

**KEPEMIMPINAN DALAM *SETTING* INSTANSI PENDIDIKAN TINGGI  
Sebuah Studi Kasus pada Pemimpin/ Rektor  
Universitas Negeri Makassar**

**Ainun Nida Rifqi, Ika Febrian Kristiana**

Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro,  
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia, 50275

Ainunida20@gmail.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kepemimpinan seorang rektor Universitas Negeri Makassar. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bertujuan untuk mengetahui gambaran kepemimpinan seorang Rektor Universitas Negeri Makassar. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara. Subjek penelitian merupakan seorang Rektor Universitas Negeri Makassar yang menjabat selama 2 periode dari tahun 2008-2012 dan 2012-2016, subjek didapatkan melalui teknik *purposif*. Penelitian ini menggunakan analisis data Creswell. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, subjek merasa bahwa jabatan yang diamanahkan kepada dia saat ini merupakan campur tangan Tuhan dan adanya kemauan pada diri subjek. Pengalaman karir yang dilalui subjek sebelum menjadi rektor cukup panjang atau cukup beragam. Gaya kepemimpinan demokratis yang digunakan subjek cukup efektif diterapkan di Universitas Negeri Makassar. Subjek yang mempunyai latar belakang budaya Makassar mampu mengetahui karakteristik mahasiswa dan bawahan yang mempunyai mayoritas latar belakang budaya yang sama. Latar belakang budaya yang sama mempengaruhi pengambilan keputusan subjek dalam menerapkan strategi-strategi pemecahan masalah. Pola komunikasi yang diterapkan subjek hanya berjalan lancar pada salah satu golongan saja, sementara golongan lain merasa subjek kurang dalam berkomunikasi. Resolusi konflik yang digunakan kedua belah pihak yang terlibat konflik yaitu mahasiswa dan pihak kampus, pada awalnya menggunakan metode tanpa kekerasan tetapi setelah berjalannya waktu metode ini selalu berujung dengan tindakan agresi fisik sehingga tidak jarang pihak kampus menggunakan pihak ketiga yaitu pihak kepolisian untuk menangani konflik ini.

**Kata Kunci:**kepemimpinan; rektor; Universitas Negeri Makassar; pendidikan; perguruan tinggi

**Abstract**

The purpose of this research is to know leadership description a Rector in State University of Makassar. This research using qualitative method with case study approach which aim to know leadership description a Rector in State University of Makassar. Data was collected by interview. The subject of this research is a Rector in State University of Makasar who officiate for two periods from 2008 to 2012 and 2012-2016, subject was obtained through purposive technique. This research is using Creswell data analysis. According to the result of this research, subject think that the position mandated to him is God's given and willingness from himself. Carreer's experience that he passed before being a rector long enough and quite a lot. Democracy leadership style that he used effective enough in State University of Makasar. Subject who has background Makasar's culture can knowing the characteristics of college students in Makasar and subject's subordinate who has same culture background. The same cultural background influence the decision-making from subject in applying problem-solving strategies. Communication patterns are applied by subject only runs smoothly in one group, while the other group think subject lack in communication. Conflict resolution used by both parties to the conflict is college students and the campus, initially using non-violent but after the passage of time this method always leads to acts of physical aggression that not infrequently the campus using a third party which is the police to overcome this conflict.

**Keywords:**leadership; rector; State University of Makasar; education; college

**PENDAHULUAN**

Menurut UU No. 12 Tahun 2012 Pasal 1, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik memiliki kekuatan

spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi serta program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia (2012).

Universitas Negeri Makassar (UNM) adalah salah satu perguruan tinggi negeri di Sulawesi Selatan. Universitas Negeri Makassar berdiri sejak tanggal 1 Agustus 1961 dan mengalami perubahan nama. Diawali dengan menjadi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Hasanuddin Makassar pada tahun 1961 yang berlangsung hingga tahun 1964.

Pimpinan dalam universitas sangat berperan penting dalam kemajuan organisasinya. Kemampuan seorang rektor sebagai pemimpin di Perguruan Tinggi sangat dibutuhkan dalam mengendalikan suatu organisasi, baik dalam pembuatan kebijakan dalam perguruan tinggi, pelayanan terhadap mahasiswa, memotivasi pegawai, maupun menjalin kerjasama dengan berbagai pihak. Pada perkembangannya Universitas Negeri Makassar mulai membenahi diri dengan mendapatkan peringkat ke-4 universitas di Indonesia yang memiliki SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas. Menurut Rektor Universitas Negeri Makassar, hal ini tidak lepas dari hasil kerja seluruh elemen utamanya peningkatan salah satu dari sembilan prioritas UNM adalah pengembangan dosen dan tenaga kependidikan. Hal ini berbanding terbalik dengan isu-isu yang beredar bahwa mahasiswa Universitas Negeri Makassar selalu terlibat aksi kekerasan baik di dalam maupun di luar kampus. Tawuran antar fakultas yang terjadi seringkali membuat fasilitas kampus menjadi rusak seperti yang diberitakan [news.rakyatku.com](http://news.rakyatku.com), baru-baru ini terjadi bentrokan yang berujung rusaknya fasilitas kampus. Setidaknya dalam dua pekan, dapat terjadi delapan kali bentrokan yang melibatkan sesama mahasiswa UNM (Syukur, 2016).

Lingkungan yang seperti ini membuat Universitas Negeri Makassar membutuhkan pemimpin yang mempunyai visi yang jelas, mampu bersikap tegas, dan mempunyai strategi-strategi pemecahan masalah yang efektif. Rektor UNM yang mempunyai peran paling penting dalam penanganan kasus ini ikut turun tangan, rektor mempersilahkan pihak aparat menegakkan hukum untuk menindak para mahasiswa yang berdemo di luar garis hukum. Selain itu, rektor juga telah memecat beberapa mahasiswa yang mendapat hukuman penjara selama 6 bulan karena terbukti menjadi pelaku demo anarkis walaupun keputusan ini diprotes oleh beberapa perwakilan mahasiswa dikarenakan tidak terjadi mediasi dulu sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kepemimpinan pada rektor Universitas Negeri Makassar.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Creswell (2013), mendefinisikan bahwa studi kasus merupakan pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata, sistem terbatas kontemporer (kasus) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk (misalnya pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dan dokumen dan berbagai laporan), dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus. Pada tahap pengumpulan data, peneliti akan menjelaskan proses pelaksanaan pengumpulan data selama penelitian dilakukan. Pengumpulan data dengan cara wawancara dilakukan peneliti di dua tempat yang berbeda, yaitu dilakukan di kampus dan di kantor partisipan A. Wawancara dilakukan dengan alat perekam yang terdapat di dalam *handphone* peneliti, sebelum melakukan wawancara peneliti memberikan formulir persetujuan (*informed consent*) untuk menjadi partisipan di dalam penelitian ini. Selain melalui wawancara, peneliti juga menggunakan dokumen-dokumen pendukung terkait kasus-kasus yang ada di

Universitas Negeri Makassar. Peneliti menggunakan teknik *purposive*. Dalam teknik purposif, sampel yang diambil di dasarkan pada pertimbangan tertentu dari peneliti. Sesuai dengan namanya, pemilihan sampel didasarkan pada alasan atau tujuan tertentu. Dengan demikian, peneliti secara sengaja mengambil sampel dengan argumentasi yang bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Eriyanto, 2007). Aplikasi dalam penelitian ini dilakukan dengan memilih partisipan dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti. Analisis bukti (data) terdiri atas pengujian, pengkategorian, pentabulasian ataupun pengombinasian kembali bukti-bukti untuk menunjuk proposisi awal suatu penelitian (Yin, 2013). Proses analisis data menurut Creswell (2009), yaitu: membuat dan mengatur data yang sudah dikumpulkan, melakukan *overview* pada transkrip, deskripsi mendetail tentang setting dan situasi yang mengitari, menganalisis lebih detail dengan meng-*coding* data, deskripsi tema yang dipaparkan dalam bentuk narasi, menginterpretasi atau memaknai data.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, sarjana, magister, spesialis dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi, sementara perguruan tinggi itu sendiri menurut Supriono (dalam Amin,2014) adalah satuan pendidikan yang padanya diselenggarakan jenjang pendidikan tinggi dimana peserta didiknya disebut mahasiswa, sedangkan tenaga pendidiknya disebut dosen. Universitas merupakan sebuah organisasi di bidang pendidikan. Organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua atau lebih orang-orang , yang berfungsi dalam suatu basis yang kontinu untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan (Robbins, 2008). Setiap organisasi mempunyai pemimpin yang harus memimpin, mengarahkan dan mengontrol organisasi tersebut. Pada bidang pendidikan, khususnya di perguruan tinggi jabatan pemimpin dinamakan rektor universitas atau ketua sekolah tinggi, atau direktur akademi.

Ada beberapa pernyataan yang mengatakan bahwa pemimpin dilahirkan atau dia adalah pemimpin alamiah. Hal ini biasa disebut sebagai kepemimpinan dalam perspektif sifat dan kepemimpinan dalam perspektif proses. Sudut pandang sifat membuat konsep kepemimpinan sebagai materi atau kumpulan materi yang dimiliki dalam tingkatan berbeda oleh orang yang berbeda (Northouse, 2013). Hal ini menyatakan bahwa sifat ada di dalam orang tertentu dan membatasi kepemimpinan hanya bagi mereka yang dipercaya memiliki kecakapan khusus yang biasanya dimiliki sejak lahir sementara dalam perspektif proses kepemimpinan adalah suatu fenomena yang terletak di dalam konteks tentang interaksi antara pemimpin dan pengikut, serta membuat kepemimpinan dapat dimiliki oleh semua orang.

Jika dikaitkan dengan partisipan A, maka partisipan A merupakan pemimpin yang alamiah atau terbentuk dengan proses karena A merasa bahwa dirinya saat ini adalah hasil dari proses dirinya di masa lalu. A merupakan seorang siswa yang aktif diorganisasi sejak di bangku sekolah, mengikuti beberapa kegiatan organisasi di luar Sulawesi. Masuk di perguruan tinggi A mampu hidup mandiri jauh dari keluarga, hidup mandiri di kota lain tidak menghalangi A untuk tetap aktif berorganisasi menjadi ketua perwakilan mahasiswa dan menjadi ketua HIPMAS (Himpunan Mahasiswa Sinjai). Pada saat di SMP, A menjadi penagih di masjid secara terpaksa, hal ini yang membuat A belajar cara berkomunikasi yang baik dan benar yang mampu mempengaruhi orang yang diajak berbicara sehingga mau membayar iuran. A juga sempat mengikuti latihan kepemimpinan saat masuk di SPG (Sekolah Pendidikan Guru). Beberapa hal ini yang membentuk partisipan menjadi individu yang mampu berkomunikasi dengan orang lain, mempunyai pengalaman menjadi pemimpin, dan mempunyai pengalaman mengatur sebuah organisasi.

Pengalaman karir membantu pemimpin untuk menyempurnakan keterampilan dan pengetahuan mereka. Ketika para pemimpin melalui tangga karir mereka, tingkat yang lebih tinggi dari keterampilan pemecahan masalah dan penilaian sosial menjadi semakin penting (Mumford dan Conelly dalam Northouse, 2013). Jadi, pengalaman karir yang dilalui pemimpin membentuk keterampilan untuk memecahkan masalah dan menambah pengetahuan. Pengalaman karir yang cukup banyak pun dimiliki oleh A sebelum menjadi rektor. A menduduki jabatan-jabatan yang penting di fakultas maupun universitas, oleh karena itu A mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang cukup banyak untuk memimpin universitas. Pengalaman ini juga yang dijadikan alasan oleh rekan-rekan A untuk mendukung A menjadi rektor.

Pengambilan solusi untuk masalah organisasi, pemimpin harus memperhatikan tenggat waktu untuk mengaplikasikan solusi tersebut, memperhatikan secara jangka panjang dan jangka pendek, tujuan dari organisasi dan masalah eksternal yang dapat mempengaruhi solusi. Keterampilan penilaian sosial juga adalah keterampilan yang penting untuk memecahkan masalah organisasi yang unik, keterampilan ini diperlukan untuk melakukan perubahan di dalam organisasi (Northouse, 2013).

Terkait dengan kepemimpinan A, strategi pemecahan masalah yang diterapkan partisipan cukup berdampak positif, hal ini dilihat dari menurunnya demo yang berujung anarkis di lingkungan kampus, tetapi hal ini memang membutuhkan waktu yang cukup lama, walaupun tidak sepenuhnya masalah ini selesai begitu saja. Jika dikaitkan dengan teori konflik, sumber konflik yang terjadi di UNM adalah adanya komunikasi yang tidak baik antara pihak mahasiswa dan para pemangku jabatan. Selain itu, karakteristik dari mahasiswa yang gampang terpicu oleh provokasi dan omongan-omongan yang datang membuat konflik semakin memanas. Salah satu sumber konflik menurut Wirawan (2010), adalah karakteristik dari sistem sosial tersebut yaitu ras, beberapa sifat orang misalnya, selalu curiga dan berpikiran negatif ke orang lain juga merupakan salah satu pemicu konflik.

Akibat kasus tawuran yang terjadi antar Fakultas Teknik dan Fakultas Bahasa membuat A menetapkan kebijakan untuk tidak menerima mahasiswa di beberapa jurusan khususnya di Fakultas Teknik dan Fakultas Bahasa, hal ini dilakukan karena di beberapa jurusan tersebut telah tercipta budaya tawuran yang sulit di putus mata rantainya sehingga A merasa harus memutus mata rantai tersebut dengan tidak menerima mahasiswa baru selama beberapa tahun dan hal ini memang efektif dalam menangani masalah tawuran yang terjadi. Resolusi konflik yang digunakan kedua belah pihak yang terlibat konflik yaitu mahasiswa dan pihak kampus, pada awalnya menggunakan metode tanpa kekerasan tetapi setelah berjalannya waktu metode ini selalu berujung dengan tindakan agresi fisik sehingga tidak jarang pihak kampus menggunakan pihak ketiga yaitu pihak kepolisian untuk menangani konflik ini.

Pemimpin yang efektif adalah bergantung pada bawahannya. Seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik dan kesiapan dari bawahan itu sendiri. Misalnya, pemimpin di bidang militer akan berbeda gaya kepemimpinannya dengan pemimpin di perusahaan karena bidang yang ditekuni juga berbeda.

Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan A dalam kepemimpinannya berasumsi bahwa kuasa pemimpin diperoleh dari kelompok yang dipimpin dan orang - orang pada dasarnya dapat mengarahkan diri sendiri dan kreatif di tempat kerja apabila di motivasi dengan tepat. Dalam gaya demokratis, kebijaksanaan terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok. Tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik tetapi yang ada gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam situasi tertentu. Perbedaan gaya yang efektif dan tidak efektif seringkali tidak terletak pada

perilaku pemimpin yang sesungguhnya tetapi pada kesesuaian perilaku ini bagi lingkungan di mana perilaku itu diterapkan.

Gaya kepemimpinan demokratis ini merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan di lingkungan kampus atau universitas. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan yang efektif yaitu yang mampu menyesuaikan dengan situasi dan lingkungan yang ada. Gaya kepemimpinan ini diterapkan A karena A merasa bawahan yang dipimpin cukup mampu untuk mengembangkan potensi diri masing-masing sehingga tidak harus di dikte atau tidak harus diperintah, A cukup memberikan pengarahan dan mengontrol serta menerima saran dari bawahan. Bawahan dinilai cukup mandiri untuk mengungkapkan ide-ide yang ada. Gaya kepemimpinan ini dapat disatukan dengan kepemimpinan otokratif dalam menghadapi demonstran mahasiswa, sehingga pemimpin masih mempunyai dampak dan kekuasaan yang terlihat jelas oleh para demonstran.

Partisipan A merupakan pemimpin di bidang pendidikan khususnya di perguruan tinggi, A memimpin sebuah universitas yang menghasilkan calon guru yang akan berdampak pada masyarakat. Selain itu, A juga mengatakan bahwa yang dipimpin adalah seorang profesor, seorang doktor, dan seorang sarjana yang sudah mampu berfikir sendiri dan mampu mengeluarkan pendapat-pendapat yang kritis sehingga sebagai pemimpin di bidang ini, A hanya bersifat mengontrol dan mendengarkan saran-saran dan kritik-kritik dari bawahannya.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan A sebagai seorang rektor efektif diterapkan di Universitas Negeri Makassar. Gaya kepemimpinan yang diterapkan A adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis dapat diterapkan dan efektif diterapkan di sebuah universitas karena bawahan atau pengikut dari rektor tersebut merupakan individu yang mampu mengarahkan diri sendiri, mampu mengontrol diri sendiri dan tidak takut untuk memberikan kritik-kritik serta ide-ide yang mampu melancarkan visi dan misi dari rektor, walaupun ada beberapa partisipan yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis ini cenderung membuat rektor dinilai tidak tegas dalam mengambil keputusan. Partisipan juga dapat menggunakan beberapa gaya kepemimpinan untuk dipadukan dengan gaya kepemimpinan demokratis, terkait dengan perbedaan karakter beberapa kelompok yang dibawah partisipan seperti mahasiswa dan dosen sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan juga dapat berbeda.

Strategi pemecahan masalah yang digunakan A sudah cukup efektif dalam mengurangi tawuran antar fakultas dengan cara tidak menerima mahasiswa baru dalam jangka waktu beberapa tahun. Dalam kasus demo, A memilih membuka pintu seluas-luasnya kepada mahasiswa untuk melakukan diskusi terkait tuntutan yang diminta oleh mahasiswa. Namun, A masih belum mampu bersikap tegas dalam mengambil keputusan-keputusan terkait akademik contohnya standarisasi beberapa jurusan yang masih terhambat dan A merasa masih ada beberapa dosen yang belum mampu meningkatkan kualitas pengajaran dari dosen tersebut. Partisipan sudah menggunakan resolusi konflik dengan metode tanpa kekerasan dalam menghadapi mahasiswa tetapi hal ini terkadang selalu berujung dengan tindakan kekerasan dari pihak mahasiswa sehingga dari pihak kampus harus melibatkan pihak kepolisian dalam menangani mahasiswa.

Pemecahan masalah, kinerja dan pengetahuan merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif. A berada di lingkungan kampus dimana mahasiswa sangat aktif menyampaikan pendapat. Sebagai pemimpin, A dapat menampung aspirasi dari mahasiswa, dosen dan lingkungan sekitar dengan baik. Namun, hal ini memang memerlukan waktu yang lama sehingga A juga merasakan

kepemimpinannya ini merupakan sebuah proses untuk memperbaiki diri menjadi lebih baik, baik itu untuk dirinya sendiri maupun untuk Universitas Negeri Makassar.

Rektor merupakan pemimpin tertinggi disuatu universitas, rektor harus mampu membangun komunikasi yang baik dan efektif kepada bawahan. Salah satu fungsi dari kepemimpinan yaitu menciptakan sinergi antar para pengikut dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Pola komunikasi yang diterapkan partisipan tidak berdampak pada semua golongan di universitas, ada beberapa golongan yang merasa bahwa A kurang komunikatif, namun hal yang menarik adalah pola komunikasi yang tidak berjalan begitu lancar antara A dan beberapa bawahan tidak terlalu mempengaruhi kinerja dari bawahan itu sendiri sehingga kinerja bawahan masih dapat berjalan sesuai dengan *job desc* masing-masing.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian kualitatif dan desain riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eriyanto. (2007). *Teknik sampling analisis opini publik*. Yogyakarta: Lkis.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan*. Jakarta: Indeks.
- Republik Indonesia. (2012). *Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Robbins, S. P, dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Syukur. (2016). *Bentrok, Mahasiswa UNM Rusak Fasilitas Kampus*. Diakses dari <http://news.rakyatku.com/read/21278/2016/09/19/bentrok-mahasiswa-unm-rusak-fasilitas-kampus>.
- Syukur. (2016). *2 pekan, 8 kali bentrok di UNM*. Diakses dari <http://news.rakyatku.com/read/21597/2016/09/22/2-pekan-8-kali-bentrok-di-unm>.
- Universitas Negeri Makassar. *Sejarah UNM*. Diakses dari <http://www.unm.ac.id/sejarah.html>.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan manajemen konflik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Yin, R. K. (2013). *Studi kasus: Desain dan metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.