

Evaluasi Gaya Kepemimpinan Pendidikan Tinggi Vokasi Kemaritiman di Abad 21 – Studi Kasus pada Politeknik Bumi Akpelni

Cahya Fajar Budi Hartanto, YL. Sukestiyarno, Rusdarti Rusdarti, Abdurrahman Abdurrahman

Politeknik Bumi Akpelni, Indonesia
Universitas Negeri Semarang, Indonesia
Corresponding Author: fajar@akpelni.ac.id

Abstrak. Pendidikan vokasi saat ini tengah mendapat perhatian pemerintah, berbagai regulasi dan kebijakan diterbitkan untuk mendukung penguatan pendidikan vokasi. Tentunya hal ini harus mendapat dukungan dari internal pendidikan vokasi itu sendiri, salah satunya dari para pimpinan yang mengatur jalannya roda institusi. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman di abad 21 yang penuh dengan dinamika dan perubahan yang sangat cepat sehingga membutuhkan karakter pemimpin yang adaptif. Selain itu juga untuk menemukan celah pengembangan atau perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan peran dan fungsi pimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman di masa kini dan mendatang. Metode penelitian ini adalah mixed methods dimana untuk tujuan penelitian pertama digunakan metode kuantitatif, sedangkan untuk tujuan penelitian kedua digunakan metode kualitatif naratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di pendidikan tinggi vokasi kemaritiman menggunakan tiga gaya kepemimpinan yakni karismatik (4,04), transformasional (4,42), dan transaksional (4,17). Kesimpulan dari penelitian ini menyatakan bahwa pimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman telah menggunakan kombinasi dari ketiga gaya kepemimpinan sehingga dapat menjawab tuntutan dari seluruh elemen yang ada di lembaga. Adapun yang masih harus terus ditingkatkan sebagai pimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman adalah: memahami regulasi yang berlaku dengan baik; kompeten dan cakap menjadi pimpinan meski usia masih muda; mampu menjadi teladan; mengayomi seluruh civitas akademika dan memperjuangkan hak bawahan meski harus berhadapan dengan Yayasan; memiliki kedekatan personal dengan seluruh warga kampus; serta terbuka menerima kritik, saran, dan masukan yang membangun demi kemajuan lembaga.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, pendidikan tinggi vokasi, kemaritiman.

Abstract. Vocational education is currently getting the government's attention, and various regulations and policies are issued to support the strengthening of vocational education. Of course, this must be supported from internal vocational education itself, one of which is from the leaders who manage the running of the institution. This study aims to evaluate the leadership style of maritime vocational higher education in the 21st century which is full of dynamics and very fast changes that require adaptive leader characters. In addition, to find development gaps or improvements that can be made to increase the role and function of the present and future leaders of maritime vocational higher education. This research method is a mixed method where for the first research purpose, quantitative methods are used, while for the second research purpose, narrative qualitative methods used. The results showed that leadership in maritime vocational higher education uses three leadership styles, namely charismatic (4.04), transformational (4.42), and transactional (4.17). The conclusion of this study states that the leadership of maritime vocational higher education has used a combination of the three leadership styles so that it can answer the demands of all elements in the institution. The things that still need to be improved as the leader of maritime vocational higher education are: understanding the applicable regulations properly; competent and capable of being a leader even though he is still young; able to be an example; protect the entire academic community and fight for the rights of subordinates even though they have to deal with the Foundation; having close personnel with all campus residents; and (6) openly accepting constructive criticism, suggestions, and input for the improvement of the institution..

Key words: leadership style, vocational higher education, maritime.

How to Cite: Hartanto, C. F. B., Sukestiyarno, Y. L., Rusdarti, R., Abdurrahman, A. (2021). Evaluasi Gaya Kepemimpinan Pendidikan Tinggi Vokasi Kemaritiman di Abad 21 – Studi Kasus pada Politeknik Bumi Akpelni. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana*, 2021, 221-228.

PENDAHULUAN

Pada era pemerintahan Presiden Joko Widodo, pendidikan vokasi mendapat perhatian yang sangat besar. Berbagai program revitalisasi pendidikan vokasi dijalankan dan bahkan melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2019 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, lahir Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi (Ditjen Diksi) di Kemendikbud. Perpres tersebut kemudian dicabut dengan Perpres RI Nomor 62 Tahun 2021 tentang Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan

Teknologi (Kemendikbud Ristek). Sebagaimana dikutip dari laman resmi Ditjen Diksi, disebutkan bahwa keberadaan Ditjen Diksi adalah bertujuan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang siap menghadapi era Revolusi Industri 4.0 yang membutuhkan tenaga-tenaga terampil dan ahli di bidangnya. Seiring dengan perkembangan kebutuhan operasional, maka berdasarkan Permendikbud Ristek RI Nomor 28 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, dinyatakan bahwa Ditjen Diksi terdiri atas 6 unit dimana salah satunya terkait langsung dengan

sumber daya manusia di pendidikan tinggi yakni Direktorat Kelembagaan dan Sumber Daya Pendidikan Tinggi Vokasi.

Berbicara mengenai sumber daya pendidikan tinggi tentu tidak bisa lepas dari sumber daya manusia dimana salah satunya adalah figur pimpinan pendidikan tinggi. Kepemimpinan saat ini menjadi salah satu subyek penelitian yang populer, mengingat pemimpin adalah seseorang yang memegang kekuasaan sehingga memberikan wewenang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mengontrol orang-orang di sekitarnya (Gedminiene & Kaminskiene, 2016). Ada beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh setiap pimpinan di pendidikan tinggi. Setiap gaya kepemimpinan tentu memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing dan setiap pimpinan pada masa kini jarang yang menerapkan hanya satu gaya melainkan kombinasi dari berbagai gaya kepemimpinan. Pimpinan perlu mendapat evaluasi yang komprehensif tentang penerapan gaya kepemimpinannya sehingga dapat memuaskan seluruh pihak yang dipimpinnya, dalam hal ini mahasiswa, pendidik, dan tenaga kependidikan. Terlebih pada pendidikan tinggi vokasi dengan dinamika yang bergerak cepat setiap saat karena mengikuti perkembangan dan kemajuan industri, dunia usaha, dan dunia kerja (IDUKA), maka pemimpinnya juga harus memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi (Lettmayr & Nehls, 2011).

Sallis (2010) menunjukkan hasil penelitian yang membuktikan bahwa penentu mutu suatu institusi, termasuk institusi pendidikan, adalah kepemimpinan. Pimpinan institusi pendidikan membutuhkan perspektif berikut ini: (1) Pimpinan institusi pendidikan harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi berupa visi dan simbol-simbol kepada staf, para pelajar, dan kepada komunitas yang lebih luas; (2) *Management by walking about* (manajemen dengan melaksanakan) adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi; (3) 'Untuk peserta didik' atau dapat dikatakan 'dekat dengan pelanggan' dalam pendidikan untuk memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya; (4) Pemimpin institusi pendidikan harus melakukan inovasi dan eksperimen secara otonom di antara stafnya dan bersiap mengantisipasi kegagalan yang mungkin terjadi seiring dengan inovasi tersebut; (5) Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan di antara pelajar, orang tua, pengajar, dan staf institusi; serta (6) Sifat-sifat seperti ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa pemimpin memiliki peran dalam sebuah institusi yang mengusahakan inisiatif mutu terpadu. Fungsi utama pemimpin adalah:

- (1) Memiliki visi mutu terpadu untuk institusi;
- (2) Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu;
- (3) Mengkomunikasikan pesan mutu;
- (4) Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi;
- (5) Mengarahkan perkembangan karyawan;
- (6) Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain tanpa bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil kebijakan institusi dan bukan kesalahan staf;
- (7) Memimpin inovasi dalam institusi;
- (8) Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggung jawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat;
- (9) Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik organisasional maupun kultural;
- (10) Membangun tim yang efektif; serta
- (11) Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

Beberapa penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya perbedaan hasil. Seperti penelitian Obiwuru et al. (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional lebih positif dan signifikan meningkatkan kinerja dibanding kepemimpinan transformasional. Namun, penelitian oleh Rukmani et al. (2010), Rehman et al. (2012), Javaid & Mirza (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh positif dibandingkan kepemimpinan transaksional. Sementara itu, Trang et al. (2013) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hal tersebut senada dengan penelitian Wiza & Hlanganipai (2014) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional normatif.

Penelitian ini berlandaskan pada teori kepemimpinan Robbins & Judge (2009) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Ada tiga gaya kepemimpinan yang dikembangkan pada teori ini yakni kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan karismatik memiliki empat dimensi yakni memiliki visi dan tujuan yang idealis, berani menghadapi risiko pribadi untuk mencapai visi tersebut, sensitif terhadap kebutuhan anggota, dan menampilkan perilaku yang di luar dari kebiasaan. Kepemimpinan transformasional adalah gaya dimana pemimpin menginspirasi bawahannya untuk secara sadar memiliki tanggung jawab terlibat dalam kemajuan organisasi. Pada gaya ini, pemimpin memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan, membangun kepercayaan dan penghargaan, mengajukan alternatif pemecahan masalah, dan mendorong bawahan untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan organisasi yang dikomunikasikan dengan baik. Adapun kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang

memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan dengan memperjelas peran dan tugas masing-masing. Pada gaya ini, pemimpin biasanya menawarkan imbalan atas hasil kerja dan mengawasi agar tidak ada penyimpangan aturan/ standar. Kepemimpinan yang baik menurut Robbins adalah yang dapat mengkombinasikan kepemimpinan transaksional dan transformasional karena keduanya bukan saling bertentangan melainkan saling melengkapi.

Melihat perbedaan hasil penelitian tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengevaluasi gaya kepemimpinan pada pendidikan tinggi vokasi kemaritiman. Pendidikan vokasi menarik untuk dikaji secara khusus karena memiliki kekhasan dalam mencetak lulusan yang siap bekerja di dunia kerja yang kompleks karena memiliki kompetensi profesional (Bouwman et al., 2019). Tahun 2021 sangat terkenal slogan “Vokasi Kuat Menguatkan Indonesia”. Hal itu merupakan spirit berkelanjutan dari program Revitalisasi Pendidikan Vokasi yang digulirkan sejak tahun 2019 dimana pendidikan vokasi diperkuat dengan strategi peningkatan mutu dan akses pendidikan sehingga masyarakat mulai memperhitungkan pendidikan vokasi yang selama ini kalah gaungnya dibandingkan pendidikan akademik (Hartanto et al., 2019). Bidang kemaritiman dipilih untuk menjadi pembahasan pada penelitian ini karena sejalan dengan visi Presiden Joko Widodo untuk menjadikan Indonesia sebagai poros maritim dunia. Berbagai terobosan di bidang kemaritiman sudah dan terus dilakukan seperti pembukaan jalur tol laut, pembangunan dermaga dan kapal-kapal baru, kebijakan terkait tata niaga barang melalui laut, dan masih banyak lagi, tidak terkecuali perhatian pada pembangunan karakter insan kemaritiman yang tentu tidak bisa dilepaskan dari peran para pemimpin pendidikan tinggi vokasi kemaritiman. Perubahan yang cepat adalah salah satu ciri abad 21, hanya yang mampu menyesuaikan diri sajalah yang akan bertahan. Pertanyaan besarnya adalah bagaimana dengan pimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman, apakah kehadirannya sebagai pimpinan benar-benar bisa dirasakan dampak positifnya dan membawa perubahan ke arah yang lebih baik sebagaimana tentunya diharapkan oleh mahasiswa, pendidik, dan tenaga kependidikan, bahkan oleh seluruh pemangku kepentingan. Untuk itulah penelitian ini penting dilakukan.

Penelitian ini dilaksanakan di Politeknik Bumi Akpelni sebagai salah satu pendidikan tinggi vokasi kemaritiman swasta yang ada di kota Semarang. Politeknik Bumi Akpelni sudah berdiri sejak 1964 dan telah berganti kepemimpinan sebanyak 9 orang dimana periode yang berjalan saat penelitian ini dilakukan adalah periode 2019-2023. Penelitian dilakukan pada tahun 2020-2021 dengan mengangkat rumusan masalah untuk menjawab pertanyaan

penelitian sebagai berikut : (1) Bagaimana evaluasi kepemimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman di Politeknik Bumi Akpelni? dan (2) Apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan peran dan fungsi pimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman di abad 21?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat sejauh mana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman dapat dirasakan dampaknya oleh civitas akademika dan kemudian mencari peluang untuk lebih meningkatkannya lagi. Manfaat dari penelitian ini adalah untuk memberikan masukan demi perbaikan kepemimpinan di pendidikan tinggi vokasi kemaritiman. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagaimana meningkatkan performa kepemimpinan di pendidikan tinggi vokasi kemaritiman sehingga pada akhirnya diharapkan juga dapat membawa kemajuan institusi.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan model studi kasus pada salah satu pendidikan tinggi vokasi kemaritiman. Peneliti mengumpulkan jawaban dari 90 responden dengan menggunakan angket yang disebarakan berupa *Google Form*. Populasi penelitian ini adalah mahasiswa/ taruna program studi Nautika 55, dosen tetap 38, dan tenaga kependidikan tetap 10. Selanjutnya, diambil sampel yang merupakan bagian dari populasi yang sengaja dipilih secara representatif sehingga sifat data yang ada di sampel bisa dijadikan generalisasi untuk menjelaskan karakteristik populasi (Sukestiyarno, 2016). Pengambilan sampel dilakukan dengan *random sampling* pada tingkat kesalahan 5% sehingga didapat jumlah mahasiswa/ taruna 49, pendidik/ dosen sebanyak 31, dan tenaga kependidikan/ karyawan sebanyak 10 orang (Sugiyono, 2010).

Pertanyaan yang diajukan terdiri dari 13 pertanyaan kuantitatif dengan menggunakan skala Likert 1-5 untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan dan 6 pertanyaan kualitatif guna menjawab rumusan masalah kedua yakni yang terkait dengan celah perbaikan berkelanjutan. Operasionalisasi variabel gaya kepemimpinan dibagi ke dalam 3 dimensi yakni kepemimpinan karismatik dengan 5 indikator, kepemimpinan transformasional dengan 4 indikator, dan kepemimpinan transaksional dengan 4 indikator. Selain itu terdapat juga tambahan 6 pertanyaan yang merupakan penilaian persepsional pribadi responden terhadap pimpinan pendidikan tinggi kemaritiman. Data dari pertanyaan kuantitatif kemudian dianalisis secara statistika dengan bantuan SPSS versi 25 dan data dari pertanyaan kualitatif disajikan dengan analisis naratif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berikut ini disajikan deskripsi responden berdasarkan

kelompok golongan (mahasiswa/ taruna, pendidik/ dosen, dan tenaga kependidikan/ karyawan) dan jenis kelamin, serta berdasarkan lama waktu mengenal pimpinan perguruan tinggi. Berdasarkan Tabel 1, dari keseluruhan responden mayoritas laki-laki (80%). Secara umum, responden paling banyak mengenal pimpinan perguruan tinggi 1 – 3 tahun terutama pada kelompok mahasiswa/ taruna sebagaimana ditampilkan pada Tabel 2. Sedangkan pada kelompok pendidik/ dosen dan tenaga kependidikan/ karyawan paling banyak sudah mengenal pimpinan 4 – 6 tahun.

Tabel 1. Responden Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin

Golongan	Kelamin		Total
	Laki-laki	Perempuan	
Mahasiswa/ Taruna	45	4	49
Pendidik/ Dosen	18	13	31
Tendik/ Karyawan	9	1	10
Total	72	18	90

Hasil Uji Kualitas Instrumen

Uji kualitas instrumen dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan guna memastikan bahwa butir-butir yang diajukan dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti hal yang diteliti (Sugiyono, 2010). Untuk keperluan tersebut, maka dilakukan analisis *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) > 0.5 dan *Loading Factor (Component Matrix)* > 0.4. Adapun uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian konsisten, atau dengan kata lain alat ukur tersebut akan mendapatkan hasil yang konsisten bila digunakan berkali-kali meskipun pada waktu yang berbeda. Penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* (α) > 0.7 (Ghozali, 2013). Hasil dari tiap uji tersebut disajikan dalam tabel-tabel berikut ini.

Berdasarkan Tabel 3, nilai KMO-MSA sebesar 0,847 dan seluruh indikator memiliki *Loading Factor (Component Matrix)* > 0.4, maka dengan demikian kuesioner dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan ke uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) > 0.7 sebagaimana disajikan pada Tabel 4, maka kuesioner dinyatakan reliabel dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Berdasarkan analisis deskriptif secara statistika di

atas, maka dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman sudah menggunakan kombinasi ketiga gaya kepemimpinan. Hal ini dilihat dari nilai rata-rata/ mean yang tidak terlalu berbeda jauh antara gaya kepemimpinan karismatik (4,04), gaya kepemimpinan transformasional (4,42), dan gaya kepemimpinan transaksional (4,17). Antara ketiga gaya tersebut, yang paling dirasakan secara umum oleh civitas akademika adalah gaya kepemimpinan transformasional, dimana tenaga kependidikan/ karyawan (min.3,75) dan mahasiswa/ taruna (min.3,25) lebih kuat merasakannya dibandingkan para pendidik/ dosen (min.3,00). Adapun ciri kepemimpinan transformasional yang menjadi indikator penelitian ini adalah : (1) Pimpinan memiliki pengaruh yang ideal, memiliki visi dan misi yang dapat menarik penghormatan dan kepercayaan; (2) Anggota mendapat motivasi dan inspirasi dari pimpinan ketika mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan bahasa komunikasi yang fokus pada usaha, dan mengekspresikan pentingnya sebuah tujuan dengan cara yang sederhana; (3) Anggota merasakan pimpinan menjunjung tinggi kecerdasan, rasional, dan hati-hati dalam pemecahan masalah; serta (4) Pimpinan memberi perhatian persona, memperlakukan setiap karyawan secara individual, serta memberikan pelatihan dan saran. Melihat nilai minimal dan rata-rata tertinggi, maka dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya yang dominan diterapkan oleh pimpinan perguruan tinggi vokasi kemaritiman saat ini.

Setiap kelompok civitas akademika merasakan hal yang berbeda dari penerapan gaya kepemimpinan. Namun, mahasiswa/ taruna merupakan kelompok yang paling merasakan penerapan dari gaya kepemimpinan tersebut sehingga nilai rata-rata/ mean-nya selalu paling tinggi pada tiap gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan karismatik memiliki ciri yang agak sulit terukur, tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa mahasiswa/ taruna mendapatkan nilai rata-rata/ mean tertinggi (4,10) yang artinya telah dapat dirasakan dengan baik. Adapun ciri kepemimpinan karismatik yang menjadi indikator penelitian ini adalah: (1) Pimpinan memiliki visi dan tujuan yang idealis dan mengajukan tawaran perbaikan di masa mendatang; (2) Pimpinan mampu mengklasifikasikan pentingnya visi dalam terminologi yang mampu dipahami orang lain; (3) Pimpinan berani menghadapi risiko pribadi, mengeluarkan biaya tinggi, dan rela berkorban untuk mencapai visi; (4) Pimpinan sensitif terhadap kebutuhan anggota, memahami kemampuan orang lain dan memberikan tanggapan pada kebutuhan dan perasaan orang lain; serta (5) Pimpinan kadang menampilkan perilaku yang dramatis dan di luar dari kebiasaan.

Jika dilihat dari nilai minimum dari keseluruhan kelompok, maka gaya kepemimpinan transaksional menempati nilai terendah (2,50) dibandingkan gaya kepemimpinan karismatik (2,60) dan gaya

kepemimpinan transformasional (3,00). Artinya pimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman pada saat ini tidak banyak menggunakan gaya kepemimpinan transaksional. Bila ditinjau lebih dalam pada indikator variabel gaya kepemimpinan transaksional, disebutkan bahwa gaya ini memiliki 4 ciri yakni: (1) Pimpinan mengadakan perjanjian untuk memberikan imbalan pada setiap usaha, menjanjikan bonus bagi kinerja yang baik, dan mengakui adanya penghargaan; (2) Pimpinan melakukan pengawasan terhadap jalannya institusi dan bila terjadi penyimpangan, terlibat aktif dalam perbaikan; (3) Jika didapati standar yang tidak terpenuhi, Pimpinan terlibat di dalamnya untuk ikut membenahi; dan (4) Pimpinan melimpahkan kewenangan atau tanggung jawab dan mengambil keputusan secara bersama. Melihat hasil penelitian ini, dapat diartikan bahwa pimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman belum banyak menggunakan sistem reward untuk memberikan penghargaan kepada civitas akademika yang berprestasi dan kehadirannya secara aktif di dalam penyelesaian masalah juga belum dirasakan. Hasil ini setelah dicek dengan pertanyaan kualitatif yang diajukan kepada responden, ternyata memang penerapan reward and punishment masih kurang.

Adapun keenam pertanyaan kualitatif yang diajukan kepada responden adalah: (1) Bagaimana pemahaman pimpinan terhadap regulasi yang berlaku baik internal maupun eksternal dan kemampuannya menegakkan peraturan dengan konsekuen terutama yang terkait dengan penjaminan mutu? (2) Bagaimana Anda mengaitkan relevansi usia pimpinan yang relatif masih muda dengan kesiapannya menjadi pimpinan? Sebutkan hal-hal yang Anda anggap ada relevansi antara usia seseorang dengan gaya kepemimpinannya; (3) Menurut Anda, secara umum apakah pimpinan sudah memenuhi harapan Anda akan sosok figur pemimpin yang patut menjadi teladan? Jika sudah, bagian mana yang Anda rasakan kuat/ lebih sehingga Anda sukai dan jika belum, bagian mana yang Anda rasakan lemah/ kurang sehingga Anda tidak sukai? (4) Pimpinan perguruan tinggi swasta yang baik harus mampu mengayomi seluruh civitas akademika dan jika memang diperlukan untuk memperjuangkan hak, harus berani berhadapan dengan Yayasan. Bagaimana pandangan Anda tentang hal ini pada diri pimpinan? (5) Pimpinan harus memiliki kedekatan personal dan memahami kepribadian seluruh anggota. Bagaimana Anda merasakan hal ini selama 1 tahun terakhir? serta (6) Sebutkan hal-hal yang Anda ingin sampaikan secara pribadi kepada pimpinan baik kritik, saran, masukan, harapan, atau apapun yang sekiranya dipandang baik untuk kemajuan bersama.

Fokus pembahasan jawaban responden terhadap keenam pertanyaan tersebut diarahkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kedua yakni apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan peran dan

fungsi pimpinan pendidikan tinggi kemaritiman di abad 21. Jawaban dari pertanyaan pertama rata-rata responden menjawab sudah sangat baik. Memang sebagai pimpinan sudah seharusnya menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku mulai dari awal hingga akhir yang dapat digambarkan seperti tanggung jawab Nakhoda yang dimulai dari sejak menerima muatan di kapalnya, selama muatan ada di atas kapal dalam pelayaran, hingga muatan diterima dengan baik di pelabuhan tujuan (Fakhrurrozi et al., 2019). Catatan yang muncul dari jawaban responden menunjukkan harapan bahwa pimpinan perguruan tinggi vokasi kemaritiman harus mampu menerapkan peraturan pada kehidupan sehari-hari di asrama, teliti terhadap perubahan peraturan, serius atau tegas dalam menegakkan peraturan dan konsekuen dalam penjaminan mutu, mampu menjadi teladan dan mendengarkan masukan terkait implementasi peraturan di lapangan. Untuk jawaban kedua, hampir seluruh responden menyatakan tidak ada masalah dengan usia pimpinan yang masih muda. Menurut para responden, pemilihan pimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman tidak melihat usia tetapi melihat kecerdasan dan keahlian dalam memimpin, kemampuan membimbing dan memberi rasa percaya diri pada anggota, kemampuan membuat kampus lebih maju dan dikenal serta memperbaiki tatanan kampus, memiliki wawasan luas dan inovatif, memiliki visi ke depan dan misi yang jelas untuk mewujudkannya, update informasi dan menguasai teknologi, memiliki sensitivitas terhadap kebutuhan lembaga, kemampuan mengambil keputusan, mampu memposisikan diri saat berdiskusi dengan berbagai kalangan. Kelemahan usia muda menurut responden adalah terkadang terlalu responsif atau emosional saat menghadapi masalah, kurangnya pengalaman dalam memimpin, dan muncul rasa sungkan dengan bawahan yang lebih senior.

Pada pertanyaan ketiga, responden mayoritas menjawab bahwa pimpinan sudah memenuhi harapan untuk menjadi sosok yang patut diteladani. Ada 5 dari 90 responden yang menyatakan belum dikarenakan masa kepemimpinan yang baru sebentar. Adapun hal yang disukai oleh responden antara lain penampilan yang selalu menjadi contoh dan memotivasi, menyesuaikan dengan perkembangan teknologi, aktif di kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga termasuk kegiatan agama juga didukung dengan toleransi yang tinggi, menyelesaikan masalah secara terbuka, mampu mengelola organisasi dan menyatu dengan bawahan untuk mengetahui langsung kinerjanya, membuka hati anggota untuk selalu berprestasi, disiplin dan memiliki jiwa kepemimpinan, tidak hanya berteori tetapi memberi contoh langsung, memiliki kepedulian tinggi, berwibawa dan bijaksana, dan mampu mewujudkan suasana kerja tim. Pada pertanyaan keempat, rata-rata responden menyatakan dukungan bahwa pimpinan perguruan tinggi

sudah seharusnya mengayomi dan memperjuangkan hak seluruh civitas akademika meski harus berhadapan dengan Yayasan. Responden menyadari bahwa adanya hirarki yang dijunjung di pendidikan tinggi vokasi kemaritiman seringkali menjadi penghambat untuk pimpinan melaksanakan tugasnya dalam memperjuangkan hak tersebut meskipun sebenarnya pimpinan lebih mengetahui keadaan di internal kampus. Responden juga menyampaikan bahwa kadang intervensi Yayasan yang terlalu dalam justru menghambat kebebasan mimbar akademik dan otonomi kampus, sehingga diperlukan sosok pimpinan yang mampu melakukan reformasi birokrasi dan menjadi mediator yang baik antara lembaga dengan Yayasan.

Pada jawaban atas pertanyaan kelima, responden hampir seluruhnya sepakat tentang kedekatan personal dan memahami kepribadian anggota. Kedekatan itu bisa dirasakan saat proses pembelajaran, kebersamaan dalam aktivitas sehari-hari, dan tidak memilih-milih rekan kerja. Ada 9 responden yang menyatakan belum dapat merasakan kedekatan itu dengan berbagai penjelasan antara lain untuk ke mahasiswa/ taruna masih lebih dekat dengan Wakil Direktur-III Bidang Ketarunaan dan Alumni, karena kesibukan dan keterbatasan waktu sehingga tidak memungkinkan untuk bisa berbaur dengan seluruh karyawan yang sangat banyak, belum adanya kunjungan kerja atau kegiatan rutin untuk keakraban antar elemen dan saling memberikan masukan demi kemajuan lembaga, dan masih perlunya ditambah pendekatan emosional ke karyawan yang di kalangan bawah seperti bagian rumah tangga. Pertanyaan terakhir dijawab sangat variatif oleh responden. Namun, jawaban secara ringkas mengharuskan pimpinan yang konsisten dalam pendidikan karakter kemaritiman, terus berinovasi, mengerti kebutuhan dan harapan warga kampus, melakukan perbaikan terus-menerus di berbagai bagian pelayanan dan bidang akademik, bijaksana dan rendah hati tetapi tetap tegas, tahan terhadap pengaruh dari luar yang tidak baik, dan menambah jalinan kerjasama industri.

Berdasarkan jawaban atas seluruh pertanyaan kualitatif yang sangat kompleks, dapat dikaitkan dengan hasil dari kuesioner yang menunjukkan bahwa pimpinan perguruan tinggi tidak bisa menerapkan hanya satu gaya kepemimpinan. Hal itu diperlukan untuk dapat menjawab tuntutan dari seluruh elemen yang ada di kampus. Hal ini sejalan dengan kesimpulan penelitian Hofmeyer (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan di lembaga pendidikan tinggi diharapkan dapat menerapkan gaya kepemimpinan kolaboratif yang diharapkan bisa membangun suatu budaya baru untuk mendukung terciptanya mutu pendidikan tinggi. Berbagai strategi harus ditempuh bersama semua pihak terkait untuk masa depan generasi penerus bangsa, salah satunya

adalah dengan membangun jejaring. Rokhman (2018) menyatakan bahwa untuk merangkai jejaring, pemimpin harus mampu menjadi komunikator yang ulung, menumbuhkan rasa memiliki, mampu mendengar, bersikap terbuka dan jujur, menjunjung kesantunan, menjalin persahabatan, serta mengelola perbedaan dan perdebatan. Membangun jejaring adalah salah satu dari 5 bagian pada konsep kepemimpinan bertumbuh yang merupakan prinsip kepemimpinan di era perubahan pada abad 21 ini.

Memperhatikan hasil penelitian dan pembahasannya di atas, makan kita dapat melihat adanya suatu kebaruan yakni bahwa jika selama ini gaya kepemimpinan cenderung terpisah-pisah antara satu gaya dengan gaya yang lainnya dimana setiap pemimpin diidentikkan dominan pada satu gaya, maka kali ini kita mendapati kenyataan bahwa ketiga gaya kepemimpinan yakni karismatik, transformasional, dan transaksional dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin secara bersama atau dikombinasikan secara berimbang. Selain itu didapatkan juga hal-hal yang menjadi harapan civitas akademika terhadap pimpinannya. Penelitian ini diharapkan bermanfaat dan memberi kontribusi bagi pengembangan keilmuan terkait kepemimpinan di lembaga pendidikan khususnya di pendidikan tinggi vokasi. Pimpinan pendidikan tinggi vokasi dapat menggunakan penelitian ini sebagai rujukan untuk melakukan evaluasi diri atau secara institusional juga dapat dilakukan untuk memberikan masukan kepada pimpinan di bagian mana yang masih perlu diperbaiki.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian ini, dapat diambil kesimpulan yang merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian ini. Pertama, bahwa hasil evaluasi kepemimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman sudah baik. Pimpinan telah mengkombinasikan gaya kepemimpinan sehingga dapat dirasakan oleh seluruh civitas akademika yaitu mahasiswa/ taruna, pendidik/ dosen, dan tenaga kependidikan/ karyawan. Tinggal nantinya pimpinan yang memilah kapan waktu yang tepat untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat pula. Kedua, terkait apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan peran dan fungsi pimpinan pendidikan tinggi kemaritiman di abad 21, dijawab oleh penelitian ini bahwa ada karakter yang wajib dimiliki oleh pimpinan pendidikan tinggi vokasi kemaritiman. Karakter itu adalah: (1) memiliki pemahaman yang baik terhadap regulasi yang berlaku; (2) memiliki kompetensi dan kecakapan menjadi pimpinan; (3) mampu menjadi teladan yang positif; (4) mengayomi seluruh civitas akademika dan berani memperjuangkan hak meskipun harus berhadapan dengan pihak Yayasan; (5) memiliki kedekatan personal dengan seluruh warga kampus; serta (6) terbuka menerima kritik, saran, dan masukan yang membangun demi kemajuan lembaga. Kelemahan atau keterbatasan penelitian ini adalah hanya dilakukan di

satu kampus saja. Maka terbuka peluang bagi peneliti selanjutnya untuk melanjutkan dengan melakukan penelitian di berbagai kampus sehingga hasil yang didapat akan lebih komprehensif dalam memotret gaya kepemimpinan pada pendidikan tinggi vokasi kemaritiman yang ada, sehingga kemudian diharapkan dapat memberi masukan untuk peningkatan mutu pendidikan tinggi vokasi kemaritiman di Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih disampaikan kepada civitas akademika Politeknik Bumi Akpelni yang telah berpartisipasi sebagai responden dan kepada Yayasan Wiyata Dharma yang mendanai penelitian ini. Terima kasih juga kepada Perpustakaan Universitas Negeri Semarang untuk sumber pustakanya sebagai referensi penelitian ini.

REFERENSI

- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019). Towards Distributed Leadership in Vocational Education and Training Schools: The Interplay Between Formal Leaders and Team Members. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(4), 555–571.
- Fakhrurrozi, D. S., H., & Widodo, B. H. (2019). Peran dan Tanggung Jawab Nakhoda dalam Memperlancar Proses Pengangkutan Barang Melalui Laut (Studi Kasus di PT. Pelni (Persero) Semarang. *1st National Seminar on Maritime Interdisciplinary Studies*, 1(1), 46–54.
- Gedminiene, M., & Kaminskiene, L. (2016). Educational Leadership In Higher Education: A Scientific Literature Review. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 21(3), 93–98.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21* (7th ed.). BP Universitas Diponegoro.
- Hartanto, C. F. B., Rusdarti, & Abdurrahman. (2019). Tantangan Pendidikan Vokasi di. *dalam Menyiapkan Sumber Daya Manusia yang Unggul. Seminar Nasional Pascasarjana 2019*, 4. 0, 163–171.
- Hofmeyer, A. (2015). Leadership in Learning and Teaching in Higher Education: Perspectives of Academics in Non-Formal Leadership Roles. *Contemporary Issues in Education Research*, 8(3), 181–193.
- Javid, M. F., & Mirza, M. U. (2013). Leadership Style Enhances the Employee Organizational Commitment: A Case Study of Educational Institute in Lahore. *International Journals and Conference of Management, Statistics, and Social Sciences*, 24(1), 1–26.
- Lettmayr, C. F., & Nehls, H. (2011). *Exploring Leadership in Vocational Education and Training*.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100–111.
- Pendidikan, P. M. & Kebudayaan. (n.d.). *Riset dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2021 tentang Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi*. (n.d.).
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2019 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (n.d.).
- Rehman, S.-U., Shareef, A., Mahood, A., & Ishaque, A. (2012). Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 616–626.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behaviour* (13th ed.). Pearson Education Inc.
- Rokhman, F. (2018). *Kepemimpinan Bertumbuh: Prinsip Kepemimpinan di Era Perubahan*. Unnes Press.
- Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365–370.

- Sallis, E. (2010). *Total Quality Management in Education (A.A.*
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Administratif* (18th ed.). CV. Alfabeta.
- Sukestiyarno, Y. L. (2016). *Olah Data Penelitian Berbantuan SPSS* (2nd ed.). Universitas Negeri Semarang.
- Trang, I., Armanu, S., A., & Noermijati. (2013). Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employees Performance (Studies at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Limited) Branch Bitung. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(2), 12–25. <https://doi.org/10.9790/487x-0721225>
- Wiza, M., & Hlanganipai, N. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 135–143.