
**MENEROPONG KEPEMIMPINAN DI PERGURUAN TINGGI
KEAGAMAAN KATOLIK: STPK-IPI MALANG**

***LOOKING AT LEADERSHIP IN CATHOLIC RELIGIOUS COLLEGE:
STP-IPI MALANG***

ADISON ADRIANUS SIHOMBING DAN MAIFALINDA FATRA

DOI: <https://doi.org/10.31330/penamas.v34i2.515>

Adison Adrianus Sihombing
Puslitbang Lektur Khazanah
Keagamaan dan Manajemen
Organisasi Kementerian Agama
Jl. MH. Thamrin, Jakarta,
Indonesia
e-mail: sonadi2017@gmail.com

Maifalinda Fatra
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
Jl. Ir. H. Juanda, Tangerang
Selatan Banten Indonesia
e-mail: maifalinda.fatra@uinjkt.
ac.id

Naskah diterima:
6 September 2021

Revisi: 13 September 2021
Disetujui: 27 Desember 2021

Abstract

Leadership is an important topic in the world of scholarly research because of the significant role of leadership and very determinant for the success of higher learning institutions. This study aims to examine a problem faced by the Institute of Catholic Pastoral Ministry (STPK-IPI, Sekolah Tinggi Pastoral Katolik – Institut Pastoral Indonesia) in Malang. This research was carried out at the STPK-IPI Malang known as the first institution of this kind. It has become the parent-institution of twenty-three STPKs under a guidance of Indonesian government through the Directorate General of Catholic Community Guidance of the Department of Religious Affairs of the Republic of Indonesia. Despite its age and parent-like status, STPK-IPI Malang has failed to play a role model for other Catholic high learning institutions in Indonesia. This study used a convergent parallel mixed-method design. It combined qualitative and quantitative research methods by mixing the two methods proportionally. This study uses primary and secondary data. Primary data were obtained through questionnaires, direct observations, FGDs and in-depth interviews. Respondents include STPK leaders, directors of education, permanent lecturers, foundations, students and bishop of Malang. Secondary data were taken from previous studies, documents and online news. Statistical data processing using SPSS software, qualitative data were analyzed through the restatement, description and interpretation stages. This research found that the main difficulty of this high learning institution was the crisis of human resources. In particular, the quality of its leadership is poor. There are three elements of leadership: the Catholic Community Guidance that gives the license-coach, the Head of the STPK and the Foundation. These three elements have not functioned optimally, and there is no grand design for institutional development. As a result, the management and quality of STPK education is poor. This is shown by the acquisition of C accreditation, minimal publications, limited human resources and not being able to compete with other high learning institutions. This study recommends a transformation of leadership so that this Catholic high learning institution may slowly improve its performance and significantly develop into a competitive high learning catholic institution.

Keywords: Leadership, STPK- IPI Malang, Catholic Guidance, Professional Leader

Abstrak

Kepemimpinan merupakan tema penting penelitian para ahli karena peran pemimpin sangat signifikan dan determinan terhadap kesuksesan sebuah lembaga pendidikan tinggi. Studi ini bertujuan mengkaji masalah di Sekolah Tinggi Pastoral Katolik (STPK) yang sulit berkembang. Riset ini dilaksanakan di STPK-IPI Malang. Ia merupakan lembaga pertama yang menjadi induk dari duapuluh tiga STPK yang berada di bawah pembinaan pemerintah melalui Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Katolik dari Kementerian Agama Republik Indonesia. STPK IPI Malang belum mampu menjadi role model dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi yang berkualitas. Penelitian menggunakan *design mixed-method paralel* konvergen. Menggabungkan metode penelitian kualitatif-kuantitatif dengan cara menggabungkan kedua metode tersebut secara seimbang. Studi ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui angket, observasi langsung, FGD dan wawancara mendalam. Responden meliputi para pimpinan STPK, direktur pendidikan, dosen tetap, yayasan, mahasiswa dan uskup Malang. Data sekunder berasal dari studi terdahulu, dokumen dan berita *online*. Pengolahan data statistik menggunakan software SPSS, data kualitatif dianalisis melalui tahap *restatement, description* dan *interpretation*. Riset ini menemukan bahwa kesulitan utama lembaga ini adalah krisis *human resources*. Secara khusus, faktor kepemimpinannya belum berjalan secara efektif. Ada tiga unsur kepemimpinan di sini: Bimas Katolik sebagai pemberi izin-pembina, Ketua STPK dan Yayasan. Ketiga elemen ini belum berfungsi secara optimal, dan grand-design pengembangan lembaga belum ada. Akibatnya, pengelolaan dan mutu pendidikan STPK rendah. Ini ditunjukkan oleh perolehan akreditasi C, publikasi minim, SDM terbatas dan belum mampu bersaing dengan PT yang lain. Studi ini merekomendasikan kepemimpinan transformatif agar lembaga ini mampu berubah secara signifikan dan berkembang menjadi PT yang unggul dan berdaya saing.

Kata Kunci : Kepemimpinan, STPK IPI Malang, Bimas Katolik, Pemimpin Profesional

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen kunci perkembangan dan peningkatan kualitas lembaga pendidikan (Alzubi, 2018; Hallinger, 2011; Huber & Hader-popp, 2010; Jaiswal, 2016; John & Pant, 2018; Razak, 2016; Sudha et.al., 2016; Welch & Hodge, 2018; Yang, 2014). Lembaga pendidikan tumbuh dan berkembang secara signifikan karena dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam melakukan perubahan melalui tindakan inovatif, kreatif dan responsif dengan dinamisitas zaman (Kin & Kareem, 2019; Tai & Abdull Kareem, 2019). Kualitas, kompetensi dan kecepatan pemimpin akan tampak pada kemajuan organisasi yang dipimpin (Alzubi, 2018; Razak, 2016) termasuk dalam hal ini STPK – IPI Malang. Akan tetapi *de facto* lembaga ini masih tergolong tertinggal dan sulit melakukan transformasi mengikuti tuntutan regulasi pemerintah. Padahal lembaga ini telah lama berdiri sejak tahun 1960-an. Ini dapat dilihat dari hasil akreditasi yang diperoleh hanya predikat C, jumlah mahasiswa sedikit, tenaga SDM pendidik dan kependidikan terbatas, pendidikan dosen rata-rata hanya strata dua (magister), dan publikasi ilmiah sangat minim. Sehubungan dengan hal ini, ada kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kompetensi pemimpin agar lembaga ini mampu berkompetisi di era revolusi industri keempat. Kompetensi pemimpin berkaitan langsung dengan manajemen dan mutu PT (Tai & Abdull Kareem, 2019).

Literatur kepemimpinan perguruan tinggi yang berkembang saat ini dapat dibagi dalam tiga kategori. *Pertama*, studi yang menguji hubungan kepemimpinan dengan budaya organisasi, motivasi, perilaku, kreativitas, dan kepuasan karyawan (Abdillah et.al., 2020; Aryadhuta, 2015; Asbari et.al.,

2019; Efanga et.al., 2018; Eliyana et.al., 2019; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Inceoglu et.al., 2018; M. A. Khan et.al., 2020; Kouni et.al., 2018; Lidya Ngongo; Bernardus Duka Gerardus, 2020; Nikpour, 2017; Novitasari et.al., 2020; Purwanto, 2017; Virkus & Salman, 2020; Webb, 2018). Para ahli ini mengatakan bahwa kepemimpinan menjadi faktor determinan dan mempunyai hubungan positif dengan budaya, motivasi, kreativitas dan kepuasan civitas akademika dan *stakeholder*. *Kedua*, studi-studi yang memosisikan peran kepemimpinan secara setara tanpa diskriminasi (Acosta & Guthrie, 2020; Aiston et.al., 2020; AlWahaibi, 2020; Bhopal, 2020; Burkinshaw & White, 2017, 2020; Coetzee & Moosa, 2020; Crimmins, 2020; Glass et.al., 2020; Hiemstra et.al., 2019; Komariah et.al., 2020; Maheshwari & Nayak, 2020; Mayer & Oosthuizen, 2020). Para ahli ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam perspektif gender tidak terkait dengan jenis kelamin ataupun ras tetapi ditentukan oleh kualitas dan kompetensi. *Ketiga*, studi yang menyoroti model atau gaya kepemimpinan yang sedang berkembang dalam dunia pendidikan tinggi (Abdillah et.al., 2020; Anadol & Behery, 2020; Anderson, 2017; Arar & Taysum, 2020; Beattie, 2020; Bhana & Bayat, 2020; Bush, 2007; Chiniara & Bentein, 2018; Fadhli & Maunah, 2019; Junaidah, 2016; Kimathi, 2017; Kumar et.al., 2020; Latif et.al., 2020; Loo & Leh, 2018; Mahmood et.al., 2019; Okoth, 2018; Riyadi, 2020; Tresna, 2016). Para ahli tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan populer dalam dunia pendidikan saat ini. Studi ini berbeda dengan literatur yang ada. Studi ini secara khusus menunjukkan peran fondasional dan vital kepemimpinan dalam

lembaga pendidikan tinggi keagamaan Katolik. Literatur tentang STPK ini masih terbatas. Oleh karena itu, studi ini mau memperkaya literatur yang ada dengan menunjukkan konsekuensi “ketertinggalan” yang harus ditanggung lembaga pendidikan tinggi inijika kepemimpinannya belum optimal dan efektif.

Tulisan ini secara khusus bertujuan untuk melakukan analisis mendalam tentang hubungan kepemimpinan dengan perkembangan lembaga pendidikan tinggi. Dengan cara mendeskripsikan, eksplorasi dan menganalisis bagaimana sulitnya STPK ini bertransformasi menjadi sebuah lembaga pendidikan tinggi yang unggul, berdaya saing dan responsif dengan kemajuan zaman. Sejalan dengan itu, tiga pertanyaan dijawab dalam penelitian ini: (a) Bagaimana kondisi dan keadaan STPK-IPI Malang saat ini?; (b) Bagaimana peran dan fungsi kepemimpinan berpengaruh terhadap “ketertinggalan” STPK-IPI Malang?; (c) Bagaimana solusi yang tepat agar kepemimpinan efektif dan berimplikasi terhadap kemajuan dan perkembangan STPK-IPI Malang? Ketiga pertanyaan tersebut memberi arah bagi pemahaman bahwa kepemimpinan efektif menjadi pra-kondisi untuk mewujudkan perubahan signifikan dalam sebuah lembaga pendidikan tinggi yang unggul dan berdaya saing.

Tulisan ini didasarkan pada argumen bahwa peran kepemimpinan memberi pengaruh langsung pada proses perkembangan STPK-IPI Malang. Kepemimpinan yang belum efektif dan kuat akan menyebabkan kesulitan lembaga STPK-IPI Malang untuk menunjukkan kualitas karena segala urusan pengelolaan dan arah yang hendak dituju perguruan tinggi ditentukan oleh peran seorang

pemimpin. Kemampuan pemimpin untuk menggerakkan, mempengaruhi seluruh civitas akademika STPK-IPI Malang dan pemangku kepentingan sangat perlu agar mampu mencapai tujuan lembaga. Sementara menghadirkan kepemimpinan efektif itu sendiri dipengaruhi banyak faktor, di antaranya, kultural, struktural dan supra-struktural dalam konteks lembaga pendidikan tinggi keagamaan Katolik. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi faktor determinan untuk mewujudkan sebuah lembaga perguruan tinggi yang kompetitif, adaptif dan unggul. mencakup latar belakang, rumusan masalah, tujuan, hipotesis (*opsional*), serta tinjauan pustaka.

Kerangka Teori

Kepemimpinan Pendidikan

Studi kepemimpinan terus berkembang bahkan menjadi salah satu topik yang diperdebatkan para ahli karena kepemimpinan bersifat multidimensi (Alonderiene & Majauskaite, 2016). Hal ini menyebabkan pemahaman yang tidak univox dan universal akan kepemimpinan (Montuori & Donnelly, 2017). Definisi paling awal dari Burns (1978) mengartikan kepemimpinan sebagai pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk bertindak sesuai dengan tujuan tertentu. Pemahaman dan definisi ini terus berkembang. Misalnya, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok terhadap pencapaian suatu tujuan (Robbins, 2013). Goetsch & Davis (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menginspirasi orang untuk membuat komitmen total, kemauan, dan sukarela untuk mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Bagi Armstrong (2016)

kepemimpinan merupakan proses membuat orang melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dari definisi tersebut secara ringkas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses relasional yang bersifat kolektif, bergerak bersama, berkerja bersama dan komit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana telah ditunjukkan oleh para ahli, kepemimpinan dalam lembaga pendidikan merupakan faktor esensial untuk mencapai kinerja yang baik dengan melakukan perubahan signifikan (Hallinger, 2011; Huber & Hader-popp, 2010; Welch & Hodge, 2018). Hal ini mensyaratkan hadirnya seorang pemimpin yang mempunyai kompetensi yang mumpuni agar mampu memenuhi kebutuhan pendidikan 4.0 dan membawa lembaga pendidikan ke tepi transformasional (Kin & Kareem, 2019). Pemimpin lembaga pendidikan harus kompeten tentang bagaimana memimpin dan memengaruhi para dosen serta memainkan peran mereka dalam membangun pengetahuan tentang pengajaran dan pembelajaran (Pan et.al., 2017). Transformasi pendidikan menjadi sebuah kebutuhan mengingat kondisi global yang terus berubah di era revolusi industri keempat. Ada kebutuhan mendesak untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan menggunakan teknologi digital. Kondisi ini membutuhkan pendekatan baru dalam kepemimpinan pendidikan (Lappalainen, 2015). Hasil riset Bitterová et.al.(2014) menunjukkan secara spesifik bahwa ada dua belas kompetensi penting yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan di era revolusi industri keempat, yaitu memimpin untuk belajar; integritas dan akuntabilitas; komunikasi; kolaborasi;

berpikir kritis; kreatif dan inovatif; pengambilan keputusan; pemecahan masalah; mengelola perubahan; wirausaha; literasi digital; dan kecerdasan emosional. Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa dimensi kepemimpinan terdiri dari visi, nilai, dan transformasional yang berfokus pada sumber daya manusia (Muraru & Patrascu, 2017).

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Salah satu fokus teori kepemimpinan adalah tentang gaya kepemimpinan. Hasil kajian telah membuktikan bahwa keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Akanji et.al., 2018). Para ahli memberikan berbagai macam definisi gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara menurut Thoah (2010), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya. Definisi yang sama juga diberikan Veithzal et.al.(2014). Menurut mereka, gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dari definisi-definisi ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan karakteristik unik yang dimiliki masing-masing pemimpin sebagai strategi untuk mendorong, menggerakkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya yang ada agar organisasi dapat sampai pada tujuan yang telah ditetapkan.

Studi kepemimpinan yang telah dibuat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang paling berpengaruh di abad ini dan paling banyak diadaptasi dalam lembaga pendidikan (Jaya 2018; Okoth 2018; Wilkin et.al. 2015; Choi et.al. 2016; Al-Mansoori and Koç 2019; Shafi et.al. 2020; Cooper et.al. 2020). Alasannya adalah karena gaya transformasional berorientasi pada kepemimpinan transformasional yang inspiratif, membangkitkan upaya dan kinerja yang luar biasa (Wang et.al., 2018). Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi, strategi, dan budaya organisasi serta mempromosikan inovasi dan teknologi. Penelitian lain menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan. Ia berpengaruh terhadap komitmen profesional dan kinerja organisasi (Atmojo, 2012; Colquit et.al., 2019). Yang dimaksudkan dengan transformasional adalah kemampuan pemimpin secara optimal mengembangkan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia seperti pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain. Singkatnya, gaya kepemimpinan transformasional cocok untuk lembaga pendidikan tinggi untuk meningkatkan kinerja lembaga (Abubakar & Ahmed, 2017; Al-Abrow, 2014; Katou, 2015; Masa'deh et.al., 2016; Soane et.al., 2015).

Kinerja Organisasi

Para ahli mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi dalam periode tertentu (Lee &

Huang, 2012; Raheleh Chamanifard, Amin Nikpour, 2014). Sementara para ahli yang lain mengartikan kinerja organisasi sebagai sebuah tolok ukur untuk melihat prestasi, pencapaian sasaran yang telah ditetapkan sehingga menjadi indikator keberhasilan manajer atau pemimpin organisasi dalam mengelola sumber daya (Mashal Ahmed & Saima Shafiq, 2014) yang meliputi sumber daya manusia, seluruh kekayaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut organisasi, informasi serta pengetahuan yang dikendalikan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan gambaran tentang tingkat prestasi yang dicapai organisasi dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja organisasi yang baik mensyaratkan dua elemen kunci, yakni komitmen organisasi dan budaya organisasi. Hal ini telah dibuktikan oleh hasil penelitian Dost et.al. (2011); Kashefi et.al.(2013); Irefin dan Mechanic (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh kuat pada kinerja organisasi. Sementara komitmen organisasi merupakan hasil dari budaya organisasi (Lauture, Amewokunu, Lewis, dan Lawson-Body 2012). Budaya organisasi juga berpengaruh langsung terhadap signifikansi kinerja organisasi (Shahzad, Luqman, Khan, dan Shabbir 2012; Ghorbanhosseini 2013; Ahmed dan Shafiq 2014). Singkatnya dapat dikatakan bahwa komitmen dan budaya organisasi menjadi prakondisi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *design mixed-method paralel* konvergen, dengan

menggabungkan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan cara mencampur kedua metode tersebut secara seimbang. Metode ini dipilih untuk mendapatkan informasi yang holistik, lengkap dan utuh mengenai masalah kepemimpinan STPK-IPI Malang. Peneliti mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif secara terpisah, kemudian menggabungkan, membandingkan dan menghubungkannya. Riset ini bersandar pada data primer dan sekunder. Strategi yang digunakan untuk memperoleh data primer kuantitatif adalah teknik angket, yakni dengan memberikan kuesioner melalui *google form* kepada responden yang meliputi mahasiswa, tenaga pendidik (dosen tetap), dan tenaga kependidikan. Kuesioner berupa pernyataan dikirim kepada responden oleh pihak STPK. Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan adalah semi terbuka artinya, ada item-item pernyataan yang disusun dalam bentuk tertutup dan ada beberapa pertanyaan yang bersifat terbuka.

Alasan pemilihan lokasi riset di STPK-IPI Malang adalah karena lembaga ini merupakan lembaga pendidikan tinggi keagamaan Katolik yang pertama dan menjadi semacam induk dari STPK-STPK lainnya. Akan tetapi, hingga saat ini lembaga ini belum mampu menunjukkan performance yang menggembirakan. Riset dilakukan pada bulan Agustus sampai September 2020 saat wabah pandemi Covid-19 melanda dunia. Berdasarkan pertimbangan kesehatan dan pencegahan penularan Covid-19, maka strategi yang tepat untuk memperoleh data kuantitatif adalah dengan cara memberikan kuesioner melalui *google form* kepada responden yang meliputi mahasiswa, tenaga pendidik (dosen tetap), tenaga kependidikan dan masyarakat sekitar,

yang dikenal dengan teknik angket. Data kualitatif diperoleh dengan cara melakukan wawancara dan FGD dengan Pimpinan Sekolah Tinggi Pastoral Katolik, Yayasan, Direktur Pendidikan pada Ditjen Bimas Katolik Kementerian Agama RI, mahasiswa dan Uskup Malang. Perlu diketahui bahwa dalam Agama Kristen Katolik pemegang otoritas dalam pengajaran iman hanya ada pada hirarki, yaitu Bapa Uskup yang disebut sebagai anggota Magisterium Gereja di bawah pimpinan Paus sebagai Uskup Roma. Oleh karena itu, pengajaran tentang iman Katolik di STPK-IPI Malang berada dalam pengawasan dan persetujuan Bapak Uskup Malang. Untuk melengkapi data, peneliti juga menggunakan dokumen akademik STPK-IPI Malang, misalnya, buku pedoman akademik, hasil *tracer study*, dan buku pedoman standar mutu.

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data berupa kuesioner dan daftar pertanyaan wawancara serta dokumentasi. Kuesioner tersebut dikirim kepada responden melalui pihak pengelola STPK-IPI Malang. Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah semi terbuka. Itu artinya, ada item-item pernyataan yang disusun dalam bentuk tertutup dan ada beberapa pertanyaan yang disusun dalam bentuk terbuka. Untuk mengukur variabel kepemimpinan yang meliputi kompetensi kepemimpinan, kinerja organisasi dan layanan terhadap mahasiswa, peneliti menggunakan kuesioner model skala *Likert*.

Aspek yang diukur untuk variabel kompetensi kepemimpinan adalah: (1) kompetensi personal (motivasi, integritas, percaya diri, kreatifitas, fleksibilitas, kharisma); dan (2) kompetensi profesional (pengetahuan, keahlian dan kemampuan

komunikasi). Untuk variabel kinerja organisasi diukur melalui respon dari tenaga pendidik dan kependidikan dengan indikator: (1) Kualitas; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas dn (5) Kemandirian. Sedangkan untuk mutu layanan terhadap mahasiswa aspek yang diukur meliputi: (1) Sosialisasi Visi dan Misi; (2) Layanan Akademik; (3) Layanan Kemahasiswaan; (4) Layanan Fasilitas Kampus; (5) Sarana dan prasarana pendidikan; (6) Keandalan dosen dan staf; serta (7) Sistem Informasi dan Teknologi. Skala yang digunakan pada kuesioner terdiri atas pernyataan dengan lima kategori skala model Likert, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS) Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Skala untuk mengukur variabel yang sudah dikemukakan di atas disusun atas dua tipe pernyataan, yaitu pernyataan positif dan pernyataan negatif. Jumlah pernyataan untuk aspek kompetensi kepemimpinan ada tigapuluh lima item, kinerja organisasi berjumlah limabelas item dan layanan terhadap mahasiswa ada empatpuluh pernyataan.

Sebelum kuesioner digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas secara konseptual dan empiris agar dapat diandalkan (*reliable*). Secara konseptual, kuesioner yang digunakan sudah mengacu pada konstruksi yang sudah dirumuskan. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas secara empiris, maka terlebih dahulu dilakukan uji coba. Data hasil uji coba dianalisis dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment* untuk uji validitas dan *Cronbach Alpha* untuk uji reliabilitas. Dari hasil uji coba secara empiris untuk aspek kompetensi kepemimpinan, ada duapuluh delapan item yang valid dan untuk kinerja organisasi

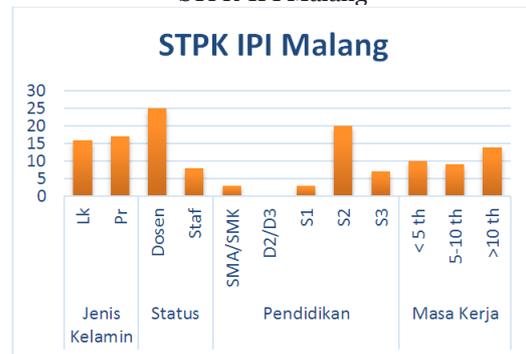
ada sepuluh butir pernyataan yang valid dengan indeks reliabilitas 0,95 dan 0,94. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis kuantitatif dan kualitatif. Analisa kuantitatif meliputi deskriptif analisis dengan menyajikan data dalam bentuk tabel, grafik dan statistik deskriptif. Untuk mengolah data statistik, penelitian ini menggunakan *software* SPSS, sedangkan data kualitatif dianalisis melalui tahap *restatement, description* dan *interpretation*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sumber Daya Manusia

Kualitas penyelenggaraan pendidikan sangat dipengaruhi dukungan sumber daya manusia yang meliputi tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan mahasiswa. Berikut ini profil SDM dari STPK-IPI Malang.

Gambar 1 Grafik Tenaga Pendidik dan Kependidikan STPK-IPI Malang



Tenaga pendidik (dosen) tetap di STPK-IPI Malang berjumlah 25 orang, 52% laki-laki dan 48% perempuan. Sedang tenaga kependidikan berjumlah 8 orang, 35% laki-laki dan 75% perempuan. Dari aspek pendidikan untuk tenaga pendidik sudah ada 7 orang (28%) berpendidikan S3 dan sisanya masih berpendidikan S2 bahkan masih ada 1 orang yang berpendidikan S1.

Meskipun demikian dosen berpendidikan S1 ini sedang mengikuti program studi S2. Jika dilihat dari masa kerja tenaga pendidikan dan kependidikan, sebagian besar mereka sudah bekerja lebih dari 5 tahun.

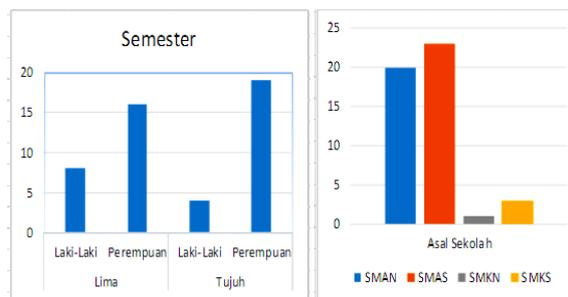
Di samping sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan, sebuah perguruan tinggi tidak akan bisa berjalan tanpa ada masyarakat belajar yang dalam hal ini adalah para mahasiswa. Berikut ini disajikan profil mahasiswa di STPK- IPI Malang dalam lima tahun terakhir.

Tabel 1. Jumlah Mahasiswa STPKK IPI Malang Tahun 2016-2020

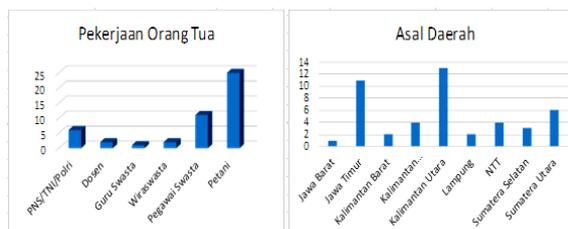
Tahun Masuk	PPAK		Pelayanan Pastoral		Pastoral		Jumlah
	Lk	Pr	Lk	Pr	Lk	Pr	
2016	19	28	6	43	2	2	100
2017	7	21	8	40	2	3	81
2018	15	18	8	40	0	2	83
2019	9	22	10	33	1	4	79
2020	17	24	1	27	4	3	76

Di STPK-IPI Malang terdapat tiga prodi, yaitu Pendidikan Pengajaran Agama Katolik (PPAK), Pelayana Pastoral dan Pastoral. Dari tiga prodi ini, prodi yang paling diminati oleh masyarakat adalah Payanan Pastoral karena pada prodi ini diberikan beasiswa penuh oleh Yayasan, lalu diikuti oleh Prodi PPAK dan Prodi Pastoral. Jika dilihat dari aspek gender, para mahasiswi lebih banyak masuk ke STPK. Dilihat dari trennya, tampaknya minat masyarakat untuk kuliah di perguruan tinggi ini cenderung menurun.

Untuk mengetahui latar belakang profil sosial ekonomi mahasiswa yang belajar di STPK-IPI Malang, studi ini menyajikan data responden yang menjadi sampel penelitian. Berikut ini adalah latar belakang sosial ekonomi mahasiswa STPK ini.



Gambar 2. Profil Mahasiswa Berdasarkan Semester dan Asal Sekolah



Gambar 3 Profil Mahasiswa Berdasarkan Pekerjaan Orang Tua dan Asal Daerah

Dari tabel di atas terlihat bahwa para mahasiswa STPK-IPI Malang didominasi oleh perempuan. Rata-rata mahasiswa sekolah tinggi ini berasal dari SMA Swasta, lalu diikuti SMA Negeri dan swasta. Mayoritas pekerjaan orang tua mahasiswa adalah petani lalu diikuti oleh pegawai swasta, PNS/TNI/Polri dan guru swasta. Para mahasiswa STPK-IPI Malang paling banyak berasal dari provinsi Kalimantan Utara, lalu diikuti Jawa Timur, Sumatera Utara, NTT, Kalimantan, Lampung dan Jawa Barat.

Aspek kepemimpinan yang diteliti dari pimpinan STPK-IPI Malang meliputi kompetensi pemimpin. Kompetensi kepemimpinan terdiri dari aspek personal yang meliputi motivasi, integritas, percaya diri, kreatifitas, fleksibilitas dan kharisma. Lalu aspek profesional meliputi pengetahuan, keahlian dan kemampuan komunikasi. Untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan di STPK-IPI Malang, maka berikut ini diuraikan data-data yang diperoleh dari hasil penelitian. Gambaran dari masing-masing variabel dalam

penelitian ini adalah Kompetensi Pemimpin dan Kinerja Organisasi yang dapat dilihat pada uraian berikut.

1. Kompetensi Kepemimpinan

Tabel 2. Kompetensi Kepemimpinan STPK IPI Malang

Kompetensi	Indikator	Skor Rata-rata	Keterangan
Personal	Motivasi	4,2	Baik
	Integritas	4,1	Baik
	Percaya Diri	4,2	Baik
	Kreatifitas	3	Sedang
	Fleksibilitas	4,3	Baik
	Kharisma	3,5	Sedang
Profesional	Pengetahuan	4,14	Baik
	Keahlian	4,27	Baik
	Komunikasi	4,21	Baik

Dari sajian tabel di atas terlihat bahwa kompetensi personal dan kompetensi profesional dari pemimpin STPK-IPI Malang berada pada kategori baik. Hal ini terlihat dari respon tenaga pendidik dan kependidikan yang memberikan pendapat dengan skor rata-rata empat dari rentangan skor satu sampai lima. Dari semua indikator yang diukur, yang mendapat respon kategori sedang adalah indikator kreatifitas dan kharismanya.

2. Kinerja Organisasi

Salah satu cara untuk melihat kinerja organisasi adalah dengan meneliti kinerja karyawan yang ada pada lembaga tersebut. Berikut adalah gambaran kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di STPK-IPI Malang.

Tabel 3. Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan STPK-IPI Malang

Indikator Kinerja	Hasil dalam (%)					Jumlah
	STS	TS	KS	S	SS	
Kualitas	0	1,55	4,65	50,39	43,41	100
Kuantitas	0	3,03	3,03	60,61	33,33	100
Ketepatan Waktu	1,54	1,54	3,08	46,15	47,69	100
Efektivitas	3,13	0	0	25,07	71,80	100
Kemandirian	3,13	0	4,65	28,79	63,43	100

Dari lima indikator kinerja yang diukur dalam penelitian ini, terlihat bahwa kinerja tenaga pendidik dan kependidikan berada pada kategori baik dan sangat baik. Ini artinya tenaga pendidik dan kependidikan dapat menyelesaikan tugas dan fungsinya secara sangat baik terutama pada aspek efektifitas kerja dan kemandirian. Berdasarkan data kuantitatif yang diperoleh, secara umum kompetensi pemimpin dan kinerja organisasi di STPK-IPI Malang sudah baik. Akan tetapi, untuk mendalami dan melengkapi data, perlu ditambahkan data kualitatif.

Layanan Terhadap Mahasiswa

Peningkatan kualitas layanan kepada mahasiswa merupakan salah satu prioritas lembaga pendidikan tinggi. Berkenaan dengan hal tersebut perlu dilakukan pengembangan pedoman layanan kemahasiswaan yang secara umum bertujuan memberikan informasi bagi mahasiswa dalam mendapatkan fasilitas di lingkungan kampus, baik akademik maupun non akademik. Berikut ini adalah layanan kepada mahasiswa pada STPK-IPI Malang.

Tabel 4. Layanan Terhadap Mahasiswa

No	Indikator	Rata-rata	Standar Deviasi
1	Sosialisasi Visi dan Misi	3.6	0.59
2	Layanan Akademik	3.5	0.68
3	Layanan Kemahasiswaan	3.3	0.75
4	Layanan Fasilitas Kampus	3.2	0.74
5	Sarana dan Prasarana Pendidikan	3.2	0.74
6	Kahandalan Dosen dan Staf	3.5	0.64
7	Sistem Informasi dan Teknologi	3.2	0.73

Terdapat tujuh indikator layanan terhadap mahasiswa yang menjadi fokus penelitian ini. Dari semua layanan yang diberikan kepada mahasiswa, tiap

layanan rata-rata mendapat respon baik dari mahasiswa dengan skor rata-rata pada rentang satu sampai empat. Hal ini menunjukkan layanan yang diberikan kampus terhadap mahasiswa sudah baik. Dari data di atas layanan yang masih dapat skor penilaian sedang adalah pada indikator layanan fasilitas kampus, sarana dan prasarana serta sistem informasi. Faktor latar belakang mayoritas mahasiswa yang berasal dari daerah dengan tingkat ekonomi menengah ke bawah berdampak langsung pada ekspektasi mereka terhadap lembaga pendidikan ini juga rendah. Persoalan ini terlihat dari persepsi dan penilaian mereka terhadap lembaga pendidikan ini. Meskipun secara empiris pengelolaan STPK-IPI Malang ini tergolong masih kurang, sarana dan prasarana yang terbatas serta sumber daya yang manusia belum memadai, baik pada aspek kuantitas maupun kualitas. Hal ini terjadi juga pada tenaga pendidik dan kependidikan. Persepsi mereka terhadap kepemimpinan di STPK-IPI Malang sudah sangat baik.

Pembahasan

Temuan data kuantitatif menjadi pintu masuk bagi peneliti untuk menelisik lebih dalam persoalan dan situasi yang ada di lembaga ini. Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa unsur kreativitas pemimpin STPK-IPI Malang berada pada skor penilaian paling rendah. Hal ini mengindikasikan ketidakmampuan pemimpin PT ini untuk membawa sebuah perubahan yang signifikan demi kemajuan lembaga. Kenyataan ini mengafirmasi persoalan para kepemimpinan saat ini yang kebanyakan tidak memiliki visi dan tujuan yang jelas untuk dirinya sendiri atau organisasinya (Hunter & Chaskalson, 2013). Para pemimpin hebat menghadapi

ketidakpastian dunia dengan harapan. Mereka menginspirasi dengan visi yang jelas, optimisme, dan keyakinan yang dalam pada kemampuan mereka dan pengikutnya untuk mengubah mimpi menjadi kenyataan. Dimensi kepemimpinan dalam lembaga pendidikan terdiri dari visi, nilai, dan transformasi yang berfokus pada sumber daya manusia (Muraru & Patrascu, 2017).

Hasil wawancara pada 2 Agustus 2020 di Kampus STPK-IPI Malang dengan pimpinan STPK-IPI Malang memperlihatkan bahwa lembaga ini belum mempunyai visi yang jelas dan terukur. Pimpinan lembaga merumuskan visi: “Menjadi lembaga pendidikan dan pengembangan pastoral yang unggul, modern, tangguh, dan tanggap”. Ketika digali lebih dalam apa maksud dan tujuan rumusan visi tersebut, mereka tidak mampu menjelaskannya dengan baik dan tidak bisa menunjukkan relasinya dengan program-program studi yang dibuat. Visi lembaga yang masih kabur dan abstrak ini berdampak pada program-program studi PT ini. Implikasinya adalah lembaga ini tidak mempunyai program-program khusus yang dibuat untuk pengembangan kualitas yang adaptif dan responsif terhadap tuntutan kemajuan zaman. Hal ini diakui dengan jujur oleh para pimpinan lembaga pendidikan tinggi ini. Mereka mengatakan bahwa mereka belum pernah mengadakan kerjasama dengan lembaga pendidikan tinggi lain. Kondisi ini semakin menjadi sulit oleh jumlah tenaga pendidik yang terbatas dan mayoritas dari mereka masih berpendidikan magister serta minim publikasi karya ilmiah sebagai para dosen. Akibatnya, lembaga ini tidak dikenal oleh masyarakat luas.

Secara teoritis kepemimpinan dalam pendidikan terjadi ketika pemimpin berinisiatif memfasilitasi kondisi yang

ada untuk menerapkan perubahan dalam proses belajar dan mengajar. Mereka harus menciptakan peluang yang memungkinkan para pengikutnya mengembangkan pemahaman pribadi dan membentuk kelompok sosial agar memungkinkan mereka untuk saling mendukung selama proses perubahan dan melakukan pelatihan (Wulandari, 2019). Temuan riset ini mengonfirmasi hasil riset sebelumnya yang telah ditunjukkan Igbaekemen bahwa ada kebutuhan mendesak akan pemimpin pendidikan yang efektif, kompeten dan menguasai persoalan dunia pendidikan masa kini (Igbaekemen, 2015; Yahaya & Ebrahim, 2016). Kondisi global yang berubah di era Revolusi Industri 4.0 seperti meningkatnya persyaratan efisiensi, kebutuhan mendesak untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan teknologi digital yang maju membutuhkan pendekatan baru untuk kepemimpinan lembaga pendidikan tinggi (Bitterová et.al., 2014; Lappalainen, 2015). Peran kepemimpinan difokuskan untuk mewujudkan harapan akan keunggulan pendidikan. Pemimpin harus mampu menanggapi kebutuhan pendidikan di era teknologi 4.0 dengan kompetensi yang memadai sehingga mereka dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pemimpin mesti mampu memimpin lembaga pendidikannya untuk bertransformasi (Beverage et.al., 2014; Kin & Kareem, 2019).

Menyadari bahwa unsur pimpinan dalam STPK-IPI Malang bukan hanya berada pada seorang ketua saja, maka peneliti juga melakukan wawancara di kampus STPK-IPI-Malang pada tanggal 3 Agustus 2020 dengan yayasan selaku pemilik sekolah tinggi. Berdasarkan hasil wawancara terungkap bahwa pihak yayasan sendiri juga tidak mempunyai *grand design* dan rencana

strategis untuk pengembangan lembaga pendidikan ini ke depan agar berdaya saing tinggi, dan diminati masyarakat luas. Keadaan ini semakin dipersulit oleh keadaan pengurus yayasan yang tidak mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang memadai tentang pengelolaan perguruan tinggi. Arah pengembangan STPK-IPI Malang ke depan tidak kongkrit dan tidak ada fokus. Ia mengalir saja apa adanya tanpa ada usaha untuk memahami perkembangan aturan-aturan dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi. Hal ini terjadi karena pengurus yayasan tidak mempunyai consent dengan pengembangan pendidikan tinggi. Kondisi yayasan sekolah tinggi ini juga berkontribusi besar terhadap sulitnya untuk melakukan gerakan pembaharuan dalam lembaga pendidikan tinggi keagamaan Katolik ini.

Selanjutnya, pihak pemerintah selaku pemberi surat izin pendirian dan pembina STPK-IPI Malang, dalam hal ini Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Katolik (Ditjend Bimas Katolik), Kementerian Agama RI juga diwawancarai. Wawancara dengan Direktur Pendidikan Katolik dilakukan pada tgl 23 September 2020 di Kantor Kementerian Agama RI. Berdasarkan hasil wawancara terungkap hal yang tidak jauh berbeda dengan hasil wawancara dengan pihak yayasan dan Ketua STPK-IPI Malang. Hal yang sangat disayangkan adalah bahwa Ditjend Bimas Katolik sendiri selaku pemberi izin dan pembina perguruan tinggi keagamaan Katolik kurang memahami dengan baik apa tugas dan fungsinya terkait dengan pembinaan lembaga pendidikan keagamaan yang berada dalam naungannya. Ditjend Bimas Katolik sebagai pembina lembaga pendidikan Katolik belum optimal melaksanakan tugas dan fungsinya

berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja. PMA tersebut menyatakan bahwa Subdirektorat Pendidikan Tinggi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis dan supervisi, evaluasi, serta laporan di bidang pendidikan tinggi keagamaan Katolik. Namun, dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa Ditjen Bimas Katolik belum melaksanakan tugas-tugas tersebut. Hal ini dapat dibuktikan dengan kenyataan tidak ada dokumen sebagai bukti hasil kerja yang telah dilakukan terhadap STPK-IPI Malang. Dokumen yang didapat hanya buku petunjuk teknis pemberian bantuan terhadap perguruan tinggi keagamaan Katolik.

Idealnya, mesti ada pedoman yang dibuat Ditjen Bimas Katolik sebagai pegangan ketua STPK-IPI Malang dalam mengelola STPK-IPI Malang ini. Selain itu, peraturan dan standar yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mesti dijabarkan secara lebih rinci sesuai dengan konteks pendidikan tinggi keagamaan Katolik. Misalnya, bagaimana standar penelitian dosen STPK-IPI Malang, standar pengabdian masyarakat, standar mutu pembelajaran, standar pengelolaan, standar tenaga pendidik dan kependidikan, dan lain sebagainya. Bimas Katolik bersandar sepenuhnya pada peraturan yang dibuat oleh Kementerian Pendidikan yang dimaksudkan untuk perguruan tinggi secara umum. Hal yang sama perlu dibuat oleh pihak yayasan sekolah. Ditjen Bimas Katolik tidak mempunyai *grand design* dan rencana strategis untuk pengembangan mutu dan kualitas STPK-IPI Malang tentang

bagaimana sekolah tinggi keagamaan Katolik ini bisa bersaing, dikenal masyarakat luas nasional maupun internasional dan lebih berdaya guna untuk pengembangan masyarakat Katolik di Indonesia serta responsif terhadap tuntutan zaman. Semua hal ini belum menjadi fokus perhatian dan keprihatinan pemerintah.

Akumulasi dari keadaan ketiga unsur kepemimpinan ini terhadap STPK-IPI Malang adalah kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah ini masih rendah. Salah satu buktinya adalah Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) selalu memberikan predikat C terhadap STPK-IPI Malang. Indikator lain adalah rendahnya minat masyarakat untuk mengirimkan anaknya untuk kuliah di STPK-IPI Malang. Jumlah mahasiswa yang kuliah di lembaga ini sedikit dan cenderung menurun setiap tahun. Alasan pertama yang mungkin segera dapat diajukan mengapa masyarakat kurang berminat kuliah di STPK-IPI Malang adalah karena akreditasi C. Hal ini akan menghambat langkah lulusannya untuk ikut seleksi test masuk pegawai negeri sipil. Sebab ada peraturan Negara yang mewajibkan pelamar harus berasal dari perguruan tinggi yang terakreditasi minimal B.

Pemimpin sendiri bukan merupakan sebuah bawaan dari lahir melainkan diciptakan dan disiapkan (Bell, 2015). Seorang Pemimpin melaksanakan tugas berdasarkan prinsip dasar manajemen, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, sehingga mampu menciptakan keadaan orang lain yang dipimpinnya saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Selain itu pemimpin harus mempunyai kreatifitas yang tinggi (Ali & Waqar, 2013). Ketangkasan dalam mengambil keputusan memerlukan

kecepatan berpikir dan berani mengambil resiko dan konsekuensinya (M. L. Khan et.al., 2016). Para pemimpin tidak dapat mengingkari kewajibannya untuk memberikan contoh moral bagi pengikut mereka. (Efanga et.al., 2018). Oleh sebab itu, lembaga STPK-IPI Malang perlu menyiapkan SDM untuk menjadi pemimpin yang mempunyai kapasitas dan kapabilitas seorang pemimpin yang efektif. Dengan demikian, lembaga ini mampu bangkit melakukan perubahan ke arah perbaikan sesuai dengan tuntutan pembelajaran abad 21 ini. Sebab pendidikan tinggi mempunyai posisi penting dalam pembangunan nasional karena berfungsi sebagai dasar untuk pembangunan nasional (Bajunid, 2011; Hallinger, 2014). Selain itu, perguruan tinggi dapat memainkan peran yang kurang segera namun vital bagi masyarakat dengan mengedepankan nada sosial, budaya, dan ilmiah dari area lokal (Hatakenaka, 2015). Perguruan tinggi tidak hanya membutuhkan pemimpin visioner dengan semangat dan keinginan untuk mencapai tujuan tetapi juga orang yang dapat menginspirasi timnya untuk mencapai tujuan universitas. Hal ini mesti demikian karena komitmen anggota kelas pekerja universitas yang lain sangat penting dalam mencapai tujuan strategis jangka panjang lembaga-lembaga tersebut karena mereka membentuk dukungan utama bagi pemimpin (Abubakar & Ahmed, 2017).

Fungsi kepemimpinan pendidikan mencakup tiga unsur: 1) Kepemimpinan pendidikan sebagai manajer yang di dalamnya meliputi fungsi sebagai administrator, dan supervisor; 2) Kepemimpinan pendidikan sebagai pemimpin (*leader*) yang di dalamnya mencakup fungsi sebagai inovator dan motivator; dan 3) Kepemimpinan pendidikan sebagai pendidik

(*educator*). Ketiga fungsi kepemimpinan pendidikan ini belum maksimal pada STPK-IPI Malang. Hal ini ditandai dengan belum tersedianya panduan dan pedoman penyelenggaraan institusi secara lengkap. Tidak ada renstra institusi secara tertulis yang dijabarkan dalam program kerja prioritas yang terukur. Sehingga organisasi lembaga ini berjalan apa adanya tanpa ada indikator dan target kerja yang jelas.

Peningkatan kompetensi profesional dan kepribadian pemimpin STPK sangat penting. Hal ini menjadi tanggung jawab Yayasan penyelenggara Pendidikan dan Bimas Katolik. Pemimpin STPK-IPI Malang harus membuat aturan pelaksanaan program dan pembagian tugas sehingga jelas tupoksi masing-masing unit. Pimpinan STPK-IPI Malang perlu menambah wawasan dan pengalaman dalam pengelolaan perguruan tinggi keagamaan dengan melakukan *benchmarking* ke lembaga sejenis seperti UIN atau IAIN. Pimpinan STPK-IPI Malang harus memberi perhatian penuh terhadap dosen agar mereka mempunyai publikasi karya ilmiah dan meningkatkan kualifikasi pendidikannya. Caranya adalah mengadakan kegiatan "*academic-writing*" dan memberikan beasiswa kerjasama dengan Ditjen Bimas Katolik. Tantangan bagi STPK-IPI Malang saat ini adalah bagaimana cara meningkatkan minat masyarakat untuk kuliah di STPK-IPI Malang dan menghilangkan *image* bahwa mahasiswa STPK-IPI Malang adalah mahasiswa kelas "dua" serta meningkatkan mutu lulusan. Urgensitas ini terlihat dari penurunan yang signifikan dari grafik penerimaan mahasiswa. Hal ini menjadi *concern* dari Bapak Uskup Agung Medan, Semarang dan Pontianak. Salah satu solusi yang dapat dilakukan adalah melakukan alih fungsi status swasta menjadi

negeri. Hal ini terbukti untuk STPKKatN Pontianak yang mengalami peningkatan yang signifikan jumlah mahasiswa. STPK Bonaventura Medan memiliki peluang untuk alih fungsi karena memiliki sarana prasarana pendukung.

Tantangan berikutnya bagi pimpinan STPK-IPI Malang adalah kebutuhan besar Gereja akan kehadiran tenaga-tenaga pastoral, Penyuluh Agama, Katekis Paroki, Guru Agama Katolik yang profesional. Seiring dengan kemajuan teknologi, dan menghadapi revolusi industri 4.0. Maka, perguruan tinggi dituntut menjawab tantangan untuk menghadapi kemajuan teknologi dan persaingan di dunia kerja di era globalisasi saat ini dengan mengembangkan mahasiswa kewirausahaan, penggunaan *Internet of Things* teknologi melalui integrasi kehandalan yang berbasis internet Teknologi dengan garis kurikulum (Novita et.al., 2020). Agar perguruan tinggi mampu melakukan fungsinya sebagai lembaga pengembangan ilmu yang bertujuan melahirkan masyarakat berpengetahuan, berkeahlian, kompeten, dan terampil, dibutuhkan kehadiran pemimpin-pemimpin profesional. Secara konseptual, seorang pemimpin harus mempunyai karakter dan kompetensi yang mumpuni. Hasil riset Bitterova menunjukkan bahwa pemimpin efektif di era revolusi industri 4.0 memiliki ciri-ciri berikut: memimpin untuk belajar, integritas dan akuntabilitas, komunikasi, kolaborasi, berpikir kritis, kreatif dan inovatif, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, wirausaha, literasi digital, dan kecerdasan emosional dan mengelola perubahan (Bitterová et.al., 2014).

Perubahan-perubahan yang berlangsung cepat sudah mulai kelihatan. Untuk itu STPK-IPI Malang harus berani melakukan

terobosan dan inovasi penataan ke depan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. STPK-IPI Malang harus merumuskan program-program yang mendukung pencapaian visinya secara berkelanjutan guna perkembangan di masa yang akan datang. Visi tersebut harus memiliki misi, strategi dan program implementasinya. STPK-IPI Malang tidak akan terlepas dari faktor lingkungan yang mempengaruhinya, baik faktor ekonomi, politik, teknologi, demografi, lingkungan, keamanan, industri, pemerintah dan pengurus yayasan. Perguruan tinggi merupakan lembaga penyedia jasa layanan masyarakat di bidang pendidikan. Jasa layanan itu sering dinyatakan dalam bentuk janji kepada masyarakat untuk diterima dan didukung. Kelangsungan hidup perguruan tinggi tidak bisa lepas dari masyarakat pendukung maupun masyarakat yang berkepentingan dengannya (*stakeholder*). Masyarakatlah yang memberi masukan sumber daya dan dana yang diperlukan bagi penyelenggaraannya, dan masyarakat pula yang nantinya akan menerima atau memanfaatkan hasil pelayanan yang diberikan oleh perguruan tinggi. Ada hubungan dan pertukaran saling memberi (*take and give*) antara perguruan tinggi dengan masyarakat, dan sebaliknya. Karena itu, wajar apabila perguruan tinggi dituntut tanggung jawabnya atas jasa layanan yang dijanjikan kepada masyarakat. Tanggung jawab itu dinyatakan sebagai akuntabilitas perguruan tinggi atas peran dan fungsi yang dijalankan atas kinerja penyelenggaraannya. Bagaimana mendayagunakan sumber daya dan dana yang ada, dan seberapa tinggi kinerja yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah menjadi komitmennya. Tuntutan akuntabilitas dan tanggung jawab

mengharuskan perguruan tinggi memberi penjaminan mutu (*quality assurance*) kepada masyarakat.

Dalam rangka melindungi masyarakat dan memenuhi apa yang menjadi tuntutan, negara wajib melindungi hak masyarakat atas perguruan tinggi dan tuntutan agar perguruan tinggi memenuhi kewajibannya kepada masyarakat. Untuk itu, Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas dan PP tentang Standar Nasional Pendidikan menyatakan bahwa penjaminan mutu adalah wajib, baik internal (evaluasi diri) maupun eksternal (akreditasi). UU No. 12 Tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi secara khusus membahas akuntabilitas perguruan tinggi. Pada Pasal 78 ayat (1) UU No. 12 Tahun 2012 disebutkan bahwa Akuntabilitas Perguruan Tinggi merupakan bentuk pertanggungjawaban perguruan tinggi kepada masyarakat yang terdiri atas akuntabilitas akademik dan akuntabilitas nonakademik. Di ayat (2) Pasal 78 dari undang-undang yang sama dijelaskan bahwa Akuntabilitas Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib diwujudkan dengan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan di ayat 3 disebutkan bahwa Akuntabilitas Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui sistem pelaporan tahunan. Pada ayat (4), undang-undang ini menuntut Laporan Tahunan Akuntabilitas Perguruan Tinggi untuk dipublikasikan kepada masyarakat. Pada ayat 5, undang-undang ini menuntut supaya sistem pelaporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

STPK-IPI Malang yang bermutu tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor

seperti kepemimpinan, rencana strategis, sumber daya dosen, mahasiswa, sarana dan prasarana, fasilitas pembelajaran, sistem informasi manajemen, hasil penelitian, hasil pengabdian pada masyarakat, keuangan, proses manajemen dan sebagainya. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi mutu tersebut, penelitian ini memfokuskan dirinya pada kepemimpinan yang dalam hal ini adalah perilaku pimpinan yang meliputi kompetensi personal dan kompetensi profesional. Berdasarkan perilaku kepemimpinan tersebut akan terlihat cara dan proses yang dilakukan dalam mengambil kebijakan, pengembangan program dan budaya kerja. Keputusan yang diambil oleh pimpinan harus dibuat atas pertimbangan konseptual dan operasional sehingga menghasilkan *output* yang berkualitas di STPK-IPI Malang.

Berdasarkan analisis riset kepemimpinan ini, penelitian ini menemukan korelasi antara kepemimpinan STPK-IPI Malang dengan Yayasan sebagai pemilik dan Bimas Katolik sebagai pembuat kebijakan. Yayasan harus membuat grand desain arah pengembangan STPK-IPI Malang, memilih pimpinan yang memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan tinggi keagamaan. Ditjen Bimas Katolik juga perlu melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas dalam melaksanakan tupoksinya sesuai PMA No 42 Tahun 2016 yaitu pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis dan supervisi, evaluasi, serta laporan di bidang pendidikan tinggi keagamaan Katolik. Hal ini belum dilakukan secara optimal karena penelitian ini tidak menemukan dokumen terkait kebijakan yang telah dilakukan terhadap pengembangan dan peningkatan mutu STPK secara umumnya

termasuk STPK-IPI Malang. Dokumen yang adalah hanya SK tentang pemberian bantuan kepada perguruan tinggi keagamaan Katolik. Akibatnya yayasan dan pimpinan STPK-IPI Malang tidak mempunyai acuan yang jelas tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan tinggi keagamaan Katolik di lembaga ini.

PENUTUP

Riset ini telah membuktikan bahwa ketertinggalan STPK-IPI Malang yang berada dalam binaan Ditjen Bimas Katolik Kementerian Agama terjadi karena faktor kepemimpinan yang belum berfungsi secara efektif dan efisien. Hal ini mengafirmasi temuan studi-studi terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam lembaga pendidikan menjadi elemen kunci yang menentukan kualitas lembaga tersebut. Penempatan SDM yang tidak tepat untuk menjadi pemimpin menyebabkan peran dan fungsi kepemimpinan dalam STPK-IPI Malang ini kurang optimal sehingga lembaga ini sangat sulit untuk melakukan perubahan yang signifikan.

Riset ini merekomendasikan STPK-IPI Malang untuk mempraktikkan kepemimpinan transformatif agar mampu

melakukan perubahan yang signifikan dalam manajemen. Lembaga pendidikan tinggi ini harus mempersiapkan tenaga SDM pendidik yang sesuai dengan tuntutan perubahan zaman abad 21. Selain itu, lembaga ini juga perlu melakukan peningkatan keterampilan dosen dalam hal publikasi ilmiah agar lembaga ini dikenal oleh masyarakat luas sehingga lulusannya berkualitas dan mampu merespons tantangan zaman abad 21 ini.

Riset ini mempunyai keterbatasan karena situasi pandemik Covid-19. Tenaga dosen yang diwawancarai mendalam secara langsung sangat terbatas dan pengambilan data yang lain dilakukan melalui Google-Form. Cara ini sangat terbatas karena tidak bisa menggali lebih dalam nilai dan makna pengelolaan STPK-IPI Malang. Sementara tidak ada mahasiswa yang bisa diwawancarai mendalam secara *offline* karena situasi pandemi. Untuk itu di masa depan perlu dilakukan riset lanjutan dengan melibatkan responden mahasiswa dan Sekolah Tinggi Keagamaan yang lain sehingga diperoleh peta persoalan STPK-IPI Malang secara lebih holistik dan mendalam. Dengan demikian ada kemungkinan untuk lakukan analisis komparatif dan membuat kebijakan yang lebih tepat sesuai dengan kondisi dan keadaan di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2020). Can Altruistic Leadership Prevent Knowledge-Hiding Behaviour? Testing Dual Mediation Mechanisms. *Knowledge Management Research and Practice*, 00(00), 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776171>
- Abubakar, A., & Ahmed, S. (2017). The Effect of a Transformational Leadership Style on the Performance of Universities in Nigeria. *Pjere*, 2(1), 59–76.
- Acosta, A. A., & Guthrie, K. L. (2020). Haciendose un Líder: Leadership Identity Development of Latino Men at a Predominantly White Institution. *Journal of Hispanic Higher Education*. <https://doi.org/10.1177/1538192720932472>

- Aiston, S. J., Fo, C. K., & Law, W. W. (2020). Interrogating Strategies and Policies to Advance Women in Academic Leadership: The Case of Hong Kong. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(3), 347–364. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1753393>
- Akanji, B., Mordi, T., Ajonbadi, H., & Mojeed-Sanni, B. (2018). Impact of Leadership Styles on Employee Engagement and Conflict Management Practices in Nigerian Universities. *Issues in Educational Research*, 28(4), 830–848.
- Al-Abrrow, H. A.-W. (2014). Transformational Leadership and Organisational Performance in the Public Healthcare Sector: The Role of Organisational Learning and Intellectual Capital. *Irish Journal of Management*, 33(1), 1–22.
- Al-Mansoori, R. S., & Koç, M. (2019). Transformational Leadership, Systems, and Intrinsic Motivation Impacts on Innovation in Higher Education Institutes: Faculty Perspectives in Engineering Colleges. *Sustainability (Switzerland)*, 11(15). <https://doi.org/10.3390/su11154072>
- Ali, U., & Waqar, S. (2013). Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles. *Pakistan Journal of Psychological Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles Usma Ali and Shaista Waqar. Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 297–316.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- AlWahaibi, A. N. (2020). Women's Empowerment from the Perspective of Female Omani Academic Leaders. *Handbook on Promoting Social Justice in Education*, 1759–1777. https://doi.org/10.1007/978-3-030-14625-2_30
- Alzubi, Y. Z. W. (2018). Turnover Intentions in Jordanian Universities: The Role of Leadership Behaviour, Organizational Commitment and Organizational Culture. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(1), 177–192. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2018.01.024>
- Anadol, Y., & Behery, M. (2020). Humanistic Leadership in the UAE Context. *Cross Cultural and Strategic Management*, 27(4), 645–664. <https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2020-0023>
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1), 4.
- Arar, K., & Taysum, A. (2020). From hierarchical leadership to a mark of distributed leadership by whole school inquiry in partnership with Higher Education Institutions: comparing the Arab education in Israel with the education system in England. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6), 755–774. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591513>

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for Hr: Developing Effective People Skills for Better Leadership And Management (4th ed)*. Kogan Page Publisher.
- Aryadhuta. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Rektor Terhadap Kinerja Pegawai Non- Edukatif pada Universitas Negeri Surabaya (Studi)*.
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *Jim UPB*, 8(1), 7–15. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
- Atmojo, M. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 113–128. <https://doi.org/10.21632/irjbs.5.2.113-128>
- Bajunid, I. A. (2011). Leadership in the reform of Malaysian universities: Analysing the strategic role of the Malaysian Qualifications Agency. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(3), 253–265. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2011.564999>
- Beattie, L. (2020). Educational leadership: Producing docile bodies? A Foucauldian perspective on Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 74(1), 98–110. <https://doi.org/10.1111/hequ.12218>
- Bell, E. E. (2015). Understanding African American males' schooling experiences: A qualitative inquiry. *Qualitative Report*, 20(8), 1260–1269.
- Beverage, S., DeLong, K., Herold, I. M. H., & Neufeld, K. (2014). Mindful leadership defined and explained. In *Advances in Librarianship (Vol. 38)*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0065-283020140000038000>
- Bhana, A., & Bayat, M. S. (2020). The relationship between ethical leadership styles and employees effective work practices. *International Journal of Higher Education*, 9(4), 128–137. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n4p128>
- Bhopal, K. (2020). For whose benefit? Black and Minority Ethnic training programmes in higher education institutions in England, UK. *British Educational Research Journal*, 46(3), 500–515. <https://doi.org/10.1002/berj.3589>
- Bitterová, M., Hašková, A., & Pisoňová, M. (2014). School Leader's Competencies in Management Area. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149(May), 114–118. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.170>
- Burkinshaw, P., & White, K. (2017). Fixing the Women or Fixing Universities: Women in HE Leadership. *Administrative Sciences*, 7(3), 30. <https://doi.org/10.3390/admsci7030030>
- Burkinshaw, P., & White, K. (2020). Generation, Gender, and Leadership: Metaphors and Images. *Frontiers in Education*, 5(October). <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.517497>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management : theory, policy, and practice. *Educational Leadership and Management : Theory, Policy, and Practice*, 27(3), 391–406.

- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Coetzee, M., & Moosa, M. (2020). Leadership contingencies in the retention of women in higher education. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1326>
- Cooper, J. N., Newton, A. C. I., Klein, M., & Jolly, S. (2020). A Call for Culturally Responsive Transformational Leadership in College Sport: An Anti-ism Approach for Achieving Equity and Inclusion. *Frontiers in Sociology*, 5(August), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2020.00065>
- Crimmins, G. (2020). Strategies for Supporting Inclusion and Diversity in the Academy. In *Strategies for Supporting Inclusion and Diversity in the Academy*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-43593-6>
- Efanga, S. I., C Effiong, R., & Nwokomah, J. M. (2018). Ethical Leadership Behaviour Of Heads Of Department And Job Performance Of Academic Staff In South-South Universities, Nigeria. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(2). <https://doi.org/10.14738/assrj.52.4144>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fadhli, M., & Maunah, B. (2019). Model Kepemimpinan Pendidikan Islam: Transformasional, Visioner Dan Situasional. *Ziryab: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1), 105–122. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Glass, C., Cook, A., & Pierce, B. (2020). Do Women in Leadership Reduce Sexual Harassment Claims on College Campuses? *Journal of Women and Gender in Higher Education*, 13(2), 193–210. <https://doi.org/10.1080/26379112.2020.1782227>
- Goetsch, D.L. and Davis, S. B. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence Introduction to Total Quality* (7th ed., p. 472). Pearson Education, Upper Saddle River.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>

- Hallinger, P. (2014). Riding the tiger of world university rankings in East Asia: Where are we heading? *International Journal of Educational Management*, 28(2), 230–245. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2012-0126>
- Hasibuan, M. S. . (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (17th ed.). PT. Bumi Aksara.
- Hatakenaka, S. (2015). The Role of Higher Education Institutions in Innovation and Economic Development. *International Higher Education*, 47, 4–5. <https://doi.org/10.6017/ihe.2007.47.7961>
- Hiemstra, L. A., Wittman, T., Mulpuri, K., Vezina, C., & Kerslake, S. (2019). Dissecting disparity: improvements towards gender parity in leadership and on the podium within the Canadian Orthopaedic Association. *Journal of ISAKOS: Joint Disorders & Orthopaedic Sports Medicine*, 4(5), 227–232. <https://doi.org/10.1136/jisakos-2019-000290>
- Huber, S. G., & Hader-popp, S. (2010). School Leadership - International Perspectives. *School Leadership - International Perspectives*. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-3501-1>
- Igbaekemen. (2015). Impact of Leadership Style on Organization Performance: A Critical Literature Review. *Arabian J Bus Manag Review*, 54172(10), 2223–5833. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000142>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jaiswal. (2016). Bringing Service Innovation Through Servant Leadership And Innovation Climate: A Multilevel Mediation Mode. *Proceedings of the NIDA International Business Conference 2016 – Sustainability in Business Editors*, 47–52.
- Jason A. Colquit, Jeffreery A. Lepine, M. J. W. (2019). Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace. In *PPI Pulp and Paper International (SIXTH)*.
- Jaya, R. S. (2018). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Job Satisfaction with Procedural Justice as Mediating Variable. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.23917/benefit.v3i1.5155>
- John, E. P., & Pant, R. M. (2018). Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction: A Study on Faculty of Higher Technical Education in Arunachal Pradesh (India). *International Journal of Technology Research and Management*, 5(2), 0–8.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatische und transformationale führung: Ein überblick und eine agenda für zukünftige forschungsarbeiten. *Zeitschrift Fur Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 50(4), 203–214. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.203>
- Junaidah. (2016). *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan*. Al-Idarah, 6(2), 100–118.

- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1302_6
- Katou, A. A. (2015). Transformational leadership and organisational performance: Three serially mediating mechanisms. *Employee Relations*, 37(3), 329–353. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2014-0056>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khan, M. L., Salleh, R., & Hemdi, M. A. Bin. (2016). Effect of Protean Career Attitudes on Organizational Commitment of Employees with Moderating Role of Organizational Career Management. *International Review of Management and Marketing*, 6(4S), 155–160.
- Kimathi, M. K. (2017). Influence of Principals' Leadership Styles on Teachers' Job Satisfaction in Public Secondary Schools in Meru South Sub-County, Tharaka Nithi County, Kenya. 5(11).
- Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i4/5836>
- Komariah, K., Endarwati, L., & Mahfud, T. (2020). The role of women as leaders in improving educational quality: Evidence from Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8), 670–680.
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158. <https://doi.org/10.11114/jets.v6i10.3451>
- Kumar, P., Raghavendra Kamath, C., & Thomas, B. (2020). Impact of servant leadership and ethical climate at higher educational institutions and industries. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 358–364.
- Lappalainen, P. (2015). Predictors of effective leadership in industry – should engineering education focus on traditional intelligence, personality, or emotional intelligence? *European Journal of Engineering Education*, 40(2), 222–233. <https://doi.org/10.1080/03043797.2014.944102>
- Latif, K. F., Machuca, M. M., Marimon, F., & Sahibzada, U. F. (2020). Servant Leadership, Career, and Life Satisfaction in Higher Education: a Cross-Country Study of Spain, China, and Pakistan. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09809-x>

- Lee, Y.-J., & Huang, C.-L. (2012). The Relationships between Balanced Scorecard, Intellectual Capital, Organizational Commitment and Organizational Performance: Verifying a 'Mediated Moderation' Model. *American Journal of Business and Management*, 1(3), 140. <https://doi.org/10.11634/216796061706152>
- Lidya Ngongo; Bernardus Duka Gerardus. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Stipas Keuskupan Agung Kupang. 1(1), 53–64.
- Loo, S.-C., & Leh, L. Y. (2018). Transformational Leadership As a Predictor Towards Job Satisfaction Among Form Six Teachers in Sarawak. *International Journal of Education*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.17509/ije.v11i1.11087>
- Maheshwari, G., & Nayak, R. (2020). Women leadership in Vietnamese higher education institutions: An exploratory study on barriers and enablers for career enhancement. *Educational Management Administration and Leadership*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/1741143220945700>
- Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision*, 57(3), 741–764. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Mashal Ahmed, & Saima Shafiq. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 14(3), 975–985.
- Mayer, C. H., & Oosthuizen, R. M. (2020). Concepts of creative leadership of women leaders in 21st century. *Creativity Studies*, 13(1), 21–40. <https://doi.org/10.3846/cs.2020.10267>
- Montuori, A., & Donnelly, G. (2017). Handbook of Personal and Organizational Transformation. In *Handbook of Personal and Organizational Transformation* (Issue January). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-29587-9>
- Muraru, D., & Patrascu, E. (2017). Management models and school leadership. *The Journal Contemporary Economy*, 2(4), 125–130.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Novita, M., Ritonga, A. H., & Jalaludin, J. (2020). The Role of University-Based *Entrepreneurship* Ecosystems in Facing the Challenges of the Industrial Revolution 4.0. 438(Aes 2019), 220–223. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200513.049>

- Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, & Silitonga, N. (2020). Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Analisis Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 22–37. <https://doi.org/https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1152>
- Okoth, U. A. (2018). Transformational Leadership Practices in Curriculum Implementation (Environmental Education) in Secondary Schools in Siaya County, Kenya. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(10), 320. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n10p320>
- Pan, H. L. W., Nyeu, F. Y., & Cheng, S. H. (2017). Leading school for learning: principal practices in Taiwan. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 168–185. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2016-0069>
- Purwanto. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 47. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.104>
- Raheleh Chamanifard, Amin Nikpour, S. C. (2014). Investigating the impact of Emotional Intelligence on Technology Learning. *International Journal of Engineering*, 2(11), 652–657.
- Razak, Y. (2016). Kepemimpinan, Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*, 1(2), 30–44.
- Rivai Veithzal. dkk. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (4th ed.). PT. Rajawali Pers.
- Riyadi, S. E. (2020). Transformative Leaders: Reflection. *Journal of Asian Orientation in Theology*, 02(02), 149–162. <https://doi.org/10.24071/jaot.2020.020202>
- Saeed, R., Hashmi, A., Lodhi, R., Ahmad, M., Arshad, H. M., & Ahmad, M. (2013). The effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment with a Mediating effect of Psychological Empowerment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(6), 28–36.
- Sari, M. N. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan terhadap Peningkatan Kreativitas Pegawai dengan memberikan Workshop Coaching pada Atasan di Bank XYZ Syariah. 1–140.
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.v.2019.12.002>
- Soane, E., Butler, C., & Stanton, E. (2015). Followers' personality, transformational leadership and performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2011-0074>
- Stephen P. Robbins. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G., & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision*, 20(2), 111–120. <https://doi.org/10.1177/0972262916637260>

- Tai, M. K., & Abdull Kareem, O. (2019). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International Journal of Leadership in Education*, 22(4), 469–485. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1481535>
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Tresna, W. P. (2016). The Influence of Transformational Leadership to Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediator Variable (Study about Leadership of the Chairmen at Three Universities in Tasikmalaya). *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(2), 295. www.wikipedia.com
- Virkus, S., & Salman, A. (2020). Effective leadership behaviours and information culture in the higher education institution. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2020-0106>
- Wang, J., Guo, R., Liu, M., Zhang, X., Ren, L., Sun, M., & Tang, S. (2018). Career Decision-Making Self-Efficacy and Professional Commitment Among Master Nursing Students. *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 327–345. <https://doi.org/10.1177/0193945916682236>
- Webb, C. E. (2018). Culture , Leadership , and Organizational Learning in California Community Colleges : Exploring the Potential for Second Order Change. Dissertation Doctor of Education in Organizational Leadership, 79(9-A(E)). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=psych&AN=2018-30340-046&site=ehost-live&scope=site&custid=gsu1>
- Welch, J., & Hodge, M. (2018). Assessing impact: the role of leadership competency models in developing effective school leaders. *School Leadership and Management*, 38(4), 355–377. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1411900>
- Wilkin, D., Coleman, A., Felfe, J., Goihl, K., Odumeru, J., Ifeanyi, G., Academy, R., Dhani, P., Sharma, T., Is, W. W., Intelligence, E., Four, T., Model, B., Intelligence, E., Are, W., Branches, F., Emotion, P., Emotions, U. U., Thought, F., ... Serrat, O. (2015). Transactional Leadership Style and Employee Job Satisfaction among Universities' Guest Houses in South-West Nigeria. *Leadership & Organization Development Journal*, 2(1), 33–53. http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/09/September_2014_7.pdf http://research.avondale.edu.au/theses_masters_coursework <http://search.ebscohost.com.ezproxy.liv.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=98653085&site=eds-live&scope=site> <http://eprints>
- Wulandari, A. (2019). Relationship Between School Leadership Style and Teachers' Motivation With Teachers Discipline. <https://doi.org/10.4108/eai.21-11-2018.2282037>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

Yang, Y. F. (2014). Studies of transformational leadership: Evaluating two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological Reports*, 114(3), 740–757. <https://doi.org/10.2466/01.04.PRO.114k27w2>

