



USAID
DARI RAKYAT AMERIKA



KUMPULAN STUDI KASUS DALAM BIDANG KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI

BAHAN PENGAJARAN PROGRAM PASCASARJANA

USAID Higher Education Leadership and Management

**KUMPULAN STUDI KASUS DALAM BIDANG
KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI
BAHAN PENGAJARAN PROGRAM PASCASARJANA**

Tim Penyunting:

Tim USAID HELM

Diterbitkan oleh:

PT. Arkacipta Global Media

ISBN:

978-602-60071-2-4

USAID Higher Education Leadership and Management

2016

www.usaid.gov/indonesia

www.ristekdikti.go.id

KATA PENGANTAR

Perguruan Tinggi atau Universitas adalah suatu organisasi yang kompleks, karena mempunyai budaya, organisasi, nuansa dan juga kegiatan-kegiatan yang tidak ditemukan di Institusi non akademik. Dengan demikian, untuk mengelolanya dengan baik diperlukan kepemimpinan dan manajemen yang spesifik.

Kementrian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi berkolaborasi dekat dengan USAID *Higher Education Leadership and Management (HELM)*, Program Penguatan Pascasarjana, dan bermitra dengan tiga universitas di Amerika Serikat, *Indiana Alliance: Indiana University, The Ohio State University* dan *University of Illinois*, telah mengembangkan dan memperkuat empat pusat pendidikan dan penelitian tingkat pascasarjana dalam bidang kepemimpinan dan manajemen di Indonesia sejak tahun 2013, yaitu:

1. Institut Pertanian Bogor (IPB)
2. Universitas Gadjah Mada (UGM)
3. Universitas Negeri Padang (UNP)
4. Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)

Program Pascasarjana HELM mendukung perluasan dari program-program master dan/atau pengembangan tingkat doktoral dalam bidang kepemimpinan dan manajemen pendidikan tinggi. Program-program doktor memerlukan jalur-jalur kuat penelitian oleh staf pengajar dan kandidat-kandidat doktor. Konsentrasi ilmu pengetahuan terhadap pendidikan tinggi akan menyediakan dasar untuk pengembangan program-program model pendidikan eksekutif dan pascasarjana untuk pengembangan kapasitas pemimpin-pemimpin struktural. Sebagai bagian dari kerja ini materi-materi inovatif seperti studi kasus untuk pengajaran ini diperlukan.

K. Peter Kuchinke, Ph.D., pakar dari *University of Illinois, Urbana-Champaign* adalah sebagai penasihat bagi enam belas peneliti yang menulis buku ini di dalam mengembangkan studi-studi kasus mereka pada bidang kepemimpinan dan manajemen pendidikan tinggi. Buku ini dicapai melalui penyampaian lokakarya pengembangan studi kasus, pertemuan-pertemuan individual dengan pemimpin dan staf di universitas yang berpartisipasi, dan tindak lanjut untuk terus mendukung kedelapan tim sambil mereka melakukan penelitian untuk studi kasus mereka dan uji coba di ruang kelas.

Buku berjudul "Kumpulan Studi Kasus dalam Bidang Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Tinggi: Bahan Pengajaran Program Pascasarjana" ini, menyajikan hasil studi kasus di delapan institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Apa yang disajikan di dalam buku ini diharapkan dapat menjadi buku ajar/bahan pembelajaran bagi program pascasarjana dan professional di bidang kepemimpinan dan manajemen di Indonesia. Studi kasus seperti ini banyak dipakai di bidang tersebut di negara lain seperti Amerika Serikat, karena membahas problem yang riil, yang tidak ada jawaban yang mutlak benar, melainkan mengajak mahasiswa untuk mencari beberapa kemungkinan secara kreatif.

Kami ucapkan terima kasih kepada tim peneliti dan USAID HELM atas diterbitkannya buku ini dan semoga kerjasama dapat terus dikembangkan untuk kemajuan institusi-institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

Jakarta, 15 Juni 2016



Prof. Intan Ahmad, Ph.D.
Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan
Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Singkatan	viii
Pendahuluan	1
Institut Pertanian Bogor (IPB)	
Kepemimpinan dalam Penjaminan Mutu di Universitas Majapahit, Dr. Ir. Arief Daryanto, M.Ec. dan Dr. Ir. Idqan Fahmi, M.Ec	5
Hubungan Masyarakat dan Promosi di Universitas Sumatra, Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc. dan Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, MS	17
Universitas Gajah Mada (UGM)	
Universitas Negeri Yudhistira: Kebijakan Pengembangan Kampus Jangka Panjang, Dr.-Ing. Singgih Hawibowo dan Dr. Wisjnu Martani SU	29
Catatan Pengajaran	39
Kepemimpinan Keilmuan Perguruan Tinggi untuk Mendukung Pencapaian Reputasi Akademik yang Berciri Khas di Universitas Mahabharata, Prof. Dr. Fahmy Radhi, MBA dan Chandra Setyawan, STP, M.Eng	45
Catatan Pengajaran	53
Universitas Negeri Padang (UNP)	
Kepemimpinan untuk Perubahan Budaya Universitas (Studi Kasus pada Universitas X), Prof. Dr. Nurhizrah Gistituati M.Ed. dan Dr. Hadiyanto, M.Ed	57
Universitas Kalimantan (UK): Kepemimpinan dalam Perencanaan dan Pembiayaan, Dr. Yahya M.Pd. dan Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd	65
Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)	
Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Universitas Jaya Prima, Dr. Aceng Muhtaram Mirfani, M.Pd. dan Prof. Dr. Djam'an Satori, MA	71
Catatan Pengajaran	83
Pemilihan Rektor Baru di Universitas Negeri Jawa Timur (UNJT), Prof. Udin Syaefudin Sa'ud, M.Ed., Ph.D. dan Dr. Cicih Sutarsih, M.Pd	85
Daftar Penulis dan Biodata	91

DAFTAR SINGKATAN DAN AKRONIM

AMAI	Audit Mutu Akademik Internal – <i>Internal Academic Quality Audit</i>
BAN-PT	Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi – <i>National Accreditation Board for Higher Education</i>
Bappeda	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah – <i>Regional Development Planning Agency</i>
BAPSI	Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi – <i>Planning Administration and Information System Bureau</i>
BHMN	Badan Hukum Milik Negara – <i>State-Owned Legal Institutions</i>
BHP	Badan Hukum Pendidikan – <i>Education Legal Institutions</i>
BKMD	Badan Penanaman Modal Daerah – <i>Regional Investment Coordinating Board</i>
BKS PTN	Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri – <i>Cooperating Body of State Universities</i>
BLU	Badan Layanan Umum – <i>Public Service Unit</i>
BOPTN	Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri – <i>State University Operational Assistance</i>
BPH	Badan Pelaksanan Harian – <i>Daily Executive Board</i>
BSI	Biro Sistem Informasi – <i>Bureau of Information System</i>
D3	Diploma Tiga – <i>Diploma Three</i>
D4	Diploma Empat – <i>Diploma Four</i>
Diknas	Pendidikan Nasional – <i>National Education</i>
Ditjen(Dikti)	Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi – <i>Directorate General of Higher Education</i>
Dirjen	Direktur Jenderal – <i>General Director</i>
DKI	Daerah Khusus Ibukota – <i>Special Capital Region</i>
DP2M	Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat – <i>Directorate Research and Community Services</i>
DPRD	Dewan Perwakilan Rakyat Daerah – <i>Regional People's Representative Council</i>
EQ	<i>Emotional Quotient</i>
HELM	<i>Higher Education Leadership and Management</i> – Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Tinggi
Humas	Hubungan Masyarakat - <i>Public Relations</i>
FBSS	Fakultas Bahasa Sastra dan Seni – <i>Language Literature and Art Faculty</i>
FBS	Fakultas Bahasa dan Seni – <i>Language and Art Faculty</i>
FE	Fakultas Ekonomi – <i>Economic Faculty</i>
FIK	Fakultas Ilmu Keolahragaan – <i>Sport Science Faculty</i>
FIP	Fakultas Ilmu Pendidikan – <i>Education Faculty</i>
FIS	Fakultas Ilmu Sosial – <i>Social Science Faculty</i>
FKIP	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan – <i>Teaching and Education Faculty</i>
FMIPA	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam – <i>Mathematics and Sciences Faculty</i>

DAFTAR SINGKATAN DAN AKRONIM

AMAI	Audit Mutu Akademik Internal – <i>Internal Academic Quality Audit</i>
BAN-PT	Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi – <i>National Accreditation Board for Higher Education</i>
Bappeda	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah – <i>Regional Development Planning Agency</i>
BAPSI	Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi – <i>Planning Administration and Information System Bureau</i>
BHMN	Badan Hukum Milik Negara – <i>State-Owned Legal Institutions</i>
BHP	Badan Hukum Pendidikan – <i>Education Legal Institutions</i>
BKMD	Badan Penanaman Modal Daerah – <i>Regional Investment Coordinating Board</i>
BKS PTN	Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri – <i>Cooperating Body of State Universities</i>
BLU	Badan Layanan Umum – <i>Public Service Unit</i>
BOPTN	Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri – <i>State University Operational Assistance</i>
BPH	Badan Pelaksanan Harian – <i>Daily Executive Board</i>
BSI	Biro Sistem Informasi – <i>Bureau of Information System</i>
D3	Diploma Tiga – <i>Diploma Three</i>
D4	Diploma Empat – <i>Diploma Four</i>
Diknas	Pendidikan Nasional – <i>National Education</i>
Ditjen(Dikti)	Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi – <i>Directorate General of Higher Education</i>
Dirjen	Direktur Jenderal – <i>General Director</i>
DKI	Daerah Khusus Ibukota – <i>Special Capital Region</i>
DP2M	Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat – <i>Directorate Research and Community Services</i>
DPRD	Dewan Perwakilan Rakyat Daerah – <i>Regional People's Representative Council</i>
EQ	<i>Emotional Quotient</i>
HELM	<i>Higher Education Leadership and Management</i> – Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Tinggi
Humas	Hubungan Masyarakat - <i>Public Relations</i>
FBSS	Fakultas Bahasa Sastra dan Seni – <i>Language Literature and Art Faculty</i>
FBS	Fakultas Bahasa dan Seni – <i>Language and Art Faculty</i>
FE	Fakultas Ekonomi – <i>Economic Faculty</i>
FIK	Fakultas Ilmu Keolahragaan – <i>Sport Science Faculty</i>
FIP	Fakultas Ilmu Pendidikan – <i>Education Faculty</i>
FIS	Fakultas Ilmu Sosial – <i>Social Science Faculty</i>
FKIP	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan – <i>Teaching and Education Faculty</i>
FMIPA	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam – <i>Mathematics and Sciences Faculty</i>

FPP	Fakultas Pertanian dan Peternakan – <i>Agriculture and Farming Faculty</i>
FT	Fakultas Teknik – <i>Engineering Faculty</i>
IKIP	Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan – <i>Teacher and Education Institute</i>
IKK	Indikator Keberhasilan Kegiatan – <i>Successful Activities Indicator</i>
IPB	Institut Pertanian Bogor – <i>Bogor Agriculture University</i>
IPS	Ilmu Pengetahuan Sosial – <i>Social Sciences</i>
Ipteks	Ilmu Pengetahuan Teknologi dan Seni – <i>Technology and Art Sciences</i>
IT	<i>Information Technology</i> – Teknologi Informasi
ITB	Institut Teknologi Bandung – <i>Bandung Technology Institute</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> – Organisasi Internasional untuk Standarisasi
Kemendikbud	Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan – <i>Ministry of Education and Culture</i>
KKG	Kelompok Kerja Guru – <i>Teachers Working Group</i>
KRS	Kartu Rencana Studi – <i>Study Planning Card</i>
LP2I	Lembaga Pengembangan dan Pembinaan Instruksional – <i>Instructional Development Institute</i>
LPMP	Lembaga Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi – <i>Higher Education Quality Assurance Institute</i>
LPTK	Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan – <i>Teacher Education Institute</i>
LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat – <i>Non-Government Organization</i>
Menristek	Kementerian Riset dan Teknologi – <i>Ministry of Research and Technology</i>
MGMP	Musyawarah Guru Mata Pelajaran – <i>Teachers' Meetings by Subject Matter</i>
MM	Magister Manajemen – <i>Master of Management</i>
MSDM	Manajemen Sumber Daya Manusia – <i>Human Resource Management</i>
Pemda	Pemerintah Daerah – <i>Regional Government</i>
PNBP	Pendapatan Negara Bukan Pajak – <i>Non-Tax Revenues</i>
PPs	Program Pascasarjana – <i>Post-graduate Program</i>
PPKn	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan – <i>Civic Education</i>
PT	Pendidikan Tinggi – <i>Higher Education</i>
PTN	Perguruan Tinggi Negeri – <i>State Higher Education</i>
PTPG	Perguruan Tinggi Pendidikan Guru – <i>Institution of Teachers Education</i>
Prodi	Program Studi – <i>Study Program (Major)</i>
RIPK	Rencana Induk Pengembangan Kampus – <i>Campus Development Master Plan</i>
S1	Strata Satu – <i>Bachelor Degree</i>
S2	Strata Dua – <i>Master Degree</i>
S3	Strata Tiga – <i>Doctoral Degree</i>
SADA	Sentralisasi Administrasi Desentralisasi Akademik – <i>Administration Centralization Academic Decentralization</i>
SBMPTN	Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri – <i>Joint Selection Higher Education Entrance Test</i>
SBU	Satuan Biaya Umum – <i>General Cost Unit</i>
SD	Sekolah Dasar – <i>Primary School</i>

SDI	Sistem Pengendalian Internal – <i>Internal Control System</i>
SDM	Sumber Daya Manusia – <i>Human Resources</i>
Simak	Sistem Informasi Manajemen Administrasi Akademik – <i>Academic Administration Management Information System</i>
SMA	Sekolah Menengah Atas – <i>Senior High School</i>
SMAN	Sekolah Menengah Atas Negeri – <i>State Senior High School</i>
SMK	Sekolah Menengah Kejuruan – <i>Vocational School</i>
SMP	Sekolah Menengah Pertama – <i>Junior High School</i>
SMS	Short Message Service – <i>Pelayanan Pesan Singkat</i>
SNMPTN	Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri – <i>National Selection Higher Education Entrance Test</i>
SOP	Standar Operasional Prosedur – <i>Standard Operating Procedures</i>
STKIP	Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan – <i>Institute of Teachers and Education</i>
SWOT	<i>Strength Weaknesses Opportunities Threats</i> – Kekuatan Kelemahan Peluang Hambatan
TOEFL	<i>Test of English as a Foreign Language</i> – Tes Bahasa Inggris sebagai Bahasa Asing
TPA	Tes Potensi Akademik – <i>Academic Potential Test</i>
Tupoksi	Tugas Pokok dan Fungsi – <i>Main Tasks and Functions</i>
UGM	Universitas Gadjah Mada – <i>Gadjah Mada University</i>
UI	Universitas Indonesia – <i>University of Indonesia</i>
UK	Universitas Kalimantan – <i>University of Kalimantan</i>
UKT	Uang Kuliah Tunggal – <i>Single School Fee</i>
Umha	Universitas Mahabharata – <i>Mahabharata University</i>
Uneyu	Universitas Negeri Yudhistira – <i>Yudhistira State University</i>
Unijap	Universitas Jaya Prima – <i>Jaya Prima University</i>
UNJT	Universitas Negeri Jawa Timur – <i>East Java State University</i>
UNP	Universitas Negeri Padang – <i>Padang State University</i>
UNPAD	Universitas Padjadjaran – <i>Padjadjaran University</i>
UPI	Universitas Pendidikan Indonesia – <i>Indonesia University of Education</i>
UPT	Unit Pelaksana Teknis – <i>Technical Implementer Unit</i>
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> – Badan Bantuan Pembangunan Internasional Amerika
US	Universitas Sumatra – <i>Sumatra University</i>
WPT	Wajar Tanpa Pengecualian – <i>Unqualified Opinion</i>

Pendahuluan

K. Peter Kuchinke, Ph.D.

Profesor, Departemen Kebijakan Pendidikan, Organisasi dan Kepemimpinan
University of Illinois di Urbana-Champaign, Amerika Serikat

Saya sungguh berbahagia telah diberi kesempatan untuk memperkenalkan koleksi studi kasus untuk pengajaran di bidang kepemimpinan dan manajemen pendidikan tinggi di Indonesia. Studi kasus telah digunakan di berbagai universitas dan sekolah-sekolah profesional, misalnya di bidang administrasi bisnis, pendidikan, hukum, dan kedokteran sejak bertahun-tahun lalu, diawali dari Sekolah Bisnis Harvard lebih dari 100 tahun yang lalu. Studi kasus merupakan sebuah komponen penting dari sebuah kurikulum yang otentik, yang dapat digunakan untuk mempersiapkan mahasiswa-mahasiswa agar mampu merespon keadaan-keadaan tertentu yang diambil dari praktik profesional nyata melalui empat tahapan pengetahuan terapan: identifikasi permasalahan, penyusunan penjelasan berdasarkan teori, evaluasi terhadap bukti, dan perumusan penyelesaian masalah. Studi kasus bersifat melengkapi pendekatan-pendekatan tradisional yang digunakan di dalam pengajaran di tingkat pendidikan tinggi. Studi kasus memungkinkan para mahasiswa berhadapan langsung dengan masalah-masalah serta tantangan-tantangan yang biasa terjadi yang mungkin akan mereka hadapi ketika menjalankan peran profesional mereka di masa yang akan datang, dan studi kasus menghadirkan keterkaitan antara teori dengan konsep dalam menangani permasalahan-permasalahan praktis. Selain itu, studi kasus menyediakan praktik terkait pemecahan masalah secara kolaboratif dan mendorong pemikiran inovatif serta pertimbangan terhadap berbagai pendekatan alternatif pemecahan masalah. Untuk alasan-alasan ini, studi kasus telah menjadi ciri khas pengajaran di universitas utamanya dalam bidang-bidang studi terapan dan disukai oleh para instruktur dan mahasiswa.

Studi kasus yang dijabarkan di buku ini merupakan publikasi pertama yang disusun oleh para cendekiawan dari Indonesia yang didasarkan pada riset lapangan di universitas-universitas Indonesia, dan kompilasi studi kasus ini mencerminkan situasi-situasi unik yang dihadapi oleh para pemimpin perguruan tinggi Indonesia. Karya ini merupakan bagian dari usaha yang dilakukan selama lima tahun untuk memperkuat pendidikan tinggi di Indonesia

yang terutama bagi empat universitas negeri yang diseleksi oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) untuk mengembangkan program-program doktoral dan master yang inovatif dalam bidang pendidikan tinggi. Proyek pengembangan studi kasus tersebut merupakan bagian dari prakarsa yang lebih besar yang dikenal sebagai HELM (*Higher Education Leadership and Management*) atau Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Tinggi, yakni sebuah program pendidikan tinggi unggulan yang mendapat dukungan dari *United States Agency for International Development (USAID)* di Indonesia. Tujuan umum dari prakarsa ini adalah untuk mendukung Dikti di dalam menjalankan reformasi, menguatkan kepemimpinan dan manajemen pendidikan tinggi, dan menyalurkan keahlian serta manajemen proyek bagi inovasi dan prakarsa-prakarsa khusus. Proyek ini dilaksanakan oleh para staf HELM dengan dukungan teknis dari *Indiana Alliance* yang berkantor pusat di Amerika Serikat, yakni sebuah kelompok yang beranggotakan para cendekiawan di bidang pendidikan tinggi dari *Indiana University, University of Illinois* di Urbana-Champaign, dan *The Ohio State University*.

Seluruh studi kasus ini dikembangkan berdasarkan pelatihan yang intensif di bidang riset lapangan, pengembangan kasus, dan pengajaran kasus. Setiap studi kasus telah lolos dari berbagai tingkatan peninjauan ulang serta revisi, serta telah diuji di dalam situasi-situasi pengajaran yang sesungguhnya di universitas-universitas yang bersangkutan. Di sini disertakan catatan-catatan pengajaran yang terinci, deskripsi-dekripsi kasus secara luas, dan tugas-tugas spesifik untuk mahasiswa. Tugas-tugas tersebut diharapkan untuk bisa diselesaikan secara individu maupun dalam kelompok, untuk kemudian hasilnya dikumpulkan secara tertulis dan dipresentasikan secara lisan untuk mendapatkan umpan balik dan penilaian. Untuk melindungi integritas publikasi ini, nama-nama universitas, lokasi, serta informasi lain yang dapat mengungkap identitas telah diganti, namun demikian kasus-kasus tersebut memang benar menyajikan hasil-hasil dari riset lapangan sesungguhnya yang diadakan dalam kurun waktu Mei-Juli 2014.

Di negara-negara yang sedang berkembang, pendidikan tinggi memainkan peran penting dalam konteks ekonomi yang digerakkan oleh pengetahuan global di mana pengetahuan serta keterampilan yang maju menjadi prasyarat untuk meraih kesejahteraan serta kesuksesan individu maupun nasional. Negara-negara yang tergolong berpendapatan menengah di kawasan Asia, pada khususnya, saat ini berada dalam tahap reformasi dan restrukturisasi sistem pendidikan tinggi mereka. Mereka telah bergerak dengan melakukan pembangunan fisik gedung universitas mereka, merekrut dosen fakultas, serta mendorong pertumbuhan universitas-univeritas swasta. Pada saat yang sama, mereka telah memperluas layanan dengan menambah jumlah program-program pascasarjana di bidang-bidang profesional untuk mempersiapkan dosen, peneliti, serta para praktisi ahli di masa yang akan datang. Di Indonesia, agenda reformasi yang dicanangkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia No.12/2012 tentang Pendidikan Tinggi dan peraturan-peraturan lain terkait telah mendorong percepatan akan kebutuhan untuk memperkuat program-program akademik serta memastikan ketersediaan para pengelola pendidikan tinggi yang siap untuk memimpin perguruan tinggi Indonesia. Prakarsa studi kasus ini menyediakan sumber daya penting yang siap diterapkan di keempat universitas rekanan yang dilibatkan dalam prakarsa ini serta di program-program akademis di bidang kepemimpinan pendidikan tinggi di seluruh penjuru Indonesia.

Pada saat proyek-proyek riset baru dan kasus-kasus pengajaran perlu diperbanyak, dan pada saat kasus-kasus yang beredar saat ini perlu direvisi dan dimutakhirkan di tahun-tahun yang akan datang, kini tersaji sebuah kumpulan yang terdiri atas delapan pengajaran melalui studi kasus yang orisinal. Ini bukan saja merupakan pencapaian besar yang telah diraih oleh para peneliti dan penulisnya, tetapi juga merupakan pencapaian besar bagi sistem kepemimpinan pendidikan tinggi secara keseluruhan. Atas nama *Indiana Alliance*, kami menyampaikan ungkapan rasa TERIMA KASIH yang mendalam bagi para penulis atas ketekunan, energi, dan usaha mereka untuk mengadakan riset ini dan menyusun kasus-kasus yang diketengahkan di dalam publikasi ini. Saya sungguh berharap bahwa usaha-usaha yang telah mereka lakukan akan diperkuat dengan diterapkannya kasus-kasus ini, dan nantinya pendekatan pengajaran dengan menggunakan studi kasus ini akan menjadi ciri khas pelaksanaan program-program jurusan pendidikan tinggi di Indonesia. Saya mendorong agar para peneliti dari institusi-institusi lain untuk turut ambil peran di dalam membuat inovasi kurikulum di institusi mereka masing-masing dengan cara memperluas pendekatan pedagogi tradisional dan mengembangkan berbagai studi kasus berdasarkan riset serta asli buatan mereka sendiri.

Terjemahan Bahasa Inggris dari studi-studi kasus dalam Bahasa Indonesia turut serta disajikan oleh staf HELM, dan diberikan perhatian pada detail-detail kasus untuk melindungi rasa dan semangat lokal. Pendekatan ini mungkin menghasilkan terjemahan Bahasa Inggris yang kurang dari sempurna, akan tetapi tetap benar pada teks asli tanpa merapikan bahasa dan kehilangan informasi kontekstual. Versi Bahasa Inggris dari studi-studi kasus tersedia untuk lebih memperluas kalangan pembaca, dan pada kesempatan ini saya mengundang seluruh rekan kerja di bidang pendidikan tinggi dari seluruh penjuru dunia untuk mencatat adanya gelombang perubahan yang ambisius di bidang pendidikan tinggi di Indonesia yang telah digunakan sebagai materi kasus di dalam publikasi ini. Indonesia merupakan "Salah satu negara di dunia yang paling dinamis dalam artian bahwa pemerintah Indonesia mendorong diterapkannya reformasi di bidang pendidikan tinggi", seperti yang digarisbawahi Singgih Tri Sulistiyono dalam kuliahnya di Universitas Nagoya di Jepang pada tahun 2007, dan para cendekiawan serta mahasiswa-mahasiswa di bidang pendidikan tinggi di berbagai bidang dari negara-negara di seluruh penjuru dunia perlu turut mencatat adanya reformasi-reformasi semacam ini di Indonesia. Studi kasus yang dikemukakan di dalam publikasi ini memberikan gambaran yang sangat menarik tentang adanya tantangan-tantangan yang dinamis di dalam upaya memimpin dan mengelola institusi-institusi yang kompleks terkait pendidikan tinggi di tengah era reformasi dan perubahan. Pelajaran-pelajaran dan pendekatan-pendekatan yang diangkat sangat penting bagi pemahaman akan situasi yang unik di kalangan pendidikan tinggi di Indonesia, namun demikian pelajaran dan pendekatan tersebut mengungkapkan adanya keprihatinan-keprihatinan, komitmen, keberhasilan, serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi para pemimpin dan kaum cendekia di bidang kepemimpinan pendidikan di seluruh dunia.

Referensi

Sulistiyono, S.T. (2007, Juli 26). Reformasi pendidikan tinggi di Indonesia di persimpangan jalan. Makalah dipresentasikan pada Sekolah Pascasarjana Pendidikan dan Pengembangan Manusia, Universitas Nagoya, Jepang. Diunduh dari <http://luk.staff.ugm.ac.id/atur/bhp/HEReform-Singgih.doc>

Catatan:

Materi di dalam publikasi ini dilindungi hak cipta, tetapi izin diberikan untuk penggunaan dalam bidang pendidikan dengan mencantumkan cuplikan dari sumber yang benar. Penggunaan untuk tujuan komersial dilarang, tanpa persetujuan tertulis dari penerbit. Untuk mendapatkan salinan atas kasus-kasus dalam bentuk elektronik, silakan menghubungi penerbit atau penulis.

- d. Mampu memahami faktor-faktor yang mendorong atau mempercepat kesuksesan suatu upaya perubahan;
- e. Mampu memahami gaya kepemimpinan rektor untuk mendorong percepatan upaya perubahan;
- f. Mampu melakukan evaluasi, merumuskan arah, dan merencanakan strategi untuk meningkatkan kualitas layanan sesuai dengan konsep kepemimpinan yang suportif;
- g. Mampu merencanakan tindakan-tindakan perbaikan layanan yang perlu dilakukan oleh pemimpin yang suportif untuk masa-masa yang akan datang;
- h. Mampu mengidentifikasi tipe kepemimpinan apa yang selama ini diperankan oleh Rektor Universitas X;
- i. Mampu menganalisis dan menemukan prinsip-prinsip utama untuk menjalankan kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi;
- j. Mampu menumbuhkan spirit keterbukaan, akuntabel, profesional, fungsional, dalam menerapkan model/tipe kepemimpinan di perguruan tinggi;
- k. Mampu membedah model kepemimpinan dan memilih model yang tepat untuk mengatasi permasalahan di perguruan tinggi.

Pengetahuan yang Diperlukan

- Perilaku Organisasi
 - a. Motivasi
 - b. Komitmen
 - c. Pengambilan Keputusan
 - d. Manajemen Perubahan
 - e. Komunikasi
 - f. Umpan Balik Kinerja
- Sistem Pendidikan Tinggi (PT)
 - g. Filosofi PT
 - h. Struktur organisasi PT
 - i. Kebijakan PT
 - j. Perbandingan PT
- Teori Manajemen dan Kepemimpinan
 - k. Tren Terkini dalam Manajemen PT
 - l. Tren dalam Teori Kepemimpinan

Gambaran Umum Universitas X

Universitas X berdiri sejak 33 tahun yang lalu, dan merupakan salah satu universitas negeri di salah satu wilayah di Indonesia. Beberapa tahun terakhir ini, Universitas X menjadi tujuan utama calon mahasiswa yang ada di wilayah di mana universitas tersebut berada. Kampus Universitas X memiliki lahan yang sangat luas, kurang lebih 250 hektar, berlokasi kurang lebih 9 km dari pusat kota, dengan latar belakang perbukitan dan bagian depan dengan view laut lepas.

Saat ini Universitas X memiliki 10 fakultas, 46 program studi S1, 11 program studi S2 dan 2 program studi S3. Kesepuluh fakultas tersebut adalah: 1) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, 2) Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan, 3) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu

- d. Mampu memahami faktor-faktor yang mendorong atau mempercepat kesuksesan suatu upaya perubahan;
- e. Mampu memahami gaya kepemimpinan rektor untuk mendorong percepatan upaya perubahan;
- f. Mampu melakukan evaluasi, merumuskan arah, dan merencanakan strategi untuk meningkatkan kualitas layanan sesuai dengan konsep kepemimpinan yang suportif;
- g. Mampu merencanakan tindakan-tindakan perbaikan layanan yang perlu dilakukan oleh pemimpin yang suportif untuk masa-masa yang akan datang;
- h. Mampu mengidentifikasi tipe kepemimpinan apa yang selama ini diperankan oleh Rektor Universitas X;
- i. Mampu menganalisis dan menemukan prinsip-prinsip utama untuk menjalankan kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi;
- j. Mampu menumbuhkan spirit keterbukaan, akuntabel, profesional, fungsional, dalam menerapkan model/tipe kepemimpinan di perguruan tinggi;
- k. Mampu membedah model kepemimpinan dan memilih model yang tepat untuk mengatasi permasalahan di perguruan tinggi.

Pengetahuan yang Diperlukan

- Perilaku Organisasi
 - a. Motivasi
 - b. Komitmen
 - c. Pengambilan Keputusan
 - d. Manajemen Perubahan
 - e. Komunikasi
 - f. Umpan Balik Kinerja
- Sistem Pendidikan Tinggi (PT)
 - g. Filosofi PT
 - h. Struktur organisasi PT
 - i. Kebijakan PT
 - j. Perbandingan PT
- Teori Manajemen dan Kepemimpinan
 - k. Tren Terkini dalam Manajemen PT
 - l. Tren dalam Teori Kepemimpinan

Gambaran Umum Universitas X

Universitas X berdiri sejak 33 tahun yang lalu, dan merupakan salah satu universitas negeri di salah satu wilayah di Indonesia. Beberapa tahun terakhir ini, Universitas X menjadi tujuan utama calon mahasiswa yang ada di wilayah di mana universitas tersebut berada. Kampus Universitas X memiliki lahan yang sangat luas, kurang lebih 250 hektar, berlokasi kurang lebih 9 km dari pusat kota, dengan latar belakang perbukitan dan bagian depan dengan view laut lepas.

Saat ini Universitas X memiliki 10 fakultas, 46 program studi S1, 11 program studi S2 dan 2 program studi S3. Kesepuluh fakultas tersebut adalah: 1) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, 2) Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan, 3) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu

Kepemimpinan untuk Perubahan Budaya Universitas (Studi Kasus pada Universitas X)

Prof. Dr. Nurhizrah Gistituati M.Ed. dan Dr. Hadiyanto, M.Ed.,
Universitas Negeri Padang

Subyek : **Kepemimpinan**
Semester : **II**
Pendekatan Pedagogis : **Diskusi**

Pendahuluan

Kepemimpinan dalam organisasi, termasuk di suatu perguruan tinggi, memegang peranan penting, serta memerlukan kapabilitas kepemimpinan yang sangat kompleks karena yang dipimpin adalah para dosen dan tenaga kependidikan lainnya yang pada umumnya memiliki ilmu pengetahuan dan pengalaman dari berbagai bidang studi yang jumlahnya sangat kompleks. Oleh karena itu kepemimpinan di perguruan tinggi membutuhkan sosok pemimpin yang mempunyai kemampuan melebihi orang-orang yang dipimpinnya, serta mampu menjadi teladan bagi semuanya.

Universitas X merupakan universitas yang memerlukan keteladanan pemimpin untuk membawa nama besar universitas sehingga dapat dipercaya oleh masyarakat, dan menjadi pilihan utama bagi calon mahasiswa atau masyarakat, terutama masyarakat daerah di mana universitas tersebut berada. Kepemimpinan rektor yang sekarang ini dinilai oleh berbagai kalangan mampu membawa universitas menjadi universitas pilihan pertama di daerah yang bersangkutan, dan mulai bisa bersaing dengan universitas-universitas lain di tanah air. Oleh karena itu, kepemimpinan rektor yang sekarang ini patut menjadi pelajaran yang bermanfaat (*best practices*) dalam bidang kepemimpinan di perguruan tinggi.

Learning Outcomes

Tujuan instruksional yang ingin dicapai oleh mahasiswa melalui diskusi tentang studi kasus kepemimpinan suportif ini adalah sebagai berikut:

- a. Mampu mengidentifikasi kondisi awal perguruan tinggi sebelum kepemimpinan rektor saat ini;
- b. Mampu memahami harapan yang beragam dari berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) baik mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, orangtua mahasiswa, dan masyarakat umum terhadap kepemimpinan yang ada di suatu perguruan tinggi;
- c. Mampu memahami faktor-faktor yang menghambat kesuksesan suatu upaya perubahan;

- d. Mampu memahami faktor-faktor yang mendorong atau mempercepat kesuksesan suatu upaya perubahan;
- e. Mampu memahami gaya kepemimpinan rektor untuk mendorong percepatan upaya perubahan;
- f. Mampu melakukan evaluasi, merumuskan arah, dan merencanakan strategi untuk meningkatkan kualitas layanan sesuai dengan konsep kepemimpinan yang suportif;
- g. Mampu merencanakan tindakan-tindakan perbaikan layanan yang perlu dilakukan oleh pemimpin yang suportif untuk masa-masa yang akan datang;
- h. Mampu mengidentifikasi tipe kepemimpinan apa yang selama ini diperankan oleh Rektor Universitas X;
- i. Mampu menganalisis dan menemukan prinsip-prinsip utama untuk menjalankan kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi;
- j. Mampu menumbuhkan spirit keterbukaan, akuntabel, profesional, fungsional, dalam menerapkan model/tipe kepemimpinan di perguruan tinggi;
- k. Mampu membedah model kepemimpinan dan memilih model yang tepat untuk mengatasi permasalahan di perguruan tinggi.

Pengetahuan yang Diperlukan

- Perilaku Organisasi
 - a. Motivasi
 - b. Komitmen
 - c. Pengambilan Keputusan
 - d. Manajemen Perubahan
 - e. Komunikasi
 - f. Umpan Balik Kinerja
- Sistem Pendidikan Tinggi (PT)
 - g. Filosofi PT
 - h. Struktur organisasi PT
 - i. Kebijakan PT
 - j. Perbandingan PT
- Teori Manajemen dan Kepemimpinan
 - k. Tren Terkini dalam Manajemen PT
 - l. Tren dalam Teori Kepemimpinan

Gambaran Umum Universitas X

Universitas X berdiri sejak 33 tahun yang lalu, dan merupakan salah satu universitas negeri di salah satu wilayah di Indonesia. Beberapa tahun terakhir ini, Universitas X menjadi tujuan utama calon mahasiswa yang ada di wilayah di mana universitas tersebut berada. Kampus Universitas X memiliki lahan yang sangat luas, kurang lebih 250 hektar; berlokasi kurang lebih 9 km dari pusat kota, dengan latar belakang perbukitan dan bagian depan dengan view laut lepas.

Saat ini Universitas X memiliki 10 fakultas, 46 program studi S1, 11 program studi S2 dan 2 program studi S3. Kesepuluh fakultas tersebut adalah: 1) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, 2) Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan, 3) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu

Politik, 4) Fakultas Ekonomi, 5) Fakultas Hukum, 6) Fakultas Pertanian, 7) Fakultas Teknik, 8) Fakultas Kehutanan, 9) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, 10) Fakultas Peternakan dan Perikanan, dan ditambah 11) Program Pascasarjana.

Adapun jumlah dosen yang mengajar di Universitas X sebanyak 1.216 orang, 501 orang pegawai PNS dan 474 pegawai non-PNS yang melayani 27.673 mahasiswa. Fasilitas yang dimiliki Universitas X saat sekarang sudah memadai. Di samping memiliki gedung-gedung prasarana pembelajaran di 10 fakultas, Universitas X juga memiliki sarana dan prasarana pendukung lainnya, seperti perpustakaan, gedung olahraga, *guest house*, pusat bahasa, lembaga penelitian, kantor kerjasama internasional, dan berbagai laboratorium di berbagai jurusan atau program studi. Menyusul proses pembangunan fisik pada berbagai fakultas yang baru saja selesai, saat ini Universitas X sedang membangun fakultas kedokteran.

Untuk memperlancar proses penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, Universitas X mempunyai lahan yang sangat luas, yang dapat digunakan untuk penyediaan sarana dan prasarana pendidikan maupun untuk para dosen dan karyawan. Dengan lahan yang sangat luas itu, Universitas X dapat menyediakan lahan perumahan masing-masing seluas kurang lebih 300 m² secara cuma-cuma untuk para dosen maupun karyawannya.

Universitas X saat ini dipimpin oleh rektor baru. Beliau menjabat sebagai Rektor Universitas X yang keenam yaitu sejak 2011 - 2015. Dalam proses pemilihan rektor yang dilaksanakan tanggal 21 Desember 2010, dari tiga calon rektor, rektor baru terpilih memperoleh 65 suara (54%) dari 120 suara anggota senat dan menteri. Sementara dua calon lainnya masing-masing memperoleh 52 suara (44%), dan 3 suara (2%). Sebelum menjadi rektor, beliau adalah Dekan Fakultas Pertanian Universitas X.

Dalam melaksanakan tugas kesehariannya, rektor dibantu oleh lima orang wakil rektor, yaitu: 1) Wakil Rektor Bidang Akademik, 2) Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan, 3) Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan, 4) Wakil Rektor Bidang Pengembangan dan Kerjasama, serta 5) Wakil Rektor Bidang Perencanaan dan Pengawasan.

Perubahan di Universitas X setelah Dipimpin Rektor Baru

Setelah dipimpin oleh rektor baru, sudah terjadi perubahan yang sangat signifikan di Universitas X, termasuk perubahan fisik dan non-fisik. Perubahan-perubahan tersebut adalah sebagai berikut:

Perubahan Fisik

Dalam waktu empat tahun terakhir ini, terjadi banyak perubahan fisik, terutama pembangunan gedung-gedung baru untuk pelaksanaan kuliah di Universitas X. Perubahan fisik ini juga memberi dampak terhadap perubahan non-fisik bagi sivitas akademika di Universitas X.

Pembangunan Fisik Universitas X

Pembangunan Gedung Rektorat

Pada saat studi ini dilakukan, pembangunan gedung Rektorat Universitas X sampai pada tahap *finishing*. Beberapa ruang utama seperti ruang rektor, ruang para wakil rektor, auditorium

sudah dapat digunakan. Namun demikian di sana sini masih dilakukan penyempurnaan untuk mencapai bentuk yang final. Di depan gedung rektorat terdapat pintu gerbang utama yang sangat megah. Kehadiran gedung rektorat beserta pintu gerbang utama ini menjadi kebanggaan tersendiri atau ikon khusus bagi seluruh Sivitas Akademika Universitas X.

Pembangunan Gedung Fakultas

Ada beberapa gedung fakultas yang baru saja selesai dilaksanakan pembangunannya dan/atau rehabnya, seperti gedung Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Fakultas Pertanian, Fakultas Kehutanan, dan Fakultas Hukum. Adapun gedung yang baru saja selesai dibangun adalah Fakultas Pascasarjana. Sedangkan gedung yang dalam tahap penyelesaian akhir adalah gedung Fakultas Kedokteran. Saat ini Universitas X juga sedang dalam tahap akhir penyelesaian *guest house*, yang akan dipergunakan bagi para tamu yang akan berkunjung dan bermalam, studi banding, atau benar-benar ingin belajar di Universitas X (terutama untuk mahasiswa dari luar negeri).

Klaim Tanah dari Masyarakat Dapat Diselesaikan, Tidak Ada Lagi Ternak Berkeliaran di Kampus

Bersamaan dengan pembangunan berbagai gedung atau prasarana pendidikan tersebut, masih terjadi klaim masyarakat bahwa sebagian lahan kampus Universitas X adalah milik masyarakat. Kasus ini telah lama muncul, akan tetapi penyelesaiannya berlarut-larut dan tak kunjung selesai, karena ternyata ada 'oknum tertentu' di *intern* kampus yang ikut mempunyai kepentingan. Pada masa kepemimpinan rektor saat ini, klaim tanah tersebut sudah bisa diselesaikan. Tanah Universitas X sudah sepenuhnya menjadi milik universitas.

Di samping kasus klaim tanah, kampus Universitas X sudah bertahun-tahun dikenal sebagai kampus kandang ternak. Hal ini disebabkan banyak sekali ternak seperti kambing dan sapi yang berkeliaran siang dan malam di kampus. Di antara pemilik ternak-ternak ini adalah mereka yang mengklaim tanah di kampus Universitas X, dan juga staf Universitas X sendiri. Dengan pendekatan yang dilakukan oleh kepemimpinan rektor baru, kasus ternak pun dapat diselesaikan.

Mahasiswa Tidak Lagi Tinggal di Pusat Kegiatan Kemahasiswaan di Kampus

Di samping belajar dari proses pembelajaran di kelas, mahasiswa dapat meningkatkan wawasan keilmuannya melalui kegiatan kemahasiswaan. Kegiatan kemahasiswaan baik yang bersifat akademis maupun non-akademis dilaksanakan untuk memupuk kreativitas keilmuan itu sendiri dan kepemimpinan mahasiswa sebagai bekal untuk terjun ke masyarakat setelah mereka lulus. Oleh karena itu, kegiatan kemahasiswaan biasanya mengasyikkan, dan bahkan tidak sedikit mahasiswa yang 'lupa' dengan kegiatan pembelajaran dan malah lebih menekuni kegiatan kemahasiswaan yang bukan proses pembelajaran di kelas.

Dalam melaksanakan kegiatan kemahasiswaan ini, para aktivis mahasiswa melakukannya sepanjang hari, sejak dari pagi, siang sore dan bahkan malam hari. Oleh karena itu, kemudian ada mahasiswa yang merasa lebih nyaman untuk tidur di pusat kegiatan kemahasiswaan dan tidak pulang ke rumah atau indekos mahasiswa. Kegiatan mereka tinggal di kampus ini cukup meresahkan karena kondisi pusat kegiatan kemahasiswaan menjadi kumuh dan kotor,

karena mahasiswa mandi, cuci pakaian dan masak memasak di lingkungan pusat kegiatan kemahasiswaan.

Mengembalikan mahasiswa ke rumah untuk tidak tinggal di kampus bukan merupakan tugas yang mudah, karena memerlukan waktu dan kesabaran dan harus dilaksanakan dengan hati-hati. Namun dalam kepemimpinan rektor baru ini berhasil mengembalikan fungsi pusat kegiatan kemahasiswaan benar-benar sebagai pusat kegiatan mahasiswa, bukan sebagai tempat tinggal mahasiswa. Dengan kata lain, tidak ada lagi mahasiswa yang tinggal di kampus.

Perubahan Non-fisik

Beberapa perubahan non-fisik yang sangat dirasakan di Universitas X dalam empat tahun terakhir ini di antaranya perubahan yang berikut:

Mahasiswa merasa bangga menjadi mahasiswa Universitas X

Sebelum Universitas X mempunyai berbagai fasilitas dan *image* seperti yang ada sekarang ini, mahasiswa tidak memiliki rasa bangga sebagai mahasiswa Universitas X. Namun saat ini mahasiswa Universitas X lebih mempunyai kepercayaan diri dan merasa bangga menjadi bagian dari Universitas X. Kebanggaan ini diwujudkan juga dengan ketekunan mereka dalam kuliah dan menyelesaikan studinya. Mereka lebih berani menunjukkan bahwa dirinya adalah mahasiswa Universitas X kepada masyarakat umum, baik di lingkungan wilayahnya maupun di luar lingkungan wilayahnya.

Jumlah peminat untuk berkuliah di Universitas X

Sebagai dampak dari perkembangan fisik dan *image* tentang Universitas X yang terus menjadi lebih baik, kondisi ini diikuti oleh perkembangan yang signifikan dari jumlah mahasiswa. Sebagai gambaran, perkembangan jumlah mahasiswa Universitas X dapat dikatakan sangat pesat karena pada tahun 2010 berjumlah 21.476 orang menjadi 22.692 pada tahun 2011; menjadi 24.314 pada tahun 2012; dan menjadi 27.673 pada tahun 2013.

Motivasi belajar mahasiswa

Seiring dengan perkembangan fisik dan kualifikasi dosen yang juga terus ditingkatkan, motivasi belajar mahasiswa pada tahun-tahun belakangan ini juga meningkat. Mereka berupaya agar dapat menyelesaikan studi tepat pada waktunya. Namun demikian, data yang akurat tentang efektivitas penyelesaian studi ini belum didapatkan. Tetapi dari hasil wawancara dengan beberapa orang mahasiswa dari berbagai fakultas diperoleh informasi bahwa mereka saat ini betul-betul ingin segera menyelesaikan perkuliahannya. Lebih lanjut mereka mengatakan bahwa rektor baru sangat memotivasi dan menginspirasi mereka untuk segera menyelesaikan kuliah.

Perubahan budaya organisasi

Di antara aspek-aspek dalam budaya organisasi di Universitas X yang nampak ketika kami melaksanakan kunjungan adalah keramah-tamahan (*hospitality*) para pegawai Universitas X terhadap tamu dari luar kampus yang sangat dirasakan. Mereka bersedia melayani kepentingan tamu sesuai dengan yang diharapkan sehingga tamu yang datang merasa nyaman dan dapat memperoleh informasi yang diperlukan secara memadai.

Ketertiban dan kedisiplinan sivitas akademika

Aspek yang cukup menonjol perubahannya dalam beberapa tahun terakhir ini adalah kedisiplinan para dosen dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Para karyawan datang tepat waktu serta pulang sesuai dengan peraturan yang ada. Bahkan banyak karyawan yang dengan tulus menunggu kepulangan pimpinannya di luar jam dinas meskipun sudah dipersilakan oleh pimpinan tersebut untuk pulang lebih dulu. Mereka tetap saja menunggu, dan baru akan pulang setelah pimpinan pulang dari kantor.

Komitmen dan motivasi kerja dosen dan pegawai

Komitmen dan motivasi kerja para dosen dan pegawai dirasakan meningkat oleh para pimpinan di Universitas X. Komitmen dan motivasi ini diinspirasi oleh pucuk pimpinan universitas saat ini di mana mereka menyaksikan komitmen yang sangat tinggi dari Rektor baru Universitas X. Dalam rangka melaksanakan tugas kampus, diperoleh informasi misalnya seorang Kepala *International Office* bersedia meminjamkan uang pribadi untuk 'menalangi' pembelian tiket sebelas pejabat Universitas X yang akan bertugas ke Jepang. Dalam rangka itu, yang bersangkutan harus meminjam buku tabungan suami dan anaknya agar dapat meminjamkan dana mencapai kurang lebih 117 juta rupiah. Diyakini bahwa andaikata Kepala *International Office* tidak meminjamkan uang untuk pembelian tiket tersebut, acara kunjungan pimpinan universitas ke Jepang akan gagal gara-gara *deadline* atau batas akhir pembelian tiket yang tidak dapat dipenuhi.

Kondisi yang Ada Sebelum atau Saat Rektor Mulai Memimpin

Gambaran umum kondisi Universitas X sebelum atau pada awal kepemimpinan rektor adalah seperti yang tertuang pada paragraf-paragraf berikut:

Ternak Berkeliaran di Kampus

Sejak didirikannya kampus ini hingga sekitar empat tahun yang lalu, kampus Universitas X masih dikenal sebagai kandang ternak karena banyak sekali ternak seperti kambing dan sapi yang berkeliaran di lingkungan kampus, baik pada siang maupun malam hari. Upaya untuk membersihkan dari kondisi ini sulit untuk dilakukan karena pemilik ternak adalah orang-orang yang mengklaim bahwa sebagian lahan yang ada di kampus universitas adalah lahan miliknya atau milik keluarga. Dengan demikian, mereka merasa berhak untuk membiarkan ternaknya hidup makan rumput-rumput di lingkungan kampus. Di samping itu, ternak-ternak tersebut sebagiannya juga milik pegawai Universitas X. Dengan demikian, meskipun banyak upaya yang dilakukan untuk membersihkan ternak tersebut, upaya ini menghadapi tantangan, baik dari luar maupun dari lingkungan *intern* kampus.

Klaim Tanah Universitas X Milik Masyarakat

Lahan kampus yang dimiliki Universitas X merupakan lahan yang sangat luas dengan kondisi tanah yang ditumbuhi tanaman-tanaman perdu dan liar. Apabila lahan ini tidak dipelihara dengan baik, maka hanya menjadi lahan yang tidak produktif.

Kepemilikan lahan kampus Universitas X bukan merupakan kepemilikan tanah yang mulus, karena sampai empat tahun yang lalu masyarakat masih mengklaim bahwa sebagian lahan kampus itu adalah milik masyarakat. Masyarakat sering melakukan demo ke pihak rektorat untuk menyelesaikan masalah tersebut. Penyelesaian kasus klaim tanah milik masyarakat ini

sangat berlarut-larut karena sebagian dari yang melakukan klaim tanah tersebut ternyata orang dalam atau pegawai dari universitas itu sendiri, dan orang-orang dari dalam universitas inilah yang menggerakkan orang-orang lain untuk melakukan demo.

Pusat Kegiatan Kemahasiswaan Menjadi Tempat Tinggal Mahasiswa

Kegiatan kemahasiswaan merupakan wahana yang digunakan oleh mahasiswa untuk melakukan kegiatan akademis maupun non-akademis di luar kegiatan perkuliahan yang diselenggarakan oleh dosen di kelas. Untuk kegiatan kemahasiswaan ini Universitas X menyediakan gedung sebagai pusat kegiatan. Namun demikian, selama bertahun-tahun gedung pusat kegiatan kemahasiswaan ini disalahgunakan penggunaannya. Gedung kegiatan kemahasiswaan ini tidak hanya menjadi pusat kegiatan kemahasiswaan, tetapi juga menjadi tempat tinggal mahasiswa, atau mahasiswa tidak pulang ke tempat tinggal mereka pada malam hari. Para mahasiswa tersebut melakukan aktivitas sehari-hari seperti mandi, mencuci dan menjemur pakaian, serta memasak sebagaimana layaknya mahasiswa indekos di gedung pusat kegiatan kemahasiswaan tersebut. Dengan demikian, kondisi pusat kegiatan kemahasiswaan tersebut menjadi 'kumuh' dan tidak sebanding kebersihannya dengan gedung-gedung lainnya di lingkungan universitas.

Demo Mahasiswa Fakultas Kedokteran tentang Sarana dan Prasarana Perkuliahan

Mahasiswa Fakultas Kedokteran Universitas X adalah mahasiswa yang membayar uang kuliahnya lebih mahal dibandingkan dengan mahasiswa dari fakultas lainnya di universitas ini. Namun demikian, mereka merasakan bahwa sarana dan prasarana yang didapatkan untuk perkuliahan, seperti ruang belajar yang tidak nyaman dan tidak ada LCD untuk proses pembelajaran. Di samping itu, mahasiswa juga merasa heran karena pengelolaan keuangan universitas pada masa kepemimpinan rektor yang sebelumnya tidak transparan. Mahasiswa membayar uang kuliah dengan mendapat berbagai kuitansi yang berbeda-beda, dan tidak jelas laporan pertanggung-jawabannya. Mengingat kondisi yang demikian, mahasiswa Fakultas Kedokteran melakukan demo ke pihak rektorat untuk menuntut hak-hak yang sama atau seimbang dengan mahasiswa dari fakultas lainnya.

Tidak Ada Kebanggaan Menjadi Mahasiswa Universitas X

Mahasiswa di suatu perguruan tinggi pada umumnya bangga dengan nama besar kampus atau universitasnya. Namun demikian, hal itu tidak terjadi pada mahasiswa Universitas X sampai beberapa tahun yang lalu. Para mahasiswa Universitas X tidak merasa bangga dengan universitas atau kampusnya karena universitasnya masih mempunyai banyak kekurangan, seperti perpustakaan dan fasilitas pembelajaran lainnya, serta kondisi fisik kampus yang tidak beraturan, serta banyak hewan-hewan ternak yang berkeliaran. Kondisi ini berdampak negatif terhadap mahasiswa, seperti: motivasi belajar mahasiswa menjadi rendah, tidak mempunyai prestasi, kuliah asal-asalan, yang penting berangkat ke kampus.

Di samping itu, animo masyarakat untuk kuliah atau menyekolahkan anaknya di Universitas X rendah dibandingkan dengan minat masyarakat untuk berkuliah atau menyekolahkan anaknya di perguruan tinggi lainnya yang ada di wilayah yang sama. Mereka lebih senang kalau anak-anaknya memilih kuliah di perguruan tinggi swasta yang berada di tengah-tengah kota dibandingkan dengan menyuruh anaknya kuliah di Universitas X yang berada di pinggiran kota.

Kurangnya Komitmen dan Rasa Memiliki terhadap Kampus dari Para Sivitas Akademika

Komitmen dan rasa memiliki terhadap kampus merupakan sikap yang harus ada pada diri dosen, pegawai maupun mahasiswa. Tanpa komitmen dan sikap rasa memiliki ini, para dosen, pegawai maupun mahasiswa menjadi acuh tak acuh terhadap perkembangan sebuah universitas. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber, karena tidak ada sesuatu yang membanggakan, misalnya gedung-gedung kampus yang megah, sarana pembelajaran yang memadai, dosen-dosen yang berprestasi, maka rasa memiliki dari para sivitas akademiknya terhadap kampus pun nyaris tidak ada. Tidak adanya rasa memiliki ini menyebabkan komitmen dosen, staf lainnya, dan mahasiswa boleh dikatakan rendah.

Pertanyaan untuk Mahasiswa

1. Kalau Saudara menjadi rektor, apa yang akan Saudara lakukan dalam menghadapi situasi itu?
2. Strategi apa yang dilakukan rektor sehingga terjadi perubahan yang sangat signifikan pada universitas tersebut?
3. Faktor-faktor apa saja yang mendukung keberhasilan rektor baru dalam melakukan perubahan?
4. Bagaimana rektor membuat kebijakan dan mengambil keputusan sehingga kebijakan tersebut dilaksanakan?
5. Strategi apa yang digunakan rektor untuk mendapatkan dana dari pusat bagi pembangunan sarana kampus?
6. Sikap apa yang ditampilkan rektor sehingga masyarakat mau menerima kebijakan yang dibuatnya?
7. Kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh pimpinan/rektor untuk mengimplementasikan perubahan?
8. Sifat-sifat kepemimpinan apa yang dimiliki rektor sehingga mampu membuat perubahan?
9. Upaya apa yang dilakukan pimpinan/rektor dalam membangun dan meningkatkan komitmen dan motivasi sivitas akademika?
10. Budaya universitas yang bagaimana yang dapat mendukung implementasi suatu perubahan?
11. Gaya kepemimpinan apa yang diperankan oleh rektor baru dalam melakukan perubahan?
12. Apakah gaya kepemimpinan dalam studi kasus dapat diterapkan di perguruan tinggi lain, dalam situasi yang berbeda?
13. Apakah kepemimpinan seperti itu bisa dilatih dan ditumbuhkembangkan?
14. Apakah kepemimpinan ini sebagai bagian dari macam-macam 'power' kepemimpinan yang sudah ada, atau merupakan jenis 'power' baru dalam kepemimpinan?
15. Bagaimanakah strategi untuk meningkatkan kualitas layanan sesuai dengan konsep kepemimpinan yang suportif?