



PARADIGMA TATA KELOLA PENDIDIKAN TINGGI BERBASIS NILAI :

ETIKA, SPIRITUALITAS, DAN KUALITAS AKADEMIK



Dr. Uswatun Khasanah., S.H.I., S.Pd., M.Pd.I

Dr. Zaenal Abidin., S.Th.I., M.PI

Listyowati, S.Pd

PARADIGMA TATA KELOLA PENDIDIKAN TINGGI BERBASIS NILAI: ETIKA, SPIRITUALITAS, DAN KUALITAS AKADEMIK

Dr. Uswatun Khasanah., S.H.I., S.Pd., M.Pd.I

Dr. Zaenal Abidin., S.Th.I., M.PI

Listyowati, S.Pd



TAHTA MEDIA GROUP

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PARADIGMA TATA KELOLA PENDIDIKAN TINGGI BERBASIS NILAI:
ETIKA, SPIRITUALITAS, DAN KUALITAS AKADEMIK**

Penulis:

Dr. Uswatun Khasanah., S.H.I., S.Pd., M.Pd.I

Dr. Zaenal Abidin., S.Th.I., M.PI

Listyowati, S.Pd

Desain Cover:

Tahta Media

Editor:

Tahta Media

Proofreader:

Tahta Media

Ukuran:

x, 173, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-634-262-270-4

Cetakan Pertama:

Agustus 2026

Hak Cipta 2026, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2026 by Tahta Media Group

All Right Reserved

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP

Perumahan Mitra Utama Residence 3 Blok A no 1, Sawahan, Tempel,

Kec. Gatak, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57557

email: tahtaliterasimedia@gmail.com

website: <http://store.tahtamedia.co.id/>

Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

PRAKATA

Buku ini hadir sebagai sebuah ikhtiar intelektual untuk memetakan dan menganalisis secara mendalam paradigma tata kelola pendidikan tinggi berbasis nilai. Di tengah arus modernisasi dan globalisasi yang terus mengalir deras, institusi pendidikan tinggi menghadapi tantangan yang tidak sederhana: bagaimana mempertahankan esensi dan misi fundamentalnya sebagai lembaga pencarian kebenaran dan pengembangan manusia seutuhnya, sementara pada saat yang sama mampu merespons tuntutan-tuntutan baru yang terus berkembang.

Tiga dimensi utama yang menjadi fokus pembahasan dalam buku ini etika, spiritualitas, dan kualitas akademik dipilih bukan secara kebetulan. Ketiganya merepresentasikan aspek-aspek yang paling mendasar dan paling sering diabaikan dalam diskursus tata kelola pendidikan tinggi yang seringkali terlalu didominasi oleh perspektif manajerial dan ekonomis. Etika menyediakan fondasi moral yang menentukan cara institusi dan anggota-anggotanya berinteraksi satu sama lain dan dengan dunia luar. Spiritualitas memberikan kedalaman makna dan sumber motivasi yang melampaui kalkulasi material. Dan kualitas akademik menjadi manifestasi nyata dari komitmen terhadap keunggulan yang merupakan *raison d'être* perguruan tinggi.

Dalam menyusun buku ini, penulis telah menempuh perjalanan intelektual yang panjang dan penuh dengan pelajaran yang berharga. Mengkaji berbagai literatur dari berbagai disiplin ilmu yang berbeda dari filsafat moral hingga psikologi organisasi, dari kebijakan pendidikan hingga spiritualitas komparatif memperkaya perspektif dan memperdalam pemahaman tentang kompleksitas topik yang sedang dikaji. Perjumpaan dengan berbagai perspektif yang terkadang

bertentangan satu sama lain justru menjadi kekayaan tersendiri yang memperkaya kualitas analisis yang disajikan.

Penulis menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna. Masih banyak aspek dan dimensi yang belum dapat dieksplorasi secara mendalam. Namun, penulis berharap bahwa apa yang disajikan dalam buku ini dapat menjadi titik tolak yang bermakna bagi diskusi lebih lanjut dan pengembangan pemikiran yang lebih matang tentang paradigma tata kelola pendidikan tinggi berbasis nilai. Terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, masukan, dan inspirasi dalam proses penulisan buku ini. Semoga karya sederhana ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia dan dunia.

Tim Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL.....	x
BAB 1 PARADIGMA TATA KELOLA PENDIDIKAN TINGGI.....	1
1.1 Hakikat Tata Kelola Pendidikan Tinggi.....	1
1.2 Perkembangan Paradigma Tata Kelola Perguruan Tinggi	3
1.3 Prinsip-Prinsip <i>Good University Governance</i>	5
1.4 Tantangan Tata Kelola pada Era Transformasi Pendidikan ..	7
1.5 Tata Kelola Berbasis Nilai sebagai Pendekatan Baru.....	9
1.6 Prinsip <i>Good University Governance</i>	11
1.7 Tantangan Tata Kelola di Era Digital dan Global.....	14
1.8 Otonomi Perguruan Tinggi dan Akuntabilitas Publik	16
1.9 Tata Kelola Perguruan Tinggi dalam Perspektif Hukum	18
BAB 2 ETIKA SEBAGAI FONDASI TATA KELOLA AKADEMIK ...	24
2.1 Konsep Dasar Etika.....	24
2.2 Teori Kepemimpinan Etis	26
2.3 Nilai-Nilai Etis dalam Organisasi Pendidikan.....	29
2.4 Integritas dan Akuntabilitas Akademik	31
2.5 Etika dalam Pengambilan Keputusan Institusi	33
2.6 <i>Whistleblowing</i> dan Perlindungan Pelapor dalam Institusi Pendidikan	36
2.7 Etika dalam Penelitian dan Publikasi Akademik	38
BAB 3 SPIRITUALITAS DALAM PENGUATAN TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI.....	45
3.1 Konsep Spiritualitas dalam Organisasi.....	45
3.2 Spiritualitas dan Makna Kerja Akademik	47
3.3 Spiritualitas sebagai Penguat Budaya Organisasi	49

3.4	Pengembangan Karakter dan Integritas Akademik.....	51
3.5	Implementasi Nilai Spiritual dalam Lingkungan Perguruan Tinggi.....	54
3.6	<i>Mindfulness</i> dan Kesehatan Mental Akademik	56
3.7	Dimensi Religius dan Lintas Budaya Spiritualitas Akademik	58
3.8	<i>Servant Leadership</i> dan Panggilan Akademik.....	61
BAB 4	KUALITAS AKADEMIK SEBAGAI OUTCOME TATA KELOLA BERBASIS NILAI	66
4.1	Konsep Kualitas Akademik	66
4.2	Dimensi Mutu Pendidikan Tinggi.....	68
4.3	Mutu Layanan Pembelajaran.....	70
4.4	Kepuasan Pemangku Kepentingan Akademik.....	72
4.5	Sistem Penjaminan Mutu Berkelanjutan.....	75
4.6	Kurikulum Berbasis Kompetensi dan Nilai	77
4.7	<i>Benchmarking</i> dan Akreditasi Internasional.....	80
4.8	Asesmen Autentik dan Pengembangan Karakter	82
BAB 5	INTEGRASI ETIKA, SPIRITUALITAS, DAN KUALITAS AKADEMIK	89
5.1	Hubungan Etika dan Kualitas Akademik	89
5.2	Kontribusi Spiritualitas terhadap Kinerja Akademik	91
5.3	Tata Kelola Berbasis Nilai dalam Perspektif Pendidikan Tinggi.....	93
5.4	Sinergi Etika dan Spiritualitas dalam Penguatan Mutu	95
5.5	Kerangka Konseptual Tata Kelola Berbasis Nilai.....	97
5.6	Modal Sosial dan Kepercayaan Institusional	99
5.7	Tantangan Globalisasi terhadap Nilai-nilai Lokal	101
5.8	Inovasi Sosial dan Tanggung Jawab Institusional.....	103

BAB 6 IMPLEMENTASI TATA KELOLA BERBASIS NILAI DI PERGURUAN TINGGI.....	109
6.1 Praktik Tata Kelola Berbasis Nilai	109
6.2 Penguatan Budaya Akademik.....	111
6.3 Kepemimpinan dalam Mendorong Transformasi Institusi	114
6.4 Faktor Pendukung dan Hambatan Implementasi.....	116
6.5 Pembelajaran dari Berbagai Praktik Baik (<i>Best Practices</i>) ...	118
6.6 Kepemimpinan Transformasional Berbasis Nilai.....	120
6.7 Kemitraan Strategis dan Ekosistem Nilai	123
6.8 Studi Kasus: <i>Best Practices Institusi Pendidikan Tinggi</i>	125
BAB 7 MODEL TATA KELOLA PENDIDIKAN TINGGI BERBASIS NILAI	133
7.1 Pengembangan Model Konseptual.....	133
7.2 Dimensi Etika dalam Tata Kelola.....	135
7.3 Dimensi Spiritualitas dalam Tata Kelola	136
7.4 Integrasi Nilai dalam Sistem Akademik	138
7.5 Strategi Implementasi Model	140
7.6 Indikator Keberhasilan Model	142
7.7 Pengukuran dan Evaluasi Model.....	144
7.8 <i>Roadmap</i> Implementasi Jangka Panjang	146
7.9 Digitalisasi Tata Kelola dan Etika Teknologi	148
DAFTAR PUSTAKA	157
PROFIL PENULIS.....	171

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Mengilustrasikan delapan prinsip <i>Good University Governance</i> (GUG).....	22
Gambar 3. 1 Memvisualisasikan model integrasi spiritualitas dalam tata kelola perguruan tinggi.....	65
Gambar 5. 1 Kerangka Konseptual Tata Kelola Berbasis Nilai	105
Gambar 7. 1 Model Tata Kelola Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai .	151

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Evolusi Paradigma Tata Kelola Perguruan Tinggi	20
Tabel 2. 1 Teori Etika dan Relevansinya bagi Tata Kelola Perguruan Tinggi	41
Tabel 2. 2 Matriks Indikator Integritas Akademik per Pemangku Kepentingan	43
Tabel 3. 1 Dimensi Spiritualitas Organisasi dan Manifestasinya di Perguruan Tinggi.....	63
Tabel 4. 1 Konsepsi Kualitas dalam Pendidikan Tinggi Menurut Harvey & Green (1993, diperbarui)	84
Tabel 4. 2 Komponen Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang Berbasis Nilai.....	86
Tabel 5. 1 Hubungan Etika, Spiritualitas, dan Kualitas Akademik..	106
Tabel 6. 1 Langkah-Langkah Implementasi Tata Kelola Berbasis Nilai	128
Tabel 6. 2 Enam Langkah Implementasi Tata Kelola Berbasis Nilai	130
Tabel 7. 1 Indikator Keberhasilan Model Tata Kelola Berbasis Nilai	153
Tabel 7. 2 Roadmap Implementasi Model Tata Kelola Berbasis Nilai (3 Fase).....	155

BAB 1

PARADIGMA TATA KELOLA PENDIDIKAN TINGGI

1.1 HAKIKAT TATA KELOLA PENDIDIKAN TINGGI

Tata kelola pendidikan tinggi (*higher education governance*) merupakan konsep yang memiliki makna mendalam dan multidimensional. Secara sederhana, tata kelola dapat dipahami sebagai sistem dan proses yang mengatur bagaimana sebuah institusi membuat keputusan, mendistribusikan kewenangan, dan mempertanggungjawabkan tindakannya kepada berbagai pemangku kepentingan. Namun, dalam konteks perguruan tinggi, tata kelola memiliki dimensi yang jauh lebih kompleks karena menyangkut pengaturan atas lembaga yang memiliki misi ganda: menghasilkan dan menyebarluaskan pengetahuan sekaligus membentuk karakter generasi penerus bangsa (Shattock, 2020).

Hakikat tata kelola pendidikan tinggi dapat dipahami dari beberapa perspektif yang saling melengkapi. Dari perspektif kelembagaan, tata kelola merupakan struktur formal yang menentukan siapa yang memiliki otoritas untuk membuat keputusan tentang berbagai hal, mulai dari kebijakan akademik hingga pengelolaan sumber daya finansial. Struktur ini mencakup dewan penyantun (*board of trustees*), senat akademik, pimpinan universitas, hingga berbagai komite dan unit yang ada di bawahnya (Gayle et al., 2022).

Dari perspektif proses, tata kelola berkaitan dengan cara-cara yang digunakan institusi untuk mengambil keputusan, membangun konsensus, menyelesaikan konflik, dan mengimplementasikan kebijakan. Proses ini melibatkan berbagai mekanisme formal dan informal yang mencerminkan budaya dan nilai-nilai yang dianut oleh institusi. Kualitas proses tata kelola sangat menentukan legitimasi keputusan yang dihasilkan dan komitmen para anggota institusi terhadap implementasinya (Molesworth et al., 2021).

Dari perspektif relasional, tata kelola menyangkut hubungan antara berbagai pemangku kepentingan, baik yang berada di dalam institusi (civitas akademika, tenaga kependidikan, mahasiswa) maupun yang berada di luar (pemerintah, industri, masyarakat, alumni). Pengelolaan hubungan-hubungan ini membutuhkan keterampilan komunikasi, negosiasi, dan diplomasi yang tinggi, di samping komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai keadilan dan keterbukaan (Paradeise & Thoenig, 2021).

Dalam tradisi akademik, tata kelola pendidikan tinggi juga tidak dapat dipisahkan dari konsep kebebasan akademik (*academic freedom*). Kebebasan akademik, yang mencakup kebebasan untuk meneliti, mengajarkan, dan mempublikasikan hasil pemikiran tanpa tekanan dari pihak mana pun, merupakan salah satu nilai inti yang membedakan perguruan tinggi dari institusi lainnya. Tata kelola yang baik harus mampu menjamin dan melindungi kebebasan akademik ini, sambil tetap memastikan akuntabilitas dan relevansi sosial dari aktivitas akademik yang berlangsung (AAUP, 2022; Tight, 2022).

Konsep hakikat tata kelola juga berkaitan erat dengan pertanyaan tentang tujuan fundamental pendidikan tinggi. Apakah tujuan utama perguruan tinggi adalah menghasilkan tenaga kerja terampil yang dibutuhkan oleh pasar? Ataukah perguruan tinggi memiliki tanggung jawab yang lebih luas untuk mengembangkan individu secara holistik

dan berkontribusi pada kemajuan peradaban manusia? Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan mendasar ini akan sangat mempengaruhi orientasi dan pendekatan tata kelola yang diadopsi oleh sebuah institusi (Barnett, 2021; Nussbaum, 2021).

1.2 PERKEMBANGAN PARADIGMA TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI

Perjalanan perkembangan paradigma tata kelola perguruan tinggi telah melalui beberapa tahap yang mencerminkan perubahan konteks sosial, ekonomi, dan politik yang lebih luas. Pemahaman terhadap perkembangan ini penting untuk dapat mengidentifikasi kelebihan dan keterbatasan dari setiap pendekatan, serta mengambil pelajaran yang relevan untuk pengembangan paradigma masa depan.

Paradigma pertama yang mendominasi tata kelola perguruan tinggi adalah model kolegial (*collegial model*) yang berakar pada tradisi universitas abad pertengahan di Eropa. Dalam model ini, kekuasaan didistribusikan secara relatif merata di antara para akademisi yang dipandang sebagai komunitas sarjana yang otonom. Keputusan diambil melalui musyawarah dan konsensus di antara para anggota komunitas akademik, tanpa adanya struktur hierarki yang kaku. Model kolegial menempatkan kebebasan akademik dan otonomi profesional sebagai nilai tertinggi yang harus dilindungi (Bleiklie et al., 2022).

Seiring dengan perkembangan zaman, model kolegial mulai mendapat kritik karena dianggap terlalu lambat dalam merespons perubahan dan kurang efisien dalam penggunaan sumber daya. Kritik ini mendorong munculnya paradigma kedua, yaitu model birokrasi (*bureaucratic model*) yang menekankan pentingnya struktur hierarki yang jelas, pembagian tugas yang terperinci, dan prosedur yang baku.

Dalam model ini, otoritas dialirkan dari atas ke bawah, dan koordinasi dicapai melalui sistem peraturan dan prosedur yang komprehensif (Deem et al., 2020).

Kritik terhadap birokrasi yang dianggap kaku dan tidak responsif membuka jalan bagi paradigma ketiga, yaitu model manajerial (*managerial model*) yang mendapat pengaruh kuat dari pemikiran manajemen sektor swasta. Model ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang kuat, orientasi pada hasil, dan efisiensi operasional. Pimpinan perguruan tinggi diposisikan sebagai manajer profesional yang bertanggung jawab untuk mengarahkan institusi menuju pencapaian target-target yang telah ditetapkan (Deem et al., 2020; Shattock, 2020).

Selanjutnya, paradigma keempat yang muncul adalah model pasar (*market model*) yang semakin kuat pengaruhnya sejak tahun 1990-an. Dalam model ini, perguruan tinggi dipandang sebagai entitas yang beroperasi dalam lingkungan yang kompetitif, di mana keberhasilan diukur dari kemampuan untuk menarik mahasiswa, mendapatkan dana penelitian, dan menghasilkan lulusan yang dapat terserap oleh pasar kerja. Model ini mendorong perguruan tinggi untuk berpikir dan bertindak lebih seperti perusahaan (Molesworth et al., 2021; Brown, 2022).

Kritik terhadap komersialisasi pendidikan tinggi dan erosi nilai-nilai akademik yang dibawa oleh model pasar mendorong munculnya berbagai gagasan tentang paradigma alternatif. Salah satu yang paling menjanjikan adalah paradigma tata kelola berbasis nilai (*value-based governance*), yang berupaya mengintegrasikan efisiensi manajerial dengan komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai etika, integritas akademik, dan tanggung jawab sosial. Paradigma ini tidak menolak kebutuhan akan efisiensi dan akuntabilitas, tetapi menegaskan bahwa

efisiensi harus selalu dijiwai oleh nilai-nilai yang lebih fundamental (Kallio et al., 2021; Marginson, 2022).

1.3 PRINSIP-PRINSIP *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE*

Konsep *good university governance* (GUG) atau tata kelola universitas yang baik merupakan salah satu kerangka acuan penting yang digunakan secara luas dalam literatur dan praktik tata kelola pendidikan tinggi. GUG mengidentifikasi serangkaian prinsip yang harus diwujudkan oleh setiap institusi pendidikan tinggi yang ingin diakui sebagai institusi yang dikelola dengan baik dan bertanggung jawab.

Prinsip pertama adalah akuntabilitas (*accountability*). Perguruan tinggi harus dapat mempertanggungjawabkan semua keputusan dan tindakannya kepada berbagai pemangku kepentingan, baik secara internal maupun eksternal. Akuntabilitas mencakup pertanggungjawaban atas penggunaan sumber daya, pencapaian tujuan akademik, dan dampak sosial dari aktivitas institusi. Mekanisme pelaporan yang transparan dan sistem audit yang independen merupakan instrumen penting dalam mewujudkan prinsip akuntabilitas ini (Pruvot & Estermann, 2021).

Prinsip kedua adalah transparansi (*transparency*). Informasi tentang kebijakan, keputusan, keuangan, dan kinerja institusi harus tersedia dan dapat diakses oleh publik yang berkepentingan. Transparansi bukan hanya tentang keterbukaan informasi, tetapi juga tentang kejujuran dalam mengkomunikasikan kondisi institusi, termasuk keberhasilan maupun tantangan yang dihadapi. Perguruan tinggi yang transparan cenderung memiliki tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi dan lebih mudah membangun kemitraan strategis (Fielden, 2020).

Prinsip ketiga adalah partisipasi (*participation*). Tata kelola yang baik memerlukan keterlibatan aktif dari berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Ini berarti memberikan suara kepada mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, alumni, dan komunitas eksternal dalam menentukan arah dan kebijakan institusi. Partisipasi yang bermakna tidak hanya bersifat pro-forma, tetapi harus mampu mempengaruhi keputusan-keputusan yang diambil secara nyata (Boer & File, 2022).

Prinsip keempat adalah supremasi hukum dan peraturan (*rule of law*). Semua aktivitas institusi harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, baik regulasi eksternal dari pemerintah maupun aturan internal institusi. Tidak ada individu atau kelompok yang kebal terhadap hukum, dan penegakan aturan harus dilakukan secara konsisten dan tidak diskriminatif. Budaya kepatuhan terhadap aturan merupakan fondasi penting dari tata kelola yang sehat (Havergal, 2022).

Prinsip kelima adalah responsivitas (*responsiveness*). Institusi harus mampu merespons kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan dengan tepat waktu dan efektif. Ini mencakup responsivitas terhadap kebutuhan mahasiswa, permintaan dari dunia kerja, ekspektasi masyarakat, dan tuntutan kebijakan pemerintah. Namun demikian, responsivitas tidak berarti bahwa institusi harus mengorbankan nilai-nilai inti akademiknya demi kepuasan jangka pendek dari kelompok kepentingan tertentu (Birnbbaum, 2021).

Prinsip keenam adalah efisiensi dan efektivitas (*efficiency and effectiveness*). Sumber daya yang ada harus digunakan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan institusi. Prinsip ini mendorong perguruan tinggi untuk terus melakukan evaluasi dan perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan infrastrukturnya. Namun, efisiensi harus selalu dipahami dalam

konteks nilai dan misi institusi, bukan sebagai tujuan akhir yang mengorbankan kualitas akademik (Santiago et al., 2020).

Prinsip ketujuh adalah ekuitas dan inklusivitas (*equity and inclusiveness*). Semua anggota komunitas akademik dan calon mahasiswa harus memiliki kesempatan yang setara untuk mengakses pendidikan berkualitas, tanpa diskriminasi berdasarkan latar belakang sosial, ekonomi, gender, atau karakteristik lainnya. Inklusivitas dalam tata kelola juga berarti bahwa keberagaman perspektif harus dirayakan dan dimanfaatkan sebagai kekuatan institusional (Equality Challenge Unit, 2022).

1.4 TANTANGAN TATA KELOLA PADA ERA TRANSFORMASI PENDIDIKAN

Era kontemporer menghadirkan serangkaian tantangan baru yang belum pernah dihadapi sebelumnya oleh institusi pendidikan tinggi. Tantangan-tantangan ini membutuhkan respons yang cerdas dan berbasis nilai agar perguruan tinggi dapat tetap relevan dan berkontribusi secara bermakna bagi kemajuan masyarakat.

Tantangan pertama adalah transformasi digital yang mengubah secara fundamental cara pembelajaran berlangsung. Pandemi COVID-19 yang melanda dunia pada tahun 2020-2022 telah mengakselerasi adopsi teknologi digital dalam pendidikan tinggi, memunculkan berbagai model pembelajaran baru seperti pembelajaran daring penuh, pembelajaran *hybrid*, dan *flipped classroom*. Namun, transformasi digital juga membawa tantangan baru berupa kesenjangan akses teknologi, ancaman terhadap kualitas interaksi akademik, dan pertanyaan tentang bagaimana mempertahankan dimensi humanistik dari pendidikan di tengah semakin dominannya peran teknologi (Bozkurt et al., 2022).

Tantangan kedua adalah tekanan untuk membuktikan relevansi dan dampak pendidikan tinggi. Di banyak negara, investasi publik dalam pendidikan tinggi semakin dikaitkan dengan bukti dampak ekonomi dan sosial yang nyata. Perguruan tinggi dituntut untuk menunjukkan bahwa lulusannya dapat terserap dengan baik di pasar kerja, bahwa penelitian yang dilakukan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, dan bahwa pengeluaran institusi dapat dipertanggungjawabkan dalam konteks nilai uang (*value for money*). Tekanan ini terkadang bertentangan dengan kebutuhan untuk mempertahankan penelitian dasar dan pengembangan ilmu pengetahuan yang mungkin tidak memiliki dampak langsung yang terukur (Hazelkorn, 2021).

Tantangan ketiga adalah perubahan demografis mahasiswa yang semakin beragam. Perguruan tinggi saat ini melayani mahasiswa dengan latar belakang yang jauh lebih heterogen dibandingkan masa lalu, mencakup keberagaman usia, latar belakang sosial-ekonomi, pengalaman kerja, dan kebutuhan belajar. Tata kelola yang efektif harus mampu menciptakan lingkungan akademik yang inklusif dan mendukung keberhasilan semua kelompok mahasiswa, termasuk mereka yang secara historis kurang terwakili dalam pendidikan tinggi (Mountford-Zimdars & Sabri, 2022).

Tantangan keempat adalah tekanan untuk terus meningkatkan posisi dalam peringkat universitas internasional. Berbagai sistem peringkat global seperti *QS World University Rankings*, *Times Higher Education World University Rankings*, dan lainnya telah menjadi tolok ukur yang berpengaruh dalam menentukan reputasi dan daya saing perguruan tinggi. Namun, obsesi terhadap peringkat terkadang mendistorsi prioritas akademik dan mendorong perilaku yang tidak etis dalam pelaporan data (Hazelkorn & Ryan, 2021).

Tantangan kelima adalah pengelolaan konflik kepentingan yang semakin kompleks. Sumber pendanaan perguruan tinggi yang semakin beragam, termasuk dari sektor swasta dan industri, membawa serta potensi konflik kepentingan yang perlu dikelola dengan hati-hati. Perguruan tinggi harus mampu membangun kemitraan yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak tanpa mengorbankan independensi akademik dan integritas penelitian (Bok, 2022).

Tantangan keenam adalah isu keberlanjutan lingkungan yang semakin mendesak. Perguruan tinggi tidak hanya dituntut untuk mengintegrasikan isu-isu keberlanjutan ke dalam kurikulum dan penelitian, tetapi juga untuk menjadi contoh dalam praktik operasional yang ramah lingkungan. *Campus sustainability* telah menjadi salah satu indikator penting dalam penilaian kinerja dan reputasi perguruan tinggi secara global (Disterheft et al., 2022).

1.5 TATA KELOLA BERBASIS NILAI SEBAGAI PENDEKATAN BARU

Tata kelola berbasis nilai (*value-based governance*) muncul sebagai respons terhadap berbagai keterbatasan dari paradigma-paradigma sebelumnya dan tantangan-tantangan kontemporer yang telah diuraikan di atas. Pendekatan ini menawarkan sebuah kerangka yang memposisikan nilai-nilai etika, moral, dan spiritual sebagai landasan utama dari seluruh proses tata kelola, bukan sebagai ornamen atau komplemen dari sistem yang pada dasarnya berorientasi pada kepentingan teknis dan ekonomis semata.

Konsep tata kelola berbasis nilai berangkat dari asumsi bahwa setiap institusi, termasuk perguruan tinggi, beroperasi dalam sebuah sistem nilai tertentu, baik yang dinyatakan secara eksplisit maupun

yang implisit dalam budaya dan praktik sehari-harinya. Pertanyaan yang relevan bukan apakah sebuah institusi memiliki nilai, melainkan nilai-nilai apa yang sebenarnya dianut dan dihidupi dalam praktik nyata, dan seberapa konsisten nilai-nilai yang dinyatakan dengan yang diimplementasikan (Kouzes & Posner, 2023).

Dalam tata kelola berbasis nilai, nilai-nilai bukan hanya ditulis dalam visi, misi, dan pernyataan nilai yang terpasang di dinding kantor, tetapi harus meresap ke dalam setiap aspek pengambilan keputusan dan operasi institusi. Ketika menghadapi dilema antara pilihan yang menguntungkan secara finansial dan pilihan yang lebih etis, institusi yang benar-benar berbasis nilai akan secara konsisten memilih pilihan yang sesuai dengan nilai-nilai inti yang dipegang, bahkan jika hal itu berarti mengorbankan keuntungan jangka pendek (Collins & Porras, 2020).

Tata kelola berbasis nilai memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dari pendekatan-pendekatan lainnya. Pertama, pengambilan keputusan selalu mengacu pada nilai-nilai inti institusi, dan ada mekanisme yang memastikan bahwa nilai-nilai ini benar-benar mempengaruhi keputusan yang diambil, bukan hanya digunakan sebagai justifikasi *post-hoc*. Kedua, kepemimpinan dalam institusi berbasis nilai berorientasi pada pelayanan (*servant leadership*), di mana pemimpin memandang dirinya sebagai pelayan bagi civitas akademika dan misi institusi, bukan sebagai penguasa yang berhak mendapatkan keistimewaan. Ketiga, akuntabilitas dalam tata kelola berbasis nilai tidak hanya bersifat horizontal (kepada sesama anggota organisasi) dan vertikal (kepada pimpinan dan regulator), tetapi juga bersifat moral, yaitu pertanggungjawaban kepada nilai-nilai yang lebih tinggi dan kepada generasi yang akan datang (Greenleaf, 2021; Spears, 2022).

Implementasi tata kelola berbasis nilai di perguruan tinggi juga berimplikasi pada bagaimana institusi memandang dan memperlakukan berbagai pemangku kepentingannya. Mahasiswa tidak dipandang hanya sebagai konsumen yang harus dipuaskan, tetapi sebagai individu yang sedang dalam proses pembentukan diri dan memerlukan lingkungan yang kondusif untuk berkembang secara intelektual dan moral. Dosen tidak hanya sebagai karyawan yang diukur dari produktivitas publikasi, tetapi sebagai pendidik dan intelektual publik yang memiliki tanggung jawab moral terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan pembentukan generasi penerus (Noddings, 2021; Palmer, 2022).

1.6 PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE

Good University Governance (GUG) merupakan konsep yang telah berkembang sebagai adaptasi dari konsep *Good Corporate Governance* (GCG) ke dalam konteks khusus institusi pendidikan tinggi. Meskipun banyak prinsip dasarnya serupa, GUG memiliki karakteristik dan penekanan tersendiri yang mencerminkan misi unik perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat yang memiliki tanggung jawab publik yang sangat besar.

Prinsip pertama dari GUG adalah akuntabilitas (*accountability*). Perguruan tinggi sebagai institusi yang menerima kepercayaan dan sumber daya dari berbagai pihak pemerintah, mahasiswa, orang tua, industri, dan masyarakat luas memiliki kewajiban untuk dapat mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya tersebut dan pencapaian misi yang telah diembannya. Akuntabilitas dalam konteks perguruan tinggi mencakup akuntabilitas keuangan, akuntabilitas akademik, akuntabilitas terhadap mahasiswa, dan akuntabilitas terhadap masyarakat. Mekanisme akuntabilitas yang efektif

mencakup pelaporan publik yang transparan, audit yang independen, evaluasi kinerja yang sistematis, dan mekanisme pengaduan yang dapat diakses oleh berbagai pemangku kepentingan (Pruvot & Estermann, 2021).

Prinsip kedua adalah transparansi (*transparency*). Transparansi berarti bahwa proses pengambilan keputusan, penggunaan sumber daya, dan kinerja institusi harus dapat diketahui dan diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam era informasi digital, ekspektasi terhadap transparansi institusi pendidikan tinggi semakin tinggi. Masyarakat, mahasiswa, dan pemangku kepentingan lainnya semakin menuntut informasi yang terbuka dan mudah diakses tentang berbagai aspek pengelolaan perguruan tinggi, mulai dari keuangan hingga kebijakan akademik. Perguruan tinggi yang berkomitmen pada transparansi akan lebih mudah membangun kepercayaan publik dan mendapatkan legitimasi dalam jangka panjang (OECD, 2022).

Prinsip ketiga adalah partisipasi (*participation*). Tata kelola yang baik di perguruan tinggi membutuhkan partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan internal, termasuk dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Partisipasi ini tidak sekadar formalitas atau prosedur, melainkan harus merupakan keterlibatan yang substantif dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan kepentingan mereka. Perguruan tinggi yang menerapkan prinsip partisipasi akan mengembangkan berbagai mekanisme untuk memastikan bahwa suara dari berbagai kelompok pemangku kepentingan benar-benar didengar dan dipertimbangkan dalam proses tata kelola (Marginson, 2022).

Prinsip keempat adalah responsivitas (*responsiveness*). Institusi pendidikan tinggi harus mampu merespons secara tepat dan efektif terhadap kebutuhan dan tuntutan dari berbagai pemangku

kepentingan. Ini mencakup responsivitas terhadap kebutuhan mahasiswa, terhadap tuntutan dari dunia kerja dan industri, terhadap kebutuhan masyarakat dan komunitas, serta terhadap perubahan dalam lingkungan global yang lebih luas. Responsivitas yang efektif membutuhkan mekanisme untuk mendengarkan dan memahami kebutuhan pemangku kepentingan, fleksibilitas dalam mengadaptasi program dan layanan, serta kapasitas untuk berubah secara cepat dan efisien (Clark, 2020).

Prinsip kelima adalah efisiensi dan efektivitas (*efficiency and effectiveness*). Meskipun perguruan tinggi bukan institusi yang semata-mata berorientasi pada keuntungan, namun efisiensi penggunaan sumber daya tetap merupakan tuntutan yang tidak dapat diabaikan. Sumber daya yang tersedia harus digunakan seoptimal mungkin untuk mencapai misi dan tujuan institusi. Efektivitas merujuk pada kemampuan institusi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, sementara efisiensi merujuk pada kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dengan penggunaan sumber daya yang minimal atau optimal.

Prinsip keenam adalah keadilan dan inklusivitas (*equity and inclusiveness*). Perguruan tinggi memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa akses terhadap pendidikan tinggi yang berkualitas tersedia bagi semua kalangan masyarakat, tanpa diskriminasi berdasarkan latar belakang sosial-ekonomi, gender, etnisitas, agama, atau kondisi fisik. Prinsip ini juga mencakup keadilan dalam perlakuan terhadap semua anggota komunitas akademik dan keadilan dalam proses-proses tata kelola institusional (UNESCO, 2022).

Prinsip ketujuh yang bersifat khusus untuk konteks pendidikan tinggi adalah otonomi akademik (*academic autonomy*). Perguruan tinggi membutuhkan tingkat otonomi yang memadai dari campur tangan eksternal baik dari pemerintah, industri, maupun kelompok

kepentingan lainnya untuk dapat melaksanakan misi akademiknya dengan integritas dan independensi yang diperlukan. Otonomi akademik mencakup kebebasan untuk menentukan agenda penelitian, kebebasan dalam proses pembelajaran, dan kebebasan untuk mengekspresikan pandangan yang mungkin tidak populer atau tidak disukai oleh pihak-pihak yang berkuasa.

1.7 TANTANGAN TATA KELOLA DI ERA DIGITAL DAN GLOBAL

Era digital dan globalisasi membawa serta serangkaian tantangan baru yang belum pernah dihadapi oleh institusi pendidikan tinggi dalam sejarahnya sebelumnya. Transformasi digital bukan sekadar perubahan dalam alat dan teknologi yang digunakan, melainkan perubahan mendasar dalam cara pengetahuan diproduksi, disebarkan, dan diakses; dalam cara pembelajaran berlangsung; dan dalam cara institusi pendidikan tinggi beroperasi dan berinteraksi dengan dunia sekitarnya.

Tantangan pertama adalah disrupsi terhadap model bisnis tradisional perguruan tinggi. Munculnya *Massive Open Online Courses* (MOOC) dan berbagai platform pembelajaran digital lainnya telah mempertanyakan relevansi model pendidikan tatap muka yang selama ini menjadi andalan perguruan tinggi. Ketika seseorang dapat mengakses konten pendidikan berkualitas tinggi dari universitas-universitas terkemuka dunia secara gratis atau dengan biaya yang sangat terjangkau, maka perguruan tinggi harus dapat menjawab pertanyaan: apa nilai tambah unik yang hanya dapat mereka berikan yang tidak dapat diperoleh dari sumber-sumber online? Jawaban atas pertanyaan ini menuntut refleksi yang mendalam tentang hakikat dan

nilai dari pengalaman pendidikan tinggi yang komprehensif (Bozkurt et al., 2022).

Tantangan kedua adalah manajemen data dan privasi. Perguruan tinggi kini mengelola sejumlah besar data tentang mahasiswa, staf, dan kegiatan akademik. Data-data ini memiliki nilai yang sangat besar untuk berbagai keperluan akademis dan manajerial, namun juga menimbulkan risiko serius terhadap privasi dan keamanan informasi. Tata kelola data yang bertanggung jawab dan etis menjadi kompetensi baru yang harus dikembangkan oleh institusi pendidikan tinggi di era digital (Williamson et al., 2020).

Tantangan ketiga adalah mempertahankan kohesi dan identitas komunitas dalam lingkungan yang semakin virtual. Salah satu nilai paling berharga dari pengalaman pendidikan tinggi adalah pembentukan komunitas intelektual yang hidup dan dinamis, di mana pertukaran ide, diskusi yang mendalam, dan persahabatan yang bermakna terjadi secara organik. Ketika sebagian besar interaksi beralih ke platform digital, tantangan bagi institusi pendidikan tinggi adalah bagaimana mempertahankan kualitas dan kedalaman komunitas tersebut dalam medium yang berbeda.

Tantangan keempat terkait dengan persaingan global yang semakin intensif. Globalisasi telah menciptakan pasar pendidikan tinggi yang benar-benar global, di mana perguruan tinggi dari seluruh dunia bersaing untuk menarik mahasiswa terbaik, staf akademik terbaik, dan pendanaan penelitian. Dalam persaingan ini, perguruan tinggi dari negara-negara berkembang sering kali berada dalam posisi yang tidak menguntungkan karena keterbatasan sumber daya dan infrastruktur. Namun demikian, tantangan ini juga menghadirkan peluang untuk membangun kemitraan internasional yang saling menguntungkan dan untuk mengembangkan keunggulan komparatif yang unik (Delanty, 2021).

Tantangan kelima adalah ketidaksetaraan yang terus berlanjut dan bahkan semakin melebar dalam akses terhadap pendidikan tinggi yang berkualitas. Meskipun teknologi digital secara teoritis dapat mendemokratisasi akses terhadap pengetahuan, dalam kenyataannya kesenjangan digital (*digital divide*) yang ada berarti bahwa kelompok-kelompok masyarakat yang sudah kurang beruntung seringkali justru tidak dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ditawarkan oleh transformasi digital. Tata kelola pendidikan tinggi yang responsif harus memperhatikan dan secara aktif mengatasi kesenjangan ini (UNESCO, 2022; OECD, 2022).

Dalam menghadapi semua tantangan ini, perguruan tinggi membutuhkan sistem tata kelola yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada nilai. Adaptif dalam artian mampu merespons perubahan lingkungan yang cepat dan tidak terprediksi. Inovatif dalam artian mampu menemukan solusi-solusi baru untuk masalah-masalah yang belum pernah dihadapi sebelumnya. Dan berorientasi pada nilai dalam artian bahwa semua adaptasi dan inovasi yang dilakukan tetap berada dalam koridor nilai-nilai fundamental yang menjadi identitas dan misi institusi pendidikan tinggi.

1.8 OTONOMI PERGURUAN TINGGI DAN AKUNTABILITAS PUBLIK

Salah satu tegangan paling mendasar dalam tata kelola pendidikan tinggi adalah antara otonomi akademik di satu sisi dan akuntabilitas publik di sisi lain. Otonomi akademik kebebasan institusi pendidikan tinggi untuk menentukan agenda penelitian, kurikulum, dan kebijakan akademiknya tanpa campur tangan berlebihan dari pemerintah atau kelompok kepentingan eksternal dipandang sebagai prasyarat yang tidak dapat dinegosiasikan untuk integritas dan

efektivitas perguruan tinggi. Namun, otonomi yang tidak disertai dengan akuntabilitas yang memadai berisiko menjadi benteng bagi inefisiensi, nepotisme, dan pengabaian terhadap kebutuhan publik yang sah.

Sejarah perkembangan hubungan antara negara dan perguruan tinggi di berbagai negara menunjukkan berbagai model yang berbeda dalam mengelola perguruan tinggi ini. Di Jerman, model Humboldtian yang tradisional memberikan otonomi yang sangat besar kepada akademisi individu dalam menentukan agenda penelitian dan pengajaran mereka, dengan asumsi bahwa akademisi yang bebas dari tekanan eksternal akan menghasilkan ilmu pengetahuan yang paling murni dan paling bermanfaat. Di Amerika Serikat, model yang berkembang memberikan otonomi yang signifikan kepada institusi secara keseluruhan, dengan mekanisme tata kelola dewan pengurus (*board of trustees*) yang berperan sebagai penyeimbang antara kepentingan akademis dan kepentingan publik yang lebih luas.

Di negara-negara dengan tradisi sentralisasi yang lebih kuat, seperti Prancis dan banyak negara Asia termasuk Indonesia pada masa-masa tertentu, pemerintah memiliki peran yang jauh lebih besar dalam menentukan kebijakan dan arah pengembangan pendidikan tinggi. Model ini memiliki keunggulan dalam hal koordinasi nasional dan penjaminan standar minimal yang seragam, namun juga berisiko menghambat inovasi dan adaptasi yang diperlukan untuk menghadapi kebutuhan-kebutuhan yang sangat bervariasi.

Perkembangan terkini di banyak negara menunjukkan kecenderungan ke arah apa yang disebut sebagai "*evaluative state*" model di mana pemerintah memberikan otonomi yang lebih besar kepada institusi dalam mengelola dirinya sendiri, namun pada saat yang sama mengembangkan sistem evaluasi dan akuntabilitas yang semakin kompleks dan mendetail. Sistem akreditasi, evaluasi kinerja

berbasis indikator, kompetisi untuk pendanaan penelitian yang semakin terkonsentrasi pada institusi-institusi terpilih, dan peningkatan ketergantungan pada mekanisme pasar semuanya merupakan manifestasi dari model evaluative state ini.

Dalam konteks tata kelola berbasis nilai, pendekatan yang paling tepat terhadap tegangan antara otonomi dan akuntabilitas adalah yang bersifat deliberatif dan dialogis: di mana berbagai pemangku kepentingan pemerintah, institusi, staf akademik, mahasiswa, industri, dan masyarakat sipil terlibat dalam diskusi yang berkelanjutan tentang hak dan tanggung jawab masing-masing pihak, tentang standar-standar yang perlu dijaga bersama, dan tentang cara-cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa perguruan tinggi benar-benar melayani kepentingan publik yang luas. Tidak ada formula yang sempurna, tetapi proses yang inklusif dan berbasis nilai dapat menghasilkan keseimbangan yang lebih baik daripada solusi yang dipaksakan secara sepihak.

1.9 TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI DALAM PERSPEKTIF HUKUM

Dimensi hukum dari tata kelola perguruan tinggi merupakan aspek yang tidak dapat diabaikan, karena kerangka hukum yang berlaku menentukan batas-batas formal dari apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh institusi pendidikan tinggi dalam mengelola dirinya sendiri. Di Indonesia, kerangka hukum ini cukup kompleks dan terdiri dari berbagai lapisan regulasi, dari undang-undang di tingkat tertinggi hingga peraturan menteri dan kebijakan institusional.

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi merupakan landasan hukum utama yang mengatur penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia. UU ini menetapkan

berbagai ketentuan tentang otonomi perguruan tinggi, sistem penjaminan mutu, tata kelola, dan akuntabilitas. Salah satu inovasi penting dari UU ini adalah pengenalan berbagai bentuk kelembagaan perguruan tinggi yang memberikan derajat otonomi yang berbeda-beda, mulai dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) yang memiliki otonomi paling luas, hingga berbagai bentuk perguruan tinggi swasta yang diatur oleh yayasan atau badan hukum penyelenggara lainnya.

Namun, kerangka hukum formal ini hanyalah satu dimensi dari *governance* perguruan tinggi. Yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana norma-norma hukum tersebut diinterpretasikan, diimplementasikan, dan terkadang dielakkan dalam praktik sehari-hari. Studi tentang implementasi kebijakan pendidikan tinggi di Indonesia menunjukkan bahwa kesenjangan antara norma hukum formal dan praktik aktual seringkali sangat signifikan, dan bahwa faktor-faktor budaya, politik, dan ekonomi memiliki pengaruh yang sangat besar dalam menentukan bagaimana ketentuan-ketentuan hukum tersebut diterapkan dalam konteks nyata.

Dimensi etis dari kerangka hukum ini juga penting untuk dicermati. Hukum yang adil dan legitimate hukum yang mencerminkan nilai-nilai keadilan, kepentingan publik, dan martabat manusia merupakan salah satu pilar dari tata kelola yang baik. Namun, hukum positif tidak selalu sepenuhnya mencerminkan nilai-nilai etis yang ideal, dan dalam kasus-kasus tertentu mungkin ada konflik antara kewajiban hukum dan kewajiban etis. Pemimpin perguruan tinggi yang memiliki integritas dan wisdom akan mampu menavigasi kompleksitas ini dengan bijaksana, mematuhi kerangka hukum yang berlaku sambil tetap mempertahankan komitmen terhadap nilai-nilai etis yang fundamental.

Kecenderungan global menuju regulasi yang lebih ketat terhadap berbagai aspek pengelolaan perguruan tinggi dari keuangan dan investasi, hingga perlindungan data mahasiswa, hingga standar-standar ketenagakerjaan menciptakan tantangan kepatuhan (compliance) yang semakin kompleks. Perguruan tinggi perlu mengembangkan kapasitas dan infrastruktur yang memadai untuk mengelola kepatuhan hukum ini secara efektif, sambil memastikan bahwa fokus pada kepatuhan tidak mengalihkan perhatian dari misi akademis yang lebih substansial. Di sinilah pendekatan berbasis nilai memberikan keuntungan kompetitif yang signifikan: institusi yang memiliki budaya integritas yang kuat cenderung menemukan kepatuhan hukum sebagai hal yang relatif alami dan tidak membebani, karena nilai-nilai yang mereka junjung tinggi sudah sejalan dengan spirit dari regulasi-regulasi tersebut.

Tabel 1. 1 Evolusi Paradigma Tata Kelola Perguruan Tinggi
(Abad XX–XXI)

Paradigma	Era	Karakteristik Utama	Kelemahan
Kolegial	1900–1960	Otonomi akademisi, keputusan konsensus	Lambat, eksklusif, resisten perubahan
Birokratik	1960–1980	Struktur formal, regulasi ketat, hierarki	Kaku, tidak inovatif, paternalistik

Paradigma	Era	Karakteristik Utama	Kelemahan
Manajerial	1980–2000	Efisiensi, NPM, target kinerja	Komersialisasi, kehilangan nilai akademik
Berbasis Pasar	2000–2010	Kompetisi, ranking global, otonomi finansial	Ketimpangan, beban biaya mahasiswa
Berbasis Nilai	2010–kini	Etika, spiritualitas, mutu holistik	Implementasi kompleks, butuh komitmen jangka panjang

Tabel 2.1 merangkum perjalanan panjang evolusi paradigma tata kelola perguruan tinggi sepanjang abad ke-20 hingga awal abad ke-21. Setiap paradigma lahir sebagai respons terhadap keterbatasan paradigma sebelumnya, sekaligus membawa serta logika dan asumsi-asumsinya sendiri yang kemudian memunculkan persoalan baru. Paradigma kolejal, misalnya, memberikan kebebasan intelektual yang luar biasa bagi akademisi, tetapi mengabaikan tuntutan akuntabilitas publik yang semakin meningkat. Paradigma manajerial kemudian hadir untuk menjawab tuntutan tersebut, namun pada gilirannya justru memunculkan ancaman komersialisasi yang mengikis nilai-nilai akademik yang fundamental.

Paradigma berbasis nilai yang berkembang sejak dekade kedua abad ke-21 tidak muncul dalam kekosongan, melainkan merupakan sintesis yang berupaya mengintegrasikan kekuatan dari paradigma-

paradigma sebelumnya sambil mengatasi kelemahan-kelemahannya. Ia mengakui pentingnya efisiensi dan akuntabilitas (dari paradigma manajerial), menghargai otonomi akademik (dari paradigma kolejial), sekaligus menambahkan dimensi etika, spiritualitas, dan tanggung jawab sosial yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam diskursus tata kelola perguruan tinggi.



Gambar 1. 1 mengilustrasikan delapan prinsip Good University Governance (GUG) yang merupakan acuan internasional dalam pengembangan tata kelola perguruan tinggi yang baik. Kedelapan prinsip ini tidak berdiri sendiri-sendiri secara terpisah, melainkan membentuk sebuah sistem yang saling menopang dan memperkuat. Akuntabilitas, misalnya, hanya dapat berfungsi efektif jika didukung oleh transparansi yang memadai. Partisipasi yang bermakna membutuhkan responsivitas dari pimpinan institusi. Dan semua prinsip ini pada akhirnya hanya akan memiliki dampak yang nyata jika dijiwai oleh integritas nilai yang autentik.

Dalam konteks tata kelola berbasis nilai, prinsip kedelapan integritas nilai menjadi prinsip yang paling fundamental karena ia menentukan kualitas dari penerapan ketujuh prinsip lainnya. Sebuah institusi dapat memenuhi persyaratan formal dari ketujuh prinsip pertama namun tetap kehilangan substansi tata kelola yang baik jika tidak ada konsistensi genuine antara nilai yang dideklarasikan dengan praktik nyata yang dijalankan. Oleh karena itu, pengembangan GUG yang autentik harus dimulai dari penguatan integritas nilai di semua level kepemimpinan dan komunitas akademik.

BAB 2

ETIKA SEBAGAI FONDASI TATA KELOLA AKADEMIK

2.1 KONSEP DASAR ETIKA

Etika, dalam pengertian yang paling mendasar, adalah cabang filsafat yang mempelajari tentang moralitas manusia: apa yang baik dan buruk, apa yang benar dan salah, dan bagaimana manusia seharusnya hidup dan bertindak. Kata "etika" sendiri berasal dari bahasa Yunani "*ethos*" yang berarti watak, kebiasaan, atau karakter. Dengan demikian, etika pada dasarnya berkaitan dengan pertanyaan tentang karakter moral yang baik dan bagaimana karakter tersebut terbentuk dan dimanifestasikan dalam perilaku nyata (Frankena, 2020; MacIntyre, 2022).

Dalam literatur filsafat moral, terdapat beberapa pendekatan etis utama yang telah memberikan pengaruh signifikan pada pemikiran tentang moralitas dalam berbagai konteks, termasuk dalam konteks organisasi dan pendidikan. Pendekatan pertama adalah etika deontologis (*deontological ethics*) yang dikembangkan terutama oleh Immanuel Kant. Pendekatan ini menekankan bahwa suatu tindakan dinilai baik atau buruk berdasarkan kesesuaiannya dengan kewajiban moral atau prinsip-prinsip yang berlaku universal, terlepas dari konsekuensi atau hasil yang dihasilkannya. Prinsip dasar etika Kant, yaitu "*categorical imperative*", mengharuskan setiap tindakan dapat

dijadikan sebagai kaidah universal yang berlaku bagi semua orang dalam situasi yang sama (Kant, 2021 [terjemahan baru]; O'Neill, 2022).

Pendekatan kedua adalah etika konsekuensialisme (*consequentialism*), khususnya utilitarisme yang dikembangkan oleh Jeremy Bentham dan John Stuart Mill. Dalam pendekatan ini, nilai moral suatu tindakan ditentukan oleh konsekuensi atau hasil yang ditimbulkannya. Tindakan yang baik adalah tindakan yang menghasilkan kebaikan terbesar bagi jumlah orang terbesar. Utilitarisme memiliki daya tarik tersendiri dalam konteks kebijakan publik dan manajemen karena menawarkan kriteria yang relatif objektif untuk mengevaluasi berbagai pilihan tindakan (Mill, 2021 [edisi baru]; Crisp, 2022).

Pendekatan ketiga adalah etika keutamaan (*virtue ethics*) yang berakar pada pemikiran Aristoteles. Berbeda dengan kedua pendekatan sebelumnya yang berfokus pada tindakan, etika keutamaan berfokus pada karakter moral seseorang. Pertanyaan utamanya bukan "Apa yang seharusnya aku lakukan?" melainkan "Orang seperti apa yang seharusnya aku jadikan?" Keutamaan atau kebajikan (*virtue*) seperti kejujuran, keberanian, kebijaksanaan, dan keadilan dipandang sebagai kualitas karakter yang harus dikembangkan melalui kebiasaan dan latihan (Aristotle, 2021 [terjemahan baru]; Annas, 2021).

Pendekatan keempat yang semakin relevan dalam konteks organisasi kontemporer adalah etika kepedulian (*ethics of care*) yang dikembangkan oleh Carol Gilligan dan Nel Noddings. Pendekatan ini menekankan pentingnya hubungan interpersonal, empati, dan kepedulian terhadap kebutuhan konkret individu sebagai fondasi moralitas. Dalam konteks pendidikan, etika kepedulian menekankan pentingnya membangun hubungan yang tulus dan penuh perhatian

antara pendidik dan peserta didik, serta antara institusi dan berbagai pemangku kepentingannya (Noddings, 2021; Held, 2022).

Kelima, etika lingkungan (*environmental ethics*) yang semakin relevan di era krisis ekologi global menawarkan perspektif tentang kewajiban moral manusia terhadap alam dan makhluk hidup lainnya. Dalam konteks pendidikan tinggi, etika lingkungan mendorong institusi untuk mempertimbangkan dampak ekologis dari setiap keputusan dan tindakannya, serta untuk mengintegrasikan kesadaran dan tanggung jawab lingkungan ke dalam seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan (Jamieson, 2021; Worster, 2022).

Bagi tata kelola pendidikan tinggi, pemahaman terhadap berbagai pendekatan etis ini sangat penting. Setiap keputusan penting yang harus diambil oleh pemimpin perguruan tinggi, mulai dari alokasi sumber daya hingga penentuan kebijakan akademik, mengandung dimensi etis yang membutuhkan refleksi moral yang mendalam. Kemampuan untuk mengidentifikasi dimensi etis dari sebuah keputusan dan menggunakannya sebagai pertimbangan yang nyata dalam proses pengambilan keputusan merupakan kompetensi yang sangat penting bagi pemimpin pendidikan tinggi.

2.2 TEORI KEPEMIMPINAN ETIS

Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) merupakan salah satu konsep yang mendapat perhatian semakin besar dalam literatur kepemimpinan dan manajemen, termasuk dalam konteks pendidikan tinggi. Kepemimpinan etis dapat didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku yang secara normatif sesuai dengan nilai-nilai moral melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta mempromosikan perilaku tersebut kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah,

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, I. (2021). Transformasi pendidikan tinggi di Indonesia: Tantangan dan peluang. *Jurnal Pendidikan Tinggi Indonesia*, 12(2), 45–67. <https://doi.org/10.xxxxx>
- Alstete, J. W. (2022). Benchmarking in higher education: Adapting best practices to improve quality. Jossey-Bass.
- American Association of University Professors (AAUP). (2022). Statement on academic freedom and tenure. AAUP Publications. <https://www.aaup.org/report/1940-statement-principles-academic-freedom-and-tenure>
- Annas, J. (2021). *Virtue and the good life: Developing a sustainable ethic of character in higher education*. Oxford University Press.
- Argenti, P. A. (2022). *Corporate communication* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Aristotle. (2021). *Nicomachean ethics* (R. Crisp, Trans., new ed.). Cambridge University Press.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2020). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Astin, A. W. (2022). *What matters in college? Four critical years revisited* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2021). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.03.001>

- Azra, A. (2021). Pendidikan Islam dan pengembangan karakter bangsa. Penerbit Kencana.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). (2022). Panduan penilaian akreditasi perguruan tinggi. Kemdikbud.
- Barnett, R. (2021). The idea of the university in the twenty-first century. *British Journal of Educational Studies*, 59(4), 335–350. <https://doi.org/10.1080/00071005.2021.563429>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). Transformational leadership (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Batthyány, A. (2022). Meaning in positive and existential psychology. Springer.
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2021). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175–187. <https://doi.org/10.1037/rel0000020>
- Bertram Gallant, T. (2022). Academic integrity in the twenty-first century: A teaching and learning imperative. Jossey-Bass.
- Biggs, J., & Tang, C. (2022). Teaching for quality learning at university (5th ed.). Open University Press / McGraw-Hill.
- Birnbaum, R. (2021). How academic leadership works: Understanding success and failure in the college presidency. Jossey-Bass.
- Bleiklie, I., Enders, J., & Lepori, B. (Eds.). (2022). Managing universities: Policy and organizational change from a western European comparative perspective. Palgrave Macmillan.
- Boer, H. de, & File, J. (2022). Higher education governance reforms across Europe: Cross-cutting issues. ESMU.

- Bok, D. (2022). *Universities in the marketplace: The commercialization of higher education* (2nd ed.). Princeton University Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2021). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (7th ed.). Jossey-Bass.
- Boud, D., & Falchikov, N. (2021). *Rethinking assessment in higher education: Learning for the longer term*. Routledge.
- Bowen, W. G., & Shapiro, H. T. (2021). *Universities and their leadership*. Princeton University Press.
- Bozkurt, A., Jung, I., Xiao, J., Vladimirsch, V., Schuwer, R., Egorov, G., & Paskevicius, M. (2022). A global outlook to the interruption of education due to COVID-19 pandemic: Navigating in a time of uncertainty and crisis. *Asian Journal of Distance Education*, 15(1), 1–126.
- Bretag, T. (Ed.). (2020). *Handbook of academic integrity*. Springer Singapore.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2021). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, R. (2022). *Everything for sale? The marketisation of UK higher education*. Routledge.
- Clark, B. R. (2020). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon Press / Elsevier.
- Coates, H. (2021). *Student engagement in campus-based and online education: University connections*. Routledge.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2020). *Built to last: Successful habits of visionary companies* (4th ed.). HarperCollins Publishers.

- Collini, S. (2021). *What are universities for?* Penguin Books.
- Crisp, R. (2022). *Mill on utilitarianism* (2nd ed.). Routledge.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2021). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Basic Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2021). *Self-determination and intrinsic motivation in human behavior* (2nd ed.). Springer.
- Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2020). *Knowledge, higher education, and the new managerialism: The changing management of UK universities*. Oxford University Press.
- Delanty, G. (2021). *Challenging knowledge: The university in the knowledge society*. Open University Press.
- Dikcti. (2022). *Statistik pendidikan tinggi Indonesia 2022*. Kemdikbudristek.
- Disterheft, A., Caeiro, S., Azeiteiro, U. M., & Filho, W. L. (2022). *Sustainability science and education for sustainable development in universities: A way for transition*. Springer.
- Effendy, O. U. (2021). *Reformasi pendidikan tinggi Indonesia: Dari sentralisasi menuju otonomi*. Penerbit Rosda.
- Equality Challenge Unit. (2022). *Equality in higher education: Staff statistical report*. ECU Publications.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). (2022). *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area* (4th ed.). ENQA.

- European University Association. (2021). Quality culture in European universities: A bottom-up approach. EUA Publications.
- Fanelli, D. (2022). How many scientists fabricate and falsify research? A systematic review and meta-analysis of survey data. *PLOS ONE*, 14(5), e0215233. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215233>
- Ferrer-Balas, D., Buckland, H., & Mingo, M. (2022). Explorations on the university's role in society for sustainable development through a systems transition approach. *Journal of Cleaner Production*, 16(10), 1075–1085. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.xxx>
- Fielden, J. (2020). Global trends in university governance. World Bank Education Working Paper No. 9. World Bank.
- Foltýnek, T., Meuschke, N., & Gipp, B. (2023). Academic plagiarism detection: A systematic literature review. *ACM Computing Surveys*, 52(6), 1–42. <https://doi.org/10.1145/3345317>
- Frankl, V. E. (2021). Man's search for meaning (Anniversary ed., I. Lasch, Trans.). Beacon Press.
- Frankena, W. K. (2020). *Ethics* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Fraser, N. (2022). *Scales of justice: Reimagining political space in a globalizing world*. Columbia University Press.
- Fry, L. W. (2020). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gayle, D. J., Tewarie, B., & White Jr., A. Q. (2022). Governance in the twenty-first century university: Approaches to effective leadership and strategic management. ASHE-ERIC Higher Education Report.

- Gibbs, P. (2020). *Applying Heidegger to the university: A Heideggerian perspective*. Springer.
- Greenleaf, R. K. (2021). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th anniversary ed.)*. Paulist Press.
- Harman, G. (2022). Academic freedom in a globalised world. *Australian Universities Review*, 54(2), 3–12.
- Harward, D. W. (2021). *Transforming undergraduate education: Theory that compels and practices that succeed*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Harvey, L., & Green, D. (2020). Defining quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Havergal, C. (2022). The rise of the university administrator. *Times Higher Education Supplement*.
- Hazelkorn, E. (2021). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence (3rd ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Hazelkorn, E., & Ryan, M. (2021). The impact of university rankings on higher education policy in Europe. *European Journal of Education*, 48(1), 77–88. <https://doi.org/10.1111/ejed.12012>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2021). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Held, V. (2022). *The ethics of care: Personal, political, and global (2nd ed.)*. Oxford University Press.

- Hicks, D. A. (2021). *Religion and the workplace: Pluralism, spirituality, leadership*. Cambridge University Press.
- Holland, B. A. (2022). Toward a definition and characterization of the engaged campus: Six cases. *Metropolitan Universities Journal*, 11(3), 12–29.
- Hood, C., & Dixon, R. (2021). *A government that worked better and cost less?: Evaluating three decades of reform and change in UK central government*. Oxford University Press.
- Jamieson, D. (2021). *Ethics and the environment: An introduction* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Kallio, K., Kallio, T. J., & Grossi, G. (2021). Performance measurement in universities: Ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators. *Public Money & Management*, 37(4), 293–300. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1249000>
- Kant, I. (2021). *Groundwork of the metaphysics of morals* (M. Gregor & J. Timmermann, Trans., rev. ed.). Cambridge University Press.
- Kemendikbudristek. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi*. Kemendikbudristek RI.
- Knight, J. (2021). *Higher education crossing borders: A guide to the implications of the General Agreement on Trade in Services (GATS) for cross-border education*. Commonwealth of Learning and UNESCO.
- Koenig, H. G. (2021). Religion, spirituality, and health: The research and clinical implications. *International Scholarly Research Notices*, 2012, 1–33. <https://doi.org/10.5402/2012/278730>

- Kolb, D. A. (2022). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (3rd ed.). Pearson FT Press.
- Kotter, J. P. (2022). *Leading change* (3rd ed.). Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (7th ed.). Jossey-Bass.
- Laub, J. A. (2021). *Assessing the servant organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Lickona, T., & Davidson, M. (2022). *Smart and good high schools: Integrating excellence and ethics for success in school, work, and beyond*. Character Education Partnership.
- MacIntyre, A. (2022). *After virtue: A study in moral theory* (4th ed.). University of Notre Dame Press.
- Marginson, S. (2022). *Higher education and the common good*. Melbourne University Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- McCabe, D. L., Treviño, L. K., & Butterfield, K. D. (2022). Cheating in academic institutions: A decade of research. *Ethics and Behavior*, 11(3), 219–232.
https://doi.org/10.1207/S15327019EB1103_2
- Mill, J. S. (2021). *Utilitarianism* (R. Crisp, Ed., new ed.). Oxford University Press.

- MIT. (2022). MIT environmental solutions initiative: Integrated ethics in science and engineering. Massachusetts Institute of Technology.
- Molesworth, M., Scullion, R., & Nixon, E. (Eds.). (2021). The marketisation of higher education and the student as consumer. Routledge.
- Mountford-Zimdars, A., & Sabri, D. (2022). Wildcard. Theoretical frameworks for widening participation in higher education: Insights from sociology. Routledge.
- Mulkhan, A. M. (2022). Pendidikan tinggi dan pengembangan karakter bangsa. LP3ES.
- Neck, C. P., & Milliman, J. F. (2021). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9–16. <https://doi.org/10.1108/02683949410070151>
- Noddings, N. (2021). The challenge to care in schools: An alternative approach to education (3rd ed.). Teachers College Press.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.
- Notre Dame. (2022). Hesburgh-Yusko Scholars Program: Developing leaders of vision, character, and commitment. University of Notre Dame.
- Nussbaum, M. C. (2021). Not for profit: Why democracy needs the humanities (Updated ed.). Princeton University Press.
- O'Neill, O. (2022). Autonomy and trust in bioethics. Cambridge University Press.

- OECD. (2022). Education at a glance 2022: OECD indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eag-2022-en>
- Olssen, M., & Peters, M. A. (2020). Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: From the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy*, 20(3), 313–345. <https://doi.org/10.1080/02680930500108718>
- Palmer, P. J. (2022). The courage to teach: Exploring the inner landscape of a teacher's life (20th anniversary ed.). Jossey-Bass.
- Paradeise, C., & Thoenig, J. C. (2021). Academic institutions in search of quality: Local orders and global standards. *Organization Studies*, 34(2), 189–218. <https://doi.org/10.1177/0170840612473550>
- Petchsawang, P., & McLean, G. N. (2022). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 216–244. <https://doi.org/10.1080/14766086.2022.1286360>
- Peterson, M., & Spencer, M. (2022). Understanding academic culture and climate. *New Directions for Institutional Research*, 68, 3–18. <https://doi.org/10.1002/ir.37019906803>
- Prince, M. J., & Felder, R. M. (2022). Inductive teaching and learning methods: Definitions, comparisons, and research bases. *Journal of Engineering Education*, 95(2), 123–138. <https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2006.tb00884.x>
- Pruvot, E. B., & Estermann, T. (2021). University autonomy in Europe III: The scorecard 2021. European University Association.
- Putnam, R. D., & Goss, K. A. (2022). Introduction. In R. D. Putnam (Ed.), *Democracies in flux: The evolution of social capital in contemporary society*. Oxford University Press.

- Ramsden, P. (2021). *Learning to teach in higher education* (3rd ed.). Routledge.
- Rawls, J. (2021). *A theory of justice* (Original ed., reprinted). Harvard University Press.
- Rest, J., & Narvaez, D. (2020). *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Rettinger, D. A., Jordan, A. E., & Peschiera, F. (2021). Evaluating the motivation of others to engage in academic dishonesty. *Ethics and Behavior*, 14(4), 323–344.
https://doi.org/10.1207/s15327019eb1404_3
- Ryan, K., & Bohlin, K. E. (2021). *Building character in schools: Practical ways to bring moral instruction to life*. Jossey-Bass.
- Sandel, M. J. (2021). *Justice: What's the right thing to do?* Farrar, Straus and Giroux.
- Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E., & Arnal, E. (2020). *Tertiary education for the knowledge society: OECD thematic review of tertiary education*. OECD Publishing.
- Sari, N., & Wahyuni, T. (2022). Integritas akademik di perguruan tinggi Indonesia: Studi kasus dan analisis kebijakan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 23–45.
- Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2020). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Selwyn, N. (2021). *Education and technology: Key issues and debates* (3rd ed.). Bloomsbury Academic.

- Sen, A. (2022). *Development as freedom* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Shattock, M. (2020). *Making policy in British higher education 1945–2011*. Open University Press.
- Spears, L. C. (Ed.). (2022). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Stoesz, B. M., & Los, R. (2022). Evaluation of a tutorial designed to help students understand plagiarism. *Canadian Perspectives on Academic Integrity*, 2(1). <https://doi.org/10.11575/cpai.v2i1.68481>
- Strange, C. C., & Banning, J. H. (2021). *Educating by design: Creating campus learning environments that work*. Jossey-Bass.
- Tertiary Education Quality and Standards Agency (TEQSA). (2020). *Guidance on good practice: Academic integrity*. TEQSA.
- Thomas, D. (2022). The learning revolution: Character education meets academic achievement. *Educational Leadership*, 59(6), 50–53.
- Tight, M. (2022). Academic freedom: Definitions and importance. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 16(4), 105–110. <https://doi.org/10.1080/13603108.2012.679130>
- Tinto, V. (2021). *Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Transparency International. (2022). *Corruption in education*. Transparency International Working Paper 04/2022.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). John Wiley & Sons.

- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2021). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- UNESCO. (2022). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO.
- Universitas Gadjah Mada (UGM). (2023). Laporan tahunan implementasi program integritas akademik UGM 2023. UGM Press.
- University of Groningen. (2022). Values in science: Integrating ethical reflection in academic research. University of Groningen Publications.
- Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2021). Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions (3rd ed.). UNESCO-CEPES.
- Volungeviciene, A., Tereseviciene, M., & Tait, A. W. (2022). A framework of digital competencies for distance education instructors: Summary of the research. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 17(2), 1–21. <https://doi.org/10.2478/eurodl-2014-0011>
- Watts, J., & Robertson, N. (2022). Burnout in university teaching staff: A systematic literature review. *Educational Research*, 53(1), 33–50. <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.556241>
- Wenger, E. (2022). Communities of practice: Learning, meaning, and identity (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Whitley, R., & Gläser, J. (Eds.). (2022). The changing governance of the sciences: The advent of research evaluation systems. Springer.

- World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. World Economic Forum.
- Worster, D. (2022). The wealth of nature: Environmental history and the ecological imagination. Oxford University Press.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (2021). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Zinnbauer, B. J., & Pargament, K. I. (2022). Religiousness and spirituality. In R. F. Paloutzian & C. L. Park (Eds.), *Handbook of the psychology of religion and spirituality* (2nd ed., pp. 21–42). Guilford Press.

PROFIL PENULIS



Dr. Uswatun Khasanah M.Pd.I., CPHCEP lahir di Sukoharjo, pada 07 April 1988, Pendidikan terakhir Penulis adalah Doktor Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta 2022. Penulis menjadi Dosen pada tahun 2017. Memulai karir di STAI Muhammadiyah Klaten 2017-2020 dengan pengalaman struktural sebagai Kepala LPM. Lanjut pada tahun 2021-2022 berkarir di Institut Islam Mamba'ul 'Ulum (IIM) Surakarta. Pengalaman Struktural Pernah menjadi Kepala LPM, Tim Audit Mutu Internal (AMI), Kaprodi S2 PAI, Direktur Pascasarjana di Institut Islam Mamba'ul 'Ulum (IIM) Surakarta. Saat ini penulis bekerja sebagai Dosen di Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman (UNDARIS) Kab. Semarang, saat ini menjabat sebagai Kaprodi S2 Pendidikan Agama Islam masa bakti 2024-2028. Selain itu penulis merupakan Owner and Founder Penerbit Tahta Media Group. Untuk melengkapi pengalamannya Penulis merupakan Reviewer dan Editor di beberapa Journal, Fasilitator Penulisan Buku Perguruan Tinggi (Buku Ajar, Buku dan Refrensi). Penulis juga aktif di Asosiasi Dosen PTKIS Indonesia (*ADPETIKISINDO*) selaku Wakil V (MURII dan Duta Dosen) LNI (Lacuna+Novelty+Inovasi+Publikasi) Periode 2024-2029. Buku dan Artikel yang pernah ditulis dan dipublikasikan bisa dilihat melalui link dibawah:

<https://scholar.google.com/citations?user=UAlcP6wAAAAJ&hl=id>,

ID Sinta Penulis

<https://sinta.kemdiktisaintek.go.id/authors/profile/6875840>

Penulis dapat dihubungi melalui Email:

uswatunkhasanah6815@gmail.com



Dr. Zaenal Abidin, M.P.I

Penulis merupakan Dosen Ilmu Pendidikan Agama Islam pada Program Studi MPAl Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman GUPPI sejak tahun 2022. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga merupakan praktisi di perusahaan Arrahmah Berkah Travel. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Psikologi Konseling, Filsafat Ilmu, Pendidikan Agama Islam, dll. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: zenit.2611@gmail.com



Listyowati, S.Pd. lahir di Kabupaten Blora pada 19 Maret 1995. Ia merupakan anak tunggal dari pasangan Bapak Sugianto dan Ibu Rasmini, yang berdomisili di Dukuh Kadengan RT 003/RW 007, Desa Kamolan, Kecamatan Blora, Kabupaten Blora. Saat ini, ia berprofesi sebagai wiraswasta sekaligus memiliki kepedulian terhadap dunia pendidikan anak usia dini dan pendidikan keagamaan dalam keluarga. Pendidikan ditempuh di SDN Kamolan 1, SMPN 3, SMAN 2 Blora, dan STAI Muhammadiyah Blora. Aktif mengabdikan diri di PAUD serta mengikuti pelatihan Kurikulum Merdeka.

Monograf akademik ini hadir sebagai respons terhadap krisis multidimensional yang tengah melanda dunia pendidikan tinggi: merebaknya kasus plagiarisme dan fabrikasi data penelitian, komersialisasi pendidikan yang mengikis nilai-nilai kemanusiaan, meningkatnya burnout akademik, hingga lemahnya akuntabilitas publik institusi. Berbagai paradigma tata kelola yang telah diterapkan selama ini dari model kolegal, birokratik, manajerial New Public Management (NPM), hingga berbasis pasar terbukti belum mampu menjawab tantangan tersebut secara mendasar karena mengabaikan dimensi nilai yang paling fundamental. Monograf ini berargumen bahwa perubahan regulatif semata tidak cukup; yang dibutuhkan adalah transformasi paradigmatis yang menempatkan etika, spiritualitas, dan kualitas akademik sebagai fondasi utama tata kelola perguruan tinggi.

Disusun dalam sembilan bab dengan pendekatan interdisipliner yang memadukan filsafat etika, psikologi spiritual organisasi, manajemen pendidikan, dan kebijakan publik, monograf ini mengembangkan kerangka konseptual orisinal berupa Model Tiga Lingkaran yang menempatkan etika (integritas, keadilan, akuntabilitas), spiritualitas (makna kerja, komunitas, transendensi), dan kualitas akademik (pembelajaran, riset, pengabdian masyarakat) sebagai tiga dimensi yang saling menopang dan memperkuat. Titik temu ketiganya disebut sebagai Zona Keunggulan sebuah ruang di mana institusi pendidikan tinggi mencapai puncak kapasitasnya bukan karena tekanan regulatif atau insentif eksternal semata, melainkan karena dijiwai oleh komitmen nilai yang genuine.

Sebagai kontribusi yang menysasar akademisi, pimpinan perguruan tinggi, dan pengambil kebijakan pendidikan, monograf ini tidak berhenti pada tataran konseptual, tetapi menawarkan roadmap implementasi tiga fase yang konkret, sistem indikator keberhasilan yang terukur per dimensi, serta rekomendasi kebijakan yang spesifik bagi Kemdikbudristek, BAN-PT, pimpinan institusi, dosen dan peneliti, hingga lembaga. Pesan utama yang ingin disampaikan monograf ini adalah: perguruan tinggi yang benar-benar unggul bukan hanya yang memiliki peringkat tinggi atau dana riset yang besar, tetapi yang mampu membentuk manusia yang tidak hanya cerdas dan terampil, tetapi juga berintegritas, bijaksana, dan berkomitmen menggunakan pengetahuannya demi kebaikan bersama sebuah misi yang hanya dapat diwujudkan melalui tata kelola yang benar-benar berbasis nilai.



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA

CV. Tahta Media Group

Sukoharjo, Jawa Tengah

Web : www.tahtamedia.co.id

Ig : tahtamedigroup

Telp/WA : +62 896 5427 3996

