

## Karakteristik *Servant Leadership* Profesor di Perguruan Tinggi Swasta Kristen di Tangerang

Resti Ekayanti<sup>1\*</sup>, Novel Priyatna<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi Teknologi Pendidikan Program Magister, Universitas Pelita Harapan  
Jl. Jend. Sudirman No.50, DKI Jakarta, Indonesia  
e-mail : restiekayanti@gmail.com

\*Penulis korespondensi

---

### INFO ARTIKEL

### ABSTRAK

#### Kata kunci:

*servant leadership*,  
profesor, pendidikan tinggi,  
universitas Kristen.

#### Keywords:

*servant leadership*,  
professor, higher education,  
Christian university.

Salah satu sasaran Visi Indonesia Emas 2045 adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia yang salah satunya dapat dicapai dengan peran para profesor sebagai pemimpin akademik. Namun, penelitian mengenai kepemimpinan profesor di Indonesia masih terbatas. Salah satu perguruan tinggi swasta Kristen di Tangerang mengembangkan para dosennya agar memiliki profil sebagai panutan dan pemimpin yang menggemblakan mahasiswa. Profil tersebut serupa dengan konsep *servant leadership* yang diperkenalkan oleh Greenleaf sehingga penelitian ini bertujuan mengeksplorasi karakteristik *servant leadership* yang dimiliki oleh profesor di perguruan tinggi tersebut serta bagaimana perwujudannya dalam menggemblakan mahasiswa. Penelitian menggunakan metode kualitatif fenomenologi dan pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam. Subjek penelitian adalah lima orang profesor perguruan tinggi swasta Kristen di Tangerang yang dipilih menggunakan *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesor di perguruan tinggi tersebut memiliki sembilan karakteristik *servant leadership* dalam menggemblakan mahasiswa dengan tiga karakteristik paling menonjol yaitu menjadi penatalayan, memberdayakan dan mengembangkan orang lain, serta memiliki wawasan dunia Kristen. Karakteristik *servant leadership* diwujudkan dengan menjadi teladan, menunjukkan tanggung jawab, fokus terhadap pertumbuhan mahasiswa, serta mendasarkan tindakan berdasarkan Firman Tuhan. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam mengembangkan kepemimpinan akademik di institusi pendidikan tinggi, khususnya institusi Kristen.

---

### ABSTRACT

*One of the goals of Indonesia's Vision 2045 is to improve human resources quality, which can be achieved through the dissemination of new ideas by professors. Professors, as the highest academic leaders, are expected to exhibit leadership, but research on their leadership characteristics in Indonesia remains limited. A Christian private university in Tangerang develops its lecturers to be role models and leaders who shepherd students, aligning with Greenleaf's concept of servant leadership. This study aims to explore the servant leadership characteristics demonstrated by professors at the university and how these are manifested in shepherding students. Using a qualitative phenomenological approach, data were collected through in-depth interviews with five professors selected via purposive sampling. The findings indicate that the professors exhibit nine characteristics of servant leadership in shepherding students, with the three most prominent characteristics being stewardship, empowering and developing others, and embracing a Christian worldview. Those characteristics are manifested by being role models, showing responsibility, focusing on students' growth, and rooting their actions in Christian values. This study provides insights into the development of academic leadership in higher education, especially in Christian universities.*

---

### PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia mencanangkan Visi Indonesia Emas 2045 karena pada tahun tersebut Indonesia akan mendapatkan bonus demografi, yaitu 70% penduduk Indonesia berada dalam usia produktif (usia 15-64 tahun). Salah satu sasaran utama Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia di Indonesia. Pencapaian sasaran visi tersebut ditandai dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), 2024). Untuk meningkatkan kualitas sumber daya

manusia melalui pendidikan, pendidikan tinggi memiliki peranan penting dalam menyiapkan generasi saat ini, khususnya terkait peran para profesor sebagai pemimpin akademik tertinggi.

Di dunia pendidikan tinggi, profesor memiliki salah satu fungsi sebagai pemimpin akademik yang arif bagi masyarakat serta menjadi panutan masyarakat akademik (Permana, 2022). Profesor juga dianggap sebagai pemimpin yang dapat memotivasi dosen lain untuk berkembang dan mendorong perubahan di institusi pendidikan (Humas LLDikti III, 2023). Namun, penelitian mengenai kepemimpinan profesor di Indonesia masih terbatas, sehingga gambaran kepemimpinan seorang profesor perlu digali lebih mendalam untuk memahami karakteristik apa yang dimiliki dalam menjalani perannya.

Salah satu perguruan tinggi swasta Kristen di Tangerang memastikan pendidikan yang unggul dapat terselenggara baik dengan menyusun profil dosen (UPH, 2016). Salah satu profil dosen perguruan tinggi tersebut yaitu “seorang panutan dan pemimpin yang menggembalakan mahasiswa dengan visi untuk mentransformasi masyarakat dan bangsa” (UPH, 2016) serupa dengan konsep *servant leadership* yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 (van Dierendonck & Patterson, 2010). *Servant leadership* adalah kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan di mana pemimpin memberikan perhatian kepada pengikut, berempati, mendidik, serta mendukung pertumbuhan pengikut (Northouse, 2022). Dalam hal ini, profesor yang adalah dosen dituntut untuk memiliki karakteristik seorang *servant leader*.

Fenomena kasus pelanggaran integritas akademik profesor di universitas lain di Indonesia, seperti profesor yang mengirimkan artikel ilmiah di jurnal predator (Donny, 2024) dan mencantumkan beberapa nama dosen dari perguruan tinggi luar negeri tanpa izin (Putri & Dzulfaroh, 2024), menegaskan urgensi penelitian ini. Adanya fenomena tersebut menjadi celah yang perlu diteliti, yakni apakah profesor di perguruan tinggi swasta Kristen di Tangerang, yang didorong untuk menjadi teladan dan pemimpin yang menggembalakan mahasiswa, memiliki karakteristik berbeda sebagai seorang *servant leader* yang sesungguhnya. Maka, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik *servant leadership* yang dimiliki oleh profesor di perguruan tinggi swasta Kristen di Tangerang serta bagaimana karakteristik tersebut diwujudkan dalam menggembalakan mahasiswa. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan kontribusi bagi institusi pendidikan, khususnya pada perguruan tinggi Kristen, dalam mendukung pengembangan para profesor agar memiliki karakteristik *servant leadership*.

## Landasan Teori

Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Definisi tersebut menekankan empat komponen yaitu kepemimpinan adalah proses, melibatkan pengaruh, berlangsung dalam kelompok, dan memiliki tujuan bersama (Northouse, 2022). Liden, et al. (2025) mengungkapkan bahwa siapapun dapat menjalankan kepemimpinan meskipun tidak memiliki jabatan formal asalkan dipersepsikan memiliki *power* oleh pengikut. Dalam jabatan akademik dosen, walaupun seorang profesor belum tentu memiliki jabatan formal dalam posisi manajerial, ia dapat memiliki pengaruh yang kuat karena memiliki keahlian lebih tinggi dalam bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Keahlian tersebut adalah *power* yang mengarahkan pengikut secara sukarela mengikuti arahan yang diberikan.

Karakteristik dan perwujudan *servant leadership* profesor dalam menggembalakan mahasiswa dapat dieksplorasi dengan memahami profil dosen perguruan tinggi yang menjadi tempat penelitian, di mana profil tersebut diturunkan dari visi dan misi. Sebagai dosen, para profesor diharapkan memiliki profil yang salah satunya adalah “seorang panutan dan pemimpin yang menggembalakan mahasiswa dengan visi transformasi masyarakat”. Dosen di perguruan tinggi tersebut didorong memiliki kompetensi untuk mampu “menggembalakan mahasiswa serta melibatkan mereka dalam transformasi bangsa dan masyarakat bagi kemuliaan Tuhan.” Melalui pembimbingan dan penggembalaan mahasiswa, para profesor dapat melibatkan dan memimpin mahasiswa dalam transformasi bangsa dan masyarakat secara luas. Salah satu cara menggembalakan mahasiswa adalah dengan menjadi *servant leader* bagi mahasiswa.

*Servant leadership* adalah sebuah (1) pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain (2) yang diwujudkan melalui penetapan prioritas kebutuhan dan kepentingan pengikut satu per satu, (3) dan mengalihkan orientasi perhatian mereka dari diri sendiri menuju kepada perhatian kepada orang lain dalam organisasi dan komunitas yang lebih luas (Eva, et al., 2019). Dalam konsep *servant leadership*, pemimpin akan memastikan kebutuhan prioritas tertinggi orang lain dapat terlayani (Greenleaf, 1970). Pernyataan Greenleaf diperkuat oleh Liden, et al. (2025) yang mengungkapkan bahwa prinsip terpenting *servant leadership* adalah memprioritaskan kebutuhan pengikut dan melayani kebutuhan pengikut, organisasi, dan komunitas.

Larry C. Spears dalam buku *The Power of Servant Leadership* (Greenleaf, 1998) menuliskan sepuluh karakteristik *servant leader* yang dipelajarinya dari tulisan-tulisan Greenleaf, namun Russel dan Stone (2002) mengungkapkan bahwa banyak penulis lain yang juga mengidentifikasi karakteristik *servant leadership*. Dari berbagai tulisan mengenai karakteristik *servant leadership*, penelitian ini menggunakan enam karakteristik utama perilaku *servant leadership* menurut van Dierendonck (2011) karena karakteristik yang dipaparkan sesuai dengan konteks di dunia pendidikan dan tidak secara khusus berfokus pada konteks di dalam organisasi antara atasan-bawahan. Van Dierendonck menyatakan bahwa *servant leader* memberdayakan dan mengembangkan orang lain; mereka menunjukkan kerendahan hati, autentik, menerima orang lain apa adanya, memberikan arah, dan seorang penatalayan yang bekerja demi kebaikan bersama.

*Servant leadership* dalam penelitian ini perlu dilihat berdasarkan sudut pandang wawasan dunia Kristen karena subjek penelitian adalah profesor di perguruan tinggi swasta Kristen di Tangerang. Meskipun terminologi *servant leadership* tidak secara eksplisit tertulis di Alkitab bagian manapun, prinsip-prinsipnya telah jauh lebih dahulu diperkenalkan oleh Yesus Kristus kepada murid-muridnya. Dalam injil Markus pasal sepuluh, Yesus menggunakan kata pelayan (*servant*) sebagai sinonim dari kata kehebatan (*greatness*) ketika ia sedang mengajar murid-murid-Nya (Sendjaya & Sarros, 2002). *Servant leadership* yang diajarkan dalam Alkitab adalah kesiapan pemimpin untuk mengesampingkan ego untuk mampu melayani orang lain dengan sepenuh hati (Sendjaya, 2015). Meskipun mempraktikkan *servant leadership* tidak membutuhkan seseorang untuk percaya pada agama atau kepercayaan tertentu (Sendjaya, 2015), namun kekristenan mengajarkan untuk melayani satu sama lain seperti yang Tuhan Yesus ajarkan melalui Alkitab.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif fenomenologi karena bertujuan mengeksplorasi karakteristik *servant leadership* profesor dan perwujudannya melalui pengalaman subjektif narasumber. Subjek penelitian terdiri dari lima orang profesor perguruan tinggi swasta Kristen di Tangerang yang dipilih melalui teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) memiliki jabatan akademik profesor setelah penetapan profil dosen perguruan tinggi tersebut, (2) aktif dalam kegiatan pengembangan mahasiswa dan pengabdian kepada masyarakat, (3) memiliki figur teladan yang mencerminkan nilai-nilai kepemimpinan yang melayani dan mengembalakan, dan (4) dapat mengungkapkan pandangan dan pendapat dengan cukup ekspresif dan terbuka.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam semi terstruktur dengan tatap muka atau daring sesuai kesediaan narasumber. Wawancara dilakukan sebanyak satu kali pada tiap narasumber dengan durasi sekitar 60–90 menit dan direkam dengan persetujuan narasumber. Sebelum wawancara, peneliti memberikan lembar *informed consent* kepada narasumber agar narasumber bebas mengungkapkan pendapat, pemikiran, dan pengalamannya, sehingga data yang dihasilkan semakin valid. Wawancara dilakukan menggunakan panduan wawancara berdasarkan tujuan penelitian yang berisi pertanyaan terkait peran profesor sebagai panutan dan pemimpin, motivasi dan pengalaman personal, praktik pemberdayaan mahasiswa, serta refleksi terkait kepemimpinan melayani. Hasil wawancara diubah ke dalam bentuk transkrip, kemudian transkrip diverifikasi ulang oleh masing-masing narasumber melalui proses *member checking*.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles & Huberman (1994). Teknik analisis ini merupakan analisis data kualitatif yang terdiri dari tiga alur aktivitas, yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*) (Miles, Huberman, and Saldana, 2020, p.8). Untuk pengujian keabsahan data, peneliti melakukan triangulasi yang berarti mengambil berbagai perspektif dalam menjawab pertanyaan penelitian (Flick, 2014, p.184). Penelitian ini melakukan uji kredibilitas data dengan melakukan triangulasi sumber dan teori, serta *member checking*. Selain itu, peneliti melakukan refleksi diri selama analisis data untuk mengurangi bias selama proses penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Narasumber penelitian terdiri dari lima orang profesor yang berasal dari lima fakultas yang berbeda. Empat dari lima orang narasumber memiliki posisi struktural di fakultas masing-masing. Data demografi narasumber dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1.** Profil narasumber

No	Inisial	Usia (Tahun)	Jenis Kelamin	Lama Menjadi Dosen (Tahun)	Masa Kerja Di Perguruan Tinggi Saat Ini (Tahun)	Lama Menjadi Profesor
1	NAD	55	laki-laki	28	21	1 tahun 5 bulan
2	WKR	51	laki-laki	27	3	1 tahun 5 bulan
3	TEY	57	laki-laki	21	16	2 tahun 5 bulan
4	HDU	66	laki-laki	24	16	3 tahun 5 bulan
5	MID	51	perempuan	28	28	3 tahun 10 bulan

**Tabel 2.** Tema berdasarkan jumlah frekuensi

No	Tema	Jumlah Frekuensi	Persentase Frekuensi	Kategori Tema
1	Menjadi penatalayan ( <i>stewardship</i> )	64	21,8%	kuat
2	Memberdayakan dan mengembangkan orang lain ( <i>empowering and developing people</i> )	49	16,7%	
3	Memiliki wawasan dunia Kristen ( <i>embracing a Christian worldview</i> )	35	11,9%	
4	Autentisitas ( <i>authenticity</i> )	31	10,6%	sedang
5	Penerimaan interpersonal ( <i>interpersonal acceptance</i> )	28	9,6%	
6	Memberikan arah ( <i>providing direction</i> )	24	8,2%	
7	Membangun hubungan ( <i>building relationship</i> )	24	8,2%	
8	Menunjukkan kerendahan hati ( <i>humility</i> )	23	7,8%	
9	Mengintegrasikan iman dan ilmu ( <i>faith learning integration</i> )	15	5,1%	lemah
	Total Frekuensi	293		

Hasil analisis data menunjukkan bahwa para profesor memiliki tiga karakteristik *servant leadership* yang menonjol. Ketiga karakteristik *servant leadership* tersebut yaitu menjadi penatalayan, memberdayakan dan mengembangkan orang lain, serta memiliki wawasan dunia Kristen. Lima karakteristik *servant leadership* yang juga dimiliki oleh para profesor namun masuk ke dalam kategori sedang yaitu autentisitas, penerimaan interpersonal, memberikan arah, menunjukkan kerendahan hati, dan membangun hubungan. Karakteristik selanjutnya, yaitu mengintegrasikan iman dan ilmu, merupakan karakteristik *servant leadership* terlemah. Meskipun karakteristik ini paling sedikit disinggung oleh narasumber, namun karakteristik ini muncul di dalam penelitian dan menjadi temuan baru.

Para profesor mewujudkan karakteristik *servant leadership* yang dimiliki dalam menggembalakan mahasiswa dengan berbagai cara seperti yang tertera pada tabel 3. Meskipun tidak semua karakteristik *servant leadership* yang dimiliki muncul secara kuat, terlihat bahwa para profesor menjalankan tugas sebagai pemimpin dan panutan yang menggembalakan mahasiswa sesuai dengan salah satu profil dosen di perguruan tinggi para profesor melayani saat ini.

Menjadi penatalayan (*stewardship*) adalah salah satu karakteristik *servant leadership* paling menonjol yang dimiliki oleh profesor. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mcquade, et al. (2020), *stewardship* adalah salah satu karakteristik yang disebutkan oleh banyak literatur sebagai karakteristik *servant leadership*. Pernyataan tersebut sejalan dengan temuan pada penelitian ini karena dalam menggembalakan mahasiswa, para profesor menunjukkan keteladanan, baik dalam hal-hal sederhana hingga menunjukkan tanggung jawab atas peran yang diambil. Profesor yang bertindak sebagai penatalayan merupakan cerminan perspektif jangka panjang yang dimiliki. Hal ini didukung oleh Eva, et al. (2019) yang mengungkapkan bahwa *stewardship* pada karakteristik *servant leadership* berarti adanya perspektif jangka panjang yang dimiliki dengan mempertimbangkan semua pemangku kepentingan, yaitu pertumbuhan mahasiswa dan institusi.

Rasa tanggung jawab untuk melayani mahasiswa dan menjadi teladan juga selaras dengan profil dosen perguruan tinggi di mana para profesor mengajar, yang menekankan peran sebagai pemimpin dan panutan

yang menggembalakan mahasiswa. Carson dalam Pasau, et al. (2023) mengungkapkan bahwa menggembalakan dengan baik berarti mendahulukan kesejahteraan domba-dombanya, dalam hal ini mahasiswa, dengan menaruh fokus pada kepentingan orang lain, bukan diri sendiri. Tindakan ini didukung oleh konsep *stewardship* menurut Hays (2008) yang menekankan bahwa *stewardship* adalah penerimaan tanggung jawab untuk melindungi kesejahteraan orang lain dengan niat terbaik dan orientasi jangka panjang.

**Tabel 3.** Perwujudan karakteristik *servant leadership*

No	Karakteristik <i>Servant Leadership</i>	Bentuk Perwujudan
1	Menjadi Penatalayan ( <i>Stewardship</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadi teladan untuk menginspirasi orang lain:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- memberikan contoh kedisiplinan dan ketekunan</li> <li>- menjaga tindakan dan perkataan di dalam hidup sehari-hari</li> </ul> </li> <li>2. Memilih untuk melayani</li> <li>3. Tanggung jawab kepada institusi:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- berkontribusi demi reputasi institusinya</li> <li>- meningkatkan peringkat akreditasi</li> </ul> </li> <li>4. Bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan</li> </ol>
2	Memberdayakan dan Mengembangkan Orang Lain	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendorong pertumbuhan orang lain:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- mengajarkan keterampilan di luar mata kuliah yang diajar</li> <li>- ingin membangun generasi</li> </ul> </li> <li>2. Berbagi pengetahuan dan informasi:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- memastikan materi dipahami</li> </ul> </li> <li>3. Melibatkan mahasiswa untuk mengembangkan kemampuan mereka.</li> </ol>
3	Memiliki Wawasan Dunia Kristen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendasarkan tindakan yang dilakukan berdasarkan Firman Tuhan:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- meneladani Yesus dalam berbagi hidup untuk mahasiswa</li> <li>- menggunakan prinsip Firman Tuhan</li> </ul> </li> <li>2. Memiliki hubungan pribadi dengan Tuhan:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- mengerjakan keselamatan yang telah dianugerahkan</li> </ul> </li> <li>3. Meyakini kedaulatan dan pertolongan Tuhan:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- meyakini Tuhan menyediakan yang dibutuhkan</li> <li>- meyakini Tuhan menyertai dan menolong</li> </ul> </li> </ol>
4	Autentisitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menunjukkan kerentanan diri:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- mengakui kelemahan diri</li> <li>- mengakui kesalahan</li> </ul> </li> <li>2. Memiliki rasa aman atas identitas dirinya</li> <li>3. integritas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- kesesuaian antara perkataan dan perbuatan</li> </ul> </li> </ol>
5	Penerimaan Interpersonal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan kesempatan kepada orang lain:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- menghargai usaha</li> <li>- mendidik agar tidak mengulangi kesalahan yang sama</li> </ul> </li> <li>2. Menerima orang lain apa adanya:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- memahami kemampuan yang berbeda-beda</li> </ul> </li> <li>3. Berempati</li> </ol>
6	Memberikan Arah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. menyediakan arahan sesuai kemampuan atau kondisi mahasiswa</li> <li>2. mendorong orang lain memiliki visi</li> <li>3. membagikan visi bersama</li> </ol>
7	Membangun Hubungan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. melakukan pendampingan dan pendekatan personal</li> <li>2. membangun kedekatan dengan mahasiswa</li> <li>3. pengelolaan emosi</li> </ol>
8	Menunjukkan Kerendahan Hati	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. memiliki sikap mau belajar (<i>teachability</i>):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>4. umpan balik negatif sebagai dorongan untuk perbaikan</li> </ul> </li> <li>2. Menunjukkan apresiasi terhadap orang lain</li> <li>3. Menerima dan melihat diri sendiri secara objektif</li> </ol>
9	Mengintegrasikan Iman dan Ilmu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrasi iman dan ilmu:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>5. mengintegrasikan materi pembelajaran dengan Firman Tuhan</li> </ul> </li> <li>2. Selaras dengan visi institusi</li> </ol>

Pengaruh para profesor menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat dilakukan oleh seseorang tanpa jabatan formal. Seperti yang disampaikan Liden, et al. (2025), siapapun dapat menjalankan kepemimpinan bila mampu mempengaruhi pengikut melalui keahlian yang dimiliki. Tanggung jawab yang ditunjukkan oleh para profesor memperlihatkan bahwa mereka secara sadar ingin melakukan sesuatu bagi institusinya dan demi kemajuan ilmu pengetahuan di Indonesia. Para profesor telah melihat dirinya sebagai seorang yang diberikan kepercayaan untuk membimbing dan mengembangkan individu di sekitar mereka agar dapat tumbuh dan mencapai potensi terbaik (Sendjaya, 2015).

Karakteristik lain yang juga menonjol adalah memberdayakan dan mengembangkan orang lain. Hal ini tampak pada bagaimana para profesor menjalankan tugas tridharma, yaitu mengajar, melakukan penelitian, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat. McQuade (2020) menegaskan bahwa komitmen mengembangkan orang lain merupakan karakteristik penting seorang *servant leader* dan hal itu diwujudkan para profesor dalam menggembalakan mahasiswa. Hays (2008) menambahkan bahwa seorang *servant leader* melakukan yang benar demi kebaikan bersama, melebihi kepentingan pribadi. Para profesor mengupayakan pertumbuhan mahasiswa dengan berbagi pengetahuan tidak hanya sebagai kewajiban mengajar, tetapi untuk memastikan pemahaman mahasiswa yang mendalam.

Sejalan dengan Graham dalam Sendjaya & Sarros (2002), perbedaan *servant leadership* dengan model kepemimpinan lain adalah dedikasi terhadap kebutuhan orang lain melampaui kepentingan diri atau organisasi. Para profesor menunjukkan kepedulian tersebut dengan memperhatikan kebutuhan, minat, kekuatan, dan keterbatasan mahasiswa yang beragam. Hal ini sesuai dengan Eva et al. (2019) yang menyebut *mode* dari *servant leadership* adalah pemahaman mendalam terhadap pengikut. Nichols (2011) juga menegaskan bahwa profesi mengajar merupakan profesi yang berorientasi pada melayani orang lain, yang tercermin dari bagaimana profesor mengembangkan mahasiswa dalam pembelajaran di kelas.

Salah satu temuan baru dalam penelitian ini adalah munculnya karakteristik “memiliki wawasan dunia Kristen”. Karakteristik ini menonjol karena para profesor mendasarkan tindakan pada Firman Tuhan sehingga memandang mahasiswa sebagai ciptaan Allah. Cosgrove (2006) mendefinisikan wawasan dunia sebagai serangkaian asumsi yang mempengaruhi cara berpikir dan hidup seseorang, sementara Dockery (2007) menekankan bahwa wawasan dunia Kristen berarti berpikir dan hidup secara Kristen dalam seluruh aspek kehidupan. Dengan demikian, wawasan dunia Kristen berperan penting pada bagaimana profesor menggembalakan mahasiswa dengan tetap melayani mahasiswa dengan kemampuan yang berbeda-beda dan tidak meninggalkan mahasiswa yang lemah. Hal ini juga terkait dengan karakteristik penerimaan interpersonal.

Meskipun Greenleaf tidak mengaitkan konsep *servant leadership* dengan agama tertentu, beberapa penulis melihatnya sebagai model kepemimpinan berbasis spiritual (Beazley & Gemmill, 2006). Parris & Peachey (2013) bahkan menyebut ajaran Yesus Kristus kepada murid-murid-Nya sebagai contoh *servant leadership*. Hal ini memperkuat temuan bahwa wawasan dunia Kristen bukan hanya atribut tambahan, tetapi karakteristik yang khas dan relevan di konteks pendidikan tinggi Kristen. Seperti yang dinyatakan Parris & Peachey (2013), *servant leadership* lebih merupakan cara hidup daripada teknik manajemen. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa profesor menjadikan iman Kristen sebagai dasar berpikir dan bertindak, sehingga wawasan dunia Kristen memberi makna tersendiri dalam praktik pengembalaan mahasiswa.

Karakteristik *servant leadership* yang dimiliki oleh para profesor saling terkait. Tanugraha, et al. (2024) menemukan adanya keserupaan atau hubungan paralel yang kuat antara tiga karakteristik inti *servant leadership* dengan prinsip Alkitab, yaitu kerendahan hati, pemberdayaan, dan fokus pada pertumbuhan orang lain. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian ini, di mana kerendahan hati, pelayanan, dan pertumbuhan mahasiswa menjadi ciri yang terlihat. Penelitian ini sejalan dengan temuan Beazley & Gemmill (2015) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi seorang manajer sebagai *servant leader*, semakin besar pula keyakinan spiritualitasnya yang menekankan nilai kejujuran, kerendahan hati, dan pelayanan.

Kesadaran untuk melayani mahasiswa tercermin dari tindakan profesor sebagai perwujudan dari karakteristik menjadi penatalayan (*stewardship*). Handoyo (2010) menemukan bahwa *service* (pelayanan terhadap orang lain) merupakan salah satu dimensi terpenting *servant leadership* dalam pengelolaan pendidikan tinggi. Wawasan dunia Kristen memperkuat pengembalaan yang dilakukan karena konsep menggembalakan berasal dari Alkitab. Pasau, et al. (2023) mengungkapkan bahwa cara gembala menjalankan perannya adalah dengan memiliki hubungan dekat dan penuh perhatian terhadap dombanya, di mana perhatian utamanya adalah kesejahteraan dombanya, bukan dirinya sendiri.

Karakteristik *servant leadership* lainnya adalah penerimaan interpersonal. Tanugraha, et al. (2024) menyatakan bahwa penerimaan interpersonal menunjukkan adanya kemampuan pemimpin menerima orang lain sehingga memungkinkan pemimpin membangun hubungan lebih dalam dan bermakna dengan orang yang dipimpin. Hal ini terkait erat dengan kemampuan membangun hubungan dan memberikan arah. Fry et al. (dalam Tanugraha, 2024) menambahkan bahwa *servant leaders* mampu menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai misi organisasi. Ketika profesor menjalin relasi dekat dengan mahasiswa, mereka lebih mudah menginspirasi dan mengarahkan sehingga dapat mentransformasi mahasiswa.

Karakteristik *servant leadership* yang relatif lemah adalah mengintegrasikan iman dan ilmu, meskipun erat kaitannya dengan wawasan dunia Kristen. Dockery (2007) menyebut bahwa tujuan pendidikan tinggi Kristen adalah melibatkan mahasiswa, staf, dan pengajar untuk tetap berpegang teguh pada iman kepada Allah. Bagi para profesor, integrasi iman dan ilmu diwujudkan dengan memberi arah pada mahasiswa, membagikan visi, serta memastikan ilmu yang dipelajari berakar pada iman Kristen. Eva et al. (2019) menekankan bahwa motif *servant leader* adalah pemimpin dengan orientasi kepada orang lain, dan dalam konteks ini, orientasi tersebut tampak dalam usaha menjadikan ilmu pengetahuan relevan secara spiritual.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan sembilan karakteristik *servant leadership* yang dimiliki oleh profesor di perguruan tinggi swasta Kristen di Tangerang. Tiga karakteristik paling menonjol yaitu menjadi penatalayan (*stewardship*), memberdayakan dan mengembangkan orang lain, dan memiliki wawasan dunia Kristen. Lima karakteristik *servant leadership* lain yang masuk ke dalam kategori sedang atau tidak tidak sekuat tiga karakteristik yang telah disebutkan sebelumnya yaitu autentisitas, penerimaan interpersonal, memberikan arah, membangun hubungan, dan menunjukkan kerendahan hati. Sementara itu, integrasi iman dan ilmu muncul sebagai karakteristik yang paling lemah. Seluruh karakteristik *servant leadership* saling terkait satu sama lain, saling berinteraksi, dan diwujudkan dalam mengembalakan mahasiswa.

Dalam mengembalakan mahasiswa, para profesor mewujudkan karakteristik menjadi penatalayan (*stewardship*) dengan bertindak menjadi teladan untuk menginspirasi orang lain, melayani, dan menunjukkan tanggung atas kepercayaan yang diberikan. Mereka juga mendorong pertumbuhan mahasiswa, berbagi pengetahuan dan informasi, serta melibatkan mahasiswa untuk mengembangkan kemampuan mereka sebagai perwujudan karakteristik memberdayakan dan mengembangkan orang lain. Sesuai dengan konteks perguruan tinggi swasta Kristen, dalam mengembalakan mahasiswa, para profesor mendasarkan tindakan yang dilakukan berdasarkan Firman Tuhan karena memiliki hubungan pribadi dengan Tuhan serta mempercayai kedaulatan dan pertolongan Tuhan dalam hidup mereka.

Karakteristik *servant leadership* lain yang dimiliki oleh para profesor juga diwujudkan dengan menunjukkan kerentanan diri dengan tetap memiliki rasa aman atas identitas dirinya, serta menjalani hidup yang berintegritas. Mereka menerima mahasiswa apa adanya, menyediakan arahan, serta membagikan visi bersama. Dalam mewujudkan kerendahan hati, para profesor memiliki sikap mau terus belajar dengan tujuan untuk terus melakukan perbaikan dan mengapresiasi kontribusi mahasiswa karena menyadari bahwa menjadi profesor bukan berarti mengetahui segala hal. Meskipun integrasi iman dan ilmu hanya sedikit disebutkan, karakteristik ini tetap mencerminkan kesadaran profesor akan pentingnya menyelaraskan iman dengan praktik akademik.

## Implikasi dan Saran

Hasil penelitian mempertegas pentingnya wawasan dunia Kristen dalam membimbing mahasiswa bertumbuh secara holistik. Temuan penelitian ini memiliki dua implikasi penting. Pertama, institusi pendidikan tinggi berbasis iman Kristen dapat lebih konsisten mendorong para dosen, termasuk profesi, memiliki wawasan dunia Kristen dalam menjalankan tri darma karena kepemimpinan akademik juga perlu menekankan adanya nilai-nilai spiritualitas dalam mengembalakan mahasiswa. Kedua, karakteristik *servant leadership* “memiliki wawasan dunia Kristen” dapat menjadi tahap awal penelitian maupun pengembangan teori karakteristik *servant leadership* pada *faith-based institution*. Temuan ini sangat khas dan unik sehingga dapat memberikan kontribusi pengembangan teori *servant leadership* secara umum maupun dari sudut pandang kekristenan serta keterkaitan antara kepemimpinan dan spiritualitas.

Untuk pengembangan ilmu pengetahuan di bidang kepemimpinan, perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai karakteristik *servant leadership* pada profesor di Indonesia, tidak hanya dalam relasi dengan mahasiswa, namun dalam peran profesor secara lebih luas. Selain itu, temuan bahwa integrasi iman dan

ilmu relatif lemah sementara wawasan dunia Kristen sangat menonjol menunjukkan adanya potensi ketidakselarasan di antara kedua karakteristik tersebut. Penelitian lebih lanjut diperlukan agar wawasan dunia Kristen yang dimiliki bukan terbatas pada moralitas semata, namun pada akhirnya dapat mengarahkan para profesor mengintegrasikan iman dan ilmu di dalam menggembalakan mahasiswa maupun di dalam pembelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). (2024). *Indonesia emas 2045: Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2025-2045*. <https://indonesia2045.go.id/>
- Beazley, D., & Gemill, G. (2006). Spirituality and servant leader behavior. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(3), 258–270. <https://doi.org/10.1080/14766080609518629>
- Cosgrove, M. P. (2006). *Foundations of Christian thought: Faith, learning, and the Christian worldview*. Kregel Publications.
- Dockery, D. S. (2007). *Renewing minds: Serving church and society through Christian higher education*. B&H Publishing Group.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Center for Applied Studies.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Handoyo, S. (2010). Pengukuran servant leadership sebagai alternatif kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 14(2), 130–140. <https://doi.org/10.7454/mssh.v14i2.675>
- Hays, J. M. (2008). Teacher as servant: Applications of Greenleaf’s servant leadership in higher education. *Journal of Global Business Issues*, 2(1), 113–134.
- Humas LLDikti Wilayah III. (2023, September). Wilayah III Jakarta: Guru besar baru, semangat baru! *LLDIKTI Wilayah III*. <https://lldikti3.kemdikbud.go.id/v6/2023/09/lembaga-layanan-pendidikan-tinggi-wilayah-iii-jakarta-guru-besar-baru-semangat-baru/>
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- McQuade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2020). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465–490. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0162>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nichols, J. D. (2011). *Teachers as servant leaders*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Pasau, M. M., Heryanto, D., & Manno, D. (2023). Kajian teologis Yohanes 10:1-18 membentuk ulang konsep gembala sebagai teladan. *Phronesis: Jurnal Teologi dan Misi*, 6(2), 245–259. <https://doi.org/10.47457/phr.v6i2.413>
- Permana, A. (2024, May). Mengupas peran dan tanggung jawab guru besar di lingkungan akademik dalam bincang sore FGB ITB. *Institut Teknologi Bandung*. <https://www.itb.ac.id/berita/mengupas-peran-dan-tanggung-jawab-guru-besar-di-lingkungan-akademik-dalam-bincang-sore-fgb-itb/58829>
- Putri, D. L., & Dzulfaroh, A. N. (2024, May 27). Buntut pencatutan nama di karya ilmiah, Kumba Digidowiseiso dicopot dari dekan dan dosen FEB Unas. *Kompas.com*. <https://www.kompas.com/tren/read/2024/05/27/181500365/buntut-pencatutan-nama-di-karya-ilmiah-kumba-digidowiseiso-dicopot-dari?page=all>
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership*. Springer International Publishing.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Tanugraha, Y., Yulien, F., Havish, F., & Hadi, T. (2024). Servant leadership: Biblical evidences and path to organizational effectiveness. *Indonesian Journal of Christian Education and Theology*, 3(4), 247–258. <https://doi.org/10.55927/ijcet.v3i4.11949>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., & Patterson, K. (Eds.). (2010). *Servant leadership: Developments in theory and research*. Palgrave Macmillan
- Yayasan Universitas Pelita Harapan (UPH). (2016). *Keputusan Yayasan Universitas Pelita Harapan Nomor 031/SK-YUPH/2016 tentang visi, misi, dan tujuan Universitas Pelita Harapan*. Yayasan Universitas Pelita Harapan.
- Yayasan Universitas Pelita Harapan (UPH). (2016). *Keputusan Yayasan Universitas Pelita Harapan Nomor 050/SK-YUPH/2016 tentang profil dan kompetensi dosen Universitas Pelita Harapan*. Yayasan Universitas Pelita Harapan.