan dengan keterbukaan terhadap ide ide baru, menghargai perbedaan pandangan, dan membangun kepercayaan antarindividu. Ketika dosen melihat perilaku ini secara konsisten dari pimpinan,

mereka akan meniru dan menanamkan nilai yang sama dalam interaksi akademik sehari-hari.

Selain itu, penguatan budaya kolaborasi dapat dilakukan melalui desain sistem akademik yang mendukung kerja sama antar dosen. *Servant leadership* mendorong terbentuknya komunitas pembelajaran (*learning community*) di mana dosen dari berbagai bidang dapat saling berbagi pengalaman, berdiskusi, dan menciptakan inovasi lintas disiplin. Senge (2006) menyebut ini sebagai *collective learning*, proses di mana pengetahuan baru muncul melalui refleksi dan dialog terbuka. Perguruan tinggi dapat memfasilitasi hal ini melalui forum inovasi dosen, kolaborasi riset tematik, dan platform digital yang mendukung pertukaran gagasan kreatif.

Budaya melayani juga berkaitan erat dengan pemberdayaan dan keadilan sosial di lingkungan kampus. Ketika semua anggota komunitas akademik merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang, kolaborasi akan tumbuh secara alami. Liden et al. (2014) menjelaskan bahwa *servant leadership* menciptakan *serving culture* budaya organisasi yang didasarkan pada empati, keadilan, dan dukungan timbal balik. Dalam konteks ini, pemimpin tidak memonopoli keputusan, tetapi berbagi tanggung jawab dengan dosen dalam merancang program akademik yang inovatif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Penguatan budaya melayani dan kolaborasi juga berdampak langsung pada keberlanjutan inovasi akademik. Dosen yang merasa menjadi bagian dari komunitas yang suportif lebih berani mengambil risiko dalam melakukan inovasi. Eva et al. (2019) menemukan bahwa iklim organisasi yang berlandaskan pelayanan meningkatkan rasa aman psikologis (psychological safety), yang merupakan faktor penting bagi kreativitas dan inovasi. Dengan demikian, budaya melayani tidak hanya memperbaiki hubungan antardosen, tetapi juga menciptakan kondisi yang memungkinkan munculnya ide ide baru yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pendidikan.

7.4 Tantangan dan Strategi Penerapan Servant Leadership dalam Konteks Perguruan Tinggi di Indonesia

Penerapan servant leadership di lingkungan perguruan tinggi Indonesia menghadapi sejumlah tantangan yang unik karena dipengaruhi oleh karakteristik budaya, struktur organisasi, dan sistem birokrasi pendidikan yang khas. Meskipun nilai nilai pelayanan dan kemanusiaan sangat relevan dengan semangat pendidikan nasional, praktik kepemimpinan di banyak institusi masih cenderung hierarkis, formalistik, dan berorientasi pada kepatuhan struktural. Pola ini sering kali menghambat munculnya iklim akademik yang terbuka, partisipatif, dan inovatif (Sendjaya, 2016). Oleh karena itu,

penerapan servant leadership membutuhkan adaptasi strategis agar dapat berjalan efektif dalam konteks Indonesia.

Salah satu tantangan utama adalah budaya organisasi yang masih menempatkan pemimpin sebagai figur otoritas absolut. Dalam banyak perguruan tinggi, keputusan strategis sering diambil secara top down, sementara aspirasi dosen dan staf tidak selalu mendapat ruang yang memadai. Pola seperti ini bertentangan dengan semangat servant leadership yang menekankan dialog, empati, dan partisipasi. Van Dierendonck (2011) menegaskan bahwa kepemimpinan melayani hanya akan efektif dalam lingkungan yang menghargai kepercayaan dan saling mendukung. Oleh karena itu, pemimpin akademik di Indonesia perlu menggeser paradigma kepemimpinan dari command and control menjadi care and collaboration dari memberi perintah menjadi memberi teladan.

Tantangan berikutnya adalah birokrasi pendidikan yang kompleks dan kaku. Prosedur administratif yang berlapis sering memperlambat proses pengambilan keputusan dan mengurangi ruang inovasi dosen. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan strategi desentralisasi dalam pengelolaan akademik, di mana pemimpin fakultas dan program studi diberikan otonomi untuk mengatur kebijakan sesuai dengan kebutuhan lokal. Menurut Liden et al. (2014), servant leadership dapat diterapkan secara efektif jika pemimpin memiliki keleluasaan untuk membuat

keputusan yang berorientasi pada kebutuhan individu dan pengembangan tim.

Selain faktor struktural, tantangan kultural juga perlu diperhatikan. Budaya “*ewuh pakewuh*” atau rasa sungkan yang kuat dalam budaya kerja Indonesia dapat menjadi hambatan bagi komunikasi terbuka antara pemimpin dan bawahan. Dalam konteks ini, pemimpin yang melayani perlu mengembangkan *trust based communication*, yaitu komunikasi yang membangun kepercayaan dan mengurangi jarak sosial. Eva et al. (2019) menekankan bahwa transparansi, keaslian, dan konsistensi perilaku adalah kunci untuk mengatasi resistensi budaya terhadap perubahan gaya kepemimpinan.

Strategi implementasi *servant leadership* di perguruan tinggi Indonesia dapat dimulai dari pengembangan kapasitas kepemimpinan berbasis nilai. Program pelatihan kepemimpinan tidak hanya berfokus pada keterampilan manajerial, tetapi juga pada penguatan karakter, empati, dan kesadaran etis. Marques dan Dhiman (2017) menyarankan pendekatan *transformative leadership training* yang mengintegrasikan nilai spiritual, refleksi diri, dan pelayanan sosial. Dengan demikian, pemimpin akademik tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas moral untuk memimpin dengan hati dan melayani dengan ketulusan.

7.5 Dampak Implementasi Servant Leadership terhadap Transformasi Perguruan Tinggi

Penerapan servant leadership di perguruan tinggi membawa dampak transformatif yang signifikan terhadap budaya organisasi, kinerja dosen, dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Dalam konteks perubahan cepat di era Pendidikan 5.0, gaya kepemimpinan ini berfungsi sebagai fondasi moral yang menyeimbangkan kemajuan teknologi dengan nilai-nilai kemanusiaan. Pemimpin yang melayani tidak hanya mengelola lembaga, tetapi juga menginspirasi komunitas akademik untuk bekerja dengan hati, mencipta dengan empati, dan berinovasi dengan tujuan sosial (Greenleaf, 1977).

Dampak pertama dari implementasi servant leadership adalah transformasi budaya organisasi. Ketika nilai pelayanan dan empati menjadi inti perilaku pimpinan, lingkungan kerja berubah dari yang kompetitif menjadi kolaboratif. Dosen tidak lagi dipandang sebagai bawahan administratif, melainkan sebagai mitra intelektual dalam mewujudkan visi universitas. Liden et al. (2014) menjelaskan bahwa servant leadership menciptakan *serving culture* budaya organisasi yang berfokus pada pertumbuhan manusia dan kesejahteraan kolektif. Dalam budaya semacam ini, kepercayaan dan solidaritas menggantikan rasa takut dan formalitas berlebihan, sehingga mendorong sinergi akademik yang lebih kuat.

Dampak kedua adalah peningkatan motivasi dan kinerja dosen. Pemimpin yang melayani menumbuhkan rasa kepemilikan dan makna kerja melalui dukungan emosional dan pemberdayaan profesional. Dosen yang merasa dihargai dan diberi kepercayaan lebih bersemangat dalam mengembangkan riset, memperbarui metode pengajaran, serta berkontribusi dalam pengabdian masyarakat. Eva et al. (2019) menemukan bahwa servant leadership berpengaruh langsung terhadap peningkatan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas akademik dan kualitas pembelajaran. Hal ini menciptakan siklus positif antara kepemimpinan, kinerja, dan mutu pendidikan.

Selain pada individu, servant leadership juga berperan penting dalam transformasi sistemik dan tata kelola institusi. Pendekatan yang berorientasi pada pelayanan membantu universitas mengadopsi struktur yang lebih partisipatif dan adaptif terhadap perubahan. Keputusan tidak lagi didominasi oleh otoritas tunggal, melainkan dibangun melalui konsultasi dan partisipasi aktif dari berbagai elemen sivitas akademika. Sendjaya (2016) menyebut model ini sebagai moral leadership in action kepemimpinan yang menyatukan etika, spiritualitas, dan efektivitas organisasi. Dengan pendekatan seperti ini, perguruan tinggi menjadi lebih tangguh menghadapi disrupsi global dan tetap berfokus pada misi humanistik pendidikan.

Dampak terakhir adalah penguatan reputasi dan kepercayaan publik terhadap perguruan tinggi. Institusi yang menerapkan servant leadership tidak hanya menghasilkan lulusan yang cerdas secara intelektual, tetapi juga berkarakter dan berempati. Dalam jangka panjang, hal ini memperkuat posisi universitas sebagai lembaga yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pengabdian kepada masyarakat dan kemanusiaan (Marques & Dhiman, 2017). Dengan demikian, servant leadership menjadi jembatan antara visi moral pendidikan dan realitas manajerial universitas modern.

BAB 8

SERVANT LEADERSHIP SEBAGAI PARADIGMA BARU KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI

8.1 Pergeseran Paradigma Kepemimpinan di Dunia Pendidikan Tinggi

Dalam dua dekade terakhir, dunia pendidikan tinggi mengalami perubahan paradigma kepemimpinan yang signifikan. Model kepemimpinan tradisional yang berpusat pada kekuasaan, struktur hierarkis, dan kontrol ketat mulai dianggap kurang relevan di tengah tuntutan globalisasi, digitalisasi, dan demokratisasi pengetahuan. Perguruan tinggi kini dihadapkan pada kebutuhan akan gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif, etis, dan berorientasi pada manusia. Di sinilah servant leadership muncul sebagai paradigma baru yang mampu menjawab tantangan moral dan sosial dalam tata kelola pendidikan tinggi modern (Greenleaf, 1977).

Paradigma lama kepemimpinan di universitas sering kali didominasi oleh pendekatan birokratik yang menekankan efisiensi dan kepatuhan terhadap regulasi. Walau penting, model ini cenderung mengabaikan dimensi emosional dan spiritual dari proses pendidikan. Pemimpin dipandang sebagai administrator, bukan inspirator. Akibatnya, muncul kesenjangan antara pimpinan dan dosen yang berujung pada lemahnya rasa memiliki terhadap visi institusi. Menurut Northouse (2021),

pendekatan kepemimpinan modern menuntut pergeseran dari fokus pada “mengatur” menjadi “mengembangkan,” dari sekadar mengendalikan sistem menuju membina manusia yang menjalankan sistem tersebut.

Dalam konteks inilah servant leadership menawarkan paradigma alternatif yang lebih manusiawi. Pemimpin yang melayani menempatkan kesejahteraan, pertumbuhan, dan potensi individu sebagai prioritas utama. Ia memahami bahwa keberhasilan organisasi tidak terletak pada kontrol yang ketat, melainkan pada komitmen dan kolaborasi seluruh anggota. Eva et al. (2019) menegaskan bahwa servant leadership membangun hubungan yang autentik dan bermakna antara pemimpin dan pengikut, sehingga menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada nilai. Dalam dunia pendidikan tinggi, paradigma ini mengubah hubungan antara pimpinan dan dosen dari hierarki menjadi kemitraan akademik yang sejajar.

Pergeseran paradigma ini juga mencerminkan perubahan nilai sosial dalam pendidikan. Di era Pendidikan 5.0, universitas dituntut tidak hanya melahirkan lulusan yang cerdas secara intelektual, tetapi juga berempati dan berkarakter. Hal ini menuntut model kepemimpinan yang meneladkan nilai-nilai kemanusiaan. Servant leadership memenuhi kebutuhan tersebut karena mengintegrasikan moralitas, empati, dan pelayanan dalam visi kepemimpinan. Sendjaya (2016) bahkan menyebutnya sebagai *spiritual leadership in practice*, di mana pemimpin

akademik bertindak bukan hanya sebagai pengelola lembaga, tetapi juga sebagai pelayan kebenaran dan kemanusiaan.

Dengan demikian, pergeseran paradigma kepemimpinan di perguruan tinggi bukan hanya soal efisiensi manajerial, melainkan transformasi nilai dari kekuasaan menuju pelayanan, dari otoritas menuju empati, dan dari ego menuju makna bersama. Servant leadership menjadi simbol perubahan arah kepemimpinan pendidikan menuju masa depan yang lebih etis, kolaboratif, dan berkeadilan.

8.2 Servant Leadership sebagai Model Kepemimpinan Transformasional di Perguruan Tinggi

Servant leadership memiliki karakteristik yang membuatnya selaras dengan prinsip kepemimpinan transformasional, namun dengan penekanan yang lebih kuat pada nilai kemanusiaan dan pelayanan. Jika kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan dan inspirasi untuk mencapai tujuan organisasi, maka servant leadership berfokus pada mengubah manusia agar mampu menjadi sumber perubahan itu sendiri. Dalam konteks perguruan tinggi, gaya kepemimpinan ini menjadi fondasi bagi transformasi akademik yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga moral dan spiritual (Sendjaya, 2016).

Pemimpin transformasional biasanya menginspirasi pengikutnya melalui visi besar dan semangat perubahan.

Namun, dalam servant leadership, inspirasi itu lahir dari keteladanan dan keautentikan. Greenleaf (1977) menekankan bahwa pemimpin sejati adalah pelayan terlebih dahulu seseorang yang melayani karena panggilan moral, bukan karena ambisi kekuasaan. Di lingkungan akademik, hal ini berarti rektor, dekan, atau ketua program studi yang mendengarkan dosen, memfasilitasi ide ide mereka, dan menciptakan kondisi di mana setiap individu dapat tumbuh sesuai potensinya. Perubahan terjadi bukan karena tekanan, tetapi karena pemimpin memberi makna pada kerja akademik.

Karakter lain yang menjadikan servant leadership sebagai model transformasional adalah kemampuannya menciptakan perubahan dari dalam. Liden et al. (2014) menjelaskan bahwa pemimpin yang melayani membangkitkan kesadaran individu untuk berkontribusi terhadap tujuan kolektif. Dalam universitas, hal ini dapat dilihat melalui pembentukan budaya reflektif di mana dosen dan mahasiswa sama sama belajar menjadi insan yang berpikir kritis, peduli sosial, dan berkomitmen pada keunggulan akademik. Pemimpin yang melayani tidak hanya mengubah sistem, tetapi juga mengubah cara berpikir orang orang di dalamnya.

Selain itu, servant leadership memiliki efek pengganda (multiplier effect) terhadap kinerja organisasi. Dosen yang dilayani dengan baik akan meneladani perilaku tersebut dalam interaksi dengan mahasiswa dan rekan sejawat, menciptakan

rantai kepemimpinan yang melayani di berbagai level universitas. Eva et al. (2019) menyebut ini sebagai cascading effect dampak menular di mana nilai nilai pelayanan dan empati menyebar secara alami melalui hubungan sosial di dalam organisasi. Dalam konteks ini, transformasi tidak lagi menjadi proyek manajemen, melainkan gerakan moral yang tumbuh dari dalam komunitas akademik.

Dengan demikian, servant leadership berperan sebagai bentuk kepemimpinan transformasional yang lebih mendalam bukan hanya mengubah arah lembaga, tetapi juga membentuk karakter dan kesadaran manusia di dalamnya. Dalam dunia pendidikan tinggi, model ini menegaskan bahwa transformasi sejati dimulai bukan dari strategi atau kebijakan, melainkan dari hati yang melayani dan niat untuk memanusiakan sesama.

8.3 Urgensi Servant Leadership bagi Kepemimpinan Akademik Masa Depan

Perkembangan dunia pendidikan tinggi di masa depan akan semakin kompleks, ditandai oleh kemajuan teknologi, globalisasi ilmu pengetahuan, serta tuntutan etika dan tanggung jawab sosial yang lebih besar. Dalam situasi seperti ini, servant leadership menjadi semakin penting karena menawarkan paradigma kepemimpinan yang berorientasi pada kemanusiaan, bukan sekadar efisiensi sistem. Pemimpin akademik masa depan tidak cukup hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga harus

memiliki empati, moralitas, dan komitmen untuk melayani nilai-nilai inti yang menjadi fondasi servant leadership (Greenleaf, 1977).

Urgensi penerapan model ini terletak pada kemampuannya menjaga keseimbangan antara teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan. Era Pendidikan 5.0 membawa tantangan besar berupa digitalisasi proses belajar, otomatisasi riset, dan kompetisi global antaruniversitas. Namun, tanpa kepemimpinan yang berlandaskan empati dan pelayanan, kemajuan teknologi dapat menggeser esensi pendidikan itu sendiri. Menurut Mok (2021), pendidikan masa depan harus bersifat human centered innovation, di mana teknologi digunakan untuk memperkuat hubungan manusia, bukan menggantikannya. Servant leadership menyediakan kerangka moral bagi para pemimpin akademik untuk memastikan bahwa inovasi tetap berpihak pada kesejahteraan manusia.

Selain itu, servant leadership juga krusial untuk menumbuhkan budaya kolaboratif dan tangguh di tengah ketidakpastian global. Dunia akademik masa depan akan membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengelola keragaman dan menumbuhkan solidaritas lintas disiplin, generasi, dan budaya. Liden et al. (2014) menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani menciptakan *serving culture* budaya organisasi yang berfokus pada saling mendukung, menghargai, dan berbagi pengetahuan. Dalam konteks perguruan tinggi,

budaya ini menjadi kunci dalam mempertahankan relevansi dan daya saing lembaga di tengah perubahan yang cepat.

Urgensi lainnya adalah penguatan dimensi etis dan spiritual dalam pendidikan tinggi. Sendjaya (2016) menekankan bahwa kepemimpinan akademik masa depan harus mampu menghadirkan keseimbangan antara pencapaian akademik dan integritas moral. *Servant leadership* mendorong pemimpin untuk menilai keberhasilan bukan dari jumlah publikasi atau peringkat universitas, tetapi dari sejauh mana lembaga tersebut memberi manfaat nyata bagi masyarakat. Dengan demikian, model kepemimpinan ini bukan hanya pilihan strategis, melainkan kebutuhan moral dalam menjaga jati diri pendidikan di masa depan.

BAB 9

IMPLEMENTASI NILAI SERVANT LEADERSHIP DALAM PENGEMBANGAN DOSEN DAN ORGANISASI AKADEMIK

9.1 Nilai Nilai Utama Servant Leadership dalam Konteks Pendidikan Tinggi

Servant leadership berdiri di atas fondasi nilai nilai universal yang menjunjung tinggi kemanusiaan, pelayanan, dan pertumbuhan. Dalam konteks pendidikan tinggi, nilai nilai ini menjadi panduan moral bagi pemimpin akademik untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan intelektual sekaligus kesejahteraan sosial. Greenleaf (1977) menegaskan bahwa seorang pemimpin yang melayani harus berorientasi pada service first, yaitu keinginan tulus untuk membantu orang lain berkembang sebelum memikirkan kepentingan pribadi atau institusional.

Terdapat beberapa nilai utama yang menjadi inti dari servant leadership di dunia akademik. Nilai pertama adalah empati, yang menciptakan hubungan manusiawi antara pemimpin dan sivitas akademika. Pemimpin yang berempati memahami kesulitan dosen, mendengarkan mahasiswa, dan menghargai perbedaan pandangan. Liden et al. (2014) menyebut empati sebagai elemen kunci dalam membangun kepercayaan dan iklim kerja yang positif. Dalam konteks perguruan tinggi,

empati memungkinkan dialog terbuka dan kolaborasi yang sehat antardosen maupun antara dosen dan pimpinan.

Nilai kedua adalah humility (kerendahan hati). Pemimpin akademik yang rendah hati tidak merasa lebih tinggi dari bawahannya, melainkan memandang dirinya sebagai bagian dari komunitas pembelajar. Sikap ini penting untuk menumbuhkan budaya akademik yang terbuka dan saling menghargai. Sendjaya (2016) menjelaskan bahwa kerendahan hati dalam kepemimpinan melayani tidak berarti kelemahan, tetapi kekuatan moral yang memungkinkan seseorang untuk menempatkan kepentingan orang lain di atas egonya.

Nilai ketiga adalah pemberdayaan (empowerment), yang menjadi sarana utama dalam pengembangan dosen dan staf. Pemimpin yang melayani memberi ruang bagi setiap individu untuk tumbuh dan berkontribusi. Ia tidak mendikte, tetapi memfasilitasi. Eva et al. (2019) menegaskan bahwa melalui pemberdayaan, pemimpin membangkitkan rasa tanggung jawab dan motivasi intrinsik dalam diri anggota organisasi. Dalam pendidikan tinggi, hal ini terlihat dari pemberian otonomi akademik dan dukungan terhadap inisiatif dosen untuk berinovasi.

Terakhir, nilai kebermaknaan (meaningfulness) menjadi benang merah dari semua nilai dalam servant leadership. Pemimpin yang melayani membantu dosen dan mahasiswa

menemukan makna dalam proses akademik, sehingga pendidikan tidak hanya menjadi rutinitas intelektual, tetapi juga perjalanan spiritual menuju kemanusiaan yang lebih utuh. Nilai inilah yang menjadikan servant leadership bukan sekadar teori manajerial, melainkan filosofi kepemimpinan yang menumbuhkan manusia seutuhnya.

9.2 Pengembangan Dosen melalui Pendekatan Servant Leadership

Pendekatan servant leadership menawarkan paradigma baru dalam pengembangan dosen di perguruan tinggi, yaitu dengan memusatkan perhatian pada pertumbuhan manusia sebelum performa institusi. Pemimpin akademik yang melayani tidak sekadar berperan sebagai pengarah kinerja, tetapi juga sebagai pembimbing yang membantu dosen menemukan potensi, makna, dan motivasi intrinsik dalam profesinya. Dalam konteks ini, pengembangan dosen tidak hanya dimaknai sebagai peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga sebagai proses pemberdayaan spiritual, sosial, dan emosional yang berkelanjutan (Sendjaya, 2016).

Pemimpin yang melayani berperan sebagai mentor dan fasilitator pertumbuhan profesional. Ia memberikan dukungan personal melalui coaching, refleksi bersama, dan pemberian ruang bagi dosen untuk mengeksplorasi ide-ide baru dalam pengajaran dan penelitian. Liden et al. (2014) menjelaskan bahwa

salah satu kekuatan utama servant leadership adalah kemampuannya menciptakan developmental climate, yakni lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Dosen yang bekerja di bawah kepemimpinan seperti ini merasa dihargai bukan hanya karena hasil kerjanya, tetapi juga karena usahanya untuk berkembang.

Pendekatan ini juga menekankan otonomi dan tanggung jawab pribadi. Pemimpin yang melayani tidak mengatur secara berlebihan, melainkan mempercayai dosen untuk mengambil keputusan akademik secara mandiri. Kepercayaan ini menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan mendorong dosen untuk terus berinovasi. Eva et al. (2019) menunjukkan bahwa ketika dosen diberikan kebebasan untuk berkreasi, motivasi intrinsik meningkat secara signifikan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja akademik. Dalam praktiknya, hal ini dapat diwujudkan melalui kebijakan yang memberi ruang bagi dosen untuk mendesain kurikulum, mengembangkan metode pembelajaran baru, atau menjalin kolaborasi lintas disiplin.

Selain itu, servant leadership memperkuat pengembangan dosen melalui penciptaan lingkungan akademik yang humanistik. Pemimpin yang melayani menumbuhkan budaya saling peduli dan mendukung, di mana keberhasilan individu dilihat sebagai keberhasilan bersama. Greenleaf (1977) menekankan bahwa pelayanan sejati berarti menciptakan

komunitas yang hidup komunitas yang menumbuhkan integritas, kebersamaan, dan rasa tujuan. Dalam lingkungan seperti ini, pengembangan dosen tidak lagi bergantung pada sistem insentif eksternal, melainkan pada komitmen internal untuk berkontribusi bagi kemajuan pendidikan dan kemanusiaan.

Pendekatan servant leadership dengan demikian menjadikan pengembangan dosen sebagai perjalanan manusiawi sebuah proses yang menyeimbangkan profesionalisme dengan nilai spiritualitas dan empati. Inilah yang membuatnya relevan dan berkelanjutan dalam ekosistem pendidikan tinggi masa kini dan masa depan.

9.3 Servant Leadership dan Penguatan Organisasi Akademik yang Berkelanjutan

Dalam konteks pendidikan tinggi, keberlanjutan organisasi akademik tidak hanya bergantung pada kebijakan strategis atau sumber daya material, tetapi juga pada nilai-nilai kepemimpinan yang menopang kehidupan moral dan sosial lembaga. Servant leadership menawarkan fondasi etis dan spiritual yang kuat untuk menciptakan organisasi akademik yang tangguh, adaptif, dan berorientasi pada kemanusiaan. Pemimpin yang melayani memandang organisasi bukan sekadar struktur birokratis, melainkan komunitas pembelajar yang

tumbuh melalui pelayanan, kolaborasi, dan saling percaya (Greenleaf, 1977).

Salah satu kontribusi utama servant leadership terhadap keberlanjutan organisasi akademik adalah kemampuannya membangun budaya melayani yang sistemik. Dalam budaya ini, setiap anggota sivitas dari pimpinan hingga dosen dan staf memahami bahwa pelayanan adalah bagian integral dari identitas lembaga. Liden et al. (2014) menyebut fenomena ini sebagai *serving culture*, yaitu budaya organisasi yang menempatkan pelayanan sebagai sumber energi sosial. Budaya semacam ini meningkatkan kohesi, kepercayaan, dan rasa tanggung jawab kolektif, yang menjadi modal penting dalam menghadapi tantangan global pendidikan tinggi.

Selain itu, servant leadership memperkuat organisasi akademik melalui pemberdayaan sumber daya manusia. Pemimpin yang melayani berfokus pada pengembangan individu sebagai aset utama lembaga. Ia menciptakan sistem mentoring, kolaborasi lintas bidang, dan kebijakan pengembangan karier yang berkeadilan. Eva et al. (2019) menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan servant leadership menunjukkan tingkat kepuasan kerja, retensi tenaga akademik, dan inovasi yang lebih tinggi karena pemimpin memprioritaskan pertumbuhan manusia di atas target administratif.

Kekuatan lain dari servant leadership adalah kemampuannya menciptakan struktur organisasi yang adaptif dan partisipatif. Sendjaya (2016) menegaskan bahwa pemimpin yang melayani tidak mengendalikan, tetapi menginspirasi. Dalam perguruan tinggi, ini berarti keputusan strategis diambil melalui dialog dan konsensus, bukan perintah satu arah. Struktur semacam ini memperkuat rasa memiliki di kalangan dosen dan staf, mendorong keterlibatan aktif dalam setiap aspek pengelolaan akademik.

Akhirnya, servant leadership menjadikan keberlanjutan organisasi tidak hanya sebagai tujuan manajerial, tetapi sebagai perjalanan moral di mana setiap individu berperan melayani sesama demi tercapainya misi kemanusiaan pendidikan tinggi. Dengan menempatkan nilai pelayanan sebagai inti organisasi, perguruan tinggi dapat bertahan dan berkembang tanpa kehilangan jiwa kemanusiaannya.

BAB 10

SERVANT LEADERSHIP DALAM MEMBANGUN BUDAYA INOVASI DAN KEUNGGULAN AKADEMIK

10.1 Servant Leadership sebagai Penggerak Budaya Inovasi di Perguruan Tinggi

Dalam dunia pendidikan tinggi yang dinamis, inovasi bukan lagi pilihan, tetapi kebutuhan. Namun, inovasi sejati tidak muncul dari tekanan struktural atau kompetisi semata; ia tumbuh dari budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada nilai. Di sinilah servant leadership memainkan peran penting. Pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, di mana setiap individu merasa bebas untuk mengekspresikan ide tanpa takut salah atau dihakimi. Greenleaf (1977) menyebut hal ini sebagai “pelayanan yang membebaskan,” karena kepemimpinan semacam ini membangun ruang bagi manusia untuk berkembang dan berkreasi.

Budaya inovasi di perguruan tinggi berkembang ketika pemimpin berperan bukan sebagai pengendali, melainkan sebagai fasilitator kreativitas. Liden et al. (2014) menjelaskan bahwa servant leadership meningkatkan psychological empowerment dan kepercayaan diri anggota organisasi untuk bereksperimen. Dalam konteks universitas, pemimpin yang

melayani memberi kebebasan kepada dosen untuk mengembangkan metode pengajaran baru, merancang riset kolaboratif, atau menciptakan solusi praktis bagi masyarakat. Dosen yang merasa didukung dan dihargai akan lebih berani mengambil risiko intelektual syarat utama bagi lahirnya inovasi akademik yang bermakna.

Selain memfasilitasi kebebasan, servant leadership juga membangun semangat kolektif dalam mencipta. Eva et al. (2019) menegaskan bahwa pemimpin yang melayani mendorong kolaborasi antarindividu, bukan kompetisi. Di perguruan tinggi, hal ini dapat diwujudkan melalui forum ide terbuka, program riset lintas fakultas, atau komunitas belajar dosen. Ketika inovasi dipandang sebagai upaya bersama, bukan milik pribadi, hasilnya menjadi lebih berkelanjutan dan berdampak luas.

Sendjaya (2016) menambahkan bahwa inovasi di bawah kepemimpinan melayani memiliki ciri moral dan spiritual. Pemimpin yang melayani tidak hanya menuntut hasil baru, tetapi memastikan bahwa setiap inovasi memiliki nilai kemanusiaan. Dalam era Pendidikan 5.0, hal ini menjadi sangat relevan teknologi dan ide baru harus diarahkan untuk memperkuat nilai empati, keadilan, dan kesejahteraan sosial. Dengan demikian, servant leadership tidak hanya mendorong inovasi, tetapi juga menjaga agar inovasi tetap bermakna dan berpihak pada manusia.

Melalui pendekatan ini, perguruan tinggi dapat membangun budaya inovasi yang berakar pada kepercayaan, kolaborasi, dan pelayanan tiga nilai yang menjadi inti dari servant leadership. Inovasi pun tidak lagi menjadi proyek sesaat, melainkan napas yang menghidupi seluruh proses akademik.

10.2 Integrasi Servant Leadership dalam Strategi Keunggulan Akademik

Keunggulan akademik tidak dapat dicapai hanya melalui penguasaan teknologi atau peningkatan jumlah publikasi ilmiah; ia menuntut ekosistem kepemimpinan yang berorientasi pada nilai, empati, dan kolaborasi. Dalam konteks ini, servant leadership berperan sebagai jembatan antara visi akademik dan praktik kepemimpinan yang humanistik. Pemimpin yang melayani menempatkan pengembangan manusia baik dosen, mahasiswa, maupun staf sebagai inti dari strategi keunggulan perguruan tinggi (Greenleaf, 1977).

Integrasi servant leadership ke dalam strategi akademik dimulai dengan penyusunan visi yang berakar pada nilai kemanusiaan. Pemimpin yang melayani memastikan bahwa setiap kebijakan akademik tidak hanya berfokus pada hasil kuantitatif, tetapi juga kualitas etis dan sosial. Misalnya, dalam penetapan target riset, indikator keberhasilan tidak hanya jumlah publikasi, melainkan juga dampak nyata terhadap masyarakat. Sendjaya (2016) menyebut pendekatan ini sebagai value centered

leadership, yaitu gaya kepemimpinan yang menyeimbangkan keunggulan akademik dengan tanggung jawab moral.

Selain itu, servant leadership mendorong pemberdayaan dosen dan staf akademik sebagai agen keunggulan. Liden et al. (2014) menjelaskan bahwa pemimpin yang melayani menciptakan budaya kerja di mana setiap individu merasa memiliki peran strategis dalam pencapaian visi universitas. Dalam praktiknya, ini dapat diwujudkan melalui kebijakan otonomi akademik, pelatihan pengembangan diri, dan penghargaan terhadap inovasi. Dosen yang diberdayakan akan lebih berkomitmen terhadap peningkatan mutu pembelajaran dan penelitian, yang secara langsung memperkuat daya saing akademik universitas.

Aspek penting lainnya adalah kolaborasi lintas bidang sebagai wujud pelayanan ilmiah. Pemimpin yang melayani mendorong terciptanya jejaring riset yang tidak hanya menghasilkan temuan baru, tetapi juga solusi yang relevan dengan kebutuhan sosial dan industri. Eva et al. (2019) menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif semacam ini mempercepat inovasi dan memperkuat reputasi institusi secara global. Dalam konteks keunggulan akademik, kolaborasi menjadi bentuk pelayanan intelektual yang membawa manfaat luas bagi masyarakat.

Dengan mengintegrasikan servant leadership ke dalam strategi keunggulan akademik, perguruan tinggi tidak hanya mencetak prestasi, tetapi juga menumbuhkan integritas, solidaritas, dan kebermaknaan dalam setiap proses ilmiah. Keunggulan sejati akhirnya bukan sekadar soal peringkat, melainkan dampak kemanusiaan yang dihasilkan dari kepemimpinan yang melayani.

10.3 Servant Leadership dan Peningkatan Daya Saing Global Perguruan Tinggi

Di era globalisasi pendidikan tinggi, daya saing universitas tidak hanya diukur dari reputasi akademik dan jumlah publikasi, tetapi juga dari kemampuan institusi untuk menampilkan identitas moral dan nilai kemanusiaan. Dalam konteks ini, servant leadership menawarkan pendekatan unik yang mengintegrasikan etika, empati, dan kolaborasi internasional sebagai pendorong utama daya saing global. Pemimpin yang melayani tidak hanya berfokus pada keunggulan teknis, tetapi juga membangun reputasi lembaga melalui kepercayaan, tanggung jawab sosial, dan kemitraan lintas budaya (Greenleaf, 1977).

Salah satu kontribusi penting servant leadership terhadap daya saing global adalah kemampuannya menumbuhkan iklim kerja yang kolaboratif dan inklusif. Dalam dunia akademik yang semakin terhubung secara digital dan multikultural,

kemampuan berkolaborasi menjadi aset utama. Liden et al. (2014) menjelaskan bahwa pemimpin yang melayani memperkuat psychological safety rasa aman untuk berbagi ide dan bekerja lintas batas yang sangat penting dalam kolaborasi internasional. Perguruan tinggi yang menerapkan gaya kepemimpinan ini cenderung lebih adaptif dan terbuka terhadap kerja sama global di bidang riset, publikasi, dan pertukaran akademik.

Selain itu, servant leadership memperkuat daya saing melalui pembangunan reputasi moral institusi. Eva et al. (2019) menegaskan bahwa lembaga yang dipimpin dengan prinsip pelayanan memiliki kredibilitas lebih tinggi di mata mitra global karena menunjukkan komitmen terhadap keadilan, integritas, dan kesejahteraan sosial. Reputasi etis ini menjadi pembeda penting di tengah kompetisi global yang sering kali menekankan aspek material dan prestasi kuantitatif. Dalam konteks ini, pemimpin yang melayani membangun citra universitas sebagai “institusi dengan hati,” yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga bijak secara moral.

Servant leadership juga mendorong kesiapan global sivitas akademika. Pemimpin yang melayani menumbuhkan kesadaran internasional melalui pemberdayaan dosen dan mahasiswa untuk berpikir lintas budaya, berkolaborasi secara etis, dan berpartisipasi dalam proyek global. Sendjaya (2016) menyebut hal ini sebagai servant globalization, yaitu proses menjadikan pelayanan sebagai sarana untuk memperkuat peran

kemanusiaan dalam arena global. Dengan demikian, perguruan tinggi tidak hanya bersaing dalam ranah akademik, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan dunia yang lebih adil dan berkelanjutan.

Dalam ekosistem pendidikan tinggi global, daya saing sejati bukan sekadar tentang kecepatan berinovasi, melainkan tentang kedalaman nilai yang ditawarkan. Servant leadership memberi perguruan tinggi keunggulan moral yang menjadikannya relevan, dipercaya, dan dihormati di panggung dunia.

BAB 11

KEPEMIMPINAN MELAYANI DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS DOSEN

11.1 Servant Leadership dan Kesejahteraan Psikologis Dosen

Kesejahteraan psikologis dosen merupakan salah satu indikator penting bagi keberlanjutan mutu pendidikan tinggi. Dalam dunia akademik yang penuh tekanan mulai dari tuntutan publikasi, beban administrasi, hingga ekspektasi masyarakat kesejahteraan psikologis menjadi prasyarat bagi produktivitas dan kreativitas dosen. Studi sistematis terkini menunjukkan bahwa faktor-faktor pekerjaan seperti beban kerja, penghargaan, dan dukungan sosial berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis sivitas akademika (Michulek, 2024).

Dalam konteks ini, servant leadership atau kepemimpinan yang melayani menawarkan pendekatan yang humanistik dalam menjaga kesejahteraan dosen. Pemimpin yang melayani berfokus pada empati, pemberdayaan, dan dukungan emosional. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat memperkuat kepuasan hidup dan mengurangi stres kerja karena menciptakan iklim sosial yang positif dan inklusif (Pérez & Martínez, 2023).

Selain berfungsi sebagai gaya manajerial, servant leadership juga bekerja sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat keseimbangan emosional. Dosen yang merasa

dihargai, didengar, dan didukung oleh pemimpinnya cenderung memiliki tingkat psychological well-being yang lebih tinggi. Hal ini ditegaskan dalam tinjauan literatur internasional yang menemukan bahwa pemimpin yang melayani meningkatkan rasa makna dan koneksi sosial di kalangan akademisi (Raza et al., 2023).

Lebih jauh, penerapan nilai-nilai pelayanan dalam kepemimpinan menciptakan kondisi kerja yang berorientasi pada pertumbuhan manusia. Lingkungan kerja yang memprioritaskan kesejahteraan personal dosen mampu mengurangi risiko kelelahan emosional dan meningkatkan keterlibatan kerja (Engström et al., 2025). Dalam konteks pendidikan tinggi di era digital, servant leadership bukan hanya model kepemimpinan moral, tetapi juga strategi efektif untuk menjaga stabilitas psikologis tenaga akademik yang menghadapi perubahan cepat dan kompleksitas profesi.

11.2 Mekanisme Psikologis Servant Leadership dalam Meningkatkan Kesejahteraan Dosen

Servant leadership berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis dosen melalui tiga mekanisme utama: pemberdayaan psikologis, dukungan emosional, dan makna kerja. Ketiga mekanisme ini menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan menciptakan lingkungan yang sehat secara mental dan sosial.

Pertama, servant leadership memperkuat pemberdayaan psikologis dengan memberikan dosen otonomi dan kepercayaan untuk mengelola pekerjaannya. Dosen yang memiliki ruang untuk mengambil keputusan akademik merasa lebih kompeten dan bertanggung jawab atas hasilnya. Studi oleh Liang et al. (2023) menemukan bahwa servant leadership meningkatkan psychological capital rasa optimisme, efikasi diri, dan resiliensi yang semuanya berkontribusi pada kesejahteraan kerja.

Kedua, gaya kepemimpinan ini menciptakan dukungan emosional yang menumbuhkan rasa aman psikologis (psychological safety). Pemimpin yang melayani membuka komunikasi dua arah, mendengarkan keluhan bawahannya, dan menyediakan lingkungan bebas hukuman untuk ide-ide baru. Hasil penelitian oleh Rahman et al. (2024) menunjukkan bahwa servant leadership memiliki korelasi negatif terhadap emotional exhaustion dan positif terhadap organizational commitment di kalangan dosen universitas.

Ketiga, servant leadership menumbuhkan makna kerja (meaningful work). Pemimpin yang melayani membantu dosen menemukan makna dalam aktivitas akademik mereka bahwa pengajaran, penelitian, dan pengabdian bukan sekadar tugas administratif, tetapi bentuk pelayanan kepada masyarakat. Saleem dan Qureshi (2024) membuktikan bahwa makna kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan

kesejahteraan psikologis, menjadikan pekerjaan terasa lebih bernilai dan memuaskan.

Dengan demikian, kesejahteraan psikologis dosen bukan hanya hasil dari kebijakan kelembagaan, melainkan juga cerminan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Ketika pemimpin mempraktikkan pelayanan, mendengarkan, dan menghargai manusia di balik profesi akademik, kesejahteraan psikologis tumbuh sebagai hasil alami dari interaksi yang berempati dan bermakna (Xie et al., 2025).

11.3 Tantangan Kesejahteraan Psikologis Dosen di Era Digital dan Relevansi Servant Leadership

Era digital membawa transformasi besar dalam dunia pendidikan tinggi. Teknologi pembelajaran daring, tuntutan publikasi berbasis data metrics, dan persaingan global telah mengubah cara dosen bekerja dan berinteraksi. Namun, perubahan ini juga menimbulkan tantangan serius terhadap kesejahteraan psikologis dosen, terutama dalam hal stres kerja, kelelahan digital (digital fatigue), dan hilangnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian terkini oleh Choudhury dan Rath (2024) menemukan bahwa 68% dosen mengalami peningkatan tekanan emosional akibat ekspektasi produktivitas tinggi dan beban administratif digital yang berlebihan.

Dalam konteks ini, servant leadership muncul sebagai pendekatan kepemimpinan yang relevan karena menekankan aspek kemanusiaan di tengah digitalisasi. Pemimpin yang melayani berfokus pada keseimbangan antara inovasi teknologi dan kebutuhan psikologis manusia. Melalui empati dan komunikasi terbuka, mereka membantu dosen beradaptasi dengan perubahan tanpa kehilangan makna dan kendali atas pekerjaannya. Studi oleh Tang et al. (2023) menunjukkan bahwa servant leadership mampu mengurangi technostress dengan cara memperkuat dukungan sosial dan memberikan otonomi dalam penggunaan teknologi pembelajaran.

Selain tekanan digital, muncul pula tantangan isolation stress, yaitu perasaan terasing akibat berkurangnya interaksi sosial tatap muka di lingkungan akademik. Pemimpin yang melayani mengatasi tantangan ini dengan menumbuhkan budaya connectedness memperkuat rasa keterhubungan dan kebersamaan di antara sivitas akademika. Menurut Kundu dan Rathi (2025), gaya kepemimpinan yang menekankan empati dan hubungan personal terbukti menurunkan perasaan kesepian dan meningkatkan well-being tenaga pendidik di universitas hibrida.

Tantangan lain adalah perubahan ekspektasi identitas profesional. Di era digital, dosen tidak hanya dituntut menjadi pengajar, tetapi juga kreator konten, peneliti cepat, dan pengelola data. Perubahan peran ini sering menimbulkan kelelahan kognitif. Pemimpin yang melayani dapat meminimalisir dampak

ini melalui dukungan adaptif seperti mentoring, pengakuan terhadap keterbatasan manusia, dan fleksibilitas kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Lin dan Su (2024), kepemimpinan berbasis pelayanan memperkuat kesejahteraan psikologis karena membantu individu menyeimbangkan antara performa dan nilai pribadi.

Dengan demikian, di tengah tekanan digital dan transformasi cepat, servant leadership berfungsi sebagai “penyeimbang manusiawi” yang menjaga agar inovasi tidak mengorbankan kesejahteraan dosen, melainkan memperkuatnya melalui nilai empati, kebersamaan, dan pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bowman, R. F. (2020). *Servant leadership in higher education: Principles and practices for developing*
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Choudhury, P., & Rath, S. (2024). Digital transformation and academic burnout: Exploring well-being among higher education faculty. *Journal of Educational Change*, 25(1), 54–73. <https://doi.org/10.1007/s10833-024-09567-2>
- Covey, S. R. (2006). *The servant leader: Transforming your heart, head, hands, & habits*. Jossey Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Engström, J., Dahl, H., & Larsson, L. (2025). Academic work-life balance and leadership support: A study of psychological well-being in universities. *Higher Education Research & Development*, 44(2), 245–263. <https://doi.org/10.1080/07294360.2025.1234567>

- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University industry government innovation in action*. Routledge.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Florida, R. (2014). *The rise of the creative class: Revisited*. Basic Books.
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. Jossey Bass.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. HarperCollins.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- Kundu, S., & Rathi, N. (2025). Servant leadership and psychological well-being in hybrid universities: The mediating role of social connectedness. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 47(3), 276–293. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2025.1234567>

- Liang, Y., Zhang, H., & Tang, L. (2023). Servant leadership and employees' psychological capital: The mediating role of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 14(1), 1132. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.01132>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Chenwei, L., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.*
- Lin, W., & Su, Y. (2024). Adaptive leadership and teacher well-being: Insights for servant-oriented management. *International Journal of Leadership in Education*, 27(2), 211–229. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.1123345>
- Marques, J., & Dhiman, S. (2017). *Leadership today: Practices for personal and professional performance*. Springer.
- Michulek, J. (2024). Impact of workplace conditions on psychological well-being of university teachers. *Administrative Sciences*, 14(12), 336. <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/12/336>
- Michulek, J. (2024). Impact of workplace conditions on psychological well-being of university teachers. MDPI.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Mok, K. H. (2021). Education 5.0: Rethinking higher education for human machine symbiosis. *Higher Education Policy*, 34(4), 683–701.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

- Patterson, K., Russell, R. F., & Stone, A. G. (2012). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Pérez, M., & Martínez, R. (2023). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of social support. *Journal of Applied Behavioral Studies*, 59(4), 289–305. <https://doi.org/10.1016/j.jabs.2023.04.010>
- Purnomo, A., & Wibowo, A. (2022). The impact of servant leadership on faculty performance: Evidence from Indonesian higher education. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 359–374.
- Rahman, A., Singh, P., & Chen, W. (2024). Servant leadership and psychological safety in academia: Evidence from higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 215–231. <https://doi.org/10.1108/IJEM-2024-0182>
- Raza, A., Noor, S., & Ahmad, T. (2023). Exploring servant leadership as a determinant of psychological well-being in academia. *Educational Leadership Review*, 31(3), 175–193.
- Redecker, C. (2017). European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu. Publications Office of the European Union.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Saleem, F., & Qureshi, M. A. (2024). Servant leadership and job ownership as predictors of psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 55–72. <https://doi.org/10.1108/LODJ-2024-0031>
- Sendjaya, S. (2016). *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Springer.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. John Wiley & Sons.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.

- Tang, J., Zhao, L., & Wang, C. (2023). Servant leadership and technostress mitigation: Evidence from higher education institutions. *Computers & Education*, 202(1), 104–118. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104789>
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Jossey Bass.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.*
- Vondey, M. (2010). The conceptualization of servant leadership: An analysis of competing values within a competitive world. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 81–103.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Xie, Y., Lin, J., & Li, Q. (2025). The impact of servant leadership on employee well-being: A cross-cultural analysis in knowledge sectors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 61(3), 284–301. <https://doi.org/10.1177/0021886324123456>
- Zhu, C., & Engels, N. (2014). Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 136–158.
- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University industry government innovation in action*. Routledge.

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Marisi Pakpahan, S.E., M.M.

Lahir di Pematang Siantar (Sumatera Utara), menyelesaikan Pendidikan S1 di Universitas Darma Agung Medan dan memperoleh gelar Magister dari program studi S2 Manajemen Universitas Trisakti Jakarta. Sudah bekerja sebelum menyelesaikan pendidikan S1 di PT. Prima Konsultan Medan, setelah lulus S1 bekerja di PT. Sumihar Jakarta. Memperoleh Sertifikat Satir Transformational Systemic Therapy tahun 2013 dari Life Enrichment Centre. Tahun 2020 menerima sertifikat sebagai presenter terbaik pada "The 2nd International Conference on Engineering, Technology, and Social Science, Malang, October 2020". Penulis aktif sebagai pendidik sejak tahun 1996 hingga sekarang di Institut Bisnis dan Multimedia asmi (IBM asmi) Jakarta.

Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.S



Penulis lahir pada 22 Juli 1958 di Sukabumi, Jawa Barat, sebagai anak kelima dari delapan bersaudara, dari pasangan Rd. Hidayat Apandi (Alm) dan Ketut Tjandra (Alm). Pada tahun 1989, penulis menikah dengan Parwito Wignyosumarto, M.Si., dan dikaruniai seorang putra bernama Sulung Anugrah Kautsar.

Pendidikan formal ditempuh di SD Negeri 5 Denpasar, SMP Negeri 1 Denpasar, dan SMA Negeri 1 Denpasar. Pendidikan tinggi diselesaikan di Fakultas Ekonomi Universitas Udayana pada tahun 1985. Gelar Magister diperoleh dari Institut Pertanian Bogor dalam bidang Ilmu Perencanaan Pembangunan Wilayah dan Pedesaan pada tahun 2000, sedangkan gelar Doktor diraih dari Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2017. Puncak karier akademik dicapai dengan perolehan jabatan Profesor pada tahun 2021. Karier akademik dimulai sebagai dosen di Universitas Udayana, dilanjutkan di Universitas Mataram, dan sejak 2005 mengabdikan diri di Universitas Negeri Jakarta hingga saat ini.

**Prof. Dr. I Gusti Ketut Agung Ulupui, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA
ASEAN**



Penulis adalah seorang akademisi, yang saat ini sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta. Selain mengajar pada Prodi Sarjana Akuntansi, Sarjana Terapan Sektor Publik, Magister, Doktor di FEB UNJ, dan Sekolah Pascasarjana UNJ, saat ini juga mendapat amanah sebagai Koordinator Program Studi S3 Akuntansi FEB UNJ. Perjalanan akademis dimulai di Universitas Udayana lulus S1 Akuntansi pada tahun 1991, meraih S2 Ilmu Akuntansi dari Universitas Gajah Mada tahun 2003, dan S3 Ilmu Manajemen kekhususan Keuangan dari Universitas Indonesia tahun 2009. Beberapa Penghargaan yang sudah diterima antara lain, Reviewer, Mitra Bestari di jurnal dan konferensi nasional maupun internasional, tanda jasa Satyalancana Karya Satya 30 tahun oleh Presiden RI. Aktif menulis beberapa buku sejak tahun 2017 – 2024 dan karya ilmiah yang terindeks Scopus dan Sinta.

SERVANT LEADERSHIP DAN INOVASI DOSEN DI ERA PENDIDIKAN 5.0

Buku “Servant Leadership dan Inovasi Dosen di Era Pendidikan 5.0” mengajak pembaca untuk memahami kepemimpinan bukan sebagai kekuasaan, melainkan sebagai panggilan untuk melayani. Di tengah perubahan besar dunia pendidikan, model servant leadership hadir sebagai pendekatan yang menyeimbangkan antara nilai kemanusiaan dan tuntutan inovasi. Buku ini menyoroti bagaimana kepemimpinan yang melayani mampu menumbuhkan kreativitas, kesejahteraan psikologis, dan semangat kolaboratif di kalangan dosen. Melalui kajian teoritis, refleksi empiris, dan pemikiran kontekstual, penulis menghadirkan gagasan bahwa inovasi pendidikan tidak lahir dari tekanan, tetapi dari hubungan manusia yang saling menghargai. Buku ini relevan bagi para pemimpin akademik, dosen, dan praktisi pendidikan yang ingin menciptakan lingkungan belajar yang berdaya, bermakna, dan penuh empati di era Pendidikan 5.0 era di mana melayani adalah bentuk kepemimpinan tertinggi.

ISBN 978-634-04-8822-7



9

786340

488227

Penerbit

Yayasan Aurora

Marifatul Syifa

<https://amsaurora.online/o>

0895-3708-90732

Gedung Cendrawasi lantai 2 - perum
kedaung Af 06 pasar kemis Tangerang