



Website:
ejournal.unsil.ac.id/index.php/jak

***Correspondence:**
suryo@umy.ac.id

DOI:
10.30758/jak.v21i1.674

Citation:
Toloo, S., Pratolo, S., & Utami, T.P. (2026). Peran Tata Kelola dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Keberlanjutan Keuangan Perguruan Tinggi di Indonesia. Jurnal Akuntansi 21(1), 68-89

Article Process
Submitted:
March, 04, 2026

Reviewed:
April, 09, 2026

Revised:
April, 20, 2026

Accepted:
May, 15, 2026

Published:
May, 30, 2026

Editorial Address:
Accounting Journal
Accounting Study Program
Faculty of Economics and
Business
Siliwangi University
Copyright © 2016
Tasikmalaya. All Rights
Reserved.

P-ISSN: 1907-9958
E-ISSN: 2685-9246

Article Type: Research Paper

PERAN TATA KELOLA DALAM HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEBERLANJUTAN KEUANGAN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI INDONESIA

Sakinah Toloo¹, Suryo Pratolo^{2*}, Tiyas Puji Utami³

Affiliation:

^{1,2}Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Indonesia

³Universitas Pamulang, Indonesia

ABSTRACT

Methodology/approach: This study aims to examine the effect of transformational leadership on the financial sustainability of private universities in Indonesia, with good university governance as a mediating variable. A quantitative approach was used in data collection through questionnaires administered to 317 respondents consisting of Vice Rectors for Finance, Vice Deans for Finance, Heads of Finance Bureaus, and Program Study Secretaries from various accredited HEI in Indonesia. Data analysis was performed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS version 4 software.

Findings: The results show that transformational leadership has a positive and significant effect on good university governance. Transformational leadership also has a positive effect on financial sustainability, both directly and indirectly. The main finding of this study is that good university governance acts as a mediating variable that strengthens the relationship between transformational leadership and financial sustainability.

Practical implications: The implications of this study suggest that improving leadership quality and strengthening institutional governance are crucial strategies for private universities in maintaining long-term financial stability and sustainability.

Originality/value: This study contributes to the higher education management literature by integrating transformational leadership, good university governance, and financial sustainability into a single mediation framework within the context of Indonesian private universities. The findings provide empirical evidence that good university governance serves as a strategic mechanism through which transformational leadership enhances institutional financial sustainability.

Keywords: Transformational Leadership; Good University Governance; Financial Sustainability; Private Higher Education; PLS-SEM

ABSTRAK

Metodologi: Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberlanjutan keuangan perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia dengan tata kelola perguruan tinggi yang baik sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam pengumpulan data melalui kuesioner terhadap 317 responden yang terdiri atas Wakil Rektor Bidang Keuangan, Wakil Dekan Bidang Keuangan, Kepala Biro Keuangan, dan Sekretaris Program Studi dari berbagai PTS terakreditasi di Indonesia. Teknik analisis data dilakukan dengan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan software SmartPLS versi 4.

Hasil Penelitian: Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap tata kelola perguruan tinggi yang baik. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap keberlanjutan keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan utama penelitian ini adalah tata kelola perguruan tinggi yang baik berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keberlanjutan keuangan.

Implikasi Praktis: Implikasi penelitian menyarankan peningkatan kualitas kepemimpinan dan penguatan tata kelola institusi sebagai strategi krusial bagi PTS dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan keuangan jangka panjang.

Orisinalitas/Kebaruan: Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur manajemen pendidikan tinggi dengan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, tata kelola perguruan tinggi yang baik, dan keberlanjutan keuangan dalam satu kerangka mediasi pada konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia. Temuan penelitian memberikan bukti empiris bahwa tata kelola perguruan tinggi yang baik merupakan mekanisme strategis yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberlanjutan keuangan institusi.

Keywords: Dashboard Interaktif, Visualisasi Data, Sistem Informasi, Pengelolaan Zakat, Transparansi Keuangan, NU Care Wonosobo.

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) merupakan institusi pendidikan tinggi yang didirikan dan diselenggarakan oleh masyarakat melalui badan hukum penyelenggara, bukan oleh pemerintah (UU Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, 2012). Dalam kerangka sistem pendidikan nasional, keberadaan PTS menjadi bagian integral dari upaya mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945. Menurut Handayani et al. (2022), PTS memiliki otonomi dalam tata kelola, pembiayaan, dan orientasi kelembagaan yang tidak sepenuhnya bergantung pada negara. Di Indonesia, PTS memiliki kedudukan yang setara secara akademik dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dalam hal penyelenggaraan Tridarma Perguruan Tinggi, yakni pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Kemendikbudristek, 2023).

PTS juga memainkan peran penting dalam memperluas akses pendidikan tinggi, terutama di daerah-daerah yang belum terjangkau oleh PTN. Data Kemendikbudristek (2023) menunjukkan bahwa PTS tersebar di berbagai wilayah Indonesia dan berkontribusi dalam memperluas akses pendidikan tinggi, khususnya di daerah yang belum terjangkau oleh PTN. Hal ini juga didukung oleh data BPS (2024) yang memperlihatkan persebaran PTS hingga ke luar pusat-pusat kota besar, sehingga memberikan kesempatan pendidikan tinggi di wilayah yang belum memiliki PTN. Secara filosofis, PTS mencerminkan semangat partisipasi masyarakat dalam pembangunan, karena diselenggarakan atas dasar inisiatif dan kebutuhan sosial lokal. Hal ini juga ditegaskan oleh Handayani et al. (2022) bahwa partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi merupakan bentuk nyata demokratisasi pendidikan dan perwujudan tanggung jawab kolektif terhadap peningkatan mutu bangsa.

Konsekuensi dari penyelenggaraan berbasis partisipasi masyarakat ini juga terlihat pada sejumlah perbedaan mendasar dibandingkan dengan PTN maupun perguruan tinggi kedinasan, baik dari sisi pendirian, pembiayaan, hingga fleksibilitas kelembagaan. Secara struktural, PTS diselenggarakan oleh badan hukum milik masyarakat, sedangkan PTN didirikan dan dibiayai oleh pemerintah melalui kementerian terkait (UU Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, 2012). Dalam hal sumber pendanaan, PTS umumnya bergantung pada dana operasional yang berasal dari biaya pendidikan mahasiswa dan sumber eksternal lain seperti donatur atau kerja sama, sementara PTN memperoleh anggaran rutin dari APBN (Kemenkeu, 2023). Dilihat dari dimensi pengelolaan akademik, PTS cenderung memiliki otonomi yang lebih tinggi dalam menyusun kurikulum, membuka program studi baru, dan menjalin kemitraan strategis, karena tidak terikat secara ketat pada struktur birokrasi negara. Perbedaan tersebut pada gilirannya memunculkan tantangan bagi PTS, terutama dalam hal keberlangsungan operasional dan pembuktian mutu akademik secara konsisten (Handayani et al., 2022). Perbedaan PTS tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan pola pikir dan arah pengembangan institusi pendidikan yang lebih mandiri dan adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal.

Berdasarkan data yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik (2024), jumlah PTS di Indonesia pada tahun 2024 mencapai 2.812 institusi dari total 2.937 perguruan tinggi. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 0,96% perguruan tinggi di Indonesia dikelola secara swasta. Jumlah mahasiswa aktif secara keseluruhan tercatat hampir mencapai 5 juta orang, di mana sebagian besar terdaftar pada institusi PTS (Kemendikbudristek, 2024). Tren ini menunjukkan bahwa keberadaan PTS bukan hanya kuantitatif, tetapi juga signifikan secara fungsional dalam menopang sistem pendidikan tinggi Indonesia. Hal ini diperkuat oleh fakta bahwa banyak PTS yang menjadi pilihan utama bagi masyarakat karena aksesibilitas, biaya, dan fleksibilitas program studi yang ditawarkan (BPS, 2024).

Besarnya jumlah dan kontribusi strategis PTS tersebut tidak otomatis menghilangkan tantangan yang mereka hadapi, terutama dalam aspek keberlanjutan keuangan. Berbeda dengan PTN yang mendapat alokasi anggaran dari APBN, sebagian besar PTS bergantung pada iuran mahasiswa sebagai sumber utama pendapatan (Kemenkeu, 2023). Ketergantungan ini menjadikan posisi keuangan PTS sangat rentan terhadap fluktuasi jumlah mahasiswa, inflasi, dan dinamika ekonomi nasional. Dampak dari kondisi ini terlihat pada kesulitan keuangan yang membuat sejumlah PTS harus menghentikan operasional atau kehilangan izin aktif. Data Badan Pusat Statistik (2024) menunjukkan bukti tren penurunan jumlah PTS secara konsisten selama lima tahun terakhir, dari 3.129 institusi pada 2019 menjadi 2.841 pada 2023. Penurunan ini menjadi indikator tekanan nyata terhadap keberlanjutan operasional PTS dan mencerminkan tantangan serius dalam mewujudkan keberlanjutan keuangan di tengah fluktuasi penerimaan mahasiswa dan ketidakpastian ekonomi.

Keberlanjutan keuangan dalam konteks pendidikan tinggi mengacu pada kemampuan institusi untuk mempertahankan kelangsungan operasionalnya dalam jangka panjang melalui perencanaan anggaran yang efisien, diversifikasi sumber pendapatan, dan tata kelola keuangan yang akuntabel (Handayani et al., 2022). Dalam konteks PTS, keberlanjutan ini

tidak hanya mencakup aspek teknis pembiayaan, tetapi juga keterkaitan dengan kualitas tata kelola dan gaya kepemimpinan yang efektif sebagai faktor internal utama dalam memperkuat daya tahan institusi. Perspektif *Stewardship Theory* menjelaskan bahwa pemimpin berperan sebagai pengelola dan penjaga kepentingan organisasi secara kolektif, bukan sekadar sebagai individu yang mengejar kepentingan pribadi (Donaldson & Davis, 1991). Pemimpin yang berorientasi pada prinsip *stewardship* bertindak dengan penuh tanggung jawab, integritas, dan komitmen terhadap keberlangsungan lembaga. Tata kelola perguruan tinggi yang baik dan kepemimpinan transformasional menjadi elemen penting yang memperkuat kapasitas institusi dalam menghadapi tantangan pendanaan, menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, serta memastikan keberlanjutan operasional PTS secara nasional (Hernandez, 2008).

Kepemimpinan transformasional dipandang penting karena mendorong perubahan budaya organisasi melalui visi yang jelas, komunikasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang mendukung pengembangan potensi anggota (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional berperan dalam membangun kepercayaan, meningkatkan partisipasi internal, serta memotivasi inovasi strategi pendanaan yang mendukung stabilitas dan keberlanjutan keuangan institusi (Willis et al., 2017).

Tantangan keberlanjutan keuangan PTS di Indonesia menunjukkan kompleksitas yang semakin tinggi seiring dengan meningkatnya tuntutan mutu dan akuntabilitas publik. Berdasarkan Laporan Statistik Pendidikan Tinggi 2024 yang diterbitkan oleh Pusdatin Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, dari total 2.812 PTS yang tercatat aktif, hanya 2.450 institusi yang telah memiliki status akreditasi di bawah lingkup Kemdikristek. Data yang diperoleh didapati bahwa sebagian besar PTS masih berada pada kategori Baik, sedangkan jumlah institusi dengan akreditasi Unggul dan Baik Sekali relatif kecil. Proporsi lembaga yang masih berstatus akreditasi lama (A, B, C) juga menandakan bahwa proses transisi sistem akreditasi belum sepenuhnya merata di seluruh wilayah. Kondisi ini mengindikasikan perlunya peningkatan kapasitas tata kelola agar lembaga pendidikan tinggi swasta mampu memenuhi standar mutu nasional yang lebih tinggi. Kelemahan dalam tata kelola berdampak langsung pada rendahnya efisiensi pengelolaan sumber daya dan menurunkan kemampuan institusi dalam menjaga keberlanjutan keuangan secara jangka panjang, terutama karena ketergantungan terhadap pendapatan dari biaya pendidikan mahasiswa masih sangat tinggi (Muktiyanto et al., 2020).

Kesenjangan capaian akreditasi berimplikasi langsung pada dinamika pendanaan dan daya saing institusi. Lembaga dengan peringkat akreditasi yang lebih rendah cenderung mengalami kesulitan menarik mahasiswa baru, mitra kerja sama, dan sumber pembiayaan eksternal, sehingga tekanan fiskal menjadi lebih besar dibandingkan institusi yang memiliki akreditasi tinggi (Muktiyanto et al., 2020). Tekanan fiskal tersebut memaksa beberapa PTS melakukan penghematan operasional yang bersifat jangka pendek, seperti pembekuan rekrutmen dosen atau pengurangan investasi pada pengembangan mutu, yang pada gilirannya menghambat upaya peningkatan kualitas kelembagaan (Habeeb & Eyupoglu, 2024). Efek kumulatif dari kebijakan penghematan yang tidak strategis ini berpotensi menurunkan kapasitas institusi untuk memenuhi standar akreditasi di masa berikutnya, sehingga membentuk lingkaran yang menghubungkan penurunan mutu dengan penurunan keberlanjutan finansial (Handayani et al., 2022).

Ketidakefisienan tata kelola internal menjadi salah satu jalur utama yang memperburuk tekanan tersebut. Praktik pengelolaan keuangan yang kurang transparan, lemahnya pengendalian internal, serta minimnya perencanaan strategis jangka panjang seringkali menyebabkan ketidakseimbangan antara pendapatan dan beban operasional (Yudianto et al., 2021). Kondisi ini berdampak tidak hanya pada aspek keuangan, tetapi juga pada reputasi dan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap institusi (Muktiyanto et al., 2020). Permasalahan tersebut menegaskan bahwa keberlanjutan keuangan PTS sangat bergantung pada efektivitas tata kelola dan kualitas kepemimpinan dalam menjaga stabilitas organisasi sekaligus mendorong peningkatan mutu (Asmadi et al., 2022).

Fakta-fakta tersebut menunjukkan pentingnya penguatan kapasitas kepemimpinan dan tata kelola sebagai upaya meningkatkan keberlanjutan keuangan PTS. Studi Handayani et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keberlanjutan keuangan PTS melalui peran mediasi *transparency* dan *accountability*, dimana kedua ini merupakan komponen utama dari tata kelola. Temuan ini memberikan kontribusi penting dengan mengidentifikasi bagaimana kepemimpinan dapat meningkatkan aspek tertentu dari tata kelola universitas yang berujung pada perbaikan kinerja keuangan lembaga pendidikan tinggi. Namun, studi tersebut menyisakan beberapa keterbatasan yang menjadi landasan diferensiasi penelitian ini. Pertama, Handayani et al. (2022) dalam studinya hanya memanfaatkan *transparency* dan *accountability* untuk pengukuran tata kelola. Pendekatan yang hanya menggunakan dua aspek ini berpotensi menyederhanakan gambaran kompleksitas prinsip *good university governance* yang sebenarnya melibatkan berbagai dimensi saling terkait dan diperlukan untuk mendukung efektivitas pengelolaan perguruan tinggi secara menyeluruh. Kedua, Handayani et al. (2022) dalam pengukuran untuk aspek kepemimpinan transformasional mengadopsi empat indikator klasik yang merujuk pada model (Avolio et al., 2013) yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat indikator tersebut banyak digunakan secara luas dalam pengukuran kepemimpinan transformasional dan cenderung bersifat umum juga lebih menekankan pada karakteristik personal pemimpin. Keterbatasan tersebut juga mencerminkan bahwa kajian mengenai keberlanjutan keuangan pada PTS masih relatif terbatas dalam literatur, khususnya ketika dikaitkan dengan faktor-faktor internal seperti kepemimpinan transformasional dan tata kelola universitas. Penelitian yang menelaah hubungan ketiga variabel tersebut secara simultan masih jarang ditemukan, sehingga mekanisme bagaimana kepemimpinan dan tata kelola berkontribusi terhadap keberlanjutan keuangan belum tergambar secara komprehensif. Minimnya penelitian serupa memperkuat urgensi untuk melakukan kajian yang mampu memberikan pemahaman lebih utuh mengenai dinamika internal PTS dalam mempertahankan keberlanjutan finansialnya.

Penelitian ini hadir sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam dengan menggunakan pendekatan pengukuran yang lebih terperinci dan sesuai dengan konteks PTS. Dalam menganalisis tata kelola perguruan tinggi, penelitian ini mengacu pada sembilan indikator *good university governance* yang diusulkan oleh Muktiyanto et al. (2020) yaitu *ethics*, *vision and mission*, *the structure of governance*, *credibility*, *autonomy*, *fairness*, *accountability*, *responsibility*, dan *transparency*. Penggunaan indikator tersebut memungkinkan penelitian menangkap dimensi yang lebih luas dan saling berkaitan yang diperlukan untuk mendukung pengelolaan sumber daya secara lebih efektif dan berkontribusi pada keberlanjutan keuangan PTS. Pada aspek kepemimpinan transformasional, penelitian ini mengadopsi tujuh indikator dari Bentaleb (2024), yaitu *Positive Vision*, *Individual Support*, *Staff Recognition*, *Team Collaboration*, *Innovative Thinking*, *Value Consistency*, dan *Competent Inspiration*, yang mendukung penguatan kapasitas organisasi dalam beradaptasi dan berinovasi untuk menunjang stabilitas keuangan PTS. Berbeda dengan (Handayani et al., 2022), penelitian ini secara eksplisit mengangkat *good university governance* sebagai variabel mediasi, untuk memahami bagaimana tata kelola perguruan tinggi menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberlanjutan keuangan PTS. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih utuh dan relevan untuk mendukung penguatan kelembagaan PTS di berbagai konteks. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya pemahaman mengenai upaya meningkatkan keberlanjutan keuangan PTS melalui pendekatan pengukuran yang lebih terperinci dan sesuai konteks. Pendekatan ini mengintegrasikan pengukuran *good university governance* secara lebih komprehensif serta kepemimpinan transformasional yang lebih rinci sebagai variabel mediasi, untuk menangkap hubungan yang lebih kompleks dan realistis. Harapannya, penelitian ini dapat menjadi dasar pertimbangan bagi pengembangan strategi penguatan kelembagaan PTS agar lebih adaptif, efektif, dan berkelanjutan di tengah berbagai tantangan yang dihadapi.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong perubahan nilai, sikap, dan perilaku anggota organisasi melalui inspirasi, visi bersama, dan perhatian individual (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional mampu membangun komitmen kolektif dan meningkatkan kapasitas anggota untuk beradaptasi terhadap perubahan yang kompleks, yang menjadi penting dalam lingkungan pendidikan tinggi yang menghadapi berbagai tantangan dan tuntutan akuntabilitas (Willis et al., 2017).

Pemimpin transformasional berperan menanamkan nilai-nilai tersebut melalui komunikasi visi yang kuat, penguatan kerja sama, dan pemberdayaan anggota, sehingga pengambilan keputusan dapat berjalan lebih terbuka dan bertanggung jawab (Willis et al., 2017). Dengan mendorong keterlibatan semua pihak dalam proses pengelolaan, kepemimpinan transformasional diyakini dapat memperkuat struktur dan budaya organisasi yang mendukung tata kelola perguruan tinggi yang baik (Hidayah et al., 2020).

Penelitian Handayani et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi mendukung peningkatan akuntabilitas dan transparansi, yang merupakan komponen penting dalam tata kelola perguruan tinggi. Penelitian mereka menekankan bahwa pemimpin yang visioner dan komunikatif mampu mendorong penerapan sistem pelaporan yang lebih terbuka dan pengambilan keputusan yang lebih partisipatif. Bentaleb (2024) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang lebih kolaboratif dan etis. Menurut Bentaleb (2024), kepemimpinan transformasional tidak hanya mendorong inovasi, tetapi juga memperkuat norma-norma akuntabilitas dengan cara memberikan pengakuan individu dan menumbuhkan kerja sama tim yang solid. Muktiyanto et al. (2020) dalam penelitiannya menegaskan bahwa penerapan tata kelola universitas yang baik tidak hanya memerlukan struktur formal dan aturan tertulis, tetapi juga memerlukan kepemimpinan yang mampu menumbuhkan komitmen terhadap nilai-nilai etika dan partisipasi.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan tata kelola perguruan tinggi yang baik juga dapat dijelaskan melalui perspektif *Stewardship Theory*. Teori ini memandang pemimpin sebagai penjaga (*steward*) yang memiliki komitmen moral untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi (Davis et al., 1997). Dalam praktiknya, pemimpin transformasional yang mengadopsi prinsip *stewardship* akan menanamkan nilai-nilai kepercayaan, akuntabilitas, dan partisipasi dalam budaya organisasi. Melalui kepemimpinan yang berorientasi pada *stewardship*, universitas didorong untuk mengembangkan sistem tata kelola yang lebih transparan, inklusif, dan bertanggung jawab. Pemimpin menjadi teladan dalam menerapkan *prinsip good governance*, mendorong partisipasi seluruh sivitas akademika dalam pengambilan keputusan, serta membangun mekanisme pengawasan yang lebih akuntabel. Berdasarkan kajian hubungan antara kepemimpinan transformasional dan tata kelola perguruan tinggi tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan strategi pengelolaan keuangan yang tangguh dan berkelanjutan (Bass & Riggio, 2006). Alih-alih hanya memastikan operasi berjalan rutin, pendekatan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam mengidentifikasi risiko keuangan, mencari sumber pendanaan alternatif, dan membangun kesiapan organisasi menghadapi tekanan eksternal. Dengan mendorong inovasi, membangun semangat kolektif, dan memfasilitasi kerja sama lintas unit, kepemimpinan transformasional diharapkan mendukung pengelolaan sumber daya secara lebih efektif dan efisien. Hal ini menjadi landasan penting untuk menjaga keberlanjutan keuangan institusi, terutama di tengah keterbatasan pendanaan eksternal dan ketergantungan pada biaya pendidikan mahasiswa (Handayani et al., 2023). Pemimpin transformasional dapat menggerakkan organisasi untuk lebih adaptif, memanfaatkan peluang, dan mengurangi risiko yang dapat mengganggu stabilitas keuangan.

Bentaleb (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mendorong budaya inovasi dan kolaborasi dalam organisasi, yang sangat penting untuk pengembangan strategi pendanaan alternatif dan pengelolaan risiko keuangan. Pemimpin transformasional membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan mengidentifikasi peluang pengembangan sumber pendapatan baru. Handayani et al. (2023) juga menekankan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat ketahanan keuangan PTS. Mereka menemukan bahwa pemimpin yang komunikatif dan visioner mampu membangun komitmen anggota organisasi untuk mendukung implementasi kebijakan pengelolaan keuangan yang lebih disiplin dan strategis, sehingga meningkatkan kesiapan menghadapi tekanan eksternal.

Perspektif *Stewardship Theory* juga memperkuat pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan transformasional mendukung keberlanjutan keuangan. *Stewardship Theory* menekankan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab intrinsik untuk mengelola organisasi demi kepentingan jangka panjang (Davis et al., 1997). Perspektif ini melihat kepemimpinan sebagai amanah yang menuntut integritas, kepercayaan, dan orientasi pada kesejahteraan bersama. Dalam konteks pengelolaan keuangan PTS, prinsip *stewardship* mendorong penerapan strategi keuangan yang hati-hati, transparan, dan berorientasi pada keberlanjutan. Pendekatan ini menekankan pentingnya akuntabilitas dalam penggunaan sumber daya, mitigasi risiko finansial, dan pengembangan sumber pendanaan alternatif untuk menjaga stabilitas keuangan institusi pendidikan tinggi. Berdasarkan hal tersebut, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Keberlanjutan Keuangan

Tata kelola yang baik memegang peranan penting dalam memastikan lembaga pendidikan dikelola secara efisien, transparan, dan bertanggung jawab. Prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, partisipasi, dan keadilan bukan hanya formalitas, tetapi menjadi pedoman dalam setiap pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya (Hidayah et al., 2020). Pentingnya akuntabilitas dan transparansi sebagai bagian dari tata kelola yang baik juga ditunjukkan oleh Hermansyah et al. (2018) yang menjelaskan bahwa kedua prinsip tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengelolaan organisasi dan pelayanan kepada para pemangku kepentingan.

Penelitian Handayani et al. (2023) menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good governance*, seperti transparansi dan akuntabilitas, memiliki pengaruh signifikan terhadap keberlanjutan keuangan PTS di Indonesia. Temuan mereka menekankan bahwa universitas dengan sistem tata kelola yang lebih baik cenderung lebih mampu menjaga stabilitas keuangan, meskipun menghadapi tekanan eksternal. Hal ini sejalan dengan Muktiyanto et al. (2020) yang menekankan bahwa internalisasi prinsip-prinsip *good university governance* mendukung efisiensi manajerial dan meningkatkan kemampuan institusi untuk mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya kepada stakeholder. Almagtomea et al. (2019) dalam konteks sektor publik juga memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa praktik *governance* yang baik berkontribusi pada efisiensi pengelolaan anggaran, pengurangan potensi moral hazard, serta peningkatan kemampuan organisasi dalam menghadapi tekanan fiskal. Hal ini relevan untuk universitas yang menghadapi tantangan ketergantungan pada sumber pendanaan tunggal dan tuntutan untuk meningkatkan layanan pendidikan secara berkelanjutan.

Sejalan dengan *Stewardship Theory*, tata kelola yang baik mencerminkan tanggung jawab institusi dalam mengelola sumber daya demi kepentingan bersama secara etis, transparan, dan akuntabel (Davis et al., 1997). Prinsip-prinsip *stewardship* mendorong praktik pengelolaan organisasi yang berorientasi jangka panjang dan menghindari perilaku oportunistik, sehingga mendukung terciptanya sistem keuangan yang stabil dan berkelanjutan. Dalam konteks PTS, penerapan tata kelola yang berlandaskan pada nilai-nilai *stewardship* berkontribusi langsung terhadap keberlanjutan keuangan melalui pengendalian

biaya, penguatan efisiensi, serta peningkatan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap kinerja institusi. Berdasarkan hubungan teoritis dan bukti empiris tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik berpengaruh positif terhadap Keberlanjutan Keuangan

Kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi hasil akhir organisasi secara langsung, tetapi juga bekerja melalui pembentukan sistem tata kelola yang lebih baik. Pemimpin dengan gaya transformasional mendorong perubahan budaya organisasi menuju prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan keadilan, yang menjadi inti dari tata kelola yang baik (Muktiyanto et al., 2020). Melalui komunikasi visi yang kuat dan kemampuan memotivasi anggota, pemimpin transformasional membantu membangun struktur pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan bertanggung jawab, sehingga mendukung perbaikan sistem tata kelola (Bentaleb, 2024).

Page | 75

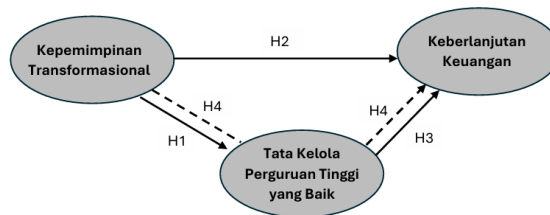
Tata kelola perguruan tinggi yang baik sendiri merupakan kerangka yang komprehensif, mencakup *ethics, vision and mission, structure of governance, credibility, autonomy, fairness, accountability, responsibility, dan transparency* (Muktiyanto et al., 2020). Prinsip-prinsip tersebut pada dasarnya selaras dengan prinsip *Good Corporate Governance* yang diterapkan pada organisasi bisnis, yang sama-sama menekankan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan sebagai dasar pengelolaan organisasi yang efektif serta mampu menciptakan nilai bagi organisasi (Firmansyah & Devi, 2018; Rustendi, 2018). Penerapan prinsip-prinsip ini mendorong pengambilan keputusan yang lebih partisipatif, pengelolaan risiko yang lebih baik, dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien untuk mendukung keberlanjutan keuangan. Untuk mengetahui hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap keberlanjutan keuangan yang dimediasi oleh tata kelola perguruan tinggi yang baik dapat dilihat melalui penelitian terdahulu.

Penelitian oleh Muktiyanto et al. (2020) menjelaskan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good university governance*, seperti *credibility, fairness, dan responsibility*, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan dan memperkuat legitimasi institusi. Hal ini berdampak langsung pada stabilitas dan pertumbuhan keuangan jangka panjang, karena institusi yang dikelola secara baik lebih mampu mengelola sumber daya secara efisien dan menarik dukungan eksternal. Penelitian yang dilakukan oleh Handayani et al. (2022) secara khusus menegaskan bahwa tata kelola perguruan tinggi yang baik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberlanjutan keuangan. Dalam studinya, ditemukan bahwa pemimpin transformasional yang mendorong implementasi tata kelola yang baik mampu menciptakan sistem pengelolaan keuangan yang lebih transparan dan akuntabel, sehingga institusi lebih siap menghadapi tantangan finansial dan mempertahankan keberlanjutan keuangan dalam jangka panjang.

Penjelasan tersebut sejalan dengan perspektif *Stewardship Theory*, yang memandang pemimpin sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab intrinsik untuk mengelola organisasi demi kepentingan bersama, bukan semata untuk kepentingan pribadi (Davis et al., 1997). Dalam kerangka teori ini, pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penjaga nilai (*steward*) yang menanamkan prinsip-prinsip *good governance* seperti akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan keadilan ke dalam budaya organisasi. Dengan membangun tata kelola yang berorientasi pada nilai-nilai tersebut, kepemimpinan transformasional dapat mendorong terciptanya sistem pengelolaan keuangan yang lebih disiplin, partisipatif, dan berkelanjutan. Berdasarkan kerangka teoretis dan temuan studi sebelumnya yang mendukung mekanisme hubungan tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Keberlanjutan Keuangan melalui Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik

Berdasarkan landasan teori dan hipotesis yang telah dikembangkan, Gambar 1 disajikan model penelitian yang menggambarkan hubungan antarvariabel yang diteliti.



Gambar 1. Model Penelitian

METHOD

Variabel dependen adalah kinerja keuangan, diukur dengan *Return on Assets* (ROA) yang merefleksikan Tingkat optimalisasi aset perusahaan oleh manajemen guna memperoleh keuntungan (Sembiring et al., 2024); (Islami & Wulandari, 2023). ROA dihitung dengan rumus:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Variabel bebas mencakup Struktur Modal (X1) melalui *Debt to Equity Ratio* (DER), Likuiditas (X2) melalui *Current Ratio* (CR), serta Ukuran Perusahaan (X3) yang diwakili Logaritma Natural Total Aset guna menormalkan variasi skala aset antar perusahaan. (Harjito & Martono, 2007) dalam (Sembiring et al., 2024); (Yuliani, 2021); (Melania & Tjahjono, 2022). Rumus perhitungannya sebagai berikut:

1. $DER = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Ekuitas}}$
2. $CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$
3. $SIZE = \ln(\text{Total Aset})$

Data penelitian dikumpulkan dengan metode dokumentasi, bersumber dari data tidak langsung berupa *financial report* atau laporan keuangan emiten pertambangan yang ada di Bursa Efek Indonesia (BEI) dari tahun 2020 hingga 2024. Teknik *purposive sampling* diterapkan dalam penentuan sampel penelitian yang berkriteria: tercatat di BEI sepanjang 2020-2024, rutin menerbitkan *financial report*, menyediakan data lengkap variabel studi, mencatatkan laba, serta menggunakan Rupiah sebagai satuan mata uang.

Pengujian asumsi klasik dilakukan sebelum analisis regresi guna menjamin bahwa model yang digunakan telah memenuhi prinsip *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE). Analisis data dilakukan dengan mencakup pengujian normalitas melalui *Kolmogorov-Smirnov*, multikolinearitas pakai *Tolerance* dan *VIF*, heteroskedastisitas dengan uji Park, serta autokorelasi via *Durbin Watson*; apabila autokorelasi terdeteksi, diatasi melalui metode *Cochrane-Orcutt* atau transformasi lag.

Analisis statistik deskriptif diterapkan untuk memaparkan karakteristik data penelitian. Selanjutnya, analisis regresi linier berganda dilakukan untuk menguji pengaruhnya struktur modal, likuiditas, dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keuangan, dengan model:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

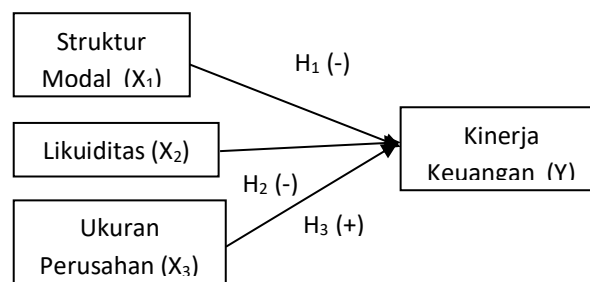
Keterangan:

- Y = Kinerja keuangan perusahaan yang diproksikan dengan ROA
 α = Konstanta, yaitu nilai Y ketika seluruh variabel independen bernilai nol
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi masing-masing variabel independen
 X_1 = Struktur modal yang diukur menggunakan DER
 X_2 = Likuiditas yang diukur menggunakan CR
 X_3 = Ukuran perusahaan yang diukur menggunakan Ln Total Aset
 e = *Error term* atau variabel pengganggu di luar model penelitian

Page | 77

Hipotesis diuji menggunakan uji t-test, di mana nilai signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Koefisien determinasi (R^2) berfungsi mengukur proporsi variasi profitabilitas keuangan yang dapat diterangkan melalui kontribusi kolektif variabel independen.

Model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Struktur modal berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan pertambangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2020–2024.

H2: Likuiditas berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan pertambangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2020–2024.

H3: Ukuran perusahaan berpengaruh terhadap kinerja keuangan Perusahaan pertambangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2020–2024.

RESULTS AND DISCUSSION

The Uji *Common Method Variance* (CMV)

Sebelum analisis PLS-SEM, penelitian ini menguji potensi *common method variance* (CMV) menggunakan *Harman's Single Factor Test*. CMV dianggap bermasalah apabila satu faktor menjelaskan lebih dari 50% total varians (Podsakoff & Organ, 1986). Hasil uji CMV pada Tabel 2 menunjukkan bahwa faktor tunggal hanya menjelaskan sebesar 43,89%, sehingga tidak terdapat masalah CMV yang signifikan.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Keterangan	Deskripsi	Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	107	33,8

Keterangan	Deskripsi	Jumlah	Presentase (%)
Usia	Perempuan	210	66,2
	Total	317	100
	20-35 Tahun	137	43,2
	35-50 Tahun	139	43,8
	>50 Tahun	41	12,9
	Total	317	100
	Bidang Keuangan	192	60,6
	Non Bidang Keuangan	125	39,4
	Total	317	100
	Universitas	174	54,9
	Institut	24	7,6
	Sekolah tinggi	82	25,9
	Politeknik	19	6
	Akademi	18	5,7
	Total	317	100
	Jawa	138	43,5
	Sumatra	132	41,6
	Kalimantan	28	8,8
	Sulawesi	5	1,6
	NTB, NTT, Maluku dan wilayah timur	14	4,4
	Total	317	100
Pengalaman Mengelola Keuangan	< 1 Tahun	51	16,1
	1-5 Tahun	150	47,3
	>5 Tahun	116	36,6
	Total	317	100
	Wakil Rektor Bidang Keuangan	66	20,8
Jabatan	Wakil Dekan Bidang Keuangan	24	7,6
	Kepala Biro Keuangan	178	56,2
	Sekretaris Program Studi	49	15,5
	Total	317	100
	A (Unggul)	28	8,8
Akreditasi	B (Baik Sekali)	174	54,9
	C (Baik)	115	36,3
	Total	317	100

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025.

Tabel 2. Common Method Variance

Total	% of Variance
7.461	43.890

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025.

Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif variabel penelitian digunakan untuk mengetahui statistik deskriptif tentang masing-masing variabel. Nilai maksimum, nilai minimum, nilai rata-rata, dan standar deviasi diberikan kepada data primer yang telah dikumpulkan. Tabel 3 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki nilai mean sebesar 3,96 (SD = 0,643), sedangkan tata kelola perguruan tinggi yang baik memiliki mean sebesar 4,06 (SD = 0,769). Sementara itu, keberlanjutan keuangan memiliki mean sebesar 3,45 (SD = 0,872). Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum responden menilai praktik kepemimpinan transformasional dan tata kelola perguruan tinggi berada pada kategori relatif tinggi, sedangkan persepsi terhadap keberlanjutan keuangan berada pada tingkat moderat.

Tabel 3. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional	317	2	5	3.96	0.643
Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik	317	1	5	4.06	0.769
Keberlanjutan Keuangan	317	1	5	3.45	0.872

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025.

Pengujian Kualitas Data

Analisis Outer Model

a. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$. Apabila nilai outer loading $\leq 0,70$, maka indikator tersebut dianggap tidak valid dan perlu dipertimbangkan untuk dihapus dari model (Hair et al., 2017). Berdasarkan hasil pengujian tahap pertama, terdapat tiga indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas, yaitu TL4, FS1, dan FS2, sehingga indikator tersebut dieliminasi dan dilakukan pengujian ulang. Hasil pengujian tahap kedua menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen sebagaimana disajikan pada Tabel 5.

Tabel 4 Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer loading	Keputusan
Kepemimpinan Transformasional <i>(Transformational Leadership/TL)</i>	TL1	0,853	Valid
	TL2	0,836	Valid
	TL3	0,872	Valid
	TL4	0,037	Tidak Valid
	TL5	0,851	Valid
	TL6	0,807	Valid

Variabel	Indikator	<i>Outer loading</i>	Keputusan
Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik (<i>Good University Governance/GUG</i>)	GUG1	0,851	Valid
	GUG2	0,858	Valid
	GUG3	0,802	Valid
	GUG4	0,791	Valid
	GUG5	0,848	Valid
Keberlanjutan Keuangan (<i>Financial Sustainability/FS</i>)	FS1	0,687	Tidak Valid
	FS2	0,385	Tidak Valid
	FS3	0,745	Valid
	FS4	0,755	Valid
	FS5	0,831	Valid
	FS6	0,815	Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025.

Tabel 5. Hasil Pengujian Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	<i>Outer loading</i>	AVE	Keputusan
Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership/TL</i>)	TL1	0,856	0,714	Valid
	TL2	0,840		
	TL3	0,872		
	TL5	0,849		
	TL6	0,806		
Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik (<i>Good University Governance/GUG</i>)	GUG1	0,852	0,690	Valid
	GUG2	0,859		
	GUG3	0,801		
	GUG4	0,792		
	GUG5	0,847		
Keberlanjutan Keuangan (<i>Financial Sustainability/FS</i>)	FS3	0,775	0,688	Valid
	FS4	0,815		
	FS5	0,869		
	FS6	0,856		

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025.

b. Uji Validitas Diskriminan

Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Discriminant validity dapat diuji menggunakan Fornell-Larcker Criterion, yang membandingkan akar nilai Average Variance Extracted (AVE) tiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya. Jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk, maka discriminant validity dinyatakan terpenuhi. Nilai Fornell-Larcker Criterion pada penelitian ini disajikan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Fornell-Lacker

	<i>Transformational Leadership (TL)</i>	<i>Good University Governance (GUG)</i>	<i>Financial Sustainability (FS)</i>
TL	0,845		
GUG	0,816	0,831	
FS	0,431	0,404	0,830

Sumber: Data Olahan SPSS, 2025.

Suatu model juga dikatakan memiliki discriminant validity yang baik apabila nilai cross loading setiap indikator pada variabel laten lebih tinggi dibandingkan nilai cross loading terhadap variabel laten lainnya. Tabel 7 berikut menunjukkan bahwa nilai cross loading pada setiap indikator menunjukkan discriminant validity yang baik.

Tabel 7. Cross Loading

	<i>Transformational Leadership (TL)</i>	<i>Good University Governance (GUG)</i>	<i>Financial Sustainability (FS)</i>
TL1	0,856	0,659	0,350
TL2	0,840	0,626	0,358
TL3	0,872	0,684	0,362
TL5	0,849	0,736	0,327
TL6	0,806	0,728	0,419
GUG1	0,739	0,852	0,320
GUG2	0,744	0,859	0,395
GUG3	0,628	0,801	0,347
GUG4	0,649	0,792	0,306
GUG5	0,610	0,847	0,300
FS3	0,243	0,248	0,775
FS4	0,291	0,248	0,815
FS5	0,383	0,355	0,869
FS6	0,451	0,428	0,856

Sumber: Data Olahan PLS, 2025.

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) dengan batas minimum 0,70 (Hair et al., 2017). Hasil pada Tabel 8 menunjukkan seluruh konstruk memiliki nilai di atas kriteria tersebut, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Tabel 8. Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keputusan
<i>Transformational Leadership (TL)</i>	0,900	0,926	Reliabel
<i>Good University Governance (GUG)</i>	0,887	0,917	Reliabel
<i>Financial Sustainability (FS)</i>	0,853	0,898	Reliabel

Sumber: Data Olahan PLS, 2025.

1. Analisis Inner Model

a. Variance Inflation Factor (VIF)

Uji ini digunakan untuk menilai potensi multikolinearitas pada inner model. Nilai VIF di bawah 5 menunjukkan tidak adanya masalah kolinearitas yang serius (Hair et al., 2017). Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 9, seluruh nilai VIF berada di bawah batas tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural bebas dari masalah multikolinearitas.

Tabel 9. Variance Inflation Factor

	VIF
GUG → FS	2,993
TL → FS	2,993
TL → GUG	1,000

Sumber: Data Olahan PLS, 2025.

b. R-square

Tabel 10 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel keberlanjutan keuangan (*Financial Sustainability*) sebesar 0,194, yang artinya variabel-variabel independen mampu menjelaskan sebesar 19,4% variasi pada keberlanjutan keuangan. Sisanya sebesar 80,6% dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian. Adapun nilai *R-square* untuk variabel *Good University Governance* (GUG) sebesar 0,666, menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 66,6% variasi pada variabel tersebut. Nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat hingga kuat, sehingga model dinilai layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 10. *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
<i>Financial Sustainability</i> (FS)	0,194	0,189
<i>Good University Governance</i> (GUG)	0,666	0,665

Sumber: Data Olahan PLS, 2025.

c. *F-square*

Uji *F-Square* dilakukan untuk melihat besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model. Tabel 11 menunjukkan bahwa pengaruh Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik terhadap Keberlanjutan Keuangan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,010, yang menunjukkan kontribusi yang sangat kecil. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keberlanjutan Keuangan juga tergolong kecil dengan nilai 0,038. Adapun pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik memiliki nilai 1,993, yang mencerminkan efek sangat besar dan kontribusi prediktif yang kuat dalam menjelaskan variabel Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik.

Tabel 11. *F-Square*

	<i>F-Square</i>
GUG → FS	0,010
TL → FS	0,038
TL → GUG	1,993

Sumber: Data Olahan PLS, 2025.

d. *The Q² Value* dan *PLSpredict*

Uji *Q² Value* dan analisis *PLSpredict* digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model. Nilai *Q²* yang lebih besar dari nol menunjukkan adanya relevansi prediktif, sedangkan *PLSpredict* membandingkan kinerja prediksi model PLS-SEM dengan model *benchmark* (LM). Tabel 12 menunjukkan bahwa seluruh variabel endogen memiliki nilai *Q²* > 0, yang menandakan model memiliki *predictive relevance*. Hasil *PLSpredict* menunjukkan bahwa sebagian besar item pengukuran memiliki nilai kesalahan prediksi model PLS yang lebih rendah dibandingkan model LM, sehingga model yang diajukan memiliki kemampuan prediksi pada tingkat medium.

Tabel 12. *The Q Value* dan *PLSpredict*

Indikator	<i>Q²</i> predict	PLS- SEM_RMSE	PLS- SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
FS3	0,045	1,189	0,981	1.193	0.976
FS4	0,077	1,183	0.973	1.179	0.982

FS5	0,142	1,089	0.890	1.101	0.899
FS6	0,193	1,087	0.898	1.075	0.874
GUG1	0,540	0,572	0.435	0.571	0.417
GUG2	0,549	0,561	0.434	0.566	0.425
GUG3	0,388	0,706	0.509	0.706	0.507
GUG4	0,418	0,661	0.488	0.655	0.473
GUG5	0,363	0,669	0.482	0.673	0.500

Sumber: Data Olahan PLS, 2025.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mengacu pada nilai *t-statistic*, *p-value*, dan arah koefisien jalur. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,66 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, dengan arah koefisien yang sejalan dengan hipotesis yang diajukan (Ramayah et al., 2016). Tabel 13. menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel memenuhi kriteria tersebut, sehingga seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima.

Tabel 13. Uji Hipotesis

Direct Effect					
		Original sample	T statistic	P values	Keterangan
H1	TL → GUG	0,816	31,999	0,000	Diterima
H2	TL → FS	0,305	3,464	0,000	Diterima
H3	GUG → FS	0,155	1,672	0,047	Diterima
Indirect Effect					
		Original sample	T statistic	P values	Keterangan
H4	TL → GUG → FS	0,126	1,681	0,046	Diterima

Sumber: Data Olahan PLS, 2025.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional terhadap Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik (H1) memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,816 dengan *t-statistic* sebesar 31,999 dan *p-value* sebesar 0,000, yang mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin baik pula tata kelola perguruan tinggi yang diterapkan. Dengan demikian, hipotesis H1 didukung oleh data.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong perubahan nilai, sikap, dan perilaku anggota organisasi melalui inspirasi, visi bersama, dan perhatian individual (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional berperan menanamkan nilai-nilai tersebut melalui komunikasi visi yang kuat, penguatan kerja sama, dan pemberdayaan anggota, sehingga pengambilan keputusan dapat berjalan lebih terbuka dan bertanggung jawab (Willis et al., 2017). Dengan mendorong keterlibatan semua pihak dalam proses pengelolaan, kepemimpinan transformasional diyakini dapat memperkuat struktur dan budaya organisasi yang mendukung tata kelola perguruan tinggi yang baik (Hidayah et al., 2020).

Berbagai temuan empiris mendukung hubungan tersebut. (Handayani et al., 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi berkontribusi terhadap peningkatan transparansi dan akuntabilitas melalui penerapan sistem pelaporan yang lebih terbuka dan pengambilan keputusan yang partisipatif. Sejalan dengan itu, Dema et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat penerapan prinsip-prinsip *good governance*, khususnya transparansi, akuntabilitas, responsivitas, dan partisipasi. Savareikiene (2013) juga mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional mendorong terbentuknya budaya organisasi yang etis, visioner, dan kolaboratif, sehingga nilai integritas dan keadilan lebih mudah terinternalisasi dalam tata kelola. Supardi et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan kualitas tata kelola melalui pengambilan keputusan berbasis pengetahuan, keterbukaan informasi, serta komitmen terhadap mutu organisasi

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan tata kelola perguruan tinggi yang baik juga dapat dijelaskan melalui perspektif *Stewardship Theory*. Teori ini memandang pemimpin sebagai penjaga (*steward*) yang mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi serta memiliki komitmen moral terhadap akuntabilitas dan kepercayaan (Davis et al., 1997). Pemimpin transformasional yang mengadopsi prinsip *stewardship* mendorong penerapan tata kelola yang transparan, inklusif, dan bertanggung jawab melalui keteladanan, partisipasi sivitas akademika, serta penguatan mekanisme pengawasan yang akuntabel.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keberlanjutan Keuangan

Pengujian terhadap hipotesis kedua (H2) menunjukkan adanya pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Keberlanjutan Keuangan. Nilai *path coefficient* sebesar 0,305 dengan *t-statistic* sebesar 3,464 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat praktik kepemimpinan transformasional dalam perguruan tinggi swasta, semakin tinggi pula kemampuan institusi dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan keuangannya.

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan strategi pengelolaan keuangan yang tangguh dan berkelanjutan (Bass & Riggio, 2006). Alih-alih hanya memastikan operasi berjalan rutin, pendekatan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam mengidentifikasi risiko keuangan, mencari sumber pendanaan alternatif, dan membangun kesiapan organisasi menghadapi tekanan eksternal. Dengan mendorong inovasi, membangun semangat kolektif, dan memfasilitasi kerja sama lintas unit, kepemimpinan transformasional diharapkan mendukung pengelolaan sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

Bangbon & Channuwong (2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu mengarahkan perubahan dan mengelola sumber daya secara lebih adaptif, sehingga organisasi memiliki kapasitas untuk mempertahankan keberlanjutan operasional maupun finansial. Campbell et al. (2020) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong praktik pengelolaan keuangan jangka panjang yang lebih disiplin dan selaras dengan tujuan keberlanjutan. Pepurah (2018) juga memperkuat bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan berkontribusi terhadap peningkatan viabilitas dan kemandirian finansial melalui penguatan budaya adaptif serta pengembangan strategi pendanaan yang lebih proaktif.

Pemahaman mengenai hubungan tersebut juga dapat ditinjau melalui perspektif *Stewardship Theory*. Davis et al. (1997) memandang pemimpin sebagai penjaga amanah organisasi yang bertanggung jawab mengelola sumber daya demi kepentingan jangka panjang. Dalam konteks pengelolaan keuangan PTS, prinsip *stewardship* menekankan

pentingnya integritas, transparansi, dan akuntabilitas dalam penggunaan sumber daya, serta upaya mitigasi risiko dan pengembangan sumber pendanaan alternatif. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional yang berlandaskan *stewardship* dipandang mampu mendukung terciptanya keberlanjutan keuangan institusi.

Pengaruh Tata Kelola yang Baik terhadap Keberlanjutan Keuangan

Temuan pada hipotesis ketiga (H3) memperlihatkan bahwa Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik berpengaruh positif terhadap Keberlanjutan Keuangan. Hubungan tersebut tercermin dari nilai *path coefficient* sebesar 0,155 dengan *t-statistic* sebesar 1,672 dan *p-value* sebesar 0,047, yang menunjukkan signifikansi secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin optimal penerapan prinsip tata kelola, semakin kuat pula keberlanjutan keuangan perguruan tinggi. Dengan demikian, hipotesis ketiga didukung oleh data penelitian.

Page | 85

Tata kelola yang baik memegang peranan penting dalam memastikan lembaga pendidikan dikelola secara efisien, transparan, dan bertanggung jawab. Prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, partisipasi, dan keadilan bukan hanya formalitas, tetapi menjadi pedoman dalam setiap pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya (Hidayah et al., 2020). Penerapan tata kelola yang efektif memungkinkan pimpinan kampus untuk merancang strategi keuangan yang berkelanjutan, mengendalikan biaya, dan meminimalkan risiko, terutama di tengah ketidakpastian ekonomi dan persaingan yang ketat (Handayani et al., 2023).

Handayani et al. (2023) menemukan bahwa penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas mendorong praktik pengelolaan keuangan yang lebih terarah pada keberlanjutan. Ayam (2020) juga menjelaskan bahwa kerangka tata kelola dalam pendidikan tinggi membantu membentuk sistem pengelolaan yang lebih akuntabel dan terstruktur, sehingga institusi mampu mempertahankan stabilitas pendanaannya. Temuan Riziqiyah et al. (2025) serta Almagtomea et al. (2019) juga menegaskan bahwa praktik tata kelola yang baik meningkatkan efisiensi anggaran dan ketahanan institusi dalam menghadapi tekanan pendanaan, sejalan dengan perspektif *Stewardship Theory* yang menekankan tanggung jawab pengelolaan sumber daya secara etis dan berorientasi jangka panjang (Davis et al., 1997).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keberlanjutan Keuangan melalui Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik

Analisis efek tidak langsung pada hipotesis keempat (H4) memperlihatkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Keberlanjutan Keuangan melalui Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik. Nilai *path coefficient* sebesar 0,126 dengan *t-statistic* sebesar 1,681 dan *p-value* sebesar 0,046, menunjukkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa tata kelola perguruan tinggi yang baik berperan sebagai mekanisme perantara dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keberlanjutan keuangan. Dengan demikian, hipotesis keempat didukung oleh data penelitian.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi hasil akhir organisasi secara langsung, tetapi juga bekerja melalui pembentukan sistem tata kelola yang lebih baik. Pemimpin dengan gaya transformasional mendorong perubahan budaya organisasi menuju prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan keadilan, yang menjadi inti dari tata kelola yang baik (Muktiyanto et al., 2020). Melalui komunikasi visi yang kuat dan kemampuan memotivasi anggota, pemimpin transformasional membantu membangun struktur pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan bertanggung jawab, sehingga mendorong pengelolaan sumber daya yang lebih efisien dan terarah pada keberlanjutan keuangan (Bentaleb, 2024).

Handayani et al. (2022) menunjukkan bahwa tata kelola perguruan tinggi yang baik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberlanjutan keuangan

melalui peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan. Temuan Iqbal et al. (2020) juga menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap keberlanjutan organisasi sering kali bekerja melalui variabel perantara, sehingga memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong keberlanjutan keuangan melalui pembentukan tata kelola yang lebih efektif dan berorientasi jangka panjang. Hubungan ini sejalan dengan *Stewardship Theory* yang memandang pemimpin sebagai penjaga amanah organisasi yang bertanggung jawab menanamkan nilai-nilai *good governance* demi kepentingan Bersama (Davis et al., 1997). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dipandang mampu memperkuat keberlanjutan keuangan melalui perannya dalam membangun tata kelola perguruan tinggi yang baik.

SIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberlanjutan keuangan perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia dengan tata kelola perguruan tinggi yang baik sebagai variabel mediasi. Berdasarkan data dari 317 responden, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap tata kelola dan keberlanjutan keuangan, serta tata kelola berpengaruh positif terhadap keberlanjutan keuangan dan memediasi hubungan tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kepemimpinan yang visioner dan akuntabel berkontribusi dalam menciptakan tata kelola yang efektif, yang pada akhirnya mendukung stabilitas finansial institusi.

Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengelola PTS untuk memperkuat integrasi antara kepemimpinan transformasional dan praktik tata kelola institusi. Pengembangan kapasitas kepemimpinan yang visioner, kolaboratif, dan berorientasi pada akuntabilitas perlu diiringi dengan sistem tata kelola yang transparan dan partisipatif guna memastikan keberlanjutan keuangan jangka panjang. Untuk memperdalam pemahaman mengenai dinamika tersebut, penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan sampel dan mengembangkan pengukuran keberlanjutan keuangan yang lebih komprehensif, termasuk dengan memanfaatkan data objektif seperti laporan keuangan, sehingga hasil yang diperoleh semakin kuat dan memiliki daya generalisasi yang lebih luas.

REFERENSI

- Almagtomea, A., Shaker, A., Al-Fatlawi, A., & Bekheet, H. (2019). The integration between financial sustainability and accountability in higher education institutions: An exploratory case study. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(2), 202–221.
- Asmadi, I., Ilyas, A. A. R. M., Tirtajaya, A., Muctar, H. S., & Wahidin, D. (2022). Kepemimpinan Pendidikan Di Tengah Kompleksitas Perubahan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(4), 6050–6056. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i4.3444>
- Avolio, B.J., Yammarino, & F.J. (2013). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead. 10th Anniversary Edition*. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005005>
- Ayam, J. R. A. (2020). The Impact of Ghana ' s Higher Education Governance and Regulatory Framework on Financial Sustainability. *International Journal of African Higher Education*, 6(1), 121–139. <https://doi.org/10.6017/ijahe.v6i1.10928>
- Bangbon, P., & Channuwong, S. (2023). The Influence Of Transformational Leadership On Organizational Sustainability: A Case Study Of Business Companies In Bangkok. *Journal of Namibian Studies History Politics Culture*, 34, 4058–4076.

<https://doi.org/10.59670/jns.v33i.2012>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Bentaleb, D. (2024). Dynamics of leadership, interpersonal relations and commitment to change in the Tunisian healthcare context: toward effective transformation of healthcare institutions? *Journal of Management Development*, 43(4), 514–532. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2023-0261>

Page | 87

BPS. (2024). *Statistik Pendidikan Tinggi Indonesia 2024*. Badan Pusat Statistik.

Campbell, T. R. (2020). *Relationship Between Transformational Leadership Style and Financial Sustainability*. Walden University.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>

Dema, H., Andi Fadel Rusdi, Yasin, A., Hamid, H., & Abriyanti, N. (2021). Transformational Leadership in Creating Good District Government Transformational Leadership in Creating Good District Government. *PRAJA: Jurnal Ilmiah Pemerintahan*, 9(2), 64–75. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/717/1/012032>

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>

Firmansyah, I., & Devi, A. (2018). Studi Literatur Review Untuk Penerapan Good Corporate Governance Bagi Pengembangan Asuransi Mikro Syariah. *Jurnal Akuntansi*, 13(1), 40–48. <https://doi.org/10.37058/jak.v13i1.712>

Habeeb, Y. O., & Eyupoglu, S. Z. (2024). Strategic Planning, Transformational Leadership and Organization Performance: Driving Forces for Sustainability in Higher Education in Nigeria. *Sustainability (Switzerland)*, 16(11). <https://doi.org/10.3390/su16114348>

Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage Publications* (2nd ed.).

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Handayani, E., Sholihin, M., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). Do Private Universities Achieve Financial Sustainability as a Result of Transformational Leadership. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(8), 2365–2374. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170803>

Handayani, E., Sholihin, M., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2023). Optimation Principles of Good Financial Governance to Increase Financial Sustainability. *Quality - Access to Success*, 24(196), 230–242. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.29>

Hermansyah, I., Rahman, R., & Suherman, M. (2018). Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik (Survei Pada Dinas Daerah Kota Tasikmalaya). *Jurnal Akuntansi*, 13(1), 21–29. <https://doi.org/10.37058/jak.v13i1.711>

Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model.

Journal of Business Ethics, 80(1), 121–128. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2>

Hidayah, N., Eliyani, & Susanto, A. (2020). The Implementation of Good University Governance and Intellectual Capital in Universities at Different National Accreditation Levels. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(1), 1.

Page | 88

Iqbal, Q., Hazlina, N., Nasim, A., Abdul, S., & Khan, R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>

Kemendikbudristek. (2023). *Penjelasan tentang kesetaraan PTS dan PTN dalam Penyelenggaraan Tridarma Perguruan Tinggi*.

Kemenkeu. (2023). *Pendanaan PTS dan PTN*.

Muktiyanto, A., Hermawan, A. A., & Hadiwidjaja, R. D. (2020). The role of management control systems in the performance of higher education through good university governance. *International Journal of Trade and Global Markets*, 13(3), 288–310. <https://doi.org/10.1504/IJTGM.2020.108777>

Peprah, W. K. (2018). The Relationship between Sustainable Leadership and Financial Sustainability: A Key to Transforming Agricultural Financing. *4th Research Conference on Sustainable Development Goals: Transforming Africa*, 210–218.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>

Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2016). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An Updated and Practical Guide to Statistical Analysis* (1st ed.). Pearson Malaysia Sdn. Bhd.

Riziqiyah, M. F., Wati, L. K., & Setyorini, R. (2025). Peningkatan Keberlanjutan Usaha Koperasi Melalui Penguatan Tata Kelola. *Jurnal Kreativitas Dan Inovasi*, 119–125. <https://doi.org/10.24034/kreanova.v5i3.7302>

Rustendi, T. (2018). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Pada BUMN Di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Akuntansi*, 13(2), 49–58. <https://doi.org/10.37058/jak.v13i2.839>

Savareikiene, D. (2013). Transformational leadership roles in the development of motivation in aspects of good governance. *Ekonomika Ir Vadyba: Aktualijos Ir Perspektyvos*, 3(31), 152–158.

Supardi, Handoko, V. R., & Rochim, A. I. (2020). *If Building Commitment for Knowledge-Based Decision to Create Quality Management: The Role of Transformational Leadership in Higher Education Governance Good in Developing Countries: A Literature Review*. 10(9), 6–14. <https://doi.org/10.7176/PPAR/10-9-02>

UU Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi (2012).

Willis, S., Clarke, S., & O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 281–305. <https://doi.org/10.1111/joop.12172>

Yudianto, I., Mulyani, S., Fahmi, M., & Winarningsih, S. (2021). The influence of good university governance and intellectual capital on university performance in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 57–70. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0006>