

**KEPEMIMPINAN STRATEGIS DI SEKTOR PUBLIK:
ANALISIS KONSEPTUAL DAN STUDI KASUS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

Oleh:

INA IRIYANA



PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS LAMPUNG

2025

Abstrak

Kepemimpinan strategis merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan organisasi publik agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, menetapkan arah kebijakan jangka panjang, serta mengintegrasikan nilai-nilai etika dan akuntabilitas dalam setiap keputusan. Dalam konteks administrasi publik, konsep ini berakar pada pemikiran Gary Bandy (2014) yang menekankan pentingnya penciptaan *public value* melalui tata kelola yang adaptif dan partisipatif. Makalah ini menelaah konsep kepemimpinan strategis dengan mengaitkannya pada teori Bass (1985), (Bryson, 2018), dan Yukl (2020), serta menganalisis penerapannya pada kasus Universitas Lampung (Unila), terutama pada periode kepemimpinan perempuan pasca peristiwa OTT 2022. Melalui pendekatan konseptual dan empiris, hasil pembahasan menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di Unila mencerminkan karakteristik *ethical strategic leadership* — mengintegrasikan visi strategis, moralitas publik, serta inovasi kelembagaan untuk memulihkan legitimasi organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan strategis tidak semata menekankan kemampuan manajerial, melainkan juga kepemimpinan yang berorientasi nilai, kolaboratif, dan transformatif dalam menciptakan tata kelola publik yang berkelanjutan.

1. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen terpenting dalam efektivitas organisasi publik. Menurut kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu (Soelistya & MM, 2021). Dalam konteks pemerintahan modern, pemimpin publik tidak hanya dituntut memiliki kemampuan administratif, tetapi juga kemampuan strategis dalam menghadapi dinamika politik, sosial, dan ekonomi yang cepat berubah. Gary Bandy (2014) menegaskan bahwa kepemimpinan strategis di sektor publik adalah kemampuan untuk menavigasi perubahan dengan visi jangka panjang serta mempertahankan nilai-nilai etika dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks Indonesia, pentingnya kepemimpinan strategis tercermin dalam agenda *Reformasi Birokrasi Nasional* dan upaya mewujudkan *good governance*. Tantangan seperti korupsi, resistensi terhadap perubahan, serta birokrasi yang rigid menuntut hadirnya pemimpin dengan orientasi strategis yang mampu memadukan visi, integritas, dan kolaborasi. Hal ini relevan dengan peran perguruan tinggi negeri, termasuk Universitas Lampung, yang dituntut menjadi model tata kelola yang akuntabel dan inovatif.

Kepemimpinan perempuan dalam konteks sektor publik memberikan warna baru. Perempuan sering kali menonjol dalam kemampuan membangun konsensus, komunikasi empatik, serta kepekaan terhadap nilai moral. Dengan demikian, studi ini penting untuk menelaah bagaimana kepemimpinan strategis diterapkan dalam konteks lembaga publik Indonesia melalui studi kasus Universitas Lampung.

2. Telaah Konseptual Kepemimpinan Strategis

2.1. Pengertian dan Hakikat Kepemimpinan Strategis

Menurut Gary Bandy (2014), kepemimpinan strategis adalah kemampuan pemimpin publik dalam menghubungkan arah kebijakan jangka panjang dengan nilai-nilai publik yang dihasilkan oleh organisasi. Bryson (2018) menambahkan bahwa pemimpin strategis harus mampu mengintegrasikan visi, perencanaan, dan komunikasi dengan keberanian mengambil keputusan yang berisiko, namun tetap berbasis etika publik.

(Yukl, 2006) mengartikan kepemimpinan strategis sebagai kemampuan mengantisipasi masa depan dan menggerakkan sumber daya organisasi agar mampu beradaptasi dengan perubahan eksternal. Artinya, pemimpin strategis tidak hanya merespons, tetapi juga menciptakan arah perubahan.

Konsep ini memperluas gagasan *transformational leadership* (Bass & Bass Bernard, 1985) yang menekankan visi dan motivasi pengikut, serta *authentic leadership* (Avolio & Gardner, 2005) yang mengedepankan keaslian dan integritas pemimpin. Dalam konteks administrasi publik.

2.2. Teori-Teori Pendukung

Beberapa teori kepemimpinan mendasari munculnya konsep kepemimpinan strategis:

1. **Transformational Leadership (Bass, 1985)** — menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut melalui visi perubahan.
2. **Authentic Leadership (Avolio & Gardner, 2005)** — fokus pada integritas, keaslian diri, dan moralitas pemimpin.
3. **Public Value Management (Moore, 1995)** — menempatkan penciptaan nilai publik sebagai tujuan utama organisasi sektor publik.
4. **Strategic Management in Government (Bryson, 2018)** — menyoroti pentingnya proses perencanaan strategis, implementasi, dan evaluasi yang berkelanjutan.

2.3. Karakteristik Kepemimpinan Strategis di Sektor Publik

Kepemimpinan strategis memiliki ciri khas yang membedakannya dari bentuk kepemimpinan lainnya, yaitu:

1. **Visi Strategis dan Adaptif.** Mampu melihat perubahan lingkungan dan mengubahnya menjadi peluang.
2. **Komitmen pada Etika Publik.** Keputusan didasarkan pada nilai moral dan tanggung jawab sosial.
3. **Kolaborasi dan Jaringan.** Pemimpin membangun hubungan lintas sektor (pemerintah, swasta, masyarakat).
4. **Inovasi dan Pembelajaran Organisasi.** Pemimpin strategis mendorong budaya inovatif dan reflektif.
5. **Orientasi Nilai Publik.** Fokus pada manfaat sosial dan legitimasi publik, bukan sekadar efisiensi administratif.

2.4. Analisis Evolusi dan Perkembangan Teori

Perkembangan teori kepemimpinan strategis menunjukkan perjalanan panjang. Awalnya, teori **trait** (Stogdill, 1948) berfokus pada sifat bawaan pemimpin. Era berikutnya, teori **behavioral** menyoroti perilaku dan gaya manajemen. Kemudian, teori **contingency** (Fiedler, 1967) menekankan kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi.

Pada 1980-an, muncul teori **transformational leadership** (Bass, 1985) yang membawa dimensi perubahan dan motivasi. Teori ini menjadi jembatan menuju **strategic leadership**, yang memadukan transformasi organisasi dengan perencanaan jangka panjang dan etika publik (Bandy, 2014). Saat ini, muncul paradigma baru — *ethical and collaborative leadership* — yang menekankan moralitas, kesetaraan gender, dan partisipasi publik (Yukl, 2020). Dengan demikian, evolusi teori kepemimpinan publik bergerak dari orientasi struktural menuju nilai-nilai kemanusiaan dan kolaboratif.

3. Kepemimpinan Strategis dan Peran Perempuan

Kepemimpinan perempuan sering kali diidentikkan dengan kemampuan interpersonal, empati, dan keadilan. (Khairi et al., 2023) menunjukkan bahwa pemimpin perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang kolaboratif dan etis, yang sesuai dengan tuntutan sektor publik modern. (Alexsandrina et al., 2024) menambahkan bahwa *authentic leadership* pada pemimpin perempuan berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan publik dan produktivitas organisasi.

Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan perempuan di lembaga publik semakin meningkat, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Perempuan tidak hanya menjadi pelengkap struktur organisasi, tetapi juga membawa nilai-nilai baru yang memperkuat dimensi moral dan strategis dalam birokrasi.

4. Studi Kasus: Kepemimpinan Perempuan di Universitas Lampung

4.1. Konteks Organisasi

Universitas Lampung (Unila) menghadapi tantangan serius pasca peristiwa OTT pada 2022. Krisis kepercayaan publik menuntut perubahan mendasar dalam tata kelola. Kehadiran rektor perempuan pertama pada 2023 menjadi momentum penting untuk menerapkan kepemimpinan strategis berbasis etika dan reformasi kelembagaan. Rektor perempuan pertama periode 2023–2025 menerapkan kerangka BE STRONG (Business, Empowerment, Services, Teaching, Research, Organizational Partnership, and Good Governance) yang sejalan dengan konsep strategic leadership Gary Bandy. Pendekatan ini berfokus pada pemulihan legitimasi, peningkatan integritas, dan inovasi kelembagaan.

Kepemimpinan strategis diimplementasikan melalui: (1) visi etika publik yang menumbuhkan kepercayaan, (2) inovasi kelembagaan seperti pembentukan RS Unila dan digitalisasi sistem tata kelola, (3) pemberdayaan perempuan di jabatan struktural (38,04%), dan (4) penguatan reformasi birokrasi yang berbasis akuntabilitas.

4.2. Strategi Kepemimpinan Perempuan di Unila

Kajian terbaru oleh (Trenggono et al., 2025) dalam *Frontiers in Communication* mengungkap bahwa kepemimpinan perempuan di Universitas Lampung tidak hanya berperan dalam memulihkan tata kelola pasca-krisis 2022, tetapi juga menata kembali simbol, nilai, dan ritual kelembagaan yang menjadi penopang budaya akademik. Melalui pendekatan etnografi komunikasi, penelitian tersebut menunjukkan bahwa Rektor Unila menggunakan pola komunikasi simbolik dan ritual kepemimpinan untuk membangun kembali kepercayaan sivitas akademika serta memperkuat kohesi moral di lingkungan universitas.

Hasil penelitian Trenggono menegaskan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan perempuan di Unila berlandaskan prinsip keteladanan (*exemplary leadership*), *listening leadership*, dan *adaptive communication*, yang memungkinkan proses transformasi organisasi berlangsung secara inklusif. Komunikasi strategis tidak hanya menjadi alat

penyampaian kebijakan, tetapi juga sarana pembentukan makna kolektif yang memperkuat budaya integritas dan profesionalitas akademik.

Selaras dengan temuan tersebut, Rektor perempuan di Unila mengembangkan kerangka kerja “**BE STRONG**” sebagai model kepemimpinan strategis yang menegaskan visi moral dan arah reformasi universitas. Kerangka ini mencakup tujuh dimensi utama yang secara simultan membentuk fondasi nilai publik universitas, yaitu:

1. **Business:** penguatan kemitraan dan kewirausahaan universitas melalui kerja sama dengan dunia industri dan lembaga pemerintah.
2. **Empowerment:** peningkatan kapasitas, kepercayaan diri, dan partisipasi perempuan dalam jabatan struktural.
3. **Services:** reformasi layanan akademik berbasis digital yang transparan dan efisien.
4. **Teaching:** inovasi kurikulum dan peningkatan kualitas pembelajaran berbasis outcome.
5. **Research:** peningkatan publikasi internasional, kolaborasi riset lintas disiplin, dan penguatan reputasi akademik.
6. **Organizational Partnership:** perluasan jejaring kerja sama nasional dan internasional yang memperkuat daya saing kelembagaan.
7. **Good Governance:** penerapan transparansi, akuntabilitas, dan budaya antikorupsi dalam tata kelola universitas.

Kerangka “**BE STRONG**” tidak hanya menjadi akronim, tetapi juga simbol moral dan strategi kelembagaan yang berfungsi mengembalikan kepercayaan publik terhadap institusi. Dengan mengintegrasikan aspek komunikasi, budaya, dan strategi organisasi, kepemimpinan perempuan di Universitas Lampung memperlihatkan karakter kepemimpinan strategis berbasis nilai publik, sebagaimana ditegaskan oleh (Bandy, 2023), bahwa inti dari kepemimpinan strategis di sektor publik terletak pada kemampuan menciptakan makna, kepercayaan, dan nilai dalam proses perubahan organisasi.

3. Proses Manajemen Strategis dalam Kepemimpinan di Universitas Lampung

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi strategi organisasi. Penguasaan yang komprehensif tentang berbagai model kepemimpinan menjadi referensi esensial untuk mengoptimalkan efektivitas manajemen strategik. (Ramadani et al., 2024) sedangkan Menurut Bryson (2018), proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahapan:

1. **Formulasi Strategi.** Penetapan visi dan misi baru Unila dengan penekanan pada etika publik dan tata kelola transparan.
2. **Implementasi Strategi.** Penerapan inovasi kelembagaan seperti RS Unila, Satgas PPKS, digitalisasi administrasi, dan peningkatan peran perempuan di jabatan struktural (38,04%).
3. **Evaluasi Strategi.** Pengawasan capaian IKU, peningkatan akreditasi, dan penguatan kerja sama eksternal.

Ketiga tahap ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya simbol representasi, tetapi menjadi aktor strategis dalam siklus perubahan kelembagaan.

5. Analisis dan Implikasi

Kepemimpinan perempuan di Unila memperlihatkan integrasi antara etika, kolaborasi, dan visi strategis. Pendekatan ini berhasil mengembalikan kepercayaan publik, meningkatkan kinerja akademik, dan memperluas jejaring kelembagaan.

Implikasinya bagi sektor publik Indonesia adalah perlunya:

- Peningkatan kapasitas kepemimpinan strategis berbasis nilai publik;
- Afirmasi kebijakan untuk memperluas partisipasi perempuan di posisi strategis;
- Penguatan budaya organisasi yang berfokus pada integritas dan inovasi.

6. Kesimpulan

Kepemimpinan strategis di sektor publik merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan kemampuan analitis, visi jangka panjang, dan nilai-nilai moral dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Berdasarkan telaah konseptual terhadap teori Gary Bandy (2014), Bass (1985), Bryson (2018), dan Yukl (2020), kepemimpinan strategis bukan sekadar proses administratif, melainkan upaya sistematis untuk menciptakan *public value* melalui inovasi, kolaborasi, dan etika publik. Evolusi teori kepemimpinan menunjukkan pergeseran paradigma dari pendekatan hierarkis dan rasional menuju model kepemimpinan yang lebih partisipatif, reflektif, dan berorientasi pada nilai.

Dalam konteks organisasi publik, terutama di lingkungan pendidikan tinggi, kepemimpinan strategis menjadi instrumen penting dalam membangun tata kelola yang responsif dan adaptif. Pergeseran menuju model *governance leadership* menuntut pemimpin untuk berperan sebagai pengarah nilai dan fasilitator kolaborasi lintas sektor. Karakteristik seperti visi strategis, kemampuan adaptasi, serta orientasi pada hasil dan nilai sosial menjadi elemen kunci keberhasilan kepemimpinan di sektor publik modern.

Analisis terhadap kepemimpinan perempuan memperlihatkan bahwa dimensi empati, komunikasi, dan etika memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi publik. Perempuan tidak hanya hadir sebagai representasi gender, tetapi juga membawa gaya kepemimpinan yang menumbuhkan kepercayaan, mengutamakan dialog, dan mengedepankan moralitas publik. Hal ini memperkuat pandangan bahwa keberagaman gender dalam struktur kepemimpinan dapat menjadi sumber inovasi strategis dan pembaruan budaya birokrasi.

Studi kasus Universitas Lampung memperlihatkan manifestasi nyata dari penerapan konsep *strategic leadership*. Melalui kepemimpinan perempuan pasca krisis tahun 2022, Unila berhasil membangun kembali legitimasi dan kepercayaan publik melalui reformasi

kelembagaan yang sistematis. Model “BE STRONG” menjadi kerangka strategis yang menyatukan dimensi bisnis, pemberdayaan, pelayanan, pengajaran, riset, kemitraan, dan tata kelola yang baik. Pendekatan ini selaras dengan prinsip *public value management*, di mana keberhasilan organisasi publik diukur dari manfaat sosial dan keadilan yang dihasilkan bagi masyarakat.

Lebih jauh, proses manajemen strategis di Unila—yang meliputi formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi—mencerminkan siklus kepemimpinan yang adaptif dan reflektif. Tahap formulasi menunjukkan visi moral dan arah baru lembaga; tahap implementasi menegaskan inovasi dan kolaborasi; sedangkan tahap evaluasi memastikan keberlanjutan reformasi melalui mekanisme akuntabilitas dan indikator kinerja utama.

Dengan demikian, kepemimpinan strategis di sektor publik tidak hanya diukur dari efektivitas administratif, tetapi juga dari kemampuan membangun nilai publik dan legitimasi sosial. Kasus Universitas Lampung membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang berbasis etika, kolaboratif, dan adaptif mampu menjadi kekuatan transformasional yang memperbarui budaya organisasi serta memperkuat daya saing institusi publik. Kesimpulan ini menegaskan bahwa kepemimpinan strategis yang berlandaskan nilai, moralitas, dan kolaborasi lintas sektor merupakan fondasi utama bagi terwujudnya tata kelola publik yang berkelanjutan di era modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexsandrina, I., Zain, S., & Sridadi, A. R. (2024). Implementation of authentic leadership in organizations: a systematic literature review approach. *Jurnal Pijar Studi Manajemen Dan Bisnis*, 2(4), 542–554. <https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bandy, G. (2023). *Financial management and accounting in the public sector*. Routledge.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Khairi, A., Giatman, M., Maksum, H., Jalinus, N., & Abdulah, R. (2023). Menepis stereotipe gender melalui kepemimpinan perempuan di fakultas keguruan dan ilmu pendidikan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 16(6), 2451–2461.
- Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Mukhtar, A. (2024). Eksplorasi konsep dan model kepemimpinan dalam manajemen strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidiscipliner Research*, 2(2), 243–264.
- Soelistya, I. D., & MM, C. (2021). *Buku ajar: Kepemimpinan strategis*. Nizamia Learning Center.
- Trenggono, N., Wardhani, A. C., Ashaf, A. F., Aryanti, N. Y., & Kartika, T. (2025). Communication patterns and adaptation in maintaining academic culture among women leaders: a study of symbols and rituals at the University of Lampung (2023–2024). *Frontiers in Communication*, 10, 1560656.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.

