

Characteristics of Leadership in Private University Organizations in Indonesia: A Conceptual Model

Karakteristik Kepemimpinan Organisasi Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia: Sebuah Model Konseptual

Juliana Murniati

Fakultas Psikologi

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

Universities (*PT*) are complex organizations, due to their internal nature and in response to the demands of globalization and technological development. Leaders and leadership are key factors in the success of an organization in fulfilling its goals. Studies on leadership in university organizations (*OPT*) in Indonesia is still limited, even though leaders perform their functions depending on context. This means that leadership study from different cultures and other organizations (corporations) may not be readily implemented in private university organizations (*OPTS*) in Indonesia. A qualitative study on 13 leaders of private universities (*PTS*) aims to identify the leadership characteristics of private university organizations (*OPTS*); specifically, by portraying leadership functions and leadership styles played by individuals who are active leaders private universities (*PTS*). The phenomenological qualitative study conducted using grounded analysis presents a conceptual model with three important characteristics: (1) academic leadership; (2) community leadership; and (3) corporate leadership. The interpretation of academic leadership and community leadership relates to the *tri dharma* (three pillars) of universities (*PT*), for which the view has not been solidified among the participants at the institutional and individual levels. Meanwhile, from corporate leadership emerges several interpretations related to the adoption of performance-based strategy, succession planning, and qualifications. Facing extremely competitive external challenges, leaders of universities (*PT*) can consider Systems Theory framework that look at the internal components of organizations holistically, rather than part by part, such that unique leadership characteristics would emerge, such as entrepreneurial leadership with the interpretation of *tri dharma* that is not merely limited to the dichotomy between research and teaching universities.

Keywords: private university organizations, Indonesia, leadership, *tri dharma* of universities, succession planning

Perguruan tinggi (*PT*) merupakan organisasi yang kompleks, baik karena natur internal maupun akibat tuntutan sebagai dampak dari perkembangan teknologi dan globalisasi. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan faktor kunci akan keberhasilan organisasi mencapai visinya. Kajian kepemimpinan di organisasi perguruan tinggi (*OPT*) terutama di Indonesia sangat terbatas, padahal pemimpin berfungsi tergantung pada konteks. Artinya, studi kepemimpinan dari budaya berbeda atau organisasi lain (korporasi) belum tentu dapat diimplementasikan dalam organisasi perguruan tinggi swasta (*OPTS*) di Indonesia. Studi kualitatif terhadap 13 pemimpin perguruan tinggi swasta (*PTS*) bertujuan untuk identifikasi karakteristik kepemimpinan di organisasi perguruan tinggi swasta (*OPTS*); secara spesifik berupa gambaran fungsi pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diperankan oleh mereka yang tengah aktif memimpin perguruan tinggi swasta (*PTS*). Hasil studi kualitatif fenomenologi dengan analisis secara *grounded* menampilkan model konseptual dengan tiga karakteristik, yakni: (1) kepemimpinan akademik; (2) kepemimpinan komunitas; dan (3) kepemimpinan korporasi. Pemaknaan terhadap kepemimpinan akademik dan kepemimpinan komunitas terkait dengan *tri dharma* perguruan tinggi (*PT*), yang pandangannya tidak solid antar partisipan baik pada tataran institusional maupun individual. Sementara pada kepemimpinan korporasi muncul makna terkait adopsi strategi berbasis kinerja, program kaderisasi, dan kualifikasi. Menghadapi tantangan eksternal yang sangat kompetitif, pemimpin perguruan tinggi (*PT*)

dapat mempertimbangkan kerangka *systems theory* yang melihat komponen internal organisasi secara keseluruhan, bukan bagian demi bagian, sehingga boleh jadi muncul karakteristik kepemimpinan yang unik seperti *entrepreneurial* dengan pemaknaan terhadap tri dharma yang tidak terbatas pada *research* atau *teaching university* semata.

Kata kunci: organisasi perguruan tinggi swasta, Indonesia, kepemimpinan, tri dharma perguruan tinggi, kaderisasi

Received/Masuk:
10 November/November 2020

Accepted/Terima:
5 April/April 2021

Published/Terbit:
25 July/Juli 2021

Correspondence concerning this article should be addressed to: | Korespondensi sehubungan dengan artikel ini ditujukan pada:
Juliana Murniati, Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jalan Jenderal Sudirman, 51, 12930, Jakarta Selatan, Indonesia.
E-Mail: juliana.murniati@atmajaya.ac.id

Studies on organizational leadership can be considered plentiful, particularly in the context of business and military organizations, although it is still very limited in the context of university organization (*OPT*; Smith & Hughey, 2006). If such studies exist, the theme is often explored in the contexts of public sector, or nonprofit organization (Mainardes et al., 2011; Middlehurst et al., 2009), which does not adequately represent the context of educational organization (Gibbs et al., 2009; McRoy & Gibbs, 2009). In addition to having academic freedom, scientific autonomy, and the fundamental of collegiality, universities (*PT*) are also specific in terms of context (Hallinger & Chen, 2012), affected by society's expectations on higher education, university (*PT*) mission, as well organizational structures and administrative systems (Osteen & Coburn, 2012). In essence, the discussion on university (*PT*) leadership cannot be separated from the cultural context in which the organization operates.

Leaders' understanding of their roles and how their behaviors are displayed is a result of learning from the environment in which they are raised. Leaders raised in societies in which power is unevenly distributed (high power distance) tend to believe that hierarchy in organizations is the prevailing norm, and that inequality in terms of rights, status, or authority between superiors and subordinates is a given. Leaders are expected to direct and nurture their subordinates, and the subordinates also develop similar expectations, i.e., leaders would always provide solutions to problems—not only limited to work related issues, but also personal problems. Employees often perceive themselves not as the party with initiatives, let alone as discussion partners for their

Studi mengenai kepemimpinan organisasi dapat dikatakan sudah cukup banyak dilakukan, terutama pada konteks bisnis dan militer, namun sangat terbatas di organisasi perguruan tinggi (*OPT*; Smith & Hughey, 2006). Kalaupun ada, tema ini sering dikaji dalam konteks sektor publik, atau *non-profit organization* (Mainardes et al., 2011; Middlehurst et al., 2009) yang tidak sepenuhnya menggambarkan organisasi pendidikan (Gibbs et al., 2009; McRoy & Gibbs, 2009). Selain khas dengan kebebasan akademik, otonomi keilmuan, dan asas kolegialitas, perguruan tinggi (*PT*) juga spesifik di konteksnya (Hallinger & Chen, 2012) yang dipengaruhi oleh harapan masyarakat sekitar terhadap pendidikan tinggi, misi pendirian perguruan tinggi (*PT*), serta struktur organisasi dan sistem administrasinya (Osteen & Coburn, 2012). Maka dari itu, pembahasan mengenai kepemimpinan perguruan tinggi (*PT*) tidak bisa dilepaskan dari konteks budaya di mana organisasi tersebut beroperasi.

Pemahaman pemimpin akan perannya dan bagaimana perilaku itu ditampilkan adalah hasil belajar dari lingkungan di mana pemimpin tersebut dibesarkan. Pemimpin yang tumbuh dalam masyarakat dengan kekuasaan terdistribusi tidak rata (*high power distance*) meyakini kalau hirarki dalam organisasi itu eksis serta adanya ketidaksetaraan hak, status, atau kewenangan antara atasan dan bawahan. Pemimpin diharapkan memberi arahan kerja dan mengayomi bawahannya, dan bawahan juga mengembangkan harapan serupa, yakni atasan selalu memberikan solusi atas masalah bukan hanya terkait pekerjaan saja, tetapi juga masalah pribadi. Karyawan juga mempersepsikan kalau dirinya bukan pihak yang harus berinisiatif, apalagi jika harus menjadi rekan

superiors (Hofstede et al., 2010). Such a situation is in contrast with what is occurring in societies with low power distance, in which most people understand hierarchy in organizations as the division of working roles rather than as inequality between levels (such as between superiors and subordinates; Hofstede et al., 2010).

Additionally, social values and norms in terms of the individual-group relations are also important factors to consider. Leaders raised in cultures that emphasize collectivistic values tend to prioritize the needs of the group above their individual needs, and strive towards group harmony to maintain conformity (Hofstede et al., 2010). In managing organizations, leaders from such societies tend to build familial organizational culture, in accordance to the employees' expectations, as if the work environment should reflect family situations. This condition is in contrast with societies with individualistic backgrounds, in which relations are built based on employment contracts (Hofstede et al., 2010). In short, culture determines behavioral expectations and leadership styles acceptable to certain groups or organizations.

As a society, Indonesia is religious, harmonious, multicultural, and "*nrima*" ("the attitude of accepting something as it is"; *Complete Dictionary of Bahasa Indonesia* [Kamus Besar Bahasa Indonesia; KBBI], n.d.c; Panggabean et al., 2014). A distinct feature from such a society is facilitative leadership, which was evident in a study by Murniati et al. (2020) on 20 leaders from top Indonesian companies. Facilitative leadership is characterized by nurturing behavior, involving subordinates, but still maintaining the authority of their power in the form of directives as well as flexible and wise decision making. Flexible leaders position themselves at the forefront when giving directions, but also blending in with subordinates when building relationships and even at the rear when motivating subordinates to move forward. Leaders who take on "Fatherly" roles ("*Bapakism*") are respected and not feared; and the close relationships subordinates enable them to quickly identify the leaders' behavioural motives and to facilitate trust, which subsequently may better facilitate teamwork (Panggabean et al., 2014).

diskusi atasan (Hofstede et al., 2010). Situasi demikian sangat kontras dengan apa yang terjadi di masyarakat dengan jarak kekuasaan rendah, ketika mereka memahami hirarki dalam organisasi sebagai pembagian peran kerja dan bukan sebagai ketidaksetaraan antar level (seperti atasan dengan bawahan; Hofstede et al., 2010).

Demikian pula dengan nilai dan norma sosial terkait relasi individu dengan kelompoknya. Pemimpin yang tumbuh dalam budaya yang menekankan nilai kolektivistik akan mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadinya dan mengupayakan keharmonisan kelompok, agar keselarasan hidup bersama terjaga (Hofstede et al., 2010). Dalam mengelola organisasi, pemimpin pada masyarakat demikian akan membangun budaya organisasi yang bersifat kekeluargaan, seturut harapan karyawan, seolah atmosfer kerja seperti suasana keluarga. Kondisi ini kontras dengan masyarakat berlatar belakang nilai individualistik yang relasinya dibangun berbasis kontrak kerja (Hofstede et al., 2010). Secara singkat, budaya menentukan harapan berperilaku dan gaya kepemimpinan yang diterima oleh kelompok atau organisasi.

Indonesia sebuah masyarakat yang religius, guyub, multikultural, dan "*nrima*" ("sikap menerima sesuatu apa adanya"; Kamus Besar Bahasa Indonesia [KBBI; *Complete Dictionary of Bahasa Indonesia*], n.d.c; Panggabean et al., 2014). Kepemimpinan khas menonjol dari masyarakat yang demikian bersifat fasilitatif, dan ini tersampaikan dalam studi Murniati et al. (2020) terhadap 20 pemimpin perusahaan papan atas di Indonesia. Kepemimpinan fasilitatif ditandai oleh perilaku mengayomi, melibatkan bawahan, tetapi tetap menjaga wibawa kekuasaannya dalam bentuk arahan dan pengambilan keputusan secara luwes dan bijak. Pemimpin fleksibel dalam memposisikan dirinya, berdiri di depan ketika memberi arahan, namun tidak jarang pemimpin tersebut turun melebur untuk membangun kedekatan dengan bawahan, dan juga sering berada di belakang untuk memotivasi bawahan untuk maju. Pemimpin yang seperti seorang "Bapak" ("*Bapakism*") ini disegani dan bukan ditakuti; dan kedekatannya dengan bawahan ini memungkinkan mereka dengan cepat mengenali motif berperilaku pemimpinnya, memfasilitasi tumbuhnya *trust* terhadap pemimpin, yang akhirnya memfasilitasi kerjasama sebagai tim

A comprehensive study on leadership and culture was conducted by House and team in the GLOBE Project (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness; Dorfman & House, 2004), which focused on leadership in business organizations. A related study in the Indonesian context conducted by Murniati et al. (2020) also focused on corporations. There is still a lack of study on leadership in the context of university organizations (*OPT*). In addition to the lack in the quantity of study, there is also an issue with the lack of solidified interpretation when it comes to leadership functions, apparent in several studies with the themes of academic credibility, “executive management”, and leadership in the public-private sectors (Middlehurst et al., 2009), or the roles of vice presidents-chancellors and deans (Gmelch, 2013).

The author discovers even fewer related studies in the Indonesian context. Among the limited number of studies, a study by Handoyo (2010) on servant leadership or by Yosua (2020) on faculty leadership motivation in universities (*PT*) touched on the topic, but the topic is still dominated by Western literatures and concepts. Considering the quantitative aspect of the study, the significance of leadership and the role of leaders in higher education on the reputation of the academic institutions (Gigliotti & Ruben, 2017), understanding leadership in the context of Indonesian university organization (*OPT*) is an important first step towards preparing qualified contextual leaders. The issue of succession planning is particularly prominent in university organizations (*OPT*), not only in Indonesia but also globally; with the majority of university organization (*OPT*) leaders occupying their positions almost without preparation (Gmelch, 2015; Klein & Salk, 2013).

In particular, the current study focuses on private universities (*PTS*), which play central roles in higher education management in Indonesia, as roughly 70% of all universities in Indonesia are privately run (Ministry of Research, Technology, and Higher Education of the Republic of Indonesia [Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia], 2019). In the midst of intense competition, universities (*PT*) compete for

(Panggabean et al., 2014).

Studi kepemimpinan dan budaya cukup komprehensif dilakukan dalam *GLOBE Project (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)* oleh House dan timnya (Dorfman & House, 2004), namun berfokus pada organisasi bisnis. Demikian pula dengan studi konteks Indonesia yang dilakukan Murniati et al. (2020) yang juga berfokus pada korporasi. Studi kepemimpinan di organisasi perguruan tinggi (*OPT*) tidak banyak ditemukan. Selain terbatas jumlahnya, juga ditemukan isu pemaknaan yang tidak solid terhadap fungsi kepemimpinan, dan mengemuka dalam studi berbagai tema seperti *credibility academic*, “manajemen eksekutif”, kepemimpinan sektor publik privat (Middlehurst et al., 2009), atau peran *vice president-chancellor* dan dekan (Gmelch, 2013).

Penulis menemukan bahwa kajian pada konteks Indonesia lebih sedikit lagi jumlahnya. Di antara keterbatasan ini, ada kajian oleh Handoyo (2010) mengenai *servant leadership*, atau studi Yosua (2020) mengenai motivasi dosen untuk memimpin di perguruan tinggi (*PT*), dengan dominasi literatur dan konsep dari Barat. Mempertimbangkan aspek kuantitas studi, serta signifikansi peran pemimpin dan kepemimpinan di pendidikan tinggi bagi reputasi akademik institusinya (Gigliotti & Ruben, 2017), maka memahami kepemimpinan di organisasi perguruan tinggi (*OPT*) Indonesia adalah langkah awal untuk menyiapkan pemimpin kontekstual yang mumpuni. Isu perencanaan suksesi sangat menonjol di organisasi perguruan tinggi (*OPT*), tidak hanya di Indonesia, tetapi juga di global; mayoritas pemimpin organisasi perguruan tinggi (*OPT*) menduduki posisinya hampir tanpa persiapan (Gmelch, 2015; Klein & Salk, 2013).

Secara khusus, kajian ini berfokus pada perguruan tinggi swasta (*PTS*), yang dalam pengelolaan pendidikan tinggi di Indonesia memiliki posisi cukup sentral, ketika sekitar 70% perguruan tinggi (*PT*) di Indonesia dikelola oleh swasta (Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia [Ministry of Research, Technology, and Higher Education of the Republic of Indonesia], 2019). Di tengah

resources both due to the increasingly globalized market and the rapidly developing technologies. As such, the identification of leadership characteristics of private university organizations (*OPTS*) is urgently needed, more specifically the leadership functions and leadership styles of active leaders at private universities (*PTS*).

Universities (*PT*) are seen as complex organizations, to the extent that Cohen and March (1974, as cited in Teece, 2017) coined the term *organized anarchy*. The complexity in university organizations (*OPT*) appears in three features: (1) structure; (2) resources; and (3) socio-culture (Mainardes et al., 2011; Middlehurst et al., 2009). Structurally, the complexity of university organizations (*OPT*) exists due to the multitude of functions that they carry, from the production of knowledge (i.e., research), dissemination (i.e., teaching); to the management functions that span from academic or student administration, to finance, facilities, and human resources. In Indonesia, one more function is required of universities (*PT*), i.e., community service based on various study disciplines. The audience groups are extremely diverse: (1) academics from a varied range of disciplines; (2) teaching professionals with its diverse methods; and (3) target groups to be served that range from students to parents, industry practitioners and communities. From the aspect of structural complexity, university organizations (*OPT*) are comparable to large-scale business organizations (Teece, 2017).

As organizations that adhere to the fundamentals of collegiality, corporate hierarchy is a hard measure to implement in university organizations (*OPT*). Decisions are often made based on the consensus of many parties, rendering the decision-making process to run slowly and appear bureaucratic (Gibbs et al., 2009; Sykes, 2015). The collegial culture and organizational structure can often be encountered in old and established universities (*PT*) with intensive history of research (Gibbs et al., 2009). Organizational policies also tend to be relaxed, with flexible implementation and control mechanisms.

kompetisi perguruan tinggi (*PT*) yang sangat ketat dalam memperebutkan sumber daya baik karena pasar global dan tantangan akibat perkembangan teknologi yang sangat pesat, maka mendesak untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan organisasi perguruan tinggi swasta (*OPTS*). Secara spesifik adalah fungsi pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diperankan oleh mereka yang tengah aktif memimpin perguruan tinggi swasta (*PTS*).

Perguruan tinggi (*PT*) dipandang sebagai organisasi kompleks, sedemikian kompleksnya hingga disebut Cohen dan March (1974, sitat dalam Teece, 2017) sebagai *organized anarchy*. Kompleksitas organisasi perguruan tinggi (*OPT*) tampak dalam tiga hal, yakni: (1) struktur; (2) sumber daya; dan (3) sosial budaya (Mainardes et al., 2011; Middlehurst et al., 2009). Secara struktur, kompleksitas organisasi perguruan tinggi (*OPT*) muncul karena berbagai fungsi yang diembannya, mulai dari menghasilkan pengetahuan (riset) dan diseminasi (pengajaran) sampai fungsi pengelolaan yang terbentang dari administrasi akademik atau kemahasiswaan sampai dengan keuangan, sarana prasarana, dan sumber daya manusia. Di Indonesia juga dituntut satu fungsi lainnya, yakni melakukan pengabdian kepada masyarakat berbasis disiplin ilmunya. Kelompok layanan sangat beragam: (1) para akademisi dengan keanekaragaman disiplin ilmu; (2) pengajaran dengan berbagai metodenya; serta (3) sasaran pelayanan yang terbentang dari mahasiswa hingga orangtuanya, masyarakat, dan dunia industri. Dari aspek kompleksitas struktur, organisasi perguruan tinggi (*OPT*) itu dapat diibaratkan sebagai organisasi bisnis berskala besar (Teece, 2017).

Sebagai sebuah organisasi yang menganut asas kolegialitas, hirarki korporasi sulit diimplementasikan di organisasi perguruan tinggi (*OPT*). Banyak keputusan diambil berdasarkan kesepakatan antar pihak, sehingga berjalan lambat dan terkesan birokratis (Gibbs et al., 2009; Sykes, 2015). Budaya dan struktur organisasi kolegial tradisional banyak dijumpai pada perguruan tinggi (*PT*) tua, mapan, dengan sejarah penelitian yang intensif (Gibbs et al., 2009). Kebijakan organisasi juga cenderung longgar, dengan implementasi yang kontrolnya fleksibel.

The complexity of resources in university organizations (*OPT*) relate to the sources of finance. From the categorization of service being offered, education is considered in the public sector to be managed and financed by the government. Yet private universities (*PTS*) managed by private foundations are expected to be independent in their financing, with the main financial source coming from student tuition and fees. Consequently, private universities (*PTS*) are often criticized of be expensive. As private institutions, the organizing bodies often want to operate universities as corporations, but the educational institutions are not for-profit business units (Ronquillo, 2011).

The socio-cultural complexities in university organizations (*OPT*) relate to the multitude of disciplines, with their various perspectives or approaches. If universities (*PT*) operate international programs, then management becomes even more dynamic due to increased cultural diversity issues. The complexity in universities (*PT*) increases when it comes to the management of facilities in cooperation with external institutions, which has to be professionally managed. Economic, political, and social dynamics emerging once universities become operational, only serve to further the complexities in managing university organizations (*OPT*; Smith & Hughey, 2006). The enacted policies in terms of curriculum and the management of students or graduates are closely tied to the missions of the government at the time of enactment, e.g., the Indonesian curriculum of “*Merdeka Belajar Kampus Merdeka*” (“Independent Learning Independent Campus”; Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia [Directorate General of Higher Education of the Ministry of Education and Culture of the Republic of Indonesia], 2020).

Becoming leaders in non-profit organizations demands commitment to uphold organizational values (Hoefler, 2011). These values direct the decision-making process. Therefore, leading higher education organizations (*OPT*) is not just about directing various stakeholders to achieve the organizational vision, but also work based on organizational values (Hoefler, 2011). Such demand is much more prominent in universities (*PT*) with religious affiliations, with religious values as the

Kompleksitas sumber daya di organisasi perguruan tinggi (*OPT*) berkenaan dengan sumber keuangan. Dari pengelompokan bisnis jasa yang ditawarkan, pendidikan termasuk sektor publik, yang berarti dikelola oleh pemerintah dengan pendanaan dari negara. Akan tetapi perguruan tinggi swasta (*PTS*) yang dikelola oleh yayasan dituntut mandiri dalam keuangan, yang sumber utamanya berasal dari biaya kuliah mahasiswa. Maka dari itu, tidak heran apabila perguruan tinggi swasta (*PTS*) seringkali dikeluhkan mahal. Sebagai institusi swasta, badan pengelolaan ingin menyelenggarakannya sebagaimana korporasi, tetapi institusi pendidikan juga bukan unit bisnis (Ronquillo, 2011).

Kompleksitas secara sosial budaya di organisasi perguruan tinggi (*OPT*) menyangkut variasi disiplin ilmu, dengan berbagai perspektif atau pendekatannya. Jika perguruan tinggi (*PT*) tersebut memiliki program internasional, maka pengelolaannya semakin dinamis, karena ada isu keberagaman budaya di organisasi. Kompleksitas universitas semakin meningkat ketika berbicara mengenai pengelolaan sarana prasarana bekerjasama dengan instansi eksternal, yang harus dikelola secara profesional. Dinamika politik, sosial, dan ekonomi ketika perguruan tinggi (*PT*) itu beroperasi menambah kompleksitas pengelolaan organisasi perguruan tinggi (*OPT*; Smith & Hughey, 2006). Kebijakan yang dikeluarkan baik terkait kurikulum maupun pengelolaan mahasiswa atau lulusan tidak lepas dari apa yang menjadi misi pemerintah saat itu, misalnya saja Kurikulum “*Merdeka Belajar Kampus Merdeka*” (*Curriculum of “Independent Study Independent Campus*”; Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia [Directorate General of Higher Education of the Ministry of Education and Culture of the Republic of Indonesia], 2020).

Menjadi pemimpin di organisasi yang bersifat non-profit menuntut komitmen pada nilai-nilai yang dijunjung tinggi organisasi (Hoefler, 2011). Nilai tersebut menjadi arahan dalam pengambilan keputusan. Maka dari itu, memimpin organisasi perguruan tinggi (*OPT*) bukan hanya mengarahkan yang dipimpin mencapai visi, tetapi juga bekerja berbasis nilai (Hoefler, 2011). Tuntutan demikian semakin menonjol pada perguruan tinggi (*PT*) berafiliasi agama, dengan nilai berbasis agama

behavioral guidelines in said organizations.

Observing the above-mentioned complexities of university organizations (*OPT*), universities (*PT*) need highly qualified leaders (“*mumpuni*”; able to adequately perform tasks; Complete Dictionary of Bahasa Indonesia [*Kamus Besar Bahasa Indonesia; KBBI*], n.d.b). University (*PT*) leaders strive to effectively manage their organizations not only to avoid chaos and internal crisis due to organizational complexity (Teece, 2017), but also in response to external challenges that can be extremely dynamic—due to technological development or emergency situations like the COVID-19 pandemic. Leaders of universities (*PT*) hold the key for success amid change (Smith & Hughey, 2006), who must manage their organizations strategically to become sustainable (Gigliotti & Ruben, 2017). Herein lies the issue of leadership in the university (*PT*) context.

From the psychological perspective, leadership is understood as the process of motivating individuals to work together collaboratively, or influencing the activity of a small group of individuals to be directed towards fulfilling organizational goals (Chatman & Kennedy, 2010; Pratch & Jacobowitz, 1997). As such, the role of leaders is to determine the contexts in which individuals within the organization can be successful. To fulfill this role, leaders must be able to direct, coordinate or align the various components within the organization, as well as to build organizational commitment (Bolden et al., 2012). The directing and commitment-building functions formed the organizational values or identity, while the aligning function relates to managerial functions (Bolden et al., 2012).

Three components are generally found in nearly all contemporary definitions of leadership: (1) leaders; (2) subordinates; and (3) common goals (Bolden et al., 2012). The discussion of leadership in the context of university organizations (*OPT*) can also be based on a similar definition, characterized by the fundamentals of collegiality in the interactions between leaders and subordinates and between subordinates. Specifically, leadership

sebagai panduan berperilaku di organisasinya.

Mencermati kompleksitas organisasi perguruan tinggi (*OPT*) sebagaimana dikemukakan sebelumnya, perguruan tinggi (*PT*) membutuhkan seorang pemimpin yang “*mumpuni*” (mampu melaksanakan tugas dengan baik; Kamus Besar Bahasa Indonesia [KBBI; *Complete Dictionary of Bahasa Indonesia*], n.d.b). Pemimpin perguruan tinggi (*PT*) tidak sekedar mengelola organisasinya agar selamat dari kekacauan dan krisis internal akibat kompleksitas organisasi (Teece, 2017), tetapi juga harus mampu merepons tantangan eksternal yang sangat dinamis, terutama karena perkembangan teknologi, atau karena kondisi darurat seperti pandemi *COVID-19* yang tengah melanda saat studi ini berlangsung. Seorang pemimpin perguruan tinggi (*PT*), pemegang kunci keberhasilan dalam perubahan (Smith & Hughey, 2006), harus mampu secara strategis mengelola institusi yang dipimpinnya agar berkelanjutan dan berkesinambungan (Gigliotti & Ruben, 2017). Di sinilah, isu kepemimpinan perguruan tinggi (*PT*) mengemuka.

Kepemimpinan dari perspektif psikologi dipahami sebagai proses memotivasi individu untuk bekerja sama secara kolaboratif, atau mempengaruhi aktivitas sekelompok kecil orang agar mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi (Chatman & Kennedy, 2010; Pratch & Jacobowitz, 1997). Karena itu, peran seorang pemimpin dalam organisasi tidak lain adalah menentukan konteks, agar orang lain bisa berhasil. Untuk itu, pemimpin harus mampu mengarahkan, menyelaraskan berbagai komponen dalam organisasi, dan membangun komitmen bawahan terhadap organisasi (Bolden et al., 2012). Fungsi mengarahkan dan membangun komitmen menghasilkan terbentuknya nilai atau identitas akademis, sementara fungsi menyelaraskan terkait dengan fungsi manajerial (Bolden et al., 2012).

Ada tiga komponen yang secara umum ditemukan pada hampir semua definisi kepemimpinan, yakni: (1) pemimpin; (2) bawahan; dan (3) tujuan bersama (Bolden et al., 2012). Pembahasan kepemimpinan organisasi perguruan tinggi (*OPT*) bisa berbasis pengertian demikian, yang dicirikan oleh asas kolegialitas di dalam interaksi pemimpin dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan. Secara spesifik kepemimpinan

in the context of education is defined as “a process through which academic values and identities are constructed, communicated, and enacted” (Bolden et al., 2012), which is often referred to as intellectual leadership (Evans, 2017; Macfarlane, 2011). Consequently, the function of leaders in university organizations (*OPT*) is firstly and most importantly to influence individuals in building their identities as academics/intellektuals, by building and stimulating the academic climate on campus. The developing academic identity indicates the ability to self-govern and to determine the direction of self-development, reflected in the teaching/learning and research activities. In turn, young academics will play essential roles in subsequent development, which is able to lead others, as managers of departments or faculties, and as academic mentors for subsequent young academics (Bolden et al., 2012).

In performing the leadership roles in university organizations (*OPT*), leaders must consider various programs to further develop academic values, including fundings. Leaders must also think about organizational governance that is professional, effective, and efficient, which would enable academics to be liberated from administrative burdens, and/or student advisory tasks. In other words, the scope of leadership roles in university organizations (*OPT*) is very broad and complex, as previously mentioned. Leaders are executives who lead, as well as business professionals who must consider financial matters, so that the organizations that they lead would continue to develop and become sustainable—particularly in very competitive environments (Teece, 2017). The leadership functions in university organizations (*OPT*) can also be characterized by ownership/affiliation, and cultural context in which certain universities (*PT*) operate.

Unfortunately, the immense demands on university (*PT*) leaders are not coupled with adequate competency building measures. Academics are better prepared for self-development in their chosen disciplines, which is understandable, because university (*PT*) leaders are

pada konteks pendidikan dirumuskan sebagai “*a process through which academic values and identities are constructed, communicated, and enacted*” (“sebuah proses tempat nilai dan identitas akademik dibangun, dikomunikasikan, dan diberlakukan”; Bolden et al., 2012), yang sering disebut sebagai kepemimpinan intelektual (Evans, 2017; Macfarlane, 2011). Maka dari itu, fungsi pemimpin organisasi perguruan tinggi (*OPT*) pertama-tama dan terutama adalah mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya untuk membangun jati diri sebagai seorang akademisi/intelektual dengan membangun dan menghidupkan suasana akademik di kampus. Berkembangnya identitas akademisi mengindikasikan kemampuan seseorang dalam memimpin dirinya sendiri dan menentukan arah pengembangan diri, yang tercermin dari aktivitas mengajar, dan meneliti yang dilakukannya. Pada gilirannya, akademisi muda ini akan memainkan peran selanjutnya, yakni mampu memimpin orang lain, baik sebagai manajer di level departemen, jurusan, atau fakultas maupun menjadi mentor akademik para akademisi muda berikutnya (Bolden et al., 2012).

Dalam menjalankan fungsi kepemimpinan di organisasi perguruan tinggi (*OPT*), seorang pemimpin mempertimbangkan berbagai program untuk bertumbuhnya nilai akademik, termasuk pembiayaan. Seorang pemimpin juga harus memikirkan tata kelola organisasi yang profesional, efektif, dan efisien, yang memungkinkan para akademisi terbebas dari beban administrasi, dan/atau tugas pendampingan mahasiswa. Dengan kata lain, lingkup tugas pemimpin di organisasi perguruan tinggi (*OPT*) sangat luas dan kompleks, sebagaimana paparan di atas. Pemimpin ibarat seorang eksekutif yang memimpin, hingga seorang pembisnis yang harus memikirkan keuangan, agar organisasi yang dipimpinya bisa berlanjut dan bersinambung, terlebih lagi pada situasi sangat kompetitif (Teece, 2017). Fungsi pemimpin organisasi perguruan tinggi (*OPT*) juga diwarnai oleh kepemilikan/afiliasi, serta konteks budaya di mana perguruan tinggi (*PT*) itu beroperasi.

Sayangnya, tuntutan yang tinggi terhadap pemimpin perguruan tinggi (*PT*) tidak diiringi dengan pembekalan kompetensi yang memadai. Mereka lebih disiapkan untuk pengembangan diri di bidang keilmuannya, dan ini bisa dipahami, karena para pemimpin universitas pertama-tama

firstly academics given additional tasks in managerial roles. In the practice of Indonesian universities (*PT*), several universities have begun to experiment with having faculties lead by someone who do not come from their disciplines considering the managerial duties (*Tolak dekan, dokter ancam berhenti mengajar*, 2010), but the typical practice is having academics perform the managerial functions. Leadership in universities (*PT*) tends to be rotational (Mainardes et al., 2011) and temporal in nature; upon completing leadership rotations, academics would return to their primary roles (Mcgrath et al., 2019). This model significantly differs from corporate and military leadership models, with clear career progression until retirement (Smith & Hughey, 2006).

Considering all the complexities of university organizations (*OPT*) and the external challenges, this study aims to determine a conceptual model of leadership in the context of private university organizations (*OPTS*) led by academics with certain characteristics: (1) high motivation and aspiration for self-development; (2) firm stance on academic mission to produce and disseminate knowledge; and (3) competition to secure financing and resources for organizational sustainability. The study aims to answer the research question: "How is the conceptual model of organizational leadership in the context of private university organizations (*OPTS*) with certain challenges and demands in ensuring organizational sustainability."

Methods

This qualitative study utilizes the approach of phenomenology (Creswell & Poth, 2017) with participants chosen using purposive sampling methods from the author and researchers' network. The main focus of this approach is exploring the leadership experiences of university (*PT*) leaders in their current roles by capturing the leaders' perceived meanings of leadership functions, specifically: (1) what they experience; and (2) how the functions are experienced.

The participants of this study are 13 leaders from private universities (*PTS*) under the coordination of

adalah seorang akademisi yang kemudian diberi tugas tambahan manajerial. Dalam praktek perguruan tinggi (*PT*) di Indonesia mulai diujicobakan pemimpin fakultas yang bukan berasal dari disiplin ilmunya dengan pertimbangan tugas manajerial (*Tolak dekan, dokter ancam berhenti mengajar*, 2010), namun pada dasarnya yang terjadi tetaplah seorang akademisi yang melaksanakan fungsi manajerial. Kepemimpinan universitas bersifat rotasi (Mainardes et al., 2011) dan temporal saja; sesudah masa kepemimpinan tersebut, yang bersangkutan kembali pada peran utamanya sebagai akademisi (Mcgrath et al., 2019). Model ini sangat berbeda dengan korporasi dan militer, dengan jenjang karier yang sangat jelas hingga yang bersangkutan memasuki pensiun (Smith & Hughey, 2006).

Mempertimbangkan semua kompleksitas organisasi perguruan tinggi (*OPT*) dan tantangan eksternal, studi ini bertujuan untuk menemukan model konseptual kepemimpinan organisasi perguruan tinggi swasta (*OPTS*) yang dipimpin oleh akademisi dengan karakteristik: (1) motivasi dan aspirasi tinggi untuk mengembangkan diri; (2) berpijak pada misi akademik untuk menghasilkan dan diseminasi pengetahuan; serta (3) memenangkan persaingan dalam pemerolehan pendanaan dan sumber daya untuk keberlanjutan organisasi. Pertanyaan penelitian ini adalah: "Bagaimana model konseptual kepemimpinan organisasi perguruan tinggi swasta (*OPTS*) yang menemui tantangan dan tuntutan khusus dalam mencapai keberlangsungan organisasi."

Metode

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi (Creswell & Poth, 2017) dengan partisipan yang dipilih berdasarkan *purposive sampling* berbasis jejaring tim penulis dan peneliti. Fokus utama pendekatan ini adalah menggali pengalaman memimpin universitas yang dijalani oleh para pemimpin yang tengah menjalankan perannya dengan "memotret" pemaknaan terhadap fungsi kepemimpinan yang dijalankan, spesifiknya: (1) apa yang dialami; dan (2) bagaimana hal tersebut dialami.

Partisipan studi ini adalah 13 pemimpin perguruan tinggi swasta (*PTS*) di bawah koordinasi

the Ministry of Education and Culture of the Republic of Indonesia. The majority of the participants (11 participants; 85%) are male and are rectors/president (12 participants; 92%). Most come from old universities (*PT*; 7 participants; 54%) founded between 1945 and 1970 with larger student bodies (>10,000); followed by young universities (*PT*; 5 participants; 38%) founded after 1996 with smaller student bodies (<5,000). The average leadership experience in the current positions at the time of study was three years and ten months, with three participants acting as rectors in the previous leadership period from different private universities (*PTS*). Based on university (*PT*) affiliations, the study involved six Catholic universities, two Islamic universities, and one Christian universities, with three other universities (*PT*) being affiliated/owned with private industries.

The data collection occurred between January and April 2020 with in-depth interviews of 60–90-minute durations. The interviewers focus on two main questions: (1) “What do you recognize from the leadership functions and styles in private universities (*PTS*) in your current roles?” – this question is approached and explored by asking the participants to share their experiences in leading change, such that the leadership functions and styles can be captured entirely in context; and (2) “How to prepare leaders? What kind of qualifications are expected of said leaders?” – this question is answered by exploring direct experiences of the participants in their roles.

Four interviews were conducted face-to-face and nine interviews were done through video conferencing, because the participants were located outside of Jakarta and/or due to the COVID-19 pandemic travel restrictions. The author ensured that informed consents were ensured provided, by elaborating the objectives, benefits, and procedures of the study, and the publication plans of the research findings. Confidentiality of data and identity of the participants is assured by disguising data and important identify features, so that the findings could not be traced back directly to the participants.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Mayoritas partisipan (11 orang; 85%) adalah laki-laki dan menjabat sebagai Rektor (12 orang; 92%). Sebagian besar (7 perguruan tinggi [*PT*]; 54%) berasal dari perguruan tinggi (*PT*) berusia tua, yang berdiri antara tahun 1945-1970 dan berskala besar (>10.000 mahasiswa); diikuti oleh perguruan tinggi (*PT*) muda (5; 38%), yang berdiri sesudah tahun 1996 dan berukuran kecil (<5000 mahasiswa). Pengalaman memimpin pada jabatan saat studi berlangsung adalah rata-rata tiga tahun 10 bulan, dengan tiga partisipan merupakan Rektor periode sebelumnya dari perguruan tinggi swasta (*PTS*) yang berbeda. Afiliasi agama perguruan tinggi (*PT*) tersebut terdiri dari enam Katolik, dua Islam dan satu Kristen, dengan tiga pemilik perguruan tinggi (*PT*) berasal dari kalangan industri.

Pengumpulan data berlangsung pada Januari-April 2020 dengan *in-depth interview* yang berlangsung dalam rentang waktu antara 60-90 menit. Wawancara berfokus pada dua pertanyaan utama, yakni: (1) “Apa yang Ibu/Bapak kenali dari fungsi dan gaya kepemimpinan di perguruan tinggi swasta (*PTS*) sebagaimana peran yang tengah dijalani sekarang ini?” - pertanyaan ini didekati dan didalami dengan meminta partisipan menceritakan pengalaman memimpin sebuah perubahan, sehingga fungsi dan gaya kepemimpinannya tertangkap utuh dalam konteksnya; dan (2) “Bagaimana menyiapkan pemimpin tersebut? Kualifikasi seperti apa yang harus dimiliki pemimpin tersebut?” - pendalaman jawaban dengan menggali pengalaman langsung partisipan dalam mengupayakannya.

Empat interviu berlangsung secara tatap muka, sembilan lainnya melalui *video conference*, karena partisipan berada di luar Jakarta dan/atau telah memasuki masa pandemi COVID-19. *Informed consent* dari partisipan dipastikan penulis dengan menguraikan tujuan, manfaat, prosedur penelitian, dan rencana publikasi hasil penelitian. Kerahasiaan data dan identitas partisipan dilakukan melalui penyamaran data dan identitas penting, sehingga temuan tidak dapat dilacak kembali secara langsung kepada partisipan.

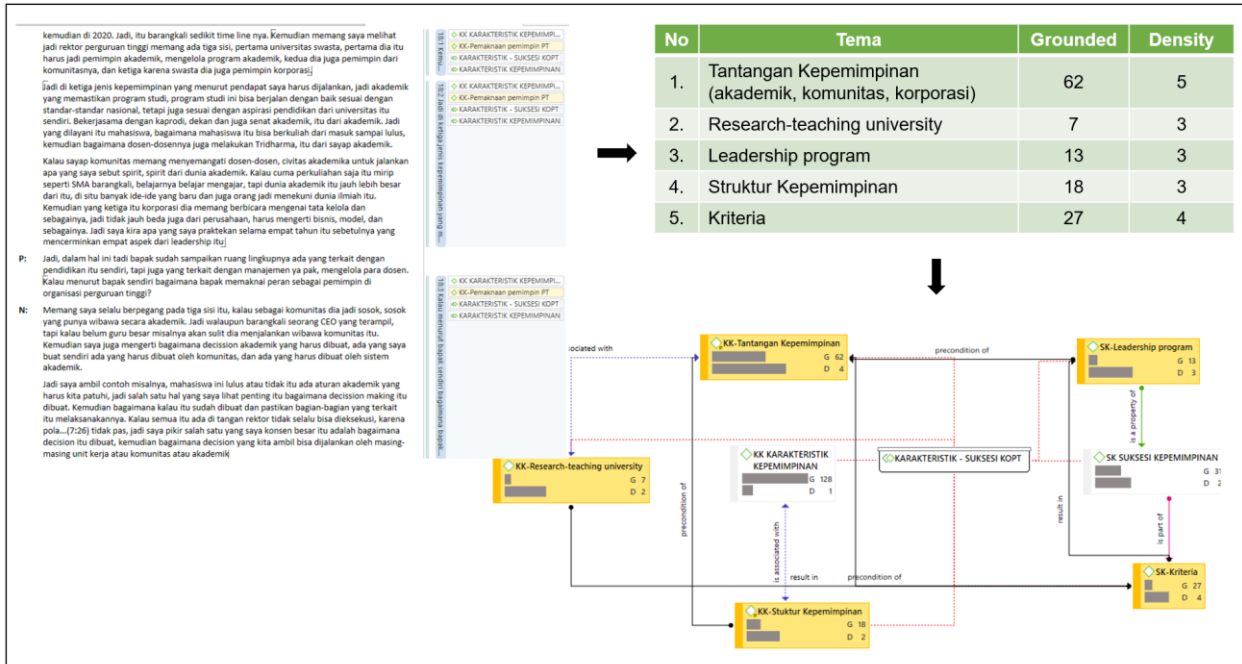


Figure 1. Grounded theory data analysis procedure using Atlas.ti 8.

Gambar 1. Prosedur analisis data grounded theory melalui Atlas.ti 8.

All interviews were recorded and transcribed in their entirety. Data was then analysed based on grounded theory using the software ATLAS.ti 8 for Windows. The initial step involved data coding, conducted by taking notes of issues repeated in the interviews in the form of categories (open coding), followed by building a network by finding and visualizing the correlations among the categories and between several categories simultaneously (axial coding), and finally integrating the entire results of the analysis from axial coding and provide holistic understanding (selective coding). Visually, data processing using grounded theory is illustrated in Figure 1.

Semua interviu direkam dan ditranskrip secara penuh. Data kemudian dianalisis secara grounded melalui software ATLAS.ti 8 Windows. Langkah diawali dengan koding data, yang dilakukan dengan mencatat semua isu berulang yang muncul di interviu dalam bentuk kategori (*open coding*), kemudian dilanjutkan dengan membangun jejaring dengan menemukan dan memvisualkan hubungan antar kategori atau sejumlah kategori secara sekaligus (*axial coding*), terakhir mengintegrasikan seluruh hasil analisis dari *axial coding* dan memberikan pemahaman yang utuh (*selective coding*). Secara visual, pengolahan data dengan *grounded theory* tampak pada Gambar 1.

Results

Hasil

Leadership Model of Private University Organizations (OPTS) in Indonesia

Model Kepemimpinan Organisasi Perguruan Tinggi Swasta (OPTS) di Indonesia

The study presents a conceptual model on the leadership of private university organizations (OPTS) with three dimensions: (1) academic leadership; (2) community leadership; and (3) corporate leadership (see Figure 2). Academic leadership focuses on directing and coordinating the three pillars of universities (*Tri Dharma Perguruan*

Studi memperlihatkan sebuah model konseptual kepemimpinan organisasi perguruan tinggi swasta (OPTS) dengan tiga dimensinya, yakni: (1) kepemimpinan akademik; (2) kepemimpinan komunitas; dan (3) kepemimpinan korporasi (lihat Gambar 2). Kepemimpinan akademik berfokus pada pengarahan, dan penyelarasan kegiatan tri dharm

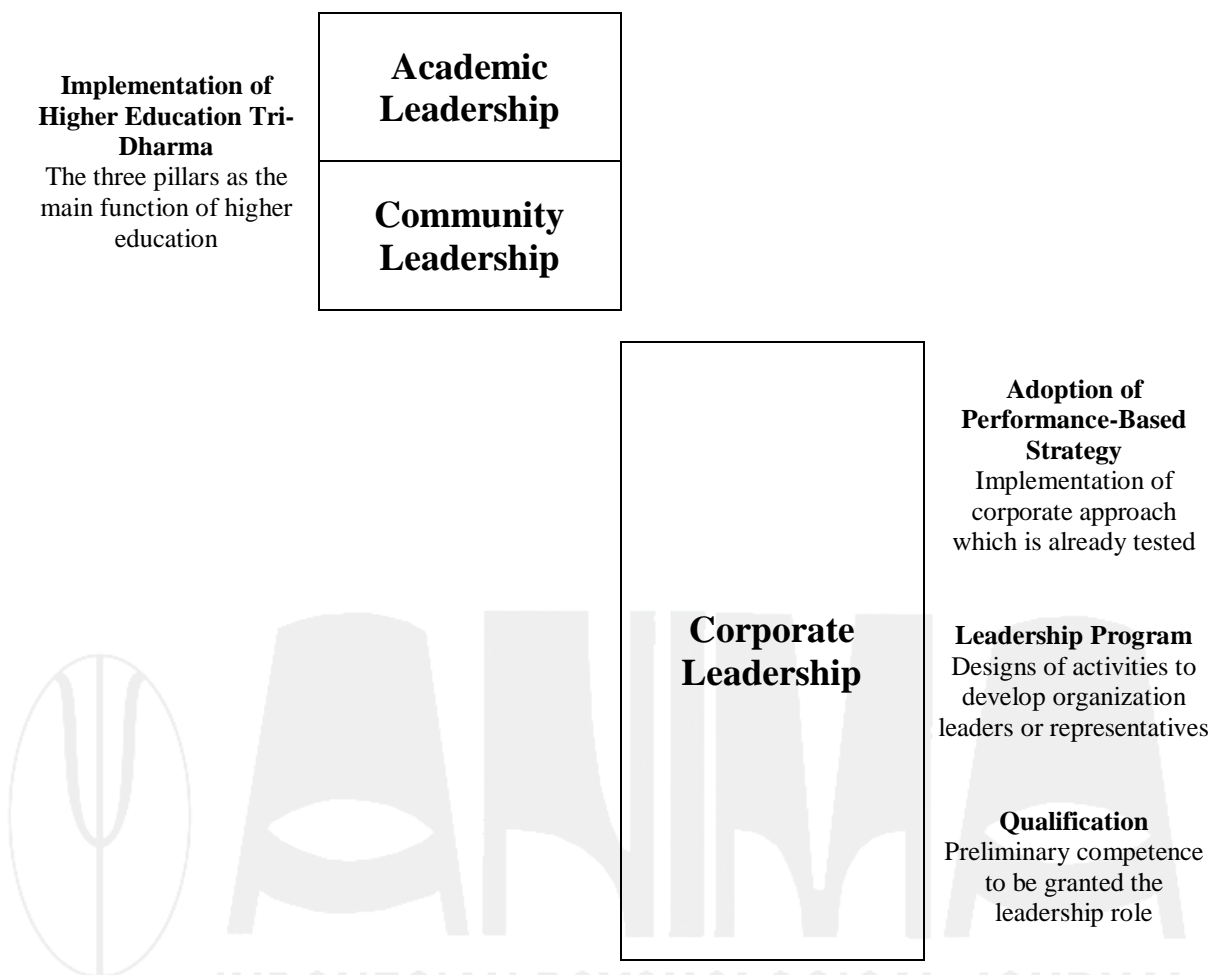


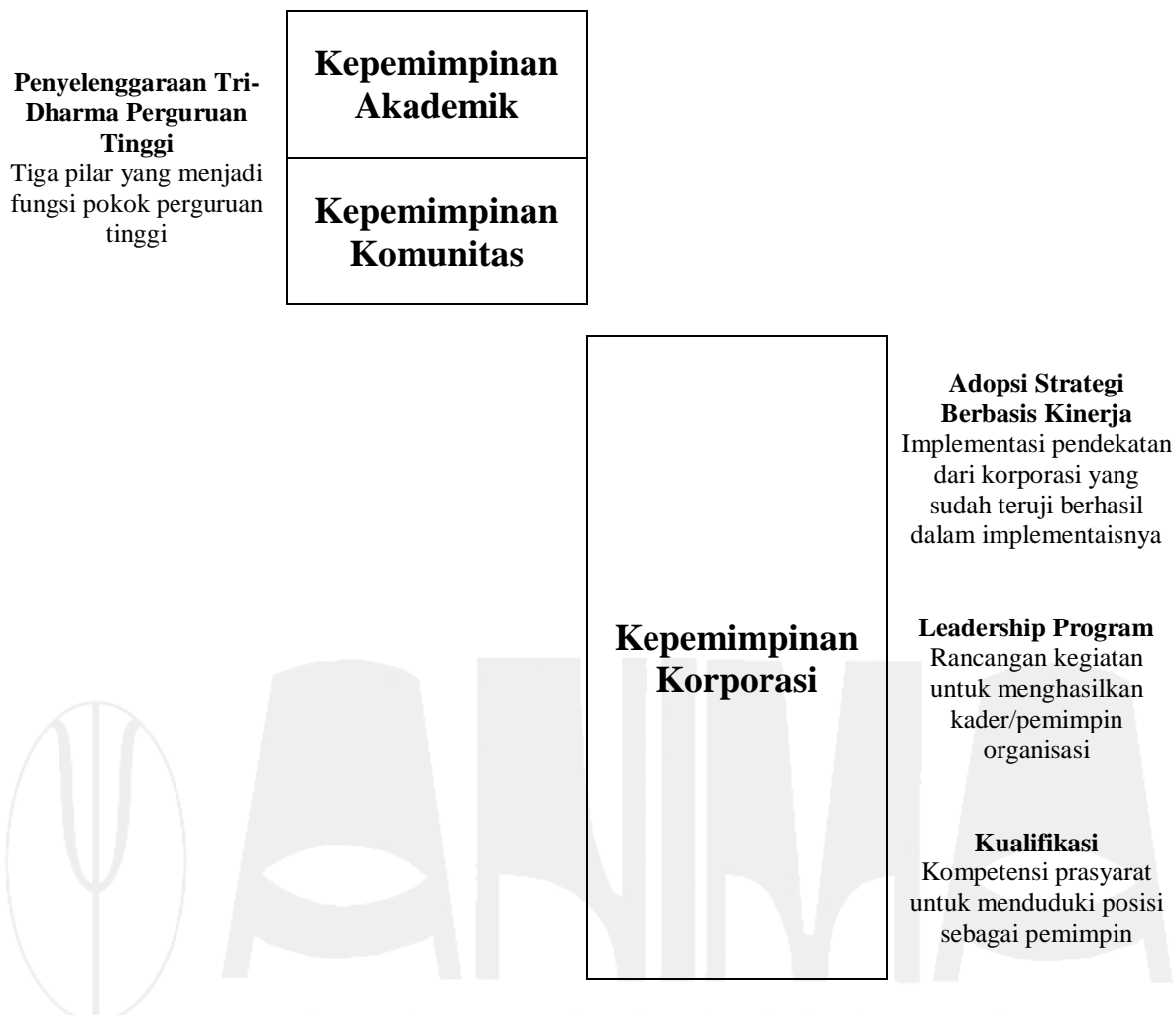
Figure 2. Conceptual model of private university organization (OPTS) leadership in Indonesia.

Tinggi [PT]) based on the vision, mission, and standards of education enacted. Community leadership concentrates on building and maintaining academic atmosphere, in the effort to develop academic identity and values for the entire academic community on campus. Corporate leadership that emerges in this study relates to the similarity to managing the business world, which is recognized by the participants as the consequence of leading private universities (PTS).

The appearance of corporate-like leadership in university organizations (OPT) in this research is similar to the study of Bolden et al. (2012) on higher education institutions in the United Kingdom. In addition to the focus on developing academic identity and values (community leadership) and managerial of academics (academic leadership), there is a demand for leaders of universities

perguruan tinggi (PT) sesuai visi, misi, dan standar pendidikan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan komunitas berkonsentrasi pada membangun, memelihara atmosfer akademik kampus, sehingga berkembang nilai-nilai dan identitas akademik pada sivitas akademika yang dipimpinnya. Kepemimpinan korporasi mengemuka dalam studi ini, dalam artian seperti, mirip pengelolaan dunia bisnis, dan diakui oleh partisipan sebagai konsekuensi dari memimpin perguruan tinggi swasta (PTS).

Tampilnya kepemimpinan (seperti) korporasi di organisasi perguruan tinggi (OPT) dalam penelitian ini serupa dengan studi Bolden et al. (2012) pada pendidikan tinggi di Inggris. Selain fokus pada pengembangan jati diri dan nilai akademik (kepemimpinan komunitas) dan manajerial akademik (kepemimpinan akademik) pemimpin perguruan tinggi (PT) di Inggris dituntut menjalankan



Gambar 2. Model Konseptual Kepemimpinan Organisasi Perguruan Tinggi Swasta (OPTS) di Indonesia.

(PT) in the United Kingdom to implement corporate leadership as a consequence of competition among universities (PT). As a consequence, the concentration of university (PT) leaders shifts to institutional reputation (i.e., branding), university rankings, and organizational performance—from previously focusing on academic tasks and processes (Bolden et al., 2012).

The leadership model for universities (PT) with its three characteristics can be examined with Clark’s “university system” framework (1983, as cited in Engwall, 2014), who considered three types of governance in university setting: (1) state governance; (2) professional governance; and (3) market governance. In addition, “university governance” from Sahlin and Eriksson-Zetterquist (2016) has three scopes: (1) bureaucracy; (2) collegiality; and (3) management. State governance

kepemimpinan korporasi sebagai konsekuensi dari kompetisi antar perguruan tinggi (PT). Konsentrasi pemimpin perguruan tinggi (PT) akhirnya bergeser kepada reputasi institusi (*branding*), peringkat perguruan tinggi (PT), dan kinerja organisasi dari yang semula berfokus pada proses dan tugas akademik (Bolden et al., 2012).

Model kepemimpinan pendidikan tinggi (PT) dengan tiga karakteristik ini bisa dicermati dengan kerangka “*university systems*” dari Clark (1983, sitat dalam Engwall, 2014) yang memandang kepemimpinan perguruan tinggi (PT) dengan tiga tipenya, yakni: (1) *state governance*; (2) *profession governance*; dan (3) *market governance*. Selain itu, ada juga “*university governance*” dari Sahlin dan Eriksson-Zetterquist (2016) yang memiliki tiga cakupan: (1) *bureaucracy*; (2) *collegiality*; dan (3)

or bureaucracy relates to the regulation function with coercive power based on policy/formal rules, not only the internal provisions of the organization. In the academic leadership of private universities (PTS), this demand is unavoidable because universities (PT) are in the public sector operating under the scope of national regulations so that the graduates can be recognized nationally. For instance, the curricula must be based on the Indonesian Qualification Framework (*Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia; KKNI*) or the National Certificate Numbering system (*Penomoran Ijazah Nasional; PIN*). Professional governance is a normative pillar that determines behavioral norms; this function is played by the academic community, specifically the board of professors (Engwall, 2014). In collegial communities, this pillar plays a strategic role in various decision-making processes, particularly in electing academic leaders (i.e., rectors) and the process of achieving professorship. Market governance is a cognitive pillar with the power of replication, market-oriented in order to determine the tuition/fees. In the context of Indonesian private universities (PTS) nowadays, market governance can be clearly seen in the market competition through university (PT) rankings (national, regional, and international), with strategic management decisions deriving from organizational vision-mission, and reflected in performance measures (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016).

The conceptual model derived from this study can also be juxtaposed with modern university leadership concepts of Santos et al. (1998). The difference in the current model is based on organizational activities and levels, resulting in the optimum management styles for each university organization (OPT). Democratic style is applied in managing faculties/departments/study programs with diverse academic disciplines among the lecturers. Participative leadership is applied in the management of learning processes, particularly by accommodating the needs of lecturers so that the learning process could run smoothly. Both of these leadership styles are included in academic leadership. Decentralized management style discussed by Santos et al. (1998) is implemented in the form of research clusters, in addition to the administrative and financial functions centered at

management. State governance atau birokrasi berbicara mengenai fungsi regulasi dengan kekuatan koersif berdasarkan kebijakan/peraturan formal, tidak hanya dengan ketentuan internal organisasi. Sebagaimana dengan kepemimpinan akademik perguruan tinggi swasta (PTS), tuntutan ini tidak terhindarkan karena perguruan tinggi (PT) merupakan sektor publik yang pengelolaan organisasinya harus berada di bawah payung hukum negara agar lulusan mendapatkan pengakuan. Sebagai contoh adalah penerapan kurikulum berbasis Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) atau Penomoran Ijazah Nasional (PIN). *Profession governance* merupakan pilar normatif yang menentukan norma berperilaku; fungsi ini diperankan oleh komunitas akademik, spesifiknya adalah dewan guru besar (Engwall, 2014). Sebagai sebuah komunitas yang bersifat kolegal, pilar ini sangat strategis dalam sejumlah proses pengambilan keputusan, terutama terkait dengan pemilihan pemimpin akademik (rektor), proses pengurusan kepangkatan akademik guru besar. *Market governance* merupakan pilar kognitif dengan kekuatan meniru, berorientasi pada pasar guna menentukan tarif/biaya kuliah. Dalam konteks perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia dewasa ini, *market governance* tampak sangat menonjol dalam kompetisi memenangkan pasar melalui berbagai pemeringkatan (nasional, regional, maupun internasional), dengan manajemen strategis, yang diturunkan dari visi-misi, hingga tercermin dalam pengukuran kinerja (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016).

Model konseptual dari studi ini juga bisa disandingkan dengan kepemimpinan universitas modern dari Santos et al. (1998). Diferensiasi dalam model ini didasarkan pada bidang kegiatan dan level organisasi, sehingga menghasilkan gaya manajemen yang paling tepat untuk masing-masingnya. Gaya demokratis diterapkan dalam mengelola fakultas/jurusan/program studi dengan keberagaman bidang keilmuan para dosennya. Kepemimpinan partisipatif diimplementasikan dalam pengelolaan proses belajar mengajar, terutama dengan akomodasi kebutuhan dosen agar kegiatan pengajaran berjalan lancar. Keduanya ini tercakup dalam kepemimpinan akademik. Gaya manajemen desentralisasi pada Santos et al. (1998) yang implementasinya berbentuk kluster penelitian dengan administrasi dan keuangan penelitian yang terpusat di tingkat universitas (seperti Lembaga

the university level (for example, in the Institute for Research and Community Service [*Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat; LPPM*]), which is seen as community leadership in this study. Corporate leadership (also referred to as professional management style) is applied in supporting structures/units, centralized under the university (*PT*) leaders, with hierarchical forms of organization, and clearly defined job functions and authority (Santos et al., 1998).

As depicted in Figure 2, the interpretations that arise from the participants in terms of academic leadership and community leadership relate to the three pillars (*tri dharma*) of higher education, with the academic dimension focused on the management of academic activities and processes, while the community dimension focused on the essence of academia itself: academic identity and values. The other dimension, i.e., corporate leadership, is a standalone dimension in the model above, separated from the other two dimensions and on a smaller scale. The participants interpret corporate leadership in three themes, i.e., the adoption of performance-based strategies from corporation, succession planning, and qualifications. As leaders who take office without adequate preparations, university (*PT*) leaders learn to lead by observing what their predecessors have done, with necessary skills and knowledge gained from previous leadership experiences (e.g., as departments heads, deans, and vice rectors). The experience in facing the complexities of managing private universities (*PTS*), especially the non-academic side, brings forth the interpretation of the function as a practice and as expectation.

Academic Leadership

Academic leadership focuses on the three main pillars of a university (*PT*): (1) teaching; (2) research; and (3) community service. The implementation of *tri dharma* as the main organizational functions and responsibilities of universities (*PT*) lies with the rectors and the structures underneath, i.e., faculties, departments, or study programs with the national standards of higher education as the guiding principles. In its implementation, academic leaders must ensure that the academic tasks and processes are carried out to actualize the institutional vision and mission (Bolden et al., 2012).

Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat [LPPM]), dipandang sebagai kepemimpinan komunitas dalam studi ini. Kepemimpinan korporasi (atau juga disebut gaya manajemen profesional) diterapkan pada unit/struktur pendukung, bersifat terpusat langsung di bawah pimpinan universitas, dengan hirarki organisasi, serta uraian tugas dan kewenangan sangat jelas penedefinisiannya (Santos et al., 1998).

Sebagaimana tampak pada Gambar 2, pemaknaan yang muncul dari partisipan terkait akademik dan komunitas adalah penyelenggaraan *tri dharma*, dengan dimensi akademik berfokus pada pengelolaan aktivitas dan proses akademik, sedangkan dimensi komunitas berkonsentrasi pada esensi dari akademik itu sendiri: nilai dan identitas akademik. Dimensi lain, yakni kepemimpinan korporasi, dalam model di atas yang berdiri sendiri, terpisah dari kedua dimensi lainnya, dan dalam ukuran lebih kecil. Partisipan memaknai kepemimpinan korporasi dalam tiga tema, yakni adopsi strategi berbasis kinerja dari korporasi, program kaderisasi (*succession planning*) dengan kualifikasinya. Sebagai pemimpin yang menjabat tanpa persiapan yang mumpuni, mereka belajar memimpin dengan mengamati apa yang dilakukan pendahulu, ditambah dengan ketrampilan dan pengetahuan dari jenjang jabatan sebelumnya (seperti ketua jurusan, dekan, atau wakil rektor). Pengalaman menghadapi kompleksitas dalam mengelola perguruan tinggi swasta (*PTS*), terutama pada sisi yang non-akademis, memunculkan pemaknaan sebagai sebuah praktek sekaligus harapan.

Kepemimpinan Akademik

Kepemimpinan akademik berfokus pada pengelolaan tiga pilar pokok perguruan tinggi (*PT*): (1) pengajaran; (2) penelitian; dan (3) pengabdian kepada masyarakat. Penyelenggaraan *tri dharma* perguruan tinggi (*PT*) sebagai fungsi pokok dan tanggung jawab insitusi diperankan Rektor melalui struktur di bawahnya, yakni fakultas, jurusan, atau program studi dengan arahan berupa standar pendidikan tinggi. Dalam pengelolaan ini, seorang pemimpin akademik harus memastikan bahwa tugas dan proses akademik sebagai realisasi visi dan tujuan institusi (Bolden et al., 2012).

“Academic leadership ensures that departments run smoothly in accordance to the national standards, but also in line with the educational aspirations of the university. Working together with department heads, deans, and the academic senate is the academic side of things. When serving students, how do they experience the process from admission to graduation, and how lecturers engage in *tri dharma*, from the academic wing.” (P-12).

Management of teaching and learning process: Participative management with bureaucratic approach intervention. The main source of funding of private universities (PTS) comes from their students, which entails that the most prominent academic task to be managed is teaching – an activity involving the dissemination of knowledge based on research. According to the model by Santos et al. (1998), the management of teaching and learning should be participative, to ensure the effectiveness of the teaching and learning process. However, the body of knowledge of an academic discipline lies within a study program/department, with varying degrees of complexities in the academic processes such as curriculum design, scheduling, student affairs, faculty affairs, and budgeting, which are often not in sync with lecturers’ scientific interdependence. The Government Regulation of the Republic of Indonesia Number 30 Year 1990 regarding Higher Education (*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Tinggi*; 1990) stated that universities (PT) must strive for and guarantee the independent implementation of academic activities, and in accordance to the aspirations of the academic community. However, when it comes to the management of study programs or departments, academic autonomy and independence cannot be fully facilitated; interventions are often experienced from the bureaucratic approach of mid-level management (i.e., deans, department heads). For instance, lecturers may end up teaching unpopular subjects due to the structure of the curriculum and how the academic load is being arranged by the department heads. This requires lecturers to apply teaching methods in the form of assignments that not aligned with their aspirations, only to meet the demands of applying equivalent learning designs

“Kepemimpinan akademik yang memastikan program studi ini bisa berjalan dengan baik sesuai dengan standar-standar nasional, tetapi juga sesuai dengan aspirasi pendidikan dari universitas itu sendiri. Bekerjasama dengan kaprodi, dekan, dan juga senat akademik, itu dari akademik. Jadi yang dilayani itu mahasiswa, bagaimana mahasiswa itu bisa berkuliah dari masuk sampai lulus, kemudian bagaimana dosen-dosennya juga melakukan tri dharma, itu dari sayap akademik.” (P-12).

Pengelolaan proses belajar mengajar: Manajemen partisipatif dengan intervensi pendekatan birokratik. Sebagai perguruan tinggi swasta (PTS) yang sumber keuangan utama berasal dari mahasiswa, tugas akademik menonjol yang harus dikelola adalah pengajaran - sebuah aktivitas diseminasi pengetahuan berbasis hasil riset. Dalam model Santos et al. (1998) pengelolaan pengajaran seyogyanya bersifat partisipatif, agar proses belajar mengajar bisa berjalan efektif. Akan tetapi, *body of knowledge* sebuah disiplin berada di program studi/jurusan, dengan kompleksitas proses akademik seperti kurikulum, penjadwalan, isu kemahasiswaan, dosen, dan penganggaran yang seringkali tidak sejalan dengan independensi keilmuan dosen. Dalam *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Tinggi* (Government Polity of the Republic of Indonesia Number 30 Year 1990 Regarding Higher Education; 1990) dinyatakan bahwa perguruan tinggi (PT) mengupayakan dan menjamin pelaksanaan kegiatan akademik secara mandiri dan sesuai aspirasi sivitas akademika. Akan tetapi, ketika menyentuh isu pengelolaan program studi atau jurusan, otonomi keilmuan dan kebebasan akademik itu sulit bisa difasilitasi secara penuh, dan sangat sering terjadi intervensi dengan pendekatan yang lebih birokratik oleh manajemen level menengah (dekan, kaprodi). Sebagai contoh, dosen mengajar matakuliah yang tidak diminatinya karena struktur kurikulum dan pengaturan beban akademik oleh ketua program studi. Dosen dituntut untuk menerapkan metode pengajaran dan bentuk tugas yang tidak sesuai aspirasi diri, hanya karena tuntutan rancangan pembelajaran yang setara antar kelas. Tidak jarang juga ditemui keluhan dosen dengan jam mengajar yang tidak disukai, hanya karena distribusi waktu kuliah atau jadwal praktikum mahasiswa yang lebih merata. Hal ini

among parallel classes. Additionally, lecturers often criticize the unfavorable teaching hours, designed merely so that the lecture and practicum hours can be more equally distributed. These concerns may cause dissatisfaction among faculties (Santos et al., 1998). Meanwhile, the academic process itself also breaks the concentration and add to the already high administrative loads on deans/department heads.

“Many colleagues who are deans and department heads, even vice rectors, are stuck in administrative duties, because the temptation to stick with the routine and rituals is immense. Not to mention invitations from the Directorate General of Higher Education (*Dikti*), the Regional Institute for Higher Education Services (*Kopertis*), and other invitations.” (P-7).

The demands on academic processes increase when the evaluation of academic management, initially intended to function as a feedback on results and outcomes, end up becoming mechanism for ranking that has competitive connotation.

“...clearly academic performance, academic reputation has to be measurable. If we say that we are great, what is the evidence... nothing. Often, the evidence used is the ranking.” (P-9).

The various programs prioritized by the private universities (*PTS*) in this study indicate the direction of the universities (*PT*) to attain top-tier rankings—at the national, regional and global levels. These programs include acceleration of professorships in private university “P”, quick-win program through re-accreditation for the institution to attain the A-level accreditation in private universities “N” and “T”, and organizational transformation by applying remuneration based on Key Performance Indicators (KPIs) in private universities “V” and “N”. The different programs are marked by the same requirement, i.e., the quantity and quality of faculty publications.

“The measure of a lecturer – whatever the criteria: QS, Time Higher Education, and the Indonesian Higher Education rankings – is seen from publications, the impact factors.” (P-7).

The criteria to achieve professorship include

mengakibatkan munculnya ketidakpuasan para pengajar (Santos et al., 1998). Sementara itu, proses akademik ini sendiri juga menyita konsentrasi dan memberi beban administrasi yang tinggi pada dekan/kaprodi.

“Banyak juga teman-teman dekan kaprodi bahkan wakil rektor itu yang terjebak di kegiatan administrasi, karena ini godaannya untuk masuk di dalam rutinitas dan ritualitas itu kan banyak sekali. Undangan Dikti, undangan Kopertis, undangan apalah, undangan ini.” (P-7).

Tuntutan proses akademik semakin tinggi ketika evaluasi pengelolaan akademik yang seyogyanya berfungsi sebagai umpan balik atas hasil capaian mewujudkan sebagai ranking yang berkonotasi kompetisi.

“...yang jelas kinerja akademik, reputasi akademik harus bisa diukur. Kita itu hebat, tapi buktinya apa... tidak ada. Bukti-bukti yang banyak dipakai adalah ranking.” (P-9).

Berbagai program prioritas dari perguruan tinggi swasta (*PTS*) dalam studi ini menunjukkan arah perguruan tinggi (*PT*) untuk masuk ranking papan atas, baik di level nasional, regional, dan global. Program tersebut berupa percepatan guru besar pada perguruan tinggi swasta (*PTS*) “P”, *quick win program* dengan pengajuan re-akreditasi institusi untuk meraih skor akreditasi A pada perguruan tinggi swasta (*PTS*) “N” dan “T”, maupun transformasi organisasi dengan menerapkan sistem remunerasi berbasis kinerja (*key performance indicators [KPI]*) pada perguruan tinggi swasta (*PTS*) “V” dan “N”. Berbagai program ini ditandai oleh satu prasyarat yang sama, yaitu kuantitas dan kualitas publikasi dosen.

“Ukuran dosen itu - apapun kriterianya: QS, Time Higher Education, maupun Ristekdikti - pasti dilihat publikasinya, *impact*-nya.” (P-7).

Kriteria untuk meraih gelar guru besar adalah

publications in reputable international journals, with a significant weight in the assessment for institutional accreditation and university (*PT*) rankings. By specifying publication as one of the Key Performance Indicators (KPIs) for lecturers, professorships can be achieved more easily and A-level accreditation can be attained.

The competition among universities (*PT*) occurs not only at the national level, but also at the regional and international levels. The national ranking is published by the Directorate General of Higher Education of the Ministry of Education and Culture, both on performance of research outputs and the overall management of universities (*PT*). The ASEAN University Network (AUN) Quality Assurance is often cited at the regional level, and at the international level the Quacquarelli Symonds (QS) Ranking often becomes a reference.

Historically, universities in Europe and the United States regarded the 1990-2010 period as the initiating phase of global competition (Antoniuk et al., 2019). This is marked by a shift in the mission of universities (*PT*), from producing knowledge (prior to the 1970s) to knowledge economy, with the integration of higher education into the national innovation system (Antoniuk et al., 2019).

The implications of external competition are more dominantly felt by the mid-level leaders (faculties, departments) that directly face the daily tasks of managing lecturers, particularly by those who are still focusing on their academic careers and attempting to balance the managerial and academic functions (Wolverton et al., 2000). Managerial duties are often perceived as distractions and shifting the focus of academics from researching and teaching; there is a perceived decrease in mental health and quality of life due to the managerial loads (Morris & Laipple, 2015). This caused many lecturers to become uninterested in structural careers, as indicated by the lack of willingness to continue serving in leadership roles once one period of leadership cycle has ended (Gmelch, 2015). This issue is further elaborated in the General Discussion.

Community Leadership

Community leadership focuses on developing,

publikasi di jurnal internasional bereputasi, dan memiliki bobot besar dalam penilaian akreditasi institusi serta pemeringkatan perguruan tinggi (PT). Dengan menetapkan publikasi sebagai salah satu *key performance indicator (KPI)* dosen, maka jabatan guru besar lebih mungkin diraih, dan akreditasi A bisa diperoleh.

Persaingan antar perguruan tinggi (PT) tidak saja terjadi pada tingkat nasional, tetapi juga regional dan internasional. Ranking dikeluarkan oleh pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, baik untuk kinerja penelitian maupun pengelolaan secara keseluruhan. Sementara pada level regional ada *ASEAN University Network (AUN) Quality Assurance*, dan di level internasional yang sering dirujuk adalah *Quacquarelli Symonds (QS) Ranking*.

Sejarah universitas di Eropa dan Amerika Serikat mencatat periode 1990-2010 sebagai fase pencetus kompetisi global (Antoniuk et al., 2019). Hal ini ditandai dengan bergesernya misi perguruan tinggi (PT), dari menghasilkan pengetahuan pada universitas sebelum 1970 menjadi *knowledge economy*, dengan pengintegrasian sistem pendidikan tinggi ke dalam sistem inovasi nasional (Antoniuk et al., 2019).

Implikasi dari kompetisi eksternal akan lebih dominan dirasakan pada pemimpin level menengah (fakultas, prodi) yang langsung berhadapan dengan tugas mengelola dosen, dan terutama oleh mereka yang masih berpikir karier akademik dan ingin menyeimbangkan fungsi manajerial dengan akademik (Wolverton et al., 2000). Tugas demikian sering dipersepsikan mengganggu dan mengalihkan fokus seorang akademisi dalam meneliti dan mengajar; kesehatan mental dan kualitas hidup dipersepsikan menurun, karena beban manajerial akademik (Morris & Laipple, 2015). Hal ini menyebabkan tidak banyak dosen yang tertarik untuk menekuni karier struktural, yang terindikasi dari antara lain ketidaksediaannya untuk melanjutkan kepemimpinannya ketika satu periode tugas berakhir (Gmelch, 2015). Isu ini dibahas lebih lanjut di Diskusi Umum.

Kepemimpinan Komunitas

Kepemimpinan komunitas berfokus pada

maintaining, and strengthening the academic atmosphere, suitable for producing research publications, both in quantity and quality.

“The community wing is motivating for lecturers and the academic community to carry out what I call the ‘spirit’, the spirit of academia. If it was only lectures, perhaps it would be no different with high schools, the activities are teaching and learning, but the academic realm is far larger than that, in which many new ideas emerge and make people want to pursue the scientific world.” (P-12).

Acculturating young lecturers into the academic community through examples and mentoring. The main activity here is to habituate young lecturers with the academic environment, to develop their identities as academics, which in the Clark model (1983, as cited Engwall, 2014) referred to as professional leadership, or in Macfarlane (2011) is called intellectual leadership. The author uses the term ‘community’ in line with Sahlin and Eriksson-Zetterquist (2016), and considering the closeness of meaning with the term “*paguyuban widyani*”, a popular term among Indonesian universities (PT) to illustrate the nature of academic community (Complete Dictionary of Bahasa Indonesia [Kamus Besar Bahasa Indonesia [KBBI], n.d.d). *Paguyuban* refers to a society based on family-like closeness, while *widya* (from the Sanskrit word *Vidyā* or *Vidhya*) means truth, or knowledge.

Community leadership may take the form of becoming role models, mentors, advocates, guardians, acquirers, or ambassadors who holistically display the moral and intellectual characteristics of community leadership (Macfarlane, 2011). Two of the primary qualities, i.e., as role models and mentors, are most often displayed by leaders of university organizations (OPT), due to the effectiveness factor (Smith & Hughey, 2006).

Becoming role models serves much like signposts for leaders who consciously and consistently project themselves as examples for their subordinates (Smith & Hughey, 2006). Being

pengembangan, pemeliharaan, atau penguatan atmosfer akademik, agar kondusif menghasilkan publikasi yang memadai secara kuantitas dan kualitas.

“Sayap komunitas memang menyemangati dosen-dosen, sivitas akademika untuk jalankan apa yang saya sebut spirit, spirit dari dunia akademik. Kalau cuma perkuliahan saja itu mirip seperti SMA barangkali, belajarnya belajar mengajar, tapi dunia akademik itu jauh lebih besar dari itu, di situ banyak ide-ide yang baru dan juga orang jadi menekuni dunia ilmiah itu.” (P-12).

Mengakulturasikan dosen muda ke dalam komunitas akademik dengan contoh dan mentoring. Pokok utama aktivitas di sini adalah membiasakan dosen muda dengan suasana akademik, sehingga tumbuh jati diri seorang akademisi, yang dalam model Clark (1983, sitat dalam Engwall, 2014) dikenal sebagai kepemimpinan profesi, atau dalam Macfarlane (2011) disebut kepemimpinan intelektual. Penulis menggunakan istilah komunitas selaras dengan Sahlin dan Eriksson-Zetterquist (2016), dan juga mempertimbangkan kedekatan maknanya dengan “*paguyuban widyani*”, sebuah istilah yang banyak digunakan perguruan tinggi (PT) untuk menunjukkan sivitas akademik kampus (Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) [Complete Dictionary of Bahasa Indonesia], n.d.d). *Paguyuban* sendiri berarti perkumpulan yang bersifat kekeluargaan, sementara *widya* (dari Bahasa Sansekerta: *Vidyā* atau *Vidhya*) berarti kebenaran, ilmu pengetahuan.

Kepemimpinan komunitas bisa mengambil bentuk sebagai *role model*, atau *mentor*, *advocate*, *guardian*, *acquirer*, atau *ambassador* yang keseluruhannya akan menampilkan karakteristik moral dan intelektual kepemimpinan komunitas (Macfarlane, 2011). Dua kualitas pertama dan utama, yakni *role model* dan *mentor*, paling sering ditampilkan pemimpin organisasi perguruan tinggi (OPT), karena faktor efektivitasnya (Smith & Hughey, 2006).

Menjadi *role model* seperti penunjuk jalan saat pemimpin secara sadar dan konsisten memproyeksikan dirinya sebagai contoh bagi bawahan yang dipimpinnya (Smith & Hughey,

consistent with what is said (“walking the talk”) would make it easier for leaders to manage their communities.

“Leadership in the end is about being a role model; so I always say that it is nonsense if we only say that things must be like this or like that, but a leader must become an example. So, the demands for a leader are far greater, meaning if I want to tell my subordinates, you have to publish one article per year, perhaps I have to publish two.” (P-1).

With this sense of personal credibility, community leaders would be able to face underperforming academics more effectively. Leaders could easily show their publications, prepared lesson plans and learning materials, as well as positive feedback from students, when confronting the problematic colleagues. It is not just about the quantity of publications produced, as with the phenomenon of becoming ‘ghost writers’ and co-authors in joint publications, but rather high-quality outputs from *tri dharma* activities as the results of contemplation from true academics. A study by Gibbs et al. (2009) indicated that successful leaders of university organizations (OPT) tend to be those who were previously successful researchers. Related to this, the leaders who have attained professorships could more easily drive the campus communities onwards. These leaders have shown their own successes, first by leading themselves in accomplishing *tri dharma* of universities (PT), and successfully building their personal academic reputations.

“Rectors are truthfully one organization (community of professors), which means that there should be academic prestige, so that they can become role models for other professors, as they comprehend the academic way of thinking, the community, the *civitas*.” (P-12).

“...must have recognized academic identity. What is the mark... of a professor? Even if one has yet to attain full professorship, one should have recognized academic track records.” (P-9).

2006). Konsisten dengan apa yang dikatakan (“*walking the talk*”) akan memudahkan pemimpin dalam mengelola komunitas.

“Kepemimpinan itu juga akhirnya adalah *role model*, jadi saya selalu membicarakan bahwa *nonsense* kalau cuma mengatakan atau bicara harus begini harus begitu, tapi pemimpin itu harus menjadi teladan. Jadi, tuntutan kepada seorang pemimpin itu lebih berat gitu, artinya kalau saya mau mengatakan kepada anak buah saya, kamu harus publikasi tiap tahun satu, maka saya mungkin harus publikasi dua.” (P-1).

Dengan kredibilitas pribadi ini, maka seorang pemimpin komunitas akan lebih mudah menghadapi akademisi yang tidak berkinerja baik. Seorang pemimpin akan dengan mudah menunjukkan publikasi yang dihasilkannya, rancangan pembelajaran dan materi perkuliahan yang disusunnya, serta hasil umpan balik positif dari mahasiswa, ketika berdebat dengan kolega yang bermasalah tersebut. Tidak asal jumlah publikasi yang ditampilkan sebagaimana fenomena *ghost writer* dan sekedar menjadi penulis kesekian dari publikasi bersama, namun karya *tri dharma* sungguh berkualitas sebagai hasil permenungan seorang akademisi sejati. Studi Gibbs et al. (2009) menunjukkan bahwa pemimpin organisasi perguruan tinggi (OPT) yang berhasil adalah mereka yang dulunya merupakan peneliti yang sukses. Terkait ini, maka pemimpin yang juga bergelar guru besar akan lebih mudah menggerakkan komunitas kampus. Pemimpin ini telah menunjukkan keberhasilannya, pertama-tama memimpin diri sendiri dalam menjalankan *tri dharma* perguruan tinggi (PT), dan sukses membangun reputasi akademik pribadi.

“Rektor, itu sebetulnya satu organ (komunitas GB), artinya, ada wibawa akademiknya, supaya dia bisa jadi panutan guru besar yang lain, karena dia bisa memahami cara berpikir akademik, komunitas, *sivitas*.” (P-12).

“...harus mempunyai identitas akademik yang diakui. Buktinya apa... guru besar itu. Kalaupun tidak punya jabatan guru besar, berarti seseorang yang memiliki *track record* akademik cukup diakui.” (P-9).

A study in the United Kingdom showed another positive side of having rectors/presidents with professorships. The function of this academic position is none other than to show established academic reputation, so as to give face validity and credibility for the organization (Macfarlane, 2011). Professors are likely to be better received by their subordinates, compared to leaders who are non-professors. The following statements from participants in the study indicate the importance of professorship for rectors when leading universities (PT).

“When leading it just so happened that I received my professorship one-month prior, but it is a challenge to lead professors.” (P-10).

“...whenever there is a dispute with professors, even though their number in private universities (PTS) is still quite low, the credibility of a rector would decrease, particularly in bringing about change.” (P-12).

Mentorship is another quality often played in community leadership. Mentoring can take the form of direct involvement in working teams, for both managerial and academic matters.

“The mentoring process must be done. I saw it in my predecessor, how Prof. X (Rector) guided; I experienced it when I was a vice rector. The previous rector mentored me; and several challenges made the young ones more mature, more trusted, because they have done something.” (P-10).

Mentoring as a process and its informal nature. The roles of academic mentors stretch from helping young lecturers develop/sharpen their research topics, submitting research proposals and joint publications, to motivating discouraged lecturers for various reasons (e.g., writings rejected by publishers, documents for academic rank advancement returned by the Ministry, etc.; Evans, 2017). This function is performed by rectors through the board of professors. The role of mentors is closely related to the career paths of academics in attaining professorships, and is also known in the United States, Europe, and Indonesia.

Studi di Inggris menunjukkan sisi positif lain dari organisasi dengan rektor/presiden yang menyandang kepangkatan akademik profesor. Fungsi jabatan akademik ini tidak lain adalah menunjukkan reputasi akademik yang mapan, sehingga bisa memberikan *face validity* dan kredibilitas pada organisasinya (Macfarlane, 2011). Mereka lebih didengarkan oleh bawahannya, dibandingkan jika yang memimpin bukan seorang guru besar. Ungkapan partisipan berikut ini mengindikasikan pentingnya kepangkatan akademik guru besar telah diraih oleh Rektor ketika memimpin perguruan tinggi (PT).

“Ketika memimpin itu kebetulan sudah jadi guru besar satu bulan sebelumnya, tapi memang itu tantangan untuk memimpin guru besar.” (P-10).

“...kalau ada pertentangan dengan guru besar, meskipun jumlah di perguruan tinggi swasta (PTS) itu sedikit, kredibilitas rektor itu akan berkurang, terutama untuk bawa perubahan.” (P-12).

Mentor merupakan kualitas lainnya yang banyak diperankan oleh pemimpin komunitas. Bentuk *mentoring* bisa berupa pelibatan langsung sebagai tim kerja, baik untuk bidang manajerial maupun akademik.

“Proses *mentoring* itu harus dilakukan. Saya melihatnya dari pendahulu saya, bagaimana Prof X (Rector) membimbing; saya mengalaminya selama saya jadi wakil rektor. Beliau mengasah saya; beberapa tantangan itu yang kemudian membuat anak-anak muda ini jadi lebih matang, lebih dipercaya, karena sudah melakukan sesuatu.” (P-10).

***Mentoring* sebagai proses dan bersifat informal.** Peran seorang *mentor* akademik terentang dari membantu dosen muda mengembangkan/menajamkan topik keilmuannya, mengajukan proposal penelitian, dan publikasi bersama, hingga menyemangati dosen yang patah semangat, karena berbagai sebab (tulisan ditolak penerbit, berkas kepangkatan akademik dikembalikan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi [Kemenristekdikti/Dikti], dan sebagainya; Evans, 2017). Fungsi ini dilaksanakan oleh rektor melalui perpanjangan tangan dewan guru besar. Peran mentor yang demikian sangat erat

Its typical form in Indonesia, for instance, is found in the process of peer-reviewing documents and/or scientific articles submitted for academic rank advancement. The long process with mentorship heading into the career peak of academics, i.e., professorship, trains young lecturers to appreciate the process, and simultaneously develop the awareness that professorship is not an honorary academic title to be given lightly to individuals without a recognized body of academic works. Leaders of universities (*PT*) as true academics will not approve the practice of appointing professors who do not perform their three duties (*tri dharma*), or with lack of expertise in their discipline—as previously occurred in a few universities (*PT*) in Indonesia (Putra, n.d.).

Community or intellectual leadership often occurs informally, without a clear structure, and is processed at a personal level (Bolden et al., 2012; Macfarlane, 2011). This leadership style with the tendency towards decentralization (Santos et al., 1998) is very suitable for organizations with collegial principles like universities (*PT*; Smith & Hughey, 2006), in which academics are independent entrepreneurs in their respective departments, autonomous in terms of curriculum and/or the processes of teaching and learning (McRoy & Gibbs, 2009). Due to this autonomy, the hierarchical organization as seen in corporations cannot be strictly applied in university (*PT*) settings.

“...a good program without support will not run; it is difficult, especially for lecturers.” (P-3).

“...the most difficult thing is to manage people who think they are smart; if they are smart, it is difficult to teach them, difficult to talk to them, they do what they want. They feel as if they have better understanding, especially if they are more senior.” (P-7).

A study of corporate leadership in the Indonesian context suggested the effectiveness of facilitative leadership style, in which leaders play the *Fatherly* role, standing in the forefront to direct subordinates in aiming towards the attainment of organizational

kaitannya dengan perjalanan karier seorang akademisi meraih jabatan guru besar, dan juga dikenali di Amerika Serikat, Eropa, dan Indonesia. Bentuk khas di Indonesia misalnya, dalam pemrosesan kepangkatan fungsional dosen, revidi berkas pengajuan dan/atau artikel. Proses panjang dengan pendampingan menuju puncak karir seorang akademisi ini, yakni guru besar, melatih dosen muda menghargai proses, sekaligus memunculkan kesadaran kalau ini bukan gelar kehormatan yang bisa disematkan begitu saja pada seseorang tanpa berkarya di bidang akademik. Pimpinan perguruan tinggi (*PT*) yang seorang akademisi sejati tidak akan melakukan/menyetujui praktek pengangkatan guru besar yang tidak menjalankan kegiatan tri dharma perguruan tinggi (*PT*), tidak memiliki kepakaran di bidang keilmuannya sebagaimana terjadi pada beberapa perguruan tinggi (*PT*) di Indonesia (Putra, n.d.).

Kepemimpinan komunitas atau intelektualitas ini umumnya berlangsung secara informal, tanpa struktur yang jelas, dan berproses pada tataran personal (Bolden et al., 2012; Macfarlane, 2011). Gaya memimpin demikian yang cenderung desentralisasi (Santos et al., 1998) sangat cocok untuk organisasi dengan asas kolegial seperti perguruan tinggi (*PT*; Smith & Hughey, 2006), di mana akademisi adalah *independent entrepreneur* di departemennya, otonom dalam kurikulum dan/atau proses belajar mengajar (McRoy & Gibbs, 2009). Oleh karena otonomi keilmuan ini, maka hirarki organisasi sebagaimana di korporasi tidak bisa tegas diterapkan di perguruan tinggi (*PT*).

“...program baik kalau tidak dapat dukungan tidak akan jalan, susah juga, terutama kelompok dosen.” (P-3).

“...paling susah *manage* orang yang merasa pintar, kalau merasa pintar susah diajari, susah diajak bicara, “*sekarepnnya dewe*”. Merasa dia lebih ngerti apa lagi kalau dia lebih senior.” (P-7).

Studi kepemimpinan di korporasi dalam konteks Indonesia memperlihatkan efektivitas gaya fasilitatif, ketika atasan berperan semacam figur *Bapak* yang berdiri di depan mengarahkan bawahan menuju pencapaian visi, bersedia turun berbau

vision, willing to mix among the subordinates that they lead to motivate them, and not infrequently standing at the back to motivate and to give opportunities for subordinates to step up (Murniati et al., 2020). However, this facilitative approach is not as effective in the context of university organizations (*OPT*) when performing managerial functions in directing administrative staff members; as the authoritative style is more effective in this case (Smith & Hughey, 2006).

Consequently, even though academic leadership and community leadership appear as one unity in the management of *tri dharma* of universities (*PT*), as in this study, both can be contradictory and not aligned with one another. Community leaders carry out the missions based on certain academic disciplines, while academic leaders carry out the organizational vision and mission. The expectations for each role are also different. Academic leaders are expected to give directions as clearly, simply, and succinctly as possible, to make the message easy to understand. Meanwhile, to become community leaders by being role models, leaders must show themselves as true academics who are able to think in abstract terms and to observe certain phenomena comprehensively from various perspectives.

“...for academics, the more abstract the better; the fewer people know the better, that just means we are unique. But when it comes to management, things have to be as simple as possible; we can't let others not understand. If universities (*PT*) are led by the same individuals, this can be confusing sometimes, whether it wants to accommodate academics or management; so there must be a balanced dualism.” (P-9).

From a practical perspective, the contradiction emerges because the academic and managerial characteristics seem to be two areas that tend to weaken one another. This condition arises when the harmony between the managerial function and the development of academic identity or values is not well-maintained and both are perceived to be divergent in their directions, objectives, and targets.

Implementation of *tri dharma*: Core interpretation on academic leadership and community leadership. The participants

bersama dengan bawahan yang dipimpinnya untuk memberikan semangat, dan tidak jarang berdiri di belakang bawahannya, untuk memotivasi sekaligus memberi kesempatan mereka untuk tampil (Murniati et al., 2020). Akan tetapi, pendekatan fasilitatif ini kurang efektif, ketika pemimpin organisasi perguruan tinggi (*OPT*) menjalankan fungsi manajerialnya dalam mengarahkan tenaga administratif; gaya otoritatif lebih efektif dalam kasus ini (Smith & Hughey, 2006).

Maka dari itu, meski kepemimpinan akademik dan kepemimpinan komunitas tampak sebagai satu kesatuan dalam pengelolaan *tri dharma* perguruan tinggi (*PT*) sebagaimana dalam studi ini, keduanya bisa kontradiktif dan tidak selaras satu dengan lainnya. Seorang pemimpin komunitas menjalankan misi berbasis bidang keilmuan, sementara pemimpin akademik menjalankan visi dan misi organisasi. Harapan terhadap tiap peran juga berbeda. Seorang pemimpin akademik diharapkan memberi arahan sejelas, sesederhana, dan ringkas mungkin, agar pesan mudah dipahami. Sedangkan untuk menjadi pemimpin komunitas melalui role model, perlu menampilkan diri sejatinya seorang akademisi yang mampu berpikir abstrak, melihat sebuah fenomena secara komprehensif dari berbagai perspektif.

“...bagi seorang akademisi itu, makin abstrak itu makin bagus; semakin orang lain tidak tahu, itu semakin bagus, berarti dia unik. Tapi kalau bicara manajemen, itu kan harus sesederhana mungkin; tidak boleh orang lain tidak mengerti. Kalau perguruan tinggi (*PT*) dipimpin oleh orang yang sama, itu kan kadang-kadang bingung juga, ini mau mengakomodir akademik atau mengakomodir manajemen; jadi harus ada dualisme yang *balance*.” (P-9).

Dari sisi praktis, kontradiksi ini muncul karena karakteristik akademisi dan manajerial seolah dua bidang yang saling melemahkan. Kondisi ini muncul ketika keselarasan fungsi manajerial dan pengembangan nilai/identitas akademis tidak terjaga dan dipersepsikan berbeda arah, tujuan dan sasarannya.

Penyelenggaraan *tri dharma* perguruan tinggi (*PT*): Pemaknaan inti terhadap kepemimpinan akademik dan kepemimpinan

interpret academic leadership and community leadership as the implementation of *tri dharma* of universities (*PT*), particularly the first two pillars (i.e., education and research), while the third pillar (community service) is considered complementary. This is reflected in various governmental policies that regulate the academic ranks of lecturers, the authority of lecturers in the learning/educational process, and in the workload of lecturers (Act of the Republic of Indonesia Number 14 Year 2005 [Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005], 2005).

The present study indicates that the participants' interpretations of the *tri dharma* fall into two levels: (1) institutional; and (2) individual. At the institutional level, participants' attitudes towards the two main pillars (education and research) in the university organizations (*OPT*) that they lead is not solidified. The different views stem from the positioning of research as one of the main pillars, and consequently the positioning of teaching.

"...research universities produce the best learning experience. When it comes to teaching... it's about teaching knowledge; where does knowledge come from? Knowledge is born out of research. So if the research is strong, then high quality knowledge will be born out of it. Automatically the teaching will also be good." (P-1).

"Yes, if we look at the Indonesian context, it seems as if the dichotomy (teaching and research) with a clear demarcation line is still quite difficult; it is still combined, but perhaps in different proportions. Particularly when we have the non-negotiable *tri dharma*, all three have to run well." (P-5).

A study by Mägi and Beerkens (2016) indicated that lecturers who were actively researching had the tendency to incorporate their research outcomes into their teaching, thus producing high quality teaching. With a sharpened research competence, the motivation of lecturers to compete for large-scale research grants also increases. The academic atmosphere develops, both due to the formation of research groups and the involvement of young lecturers and students in research and publication. This model can be developed more easily in the

komunitas. Partisipan memaknai kepemimpinan akademik dan komunitas sebagai penyelenggaraan *tri dharma* perguruan tinggi (*PT*), utamanya dua *dharma* pertama (pengajaran, penelitian), sementara *dharma* ketiga (pengabdian kepada masyarakat) lebih bersifat pelengkap. Ini tercermin dari berbagai kebijakan pemerintah yang mengatur kepangkatan fungsional dosen dan kewenangan dosen dalam proses pengajaran/pendidikan ataupun beban kerja dosen (*Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005* [Policy of the Republic of Indonesia Number 14 Year 2005], 2005).

Studi memperlihatkan pemaknaan partisipan terhadap *tri dharma* perguruan tinggi (*PT*) dalam dua tataran: (1) institutional; dan (2) individual. Pada tataran institusional, sikap partisipan terhadap dua *dharma* utama (pengajaran dan penelitian) di organisasi perguruan tinggi (*OPT*) yang dipimpinnya tidak solid. Perbedaan pandangan muncul pada pemosisian riset sebagai pilar utama, dengan pengajaran sebagai konsekuensinya.

"...*research university* itu akan menghasilkan pembelajaran yang terbaik. Kalau *teaching*... itu *teaching knowledge*; *knowledge* itu lahir dari mana. Nah *knowledge* itu kan lahirnya dari *research*. Jadi kalau riset itu sangat kuat, maka *knowledge* yang berkualitas itu akan lahir. Otomatis juga *teaching* nya menjadi bagus." (P-1).

"Ya kalau kita lihat konteks Indonesia, nampaknya dikotomi (pengajaran dan riset) dengan garis demarkasi yang sangat jelas masih agak sulit; masih kombinasi, tetapi mungkin proporsinya yang agak berbeda. Apalagi kita punya *tri dharma* yang tidak bisa ditawar, harus jalan ketiganya." (P-5).

Studi Mägi dan Beerkens (2016) menunjukkan bahwa dosen aktif meneliti cenderung memasukkan hasil risetnya ke dalam perkuliahan, sehingga menghasilkan pengajaran berkualitas. Dengan terasahnya kompetensi meneliti, semakin berkembang pula motivasi dosen untuk mencari hibah penelitian berskala besar. Atmosfir akademik bertumbuh, baik karena terbentuknya kelompok riset dengan pelibatan dosen muda dan mahasiswa dalam penelitian dan publikasi. Model demikian lebih mudah dikembangkan pada ilmu alam dengan

fields of natural sciences based on laboratory research compared to social sciences/humanities (Mägi & Beerkens, 2016). Conversely, in terms of joint publications, social sciences and humanities have an advantage compared to natural sciences.

However, the relationship between research and teaching is not one-way; teaching skills may also affect research skills. A study by Feldon et al. (2011) suggested an increase in skills related to research methodology among doctoral students and research staff involved in teaching. The relationship between teaching and research cannot be deduced as a simple causality formula; i.e., focusing on one, with the other as the consequence. Rather, the relationship is circular in nature, with the two functions affecting one another and producing synergy.

Global competition reflected in the ranking system has reduced the relationship between research and teaching by placing research as the key determining factor for the quality of higher education (Mägi & Beerkens, 2016). In itself, this is not mistaken, as the mission of universities (*PT*) should be to produce knowledge. However, the realization that universities (*PT*) should focus on research and that academics should be productive in research has to face the hard fact of high teaching loads (Serow, 2000). Even when academics are conducting research, the teaching loads are not reduced. Similar phenomenon is also occurring at the national level, in which the ranking Indonesian universities (*PT*) is largely determined by the research/publication performance of lecturers, students, and the lecturers' academic rank (Directorate General of Higher Education of the Ministry of Education and Culture of the Republic of Indonesia [*Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia*], 2020).

The interpretation of *tri dharma* at the individual level among lecturers also varies, according to workload, power and interest of lecturers. This is in line with the views expressed by the Indonesian Minister of Education and Culture in his speech in front of university (*PT*) leaders, in which he cites that campuses in the future should implement *tri dharma* according to the strengths and passion of individual lecturers, not merely to comply with government regulations (Makarim, 2020). The

riset berbasis laboratorium dibandingkan ilmu sosial/humaniora (Mägi & Beerkens, 2016). Sebaliknya, ketika berbicara publikasi bersama, justru lebih mudah pada ilmu sosial/humaniora daripada ilmu alam.

Akan tetapi, relasi riset dan pengajaran tidak berjalan satu arah; ketrampilan mengajar juga memberi dampak pada kemampuan riset. Studi Feldon et al. (2011) menunjukkan peningkatan kemampuan metodologi riset pada mahasiswa doctoral dan staf peneliti yang terlibat dalam pengajaran. Hubungan antara pengajaran dan penelitian tidak sesederhana hanya dengan formula kausalitas; fokus pada satu, dengan lainnya sebagai konsekuensi. Keduanya bersifat sirkular, saling pengaruh mempengaruhi dan menghasilkan sinergi.

Kompetisi global yang tercermin dari sistem peringkat telah mereduksi relasi riset dan pengajaran dengan menempatkan riset sebagai kunci utama penentu kualitas pendidikan tinggi (Mägi & Beerkens, 2016). Hal ini tidak keliru, karena misi perguruan tinggi (*PT*) seyogyanya adalah produksi pengetahuan. Kesadaran bahwa perguruan tinggi (*PT*) harusnya berpusat pada riset dengan para akademisnya bergiat dalam penelitian, berhadapan dengan fakta beban pengajaran yang tinggi (Serow, 2000). Walaupun para akademisi ini melakukan riset, beban pengajaran juga tidak direduksi. Fenomena serupa juga terjadi di nasional, di mana ranking perguruan tinggi (*PT*) Indonesia sangat ditentukan oleh kinerja penelitian/publikasi ilmiah dosen, mahasiswa, dan kepengkatan akademik dosen (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia [*Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia*], 2020).

Pemakaian *tri dharma* pada level individual/dosen juga bervariasi, sesuai dengan beban tugas, kekuatan, dan minat tiap dosen. Hal ini sejalan dengan pandangan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dalam sambutannya di hadapan pimpinan universitas, bahwa kampus masa depan seyogyanya menyelenggarakan *tri dharma* sesuai dengan kekuatan dan *passion* dosen, bukan sekedar patuh pada ketentuan pemerintah (Makarim, 2020). Konsep “Kampus Merdeka” yang mendorong

concept of “Independent Campus” (*Kampus Merdeka*) that encourages lecturers to engage in off-campus learning (to industries, to other campuses) indicates that *tri dharma* is not a “holistic obligation” in its entirety for each lecturer.

“...in reality, *tri dharma* is not about the *tri dharma* for each lecturer, but rather for the entire university. So it is possible that an individual lecturer may not possess all three pillars simultaneously.” (P-1).

“I said to my lecturers: Act Number 12 Year 2012 clearly states that a lecturer is someone who engages in *tri dharma* in the form of teaching? What is the teaching pillar? Researching and publishing; if you never engage in research or publication, and can only teach, you are in violation of the law.” (P-7).

“...I always put it like this: ladies and gentlemen, the biggest challenge... is to shift the paradigm that lecturers are (conducting) *tri dharma*, not just teach.” (P-6).

The case study by Serow (2000) on lecturers who rarely engaged in research showed undeveloped interest, motivation, and habit for research. They tended to come from previous backgrounds with little or no exposure to research, only focused on teaching, or had the motivation for advancing their socioeconomic status by taking positions as lecturers, and/or belonged to groups that failed to become scholars/research academicians. Various efforts have been taken by different universities (*PT*), including in Indonesia, by providing publication incentives and/or making it a part of the remuneration system. Yet this is still not a strong enough motivator to encourage the growth of research in this group. The implementation of Independent Campus (*Kampus Merdeka*) that refers to the directives of the Minister of Education and Culture may become a solution, and could strengthen academic freedom and lecturers’ scientific autonomy.

Corporate Leadership

Corporate leadership ensures organizational continuity and sustainability, marked by financial health. Leaders focus on the efforts to gain revenue

dosen untuk belajar dari luar kampus sendiri (ke bidang industri, ke kampus lain) menunjukkan *tri dharma* bukan sebuah “kewajiban utuh” dalam satu kesatuan bagi tiap dosen.

“...sebenarnya di dalam *tri dharma* itu bukan *tri dharma* dosen, *tri dharma* itu adalah *tri dharma* perguruan tinggi (*PT*). Jadi sebenarnya memang dosen itu bisa saja tidak mempunyai tiga kekuatan sekaligus.” (P-1).

“Saya sampaikan kepada dosen saya: sudah sangat jelas pada Undang-Undang 12 tahun 2012, seorang dosen adalah orang yang melakukan *tri dharma* mengajar. Apa itu *tri dharma* mengajar? Meneliti, mempublikasi, sampean kalo enggak pernah meneliti, enggak pernah publikasi, cuma bisa ngajar, sampean itu melanggar undang-undang.” (P-7).

“...saya selalu bilang begini, bapak-ibu tantangan terbesar... menggeser paradigma bahwa dosen itu (mengerjakan) *tri dharma* bukan hanya mengajar.” (P-6).

Studi kasus Serow (2000) pada akademisi yang jarang melakukan penelitian memperlihatkan peranan faktor minat, motivasi, dan kebiasaan meneliti yang kurang bertumbuh pada kelompok ini. Mereka memiliki latar belakang pekerjaan sebelumnya yang tidak terpapar riset, hanya fokus pada pengajaran, atau memiliki motivasi berpindah status sosial ekonomi sebagai dosen, dan/atau kelompok yang gagal menjadi *scholar*/akademisi yang meneliti. Berbagai upaya yang dilakukan perguruan tinggi (*PT*), termasuk juga di Indonesia, dengan pemberian insentif publikasi dan/atau menjadi bagian sistem remunerasi ternyata tidak cukup kuat untuk mendorong tumbuhnya riset pada kelompok ini. Implementasi *kampus merdeka* mengacu pada arahan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dapat menjadi sebuah solusi, serta juga akan lebih mengokohkan kebebasan akademik dan otonomi keilmuan dosen.

Kepemimpinan Korporasi

Kepemimpinan korporasi menjamin keberlangsungan dan kesinambungan organisasi, yang ditandai oleh kesehatan keuangan. Pemimpin

and to synchronize it with other components like budgeting, human resource management/development, and outputs (Wolverton & Poch, 2000).

“Corporations have to do with governance and such, so it’s not much different from companies, one has to understand business, business models, etc.” (P-12).

Corporate style management is not a typical approach in universities. In addition to being non-profit organizations, positioning profit as a primary organizational goal, as seen in business organization, is not in line with the mission of education. Leaders of university organizations (*OPT*) can surely recognize the emerging reactions, when a question arises about the fate of departments that are becoming less profitable due to decreasing admissions, as if it is a sin when leaders ask the question. Similarly, the stipulation of surplus margin by private universities’ (*PTS*) governing boards invites critiques, as well as accusations of corporate mentality, claiming that university organizations (*OPT*) are not business ventures.

“...if the university boards only look at the bottom line from financial reports, that is a mistake from the start, I mean financial reports are essential to look at the organizational health, but when it is said that I always attain certain levels of profits... that goes against what I have in mind.” (P-11).

The participants interpret corporate-like leadership in three aspects: (1) the adoption of performance-based strategy; (2) succession planning; and (3) qualifications; as a typical system in the business world. The second theme of succession planning appears more as an expectation, instead of an existing program.

The adoption of performance-based strategy from the business world is practiced by several private universities (*PTS*), such as applying the balanced scorecard approach (BSC; Pertiwi et al., 2011; Ridla, 2016). There are some context

berfokus pada upaya memperoleh pendapatan (*revenue*), dan menyelaraskannya dengan komponen lain seperti penganggaran, pengelolaan/pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan luaran (Wolverton & Poch, 2000).

“Korporasi memang berbicara mengenai tata kelola dan sebagainya, jadi tidak jauh beda juga dari perusahaan, harus mengerti bisnis, model, dan sebagainya.” (P-12).

Pengelolaan sebagaimana praktek di korporasi bukanlah pendekatan yang lazim di perguruan tinggi (PT). Selain sebuah organisasi *non-profit*, penempatan *profit* sebagaimana sasaran organisasi bisnis dipandang tidak sejalan dengan misi pendidikan. Pemimpin organisasi perguruan tinggi (*OPT*) tentu mengenali reaksi yang muncul, ketika ada pertanyaan terkait nasib sebuah jurusan yang terus merugi karena peminatnya semakin hari semakin menurun; reaksi negatif, seolah dosa pemimpin yang mengajukan pertanyaan tersebut. Demikian juga halnya dengan penetapan *margin* surplus oleh badan pengelola perguruan tinggi swasta (*PTS*), selain mengundang kritik, badan pengelola juga mendapat tuduhan memiliki mentalitas perusahaan, karena klaim bahwa organisasi perguruan tinggi (*OPT*) itu bukan dunia bisnis.

“...kalau pengelola perguruan tinggi (PT) semata-mata hanya melihat *bottom line* dari laporan keuangan itu sudah keliru dari awal, maksudnya laporan keuangan itu penting untuk melihat kesehatan organisasi, tetapi kalau kemudian dikatakan saya selalu mendapat profit sekian... itu betul betul *against what I have in mind*.” (P-11).

Partisipan memaknai kepemimpinan (seperti korporasi dalam tiga aspek: (1) adopsi strategi berbasis kinerja; (2) program kaderisasi; dan (3) kualifikasi; sebuah sistem yang khas dunia bisnis. Tema kedua yakni kaderisasi muncul lebih sebagai sebuah harapan, daripada program yang sudah eksis.

Adopsi strategi berbasis kinerja dari dunia bisnis dilakukan oleh sejumlah perguruan tinggi swasta (*PTS*), seperti pendekatan *balance scorecard* (BSC; Pertiwi et al., 2011; Ridla, 2016). Dalam implementasinya, terjadi penyesuaian konteks misalnya

adjustments in its implementation, for instance placing publication and community service as parallel to financial performance as the main targets, as practiced by certain universities (*PT*) in this study. One university (*PT*) targets the attainment of its educational mission, while another targets the assurance of organizational survival. Another adjustment model is the alignment of financial performance and non-financial perspectives; which then becomes the guideline to determine student tuition and fees.

“The strategic thinking framework to determine what is the most important, what is key, how this institution works, who owns this institution, what are our challenges, that becomes our common awareness. Then, consequently we are launching what is called decentralized governance for academic affairs at the faculty level, while for administration we adopt a centralized approach, so we adopt a system of CADA, centralized administration and decentralized academics. In the end, this all leads to financial governance that adopts good governance... how the funds should be used, how they are allocated, how they are to be addressed and mapped out, for instance what is the tuition used for, so it's a long chain of events, until we arrive at a situation in which all stakeholders in the university are aware.” (P-6).

The implementation of performance-based measures is also adopted by the private universities (*PTS*). Clear targets are set for each level of leadership and individual lecturers. Participants from young universities (*PT*), which are owned by private industries, have engaged in this practice for longer periods, and are consistent in its implementation.

“When I joined this university, I immediately applied KPI. It is helpful when we have KPIs, we don't deal with (lecturers') attitudes, just deliver. At the beginning, the KPIs weren't overly quantitative, but now they are already very quantitative by using numbers and figures 1,2,3,4.” (P-1).

“Leadership periods are four or five years (as Vice Rectors, Deans, Department Heads), but

dengan menempatkan publikasi dan pengabdian kepada masyarakat sejajar dengan kinerja keuangan sebagai sasaran utama, sebagaimana dilakukan oleh perguruan tinggi (*PT*) tertentu dalam studi ini. Salah satu menasar pada pencapaian misi pendidikan dan lainnya pada penjaminan keberlangsungan hidup organisasi. Model penyesuaian lainnya adalah penyesuaian dari kinerja keuangan dan perspektif non-keuangan, yang darinya kemudian menjadi arahan untuk penetapan tarif biaya kuliah mahasiswa.

“Kerangka berpikir strategis untuk menetapkan apa yang paling penting, apa yang pokok, lembaga ini bekerjanya bagaimana, lembaga ini milik siapa, tantangan tantangan kita apa, itu menjadi kesadaran kita bersama. Lalu, konsekuensinya kita menggulirkan apa yang disebut dengan desentralisasi tata kelola untuk bidang akademik tingkat fakultas, sementara untuk administrasi kita mengadopsi pendekatan terpusat atau centralistic, maka kami mengadopsi sistem SADA itu, sentralisasi administrasi dan desentralisasi akademik. Lalu akhirnya itu bermuara kepada sistem tata kelola keuangan yang mengadopsi *good government* itu... bagaimana uang ini harus dipergunakan, bagaimana harus dialokasikan, bagaimana harus disikapi dan dipetakan, misalnya uang SPP itu untuk apa, jadi rentetannya panjang, sehingga kita sampai pada situasi di mana semua pihak di universitas tahu.” (P-6).

Implementasi pengukuran capaian berbasis kinerja juga diadopsi oleh perguruan tinggi swasta (*PTS*). Target yang sangat jelas dikenakan bagi tiap tiap jenjang pimpinan dan dosen secara individu. Partisipan dari universitas berusia muda yang umumnya dimiliki industri, telah lama memulainya, dan konsisten dalam implementasinya.

“Sejak saya bergabung di universitas ini, saya langsung terapkan KPI. Ini nolong kalau ada KPI, kita tidak mengurus *attitude*-nya (dosen), pokoknya *deliver* ini. Awal awal KPI nya tidak terlalu kuantitatif, tapi sekarang sudah sangat kuantitatif istilahnya sudah mulai angka 1,2,3,4.” (P-1).

“Periode kan ada lima tahun, empat tahun (sebagai Wakil Rektor, Dekan, Kaprodi), tapi

they can be discharged halfway through. If someone disagrees, I replace them. It just so happens that I have the power to replace. So when I formulate the KPIs, so-called Key Performance Indicators. I formulated it. At the rectorate, faculty, and department levels, we all have KPIs, what is measurable is done using KPIs.” (P-7).

In young universities (*PT*), the collegial system is not as strongly developed, so the hierarchical and managerial practices as found in corporations can be more readily implemented (Engwall, 2014). University (*PT*) leaders also typically do not come from within because the academic credentials of lecturers have not been built. Consequently, the governing boards (Foundations/*Yayasan*) could easily determine their stance by recruiting management from outside the university organizations, without a lot of contradictions from the academic community.

Another thing that universities strive for is employing professionals from outside of the education sector who are used to performance-based management.

“What I feel is that there is not one person who has mastered this issue comprehensively. Using war as an analogy, I don’t have any troop commanders that I can rely on. So perhaps at the consultant level, we can rely on them. But consultants are just consultants. At the rectorate level, we have supervising vice rectors, but their competencies may not lie in that field. But the person to execute this area is missing. That is what we have identified; we raise this as a strategic issue. That is why we urge the foundation to hire a human resource director because we hope that this person can handle things.” (P-9).

The measure of success in the corporate world has been identified from the beginning, i.e., revenue, profit, or return on investment (Surface, 1971). This is distinct from the educational world with complex measures. When there are numbers and figures that have been determined from the beginning, their interpretation can be subjective, because measurements between universities (*PT*) are not comparable.

kan saya bisa tengah jalan diberhentikan. Kalau ada yang tidak sepakat, ya saya ganti. Nah kebetulan saya ada *power* untuk mengganti di sana. Makanya saya waktu itu menyusun KPI, namanya *Key Performance Indikator* itu. Nah saya susun. Jadi kami di rektorat, dekan, kaprodi itu punya KPI, yang terukur jadi ya dengan KPI itu.” (P-7).

Dalam perguruan tinggi (*PT*) muda sistem kolegialitas belum kuat berkembang, sehingga praktek yang bersifat hirarkis dan manajemen sebagaimana korporasi lebih mudah diimplementasikan (Engwall, 2014). Pemimpin perguruan tinggi (*PT*) umumnya juga tidak tumbuh dari dalam, karena *academic credentials* belum terbangun. Karena itu, badan pengelola (*Yayasan*) lebih mudah menentukan sikap dengan mengambil manajemen dari eksternal, tanpa banyak pertentangan dari komunitas akademik.

Hal lain yang juga diupayakan perguruan tinggi (*PT*) adalah mempekerjakan tenaga profesional yang berasal dari luar bidang pendidikan yang sangat terbiasa dengan manajemen berbasis kinerja.

“Yang saya rasakan adalah bahwa memang tidak ada orang yang menguasai isu ini secara komprehensif. Jadi kalau analog mau berperang, saya tidak punya komandan pasukan yang bisa saya andalkan. Jadi mungkin ada pada level konsultan, itu dia kita andalkan, tapi konsultan ya konsultan. Atau kalau di tingkat Rektorat ini, kita ada Warek yang supervisi, memang keahliannya dia bukan di bidang itu. Tapi orang yang eksekusi di bidang itu missing. Itu yang kita identifikasi, kita naikkan kan menjadi isu strategis. Itulah kenapa kita mendesak kepada yayasan untuk menghire direktur SDM karena harapannya dialah yang akan meng-*handle*.” (P-9).

Pengukuran keberhasilan di korporasi mudah ditentukan sejak awal, dari pendapatan, keuntungan, atau *return of investment* (Surface, 1971). Hal ini berbeda dengan dunia pendidikan dengan pengukurannya yang kompleks. Saat ada angka-angka yang ditentukan sejak awal, pemaknaannya bisa subjektif, karena cara pengukuran antar perguruan tinggi (*PT*) tidak bisa dibandingkan.

“...determining success in universities (*PT*) is not so easy; between the number of graduates who do not drop out (*DO*), that can mean something else. No way, dropout (*DO*) rates can be made up, and so can on-time graduation rates. But profit, the measure is clear, the number of products made and sold, that’s clear. But for universities (*PT*), it is not easy to measure.” (P-11).

Furthermore, university organizations (*OPT*) and corporations have different frames of thinking, e.g., concerning lecturer-to-student ratio. In the educational world, the lower the ratio the better, as this would enable favorable learning outcomes due to more intense interactions between students and lecturers. Lecturers also typically hope that the number of students admitted is lower, to maintain quality. Conversely, the higher ratio of comparison between manpower and production capacity in the business world indicates efficiency, and higher number of consumers means higher profits. (Surface, 1971). The higher number of graduates alone does not indicate the quality of graduates or employability; even the larger research grants received by lectures can have the consequences of reducing the focus on teaching, because the lecturers are busy researching. In short, the measure of success in industrial and academic worlds can be interpreted very differently. Therefore, university (*PT*) leaders must comprehend the nature of the organizations that they lead (Surface, 1971; Teferra, 2014).

There is still a very open discussion on the implementation of this corporate strategy/measures, indicating that the educational world is still in the process of finding the optimal measures. Only by understanding the leadership functions of university organizations (*OPT*) holistically, could the three characteristics (academic leadership, community leadership, and corporate leadership) be practiced as one unity in leading university organizations (*OPT*).

“...I think what I've practiced in these four years have reflected the three aspects of leadership.” (P-12).

Simultaneously, a view emerges that the three

“...mengukur keberhasilan di universitas tidak serta merta mudah; antara jumlah lulusan yang tidak *DO* (*drop out* atau putus studi) apakah bisa berarti lain. *No way*, tidak *DO* itu bisa dibuat kok, untuk tepat waktu juga bisa dibuat. Tetapi, kalau profit, itu jelas ukurannya, jumlah produk yang diproduksi, yang dijual itu jelas. Akan tetapi kalau perguruan tinggi (*PT*) tidak mudah mengukurnya.” (P-11).

Lebih jauh lagi, organisasi perguruan tinggi (*OPT*) dan korporasi memiliki cara pandang yang berbeda, seperti rasio dosen dan mahasiswa. Di dunia pendidikan, angka perbandingan semakin kecil dinilai semakin baik, memungkinkan hasil belajar yang baik karena adanya interaksi intens antara dosen dengan mahasiswa. Dosen pun demikian, umumnya berharap jumlah mahasiswa yang diterima sedikit, agar bisa menjaga mutu. Sebaliknya, perbandingan antara tenaga dengan produksi yang tinggi menunjukkan efisiensi, demikian juga konsumen yang banyak bagi industri berarti keuntungan/profit besar (Surface, 1971). Jumlah lulusan yang banyak juga tidak dengan sendirinya menunjukkan mutu lulusan, atau *employability*; atau bahkan hibah penelitian besar yang diperoleh dosen bisa mengandung konsekuensi fokus pengajaran berkurang, karena dosen sibuk meneliti. Singkat kata, indikator keberhasilan bagi industri dan dunia akademik sangat berbeda maknanya. Karena itu, menjadi pemimpin perguruan tinggi (*PT*) harus memahami natur organisasi yang dipimpinnya (Surface, 1971; Teferra, 2014).

Diskusi yang masih terbuka terkait implementasi pengukuran/strategi korporasi ini menunjukkan bahwa dunia pendidikan masih dalam proses pencarian bentuk pengukuran yang tepat. Hanya dengan memahami fungsi kepemimpinan organisasi perguruan tinggi (*OPT*) secara utuh, maka ketiga karakteristik tersebut (kepemimpinan akademik, komunitas dan korporasi) bisa dihidupi sebagai satu kesatuan dalam memimpin organisasi perguruan tinggi (*OPT*).

“...jadi saya kira apa yang saya praktekan selama empat tahun itu sebetulnya yang mencerminkan tiga aspek dari *leadership* itu.” (P-12).

Sekaligus memunculkan pandangan kalau

aspects are not in a zero sum game, i.e., only winning in one dimension, with negative consequences in the other dimensions.

A systematic succession planning is something lacking among the universities (*PT*) in this research, but there is an awareness to prepare future leaders. One of the examples is activities conducted by the participants, such as sharing of leadership experiences by internal leaders or inviting national experts.

In the individual level two forms of activities typically chosen are coaching and mentoring. Coaching is done as a curative measure, whenever there are problematic leaders.

“...we coach, we back them up fully. If unsuccessful after 2-3 times, then we replace them.” (P-7).

Conversely, mentoring is done as a way to prepare future leaders, achieved by preparing potential candidates into leadership roles in the ongoing period.

“I saw Rector Y conducting mentoring during the second period. This means, the first period is about gaining experience. So the leadership formation is filled with those who can do the work.” (P-10).

This candidate was also prepared through leadership courses.

“...If I send someone to study here and there, that’s one of the methods taught by Rector Y. For instance, sending several vice rectors, to be developed, to learn leadership in Harvard, or in Boston.” (P-10).

Leadership development through sharing, coaching, or mentoring is the initiative of the individuals who are actively in office. The experiences of the study participants confirm the lack of succession planning in university (*PT*) leadership. This is not just a national issue, but rather a global phenomenon. A qualitative study by Klein and Salk (2013) on 17 university (*PT*) presidents in the United States discovered similar

ketiganya tidak bersifat *zero sum game*, hanya bisa memenangkan satu dimensi, dengan konsekuensi negatif pada dimensi lainnya.

Program kaderisasi yang tersusun sistematis tidak dimiliki pemimpin perguruan tinggi (PT) dalam penelitian ini, namun ada kesadaran untuk menyiapkan pemimpin mendatang. Salah satu contohnya adalah penyelenggaraan kegiatan oleh partisipan, misalnya *sharing* pengalaman memimpin oleh pimpinan internal atau mengundang pakar level nasional.

Pada tataran individual, dua bentuk kegiatan yang umumnya dipilih partisipan adalah *coaching* dan *mentoring*. *Coaching* dilakukan sebagai tindakan kuratif, ketika ada pemimpin bermasalah.

“...kita bina, kita *back-up full*. Tapi kalau sudah dibina 2-3 kali tidak bisa, ya kita ganti.” (P-7).

Mentoring sebaliknya lebih sebuah langkah untuk menyiapkan pemimpin selanjutnya, yang dilaksanakan dengan melibatkan calon potensial ke dalam kepemimpinan periode sedang berjalan.

“Saya melihat Rector Y melakukan *mentoring* ketika periode kedua. Artinya, periode pertama itu mencari pengalaman. Jadi formasi kepemimpinannya itu diisi oleh mereka yang bisa bekerja.” (P-10).

Calon ini juga dikembangkan melalui kursus kepemimpinan.

“...kalau saya mengirim orang belajar ke sana ke sini itu salah satu metode yang diajarkan oleh Rector Y. Contohnya mengirim beberapa wakil rektor nya, yang akan di-*develop*, belajar *leadership* di Harvard, atau di Boston.” (P-10).

Pengembangan kepemimpinan melalui *sharing*, *coaching*, atau *mentoring* merupakan inisiatif individu yang aktif menjabat saat itu. Pengalaman para partisipan penelitian ini mengonfirmasi terbatasnya program suksesi kepemimpinan di perguruan tinggi (PT). Hal ini bukan isu nasional saja, namun juga fenomena global. Studi kualitatif Klein dan Salk (2013) terhadap 17 presiden perguruan tinggi (PT) di Amerika Serikat

results, in which succession planning was still a sporadic program that depended on the leaders; some leaders did not even mention anything about it in their operational plans. Another study found that only 3% of American universities (PT) had systematic succession planning programs (Gmelch, 2015).

Different from the educational world, succession planning has been an integral part of the corporate world (Klein & Salk, 2013), as quoted, “succession planning is an ongoing, systematic process that boards, with the help of their chief executives, can use to create an environment for chief executives to succeed from the very beginning of their terms until the cycle is repeated with their successors” (Axelrod, 2002 as cited in Klein & Salk, 2013). This succession process is hoped to ensure smooth transitions in the business world, formulated and organized by the human resource department in cooperation with the active leaders, not just as individual initiatives. Potential candidates are prepared by assigning them to lead a certain unit, then rotating them to another unit, but on the same level, before being promoted to a higher level (Schein, 2010). At this level, similar rotation is implemented, leading to even higher positions. This type of succession planning is based on learning through field experience.

This supports the findings of Ready (1994, as cited in Gmelch, 2015) on 1,450 managers in 12 corporations in the United States, which suggested that the best teacher for learning about leadership is not the classroom, but rather through field experience, because individuals experience it directly. The findings certainly do not suggest that formal education and training are not meaningful for academic leadership, but that both should be integrated to shape effective leaders. Structured learning in class is important to develop self-motivation to lead and the understanding of

menampilkan hasil serupa, di mana perencanaan suksesi masih merupakan program sporadis tergantung pemimpinnya, bahkan sebagian pemimpin tersebut sama sekali tidak menyinggungnya dalam program kerja. Kajian lainnya menunjukkan kalau hanya 3% perguruan tinggi (PT) di Amerika Serikat memiliki program pengembangan kaderisasi secara sistematis (Gmelch, 2015).

Berbeda dengan dunia pendidikan, perencanaan suksesi merupakan bagian dari dunia korporasi (Klein & Salk, 2013), seperti tercantum dalam kutipan “*succession planning is an ongoing, systematic process that boards, with the help of their chief executives, can use to create an environment for chief executives to succeed from the very beginning of their terms until the cycle is repeated with their successors*” (“perencanaan suksesi adalah sebuah proses sistematis berkelanjutan yang dapat digunakan oleh dewan direksi, dengan bantuan kepala eksekutif, untuk menciptakan lingkungan bagi para eksekutif kepala agar berhasil dari awal masa jabatan mereka hingga siklus tersebut berulang dengan penerus mereka”; Axelrod, 2002 sitat dalam Klein & Salk, 2013). Proses suksesi ini diharapkan menjamin kelancaran transisi dalam dunia bisnis; disusun dan diselenggarakan oleh unit sumber daya manusia (SDM) bekerjasama dengan pemimpin aktif, dan bukan merupakan inisiatif perorangan. Kandidat berpotensi disiapkan dengan cara menugaskannya untuk memimpin sebuah unit, kemudian dirotasi ke unit lain, namun masih pada jenjang yang sama, sebelum dipromosikan ke jenjang lebih tinggi (Schein, 2010). Pada jenjang ini, rotasi serupa juga diberlakukan, hingga kemudian menanjak ke posisi lebih tinggi. Kaderisasi demikian didasarkan pada hasil belajar dari lapangan.

Hal tersebut sejalan dengan temuan Ready (1994, sitat dalam Gmelch, 2015) pada 1450 manajer di 12 korporasi di Amerika Serikat, bahwa guru terbaik untuk belajar kepemimpinan bukanlah ruang kelas, tetapi pengalaman lapangan, karena individu mengalami secara langsung. Temuan ini tentu tidak hendak mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan formal tidak bermakna untuk kepemimpinan akademik, tetapi keduanya perlu diintegrasikan untuk menghasilkan pemimpin yang efektif. Fungsi pembelajaran terstruktur lewat kelas sangat penting untuk menumbuhkan motivasi diri

leadership concepts (Gmelch, 2015). A study of 800 university (*PT*) leaders in the United States indicated the significance of internal motivation on the willingness to continue leadership in the second period (Gmelch, 2015).

There are several factors that may cause the succession planning to not run smoothly in higher education settings (Klein & Salk, 2013). First, the institution is relying on the national government to find potential candidates. Second, potential candidates from within has left the university (*PT*) because they have grown impatient in waiting. Third, there are many stakeholders whose needs must be attended to. Situation similar to the United States is also prevalent in Indonesian universities (*PT*), clearly due to the collegial and democratic cultures on campus; which can often lead to ‘tug-and-pull’ between the interests of the governing boards and the academic community.

Qualification is the interpretation that arises alongside succession planning programs. To become university (*PT*) leaders, the first thing that must be met is the background as academics.

“If someone is leading a university (*PT*), in reality they are instigators of *tri dharma*. They can manage, if they have previously mastered the *tri dharma*.” (P-10).

Without deep understanding and a wide range of knowledge on the academic world, individuals would find it difficult to become competent leaders (Ferren & Stanton, 2004 as cited in Smith & Wolverton, 2010).

These academics have to possess the educational qualifications and the academic ranks.

“...the prerequisite of becoming a Rector include a doctorate degree, academic rank as associate professor, and a minimum experience as the head of a study program.” (P-5).

These criterias have not been solidly accepted, because many perceive academic ranks and managerial abilities as two things that are not directly correlated. Often there are qualified

untuk memimpin dan pemahaman konsep kepemimpinan (Gmelch, 2015). Studi terhadap 800 pemimpin perguruan tinggi (PT) di Amerika Serikat memperlihatkan signifikansi dari pengaruh motivasi internal terhadap kesediaan melanjutkan kepemimpinan di periode kedua (Gmelch, 2015).

Ada beberapa faktor yang menyebabkan perencanaan suksesi kurang berjalan di dunia pendidikan tinggi (PT; Klein & Salk, 2013). Pertama, institusi sangat mengandalkan pemerintah/nasional dalam menemukan kandidat yang potensial. Kedua, kandidat potensial dari pihak internal telah meninggalkan institusi karena tidak sabar menunggu. Ketiga, banyak pemangku kepentingan yang harus diperhatikan kebutuhannya. Situasi di Amerika Serikat ini juga mengemuka di perguruan tinggi (PT) Indonesia, terutama karena budaya kolegialitas dan demokratis dalam kampus; yang tidak jarang memunculkan tarik-menarik antara kepentingan badan pengelola dan aspirasi sivitas akademika.

Kualifikasi merupakan pemaknaan yang muncul menyertai program kaderisasi. Dalam menjadi pemimpin perguruan tinggi (PT), hal pertama sebagai keharusan adalah latar belakang sebagai seorang akademisi.

“Kalau dia memimpin perguruan tinggi (PT) itu, berarti dia sebetulnya pelaku *tri dharma*. Dia bisa mengatur, kalau dia pernah menguasai dari *tri dharma* itu.” (P-10).

Tanpa pemahaman dan pengetahuan luas mengenai dunia akademik, seorang individu akan sulit menjadi pemimpin yang kompeten (Ferren & Stanton, 2004 sitat dalam Smith & Wolverton, 2010).

Akademisi ini haruslah memiliki jenjang pendidikan dan kepangkatan fungsional dosen.

“...syarat menjadi rektor adalah doctor, dan lektor kepala, pernah menjabat paling rendah kaprodi.” (P-5).

Kriteria ini belum solid diterima, karena kepangkatan akademik dan kemampuan manajerial dipandang sebagai dua hal yang tidak berhubungan langsung. Bahkan seringkali ditemui akademisi

academics who have difficulties in cooperating with others (Evans, 2017). Nonetheless, qualifications are important to build academic authority in motivating the people to be led, more than mere competence (Evans, 2017).

In the real world, these requirements are challenging, because it is influenced by the system of academic rankings that take years.

“...the individual is young, smart, energetic, but still holds a master’s degree. To attain a doctorate degree and associate professorship, ten years would not be enough, because during a study period one cannot advance one’s academic rank.” (P-7).

Another study conducted in the United States discovered that it takes an average of 16 years, from the time someone starts a career as an academician, to attain a leadership position in the university (PT; Gmelch, 2015).

In addition to academic requirements, the study participants value the ability to think strategically, to make decisions, and to execute them, as important qualifications. Several literatures have suggested that these competencies should be considered as the basic requirements to be possessed by university (PT) leaders (Smith & Wolverton, 2010). Decisions are made by referring to the organizational mission and aims, in an inclusive, collaborative, and team-oriented process (Ferren & Stanton, 2004, as cited in Smith & Wolverton, 2010). Nonetheless, these competencies are not just unique in the university (PT) settings, but also in the business world. This is confirmed by a study on the characteristics of leaders and their successes in university (PT) settings, in which the success characteristics of corporate leaders are found to be similar to university (PT) leaders, so long as the university (PT) leaders exhibit non-traditional leadership styles that can provide richer perspectives and resources to their leadership (Leske, 2015). The non-traditional leadership styles of university (PT) leaders can be seen in the organizational structures with positions and functions similar to corporations, including in the recruitment of professionals to bring new

handal, namun mengalami kesulitan bekerjasama dengan orang lain (Evans, 2017). Walaupun demikian, kualifikasi tersebut penting untuk membangun wibawa akademik dalam menggerakkan orang yang dipimpinnya, lebih dari berfungsi sebagai sebuah kompetensi (Evans, 2017).

Pada situasi di lapangan, persyaratan ini sangat menantang, karena dipengaruhi oleh sistem penjenjangan kepangkatan akademik yang membutuhkan waktu yang tidak pendek.

“...anaknya muda pintar, energik, tapi masih S2. Untuk mencapai doktor, lektor kepala, tidak cukup sepuluh tahun kan, karena selama studi tidak boleh mengurus kepangkatan akademik.” (P-7).

Studi lain di Amerika Serikat menunjukkan bahwa perlu waktu 16 tahun, sejak seseorang memulai karier sebagai akademisi, untuk meraih posisi menjabat sebagai pemimpin perguruan tinggi (PT; Gmelch, 2015).

Selain persyaratan akademik, partisipan menilai kemampuan berpikir strategis, mengambil keputusan, dan mengeksekusinya merupakan kualifikasi penting. Sejumlah literatur menyebut kompetensi ini sebagai persyaratan dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin perguruan tinggi (PT; Smith & Wolverton, 2010). Keputusan diambil dengan merujuk pada misi dan tujuan organisasi, dengan proses yang bersifat inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada tim (Ferren & Stanton, 2004, sitat dalam Smith & Wolverton, 2010). Walaupun demikian, kemampuan ini tidaklah sebagai khas kebutuhan perguruan tinggi (PT) semata, namun juga pada dunia bisnis. Hal ini terkonfirmasi dalam studi mengenai karakteristik pemimpin dan keberhasilannya di perguruan tinggi (PT), ketika teridentifikasi karakteristik sukses pemimpin korporasi mirip dengan pemimpin di perguruan tinggi (PT), asalkan pemimpin perguruan tinggi (PT) ini memiliki gaya kepemimpinan non-tradisional yang memberikan perspektif dan sumber yang kaya bagi kepemimpinannya (Leske, 2015). Gaya non-tradisional kepemimpinan perguruan tinggi (PT) tampak dalam struktur organisasi dengan jabatan dan fungsi sebagaimana korporasi, termasuk

perspectives on campus (Wang & Frederick, 2018) as experienced by participants of this study.

This in-demand capacity can be traced back to individuals' experience in leadership.

"...at the minimum they have led a study program." (P-5).

Leadership experience is not only about the positions, but also the achievements while leading in previous positions.

"...it is traced back to their track record. I don't want to be fooled... someone could have had the experience as a rector, vice rector, or dean. But what we need to see is that when they lead, what did they achieve, so I think that needs to be traced." (P-1).

University organizations (*OPT*) are complex and demand a wide range of knowledge from their leaders. The scope of a department is relatively small, and the characteristics of faculties are not similar, which could cause a substantial leap from leading departments to leading at the university level. This is different with university (*PT*) leaders and the United States or Europe, whose career progressions can be seen more clearly; university (*PT*) presidents typically began their careers as deans, then as provosts (Gmelch, 2015). The long and tiered career progression enables them to understand strategic planning, organizational vision-mission, and interrelatedness, as well as how everything is included in the operational plan and budgeting (Smith & Wolverton, 2010).

Today's rapid change necessitates a change in leadership, caused by technological disruption and significant events such as Covid-19 pandemic occurring in the duration of this study.

"...the ability to manage change, because we are facing the phases of change." (P-9).

Fundamentally, leadership means change, and this significantly differentiates leadership with

dengan merekrut tenaga profesional untuk membawa perspektif baru ke dalam kampus (Wang & Frederick, 2018) sebagaimana juga ditempuh partisipan dalam studi ini.

Kemampuan yang dituntut ini dapat ditelusuri dari pengalaman individu dalam memimpin.

"...minimal memimpin program studi." (P-5).

Pengalaman ini tidak sekedar pernah menjabat saja, tetapi juga mencakup prestasi yang diraih ketika memimpin.

"...dicari lewat *track record*-nya. Kalau saya gak mau terkecoh... bisa saja seseorang pernah menjadi rektor, pernah jadi wakil rektor, pernah jadi dekan. Tapi yang harus kita lihat adalah pada saat dia memimpin dia itu *achieve* apa, jadi menurut saya yang harus ditelusuri itu." (P-1).

Organisasi perguruan tinggi (*OPT*) sangat kompleks dan menuntut pengetahuan yang luas dari seorang pemimpin. Lingkup program studi relatif kecil, dan karakteristik antar fakultas juga tidak sama, sehingga terjadi lompatan cukup besar dari memimpin program studi ke level perguruan tinggi (*PT*). Ini berbeda dengan pemimpin perguruan tinggi (*PT*) di Amerika Serikat atau Eropa, yang jenjang kariernya lebih terlihat; seorang presiden perguruan tinggi (*PT*) mengawali kepemimpinannya sebagai dekan, kemudian menjadi *provost* (Gmelch, 2015). Perjalanan karier panjang dan juga berjenjang ini lebih memungkinkan mereka memahami perencanaan strategis, visi-misi organisasi dan saling keterkaitannya serta bagaimana operasionalisasinya ke dalam program kerja dan anggaran (Smith & Wolverton, 2010).

Perubahan yang sangat cepat dewasa ini menuntut perubahan kepemimpinan, seperti pada saat studi ini berlangsung akibat disruptif teknologi dan pandemi COVID-19.

"...saya kira kemampuan *manage* perubahan itu, karena kita sedang memasuki fase perubahan-perubahan itu." (P-9).

Pada dasarnya kepemimpinan berarti perubahan, dan hal ini yang secara signifikan membedakannya

managerial roles, whose roles are to organize/manage (Bolden et al., 2012). In the world abound with volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA), the drive to change, to engage in organizational adjustment, and to meet external challenges must always be anticipated by university (PT) leaders.

Interpersonal competence, particularly in managing people, is essential for university (PT) leaders to possess.

“...the ability to manage problems, to manage even the most difficult individuals, because it would be difficult if a university is not the same as a corporation.” (P-3).

McDaniel (2002, as cited in Smith & Wolverton, 2010) called this “process competency,” with the scope ranging from knowledge to behavior, which supports the success of leaders. Leaders must exhibit a sense of humor, selflessness, integrity and moral foundations; must be a flexible figure; must recognize their strengths and weaknesses, and consider various sources of information when needed; must be creative, willing to take risks, and adaptive. Among these characteristics, Gmelch (2015) valued integrity or honesty as the most important, because it will raise credibility and authenticity in relating to subordinates, through the medium of communication.

“...communication skills, both interpersonal and organizational.” (P-11).

“...articulate in terms of expressing ideas, hopes, clearly and convincingly.” (P-1).

The Indonesian society is known to be skilled in indirect communication, such that an inauthentic sense of self-confidence can be quickly and easily identified (Murniati et al., 2020). Communication can take verbal, written, or nonverbal forms (Panggabean et al., 2014). Verbal communication skills enable leaders to express the reasons for the decisions made and to be involved in ‘give-and-take’ conversations. Meanwhile, nonverbal communication skills include the ability to listen,

dengan peran seorang manajer, yang berfungsi menata/mengatur (Bolden et al., 2012). Pada dunia *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity (VUCA)* seperti ini, maka dorongan untuk berubah, melakukan penyesuaian organisasi terhadap tantangan eksternal harus senantiasa diantisipasi oleh seorang pemimpin perguruan tinggi (PT).

Keterampilan antar pribadi, terutama dalam mengelola orang, sangat penting dimiliki pemimpin perguruan tinggi (PT).

“...kemampuan mengelola permasalahan, mengelola orang yang paling susah, karena kan susah kalau misalnya perguruan tinggi (PT) kan tidak sama dengan perusahaan.” (P-3).

McDaniel (2002, sitat dalam Smith & Wolverton, 2010) menyebutnya sebagai kompetensi proses, dengan cakupan dari pengetahuan hingga perilaku yang menunjang keberhasilan memimpin. Pemimpin haruslah seseorang yang memiliki rasa humor, tidak egois, memiliki integritas dan nilai dasar hidup; merupakan figur yang fleksibel, mengenali kekuatan dan kelemahan dirinya, dan mempertimbangkan berbagai sumber informasi jika dibutuhkan; kreatif, berani mengambil risiko, dan adaptif. Di atas semua karakteristik ini, Gmelch (2015) menilai integritas atau kejujuran sebagai yang terpenting, karena akan memunculkan kredibilitas dan otentisitas dalam berelasi dengan bawahan yang dipimpinya, melalui medium komunikasi.

“...kemampuan berkomunikasi, baik interpersonal maupun organisasi.” (P-11).

“...artikulasif dalam arti mampu mengekspresikan ide, harapan, dengan jelas dan meyakinkan.” (P-1).

Masyarakat Indonesia diakui sangat terampil di dalam komunikasi tidak langsung, sehingga sikap percaya diri yang tidak otentik teridentifikasi dengan sangat mudah dan cepat (Murniati et al., 2020). Komunikasi bisa berbentuk lisan, tulisan, atau melalui non-verbal lainnya, dan pada konteks Indonesia sangat dituntut kemampuan memahami pesan implisit baik lewat tulisan maupun lisan (Panggabean et al., 2014). Keterampilan berkomunikasi lisan memungkinkan pemimpin

which enables leaders to capture the aspirations of the people working under them. Ultimately, communication skills enable leaders to articulate the meaningful vision of the organizations that they lead (Smith & Wolverton, 2010).

Intercultural sensitivity is also an important characteristic of great leaders. This competence is a result of informal learning or self-management in multicultural societies. This skill is in-demand in Indonesia's leadership today, especially in managing change (Murniati et al., 2020).

“...street smarts... I am Javanese, the way we treat people is different from other ethnicities. Javanese, for instance, I know that it is important for them to feel respected, to feel humanized, being involved in discussions, and spoken to using simple language.” (P-5).

In short, a diverse range of qualifications are demanded from leaders of private universities (PTS), from analytical competence, organizational skills, to personal skills. Success in leadership is very much determined by the ability to communicate on both personal and organizational levels; more specifically for the Indonesian context is the ability to capture implicit and indirect meanings.

General Discussion

Educational institutions are nonprofit organizations with academic autonomy from the scientific perspective. Leadership agility in these times of rapid change and competitiveness demands that private university leaders learn from the business world, and refer to a corporate performance management system that is stable and consistently practiced. Young private universities (PTS) founded by corporations appear to adopt this practice more readily and quickly, meanwhile old private universities (PTS) tend to be in the early phases of adopting this practice. Historically, universities (PT) are stable organizations without a lot of sudden and unplanned changes that may

mengungkapkan alasan atas keputusan yang diambil serta terlibat dalam percakapan yang sifatnya *take and give*. Keterampilan berkomunikasi secara non-verbal mencakup keterampilan mendengarkan, yang memungkinkan pemimpin menangkap aspirasi orang yang dipimpinnya. Pada akhirnya kemampuan berkomunikasi ini memungkinkan pemimpin mengartikulasikan visi bermakna dari organisasi yang dipimpinnya (Smith & Wolverton, 2010).

Sensitivitas antar budaya juga karakteristik penting bagi seorang pemimpin. Kompetensi ini hasil belajar informal atau pengolahan diri dalam interaksi di masyarakat yang majemuk. Kemampuan ini sangat dituntut dalam kepemimpinan Indonesia dalam mengelola perubahan (Murniati et al., 2020).

“...kecerdasan jalanan... saya orang Jawa, cara memperlakukannya akan berbeda dengan misalnya dari suku lain. Orang Jawa itu misalnya, saya tahu yang penting mereka dituakan, di-*uwongke*, diajak diskusi, digunakan bahasa yang sederhana.” (P-5).

Secara singkat, berbagai kualifikasi dituntut dari seorang pemimpin perguruan tinggi swasta (PTS), mulai dari kompetensi analitis, organisasional, hingga personal. Keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan komunikasi pada tataran personal dan organisasional; lebih spesifik untuk konteks Indonesia adalah kemampuan menangkap pesan implisit dan tidak langsung.

Diskusi Umum

Institusi pendidikan adalah organisasi non-profit dengan otonomi para akademisinya dari sisi keilmuan. Tuntutan kelincahan memimpin di masa perubahan yang sangat cepat dan kompetitif ini mendorong pemimpin perguruan tinggi swasta (PTS) untuk belajar dari dunia bisnis, dan merujuk sistem pengelolaan kinerja korporasi yang sudah stabil dan konsisten dipraktekkan. Perguruan tinggi swasta (PTS) muda yang didirikan oleh korporasi tampak lebih siap dan cepat mengadopsi praktek tersebut, sementara perguruan tinggi (PT) tua cenderung masih berproses di fase awal implementasi sistem tersebut. Sejarah perguruan tinggi (PT) adalah organisasi yang stabil, tanpa

disrupt continuity (Santos et al., 1998). Nonetheless, internal and external challenges nowadays have deemed transformation to be unavoidable, particularly with the high degree of uncertainty triggered by technological development; this has made modern university organizations (OPT) more agile to leap into the competitive demands of the times, compared to classical universities (PT). Similar issues also emerge globally in many universities (PT; e.g., in England), since the end of the twentieth century. Tight competition in the global market to compete for funding and resources have pushed universities (PT) to manage their organizations with a business-like approach (Bolden et al., 2012).

The implementation of corporate strategy or measures that are only based on performance or synchronization of financial and non-financial performance could blur the meaning and fundamental characteristics of educational institutions. For example, zero performance in annual publication for academics does not directly indicate low performance, because the cycle of research-publication and the nature of publication itself depend on the journal publications. The characteristic of research and publication performance is also influenced by the internal situation of the academics, such as the emergence of idea and mood while writing, which can result in high number of publications in certain periods, although it may encounter the issue of compliance (Directorate General of Science, Technology, and Higher Education Resources of the Ministry of Research, Technology, and Higher Education of the Republic of Indonesia [Direktorat Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia], 2019). The way to interpret the ratio of human resource input with production output is quite different between the corporate and academic realms. In the industrial world, greater ratio signifies more efficient productive processes; while the academic world would question the quality of the outputs produced, e.g., the quality of graduates whose lecturers/advisors have a large number of advisees. In the view of Bolden et al. (2012), merely implementing performance-based management strategies from the corporate world, without deep

banyak perubahan mendadak dan tidak terencana yang mengganggu keberlangsungan (Santos et al., 1998). Walaupun demikian, tantangan internal dan eksternal dewasa ini menyebabkan transformasi tidak terhindarkan, terutama dengan banyak ketidakpastian yang dipicu oleh perkembangan teknologi; hal ini mengakibatkan kecenderungan organisasi pendidikan tinggi (OPT) modern lebih lincah untuk segera melompat kepada tuntutan berkompetisi dibandingkan perguruan tinggi klasik. Isu demikian juga mengemuka pada perguruan tinggi (PT) secara global (sebagai contoh seperti di Inggris) sejak akhir abad ke-20. Pasar global yang sangat ketat dalam memperebutkan pendanaan dan sumber daya mendorong perguruan tinggi (PT) untuk mengelola organisasinya dengan pendekatan “*business-like*” (Bolden et al., 2012).

Implementasi pengukuran atau strategi dari korporasi yang hanya berbasis kinerja atau penyelarasan capaian keuangan dengan non-keuangan bisa mengaburkan makna keberadaan dan sifat dasar dari institusi pendidikan itu sendiri. Sebagai contoh, capaian nihil publikasi tahunan seorang akademisi, tidak serta merta menunjukkan kinerja rendah, karena siklus kerja penelitian-publikasi dan publikasi itu sendiri bergantung pada jurnal penerbit. Karakteristik kerja penelitian dan publikasi juga diwarnai oleh situasi internal akademisi, seperti kemunculan ide dan *mood* saat menulis, yang bisa menghasilkan jumlah publikasi tinggi pada periode tertentu, walaupun kemudian terkena isu kepatutan (Direktorat Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia [Directorate General of Science, Technology, and Higher Education Resources of the Ministry of Research, Technology, and Higher Education of the Republic of Indonesia], 2019). Cara menginterpretasi ratio sumber daya manusia (SDM) dengan jumlah produksi juga kontras antara korporasi dan akademik. Di dunia industri, semakin besar pembandingnya maka dinilai makin efisien dan produktif; sementara di dunia akademik mempertanyakan mutu yang dihasilkan, seperti bagaimana kualitas lulusan dari seorang dosen dengan jumlah bimbingan yang banyak. Dalam pandangan Bolden et al. (2012), sekedar mengimplementasikan strategi pengelolaan berbasis kinerja dari korporasi tanpa ada pemahaman konteks dunia akademik

understanding of the context in the academic world, indicate a narrow perspective on measuring academic performance and the principle of scientific autonomy.

This may explain the careful attitude of the participants from old private university organizations (*OPTS*), which have experienced the increase in number of competing universities (*PT*) from time to time. The landscape of private universities (*PTS*) in Indonesia prior to the 1990s was dominated by a prominent academic atmosphere, with few competing private universities (*PTS*). As this study is conducted, there are more than 4,500 universities (*PT*) in Indonesia, including those operating under the coordination of the Ministry of Education and Culture or under the Ministry of Religious Affairs, with private universities (*PTS*) as the most dominant form (Ministry of Research, Technology, and Higher Education of the Republic of Indonesia [*Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia*], 2019). Compared to the People's Republic of China, with six times the population of Indonesia, the number of universities (*PT*) in China is only half of Indonesia's. With so many private universities (*PTS*) in Indonesia and various admission programs for public universities (*PTN*) and technology-based learning, the level of competition to attract potential students is increasingly high.

In addition to preparing themselves for the competitive higher education market with ever increasing number of competitions, private universities (*PTS*) must also continuously adjust to the repositioning of other universities (*PT*). This can clearly be seen from the rankings of Indonesian universities (*PT*) released annually by the Ministry of Research, Technology, and Higher Education. The top ten rankings are still dominated by public universities (*PTN*), but the rankings of private universities (*PTS*) below the top ten shift from one year to the next (Directorate General of Higher Education of the Ministry of Education and Culture of the Republic of Indonesia [*Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia*], 2020). The domination of public universities (*PTN*) also

mengindikasikan cara pandang yang sempit terhadap pengukuran kualitas kerja akademik dan prinsip otonomi keilmuan.

Hal ini dapat menjadi penjelasan atas sikap hati-hati partisipan dari organisasi perguruan tinggi swasta (*OPTS*) berusia tua, yang mengalami pertumbuhan pendidikan tinggi (*PT*) dari waktu ke waktu. Suasana perguruan tinggi swasta (*PTS*) sebelum tahun 1990 masih didominasi oleh atmosfer akademik yang menonjol, dengan belum banyak perguruan tinggi swasta (*PTS*) lain di sekelilingnya. Pada saat studi ini berlangsung, terdapat lebih dari 4500 perguruan tinggi (*PT*) di Indonesia, baik yang bernaung di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan maupun yang bernaung di bawah Kementerian Agama, dengan perguruan tinggi swasta (*PTS*) sebagai bentuk yang dominan (Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia [Ministry of Research, Technology, and Higher Education of the Republic of Indonesia], 2019). Apabila dibandingkan dengan Republik Rakyat Cina yang jumlah penduduknya berjumlah enam kali penduduk Indonesia, jumlah perguruan tinggi (*PT*) di Republik Rakyat Cina hanya setengah dari jumlah perguruan tinggi (*PT*) di Indonesia. Dengan banyaknya jumlah perguruan tinggi swasta (*PTS*) di Indonesia dan berbagai program seleksi masuk perguruan tinggi negeri (*PTN*) serta pembelajaran berbasis teknologi, tingkat kompetisi memperebutkan calon mahasiswa semakin tinggi.

Selain menyiapkan diri untuk bersaing di pasar perguruan tinggi (*PT*) yang jumlahnya sangat banyak, perguruan tinggi swasta (*PTS*) juga harus terus menyesuaikan diri dengan perguruan tinggi (*PT*) lain yang memposisikan ulang dirinya. Hal ini sangat jelas terlihat dari peringkat perguruan tinggi (*PT*) dari tahun ke tahun yang dikeluarkan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti/Dikti). Ranking 10 besar masih kuat didominasi oleh perguruan tinggi negeri (*PTN*), tetapi ranking perguruan tinggi swasta (*PTS*) di bawahnya bergerak dari tahun ke tahun (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia [Directorate General of Higher Education of the Ministry of Education and Culture of the Republic of Indonesia], 2020). Dominansi

appears in the global index rankings (Times Higher Education, n.d.). In the end, education becomes more similar to a commodity, with students or parents as consumers.

Aside from the issue of competition, the three main pillars of universities (*PT*, i.e., *tri dharma*), are embedded in all participants as the main duties to be performed by universities (*PT*), without question. Nonetheless, varied interpretations and views on the research and teaching pillars have emerged, related to how the *tri dharma* activities should be managed. The various interpretations of private university (*PTS*) leaders on *tri dharma* can be categorized into three main orientations: (1) university mission; (2) organizational target; and (3) governmental regulation.

The mission of a university (*PT*) is knowledge production (Ponds et al., 2010; Serow, 2000). Being mission-oriented means placing research as the main pillar, because research produces knowledge to be disseminated through teaching and community service. This also means that academic competence as researchers is developed, which enables the emergence of contextual teaching. The choice of becoming research universities is taken to strengthen the identity of the universities (*PT*).

The orientation towards becoming research universities enabled the development of educational excellence, as a form of vertical differentiation with stratification based on quality, ultimately enabling universities (*PT*) to become world-class universities (*PT*; Pinheiro & Young, 2017). However, becoming research universities has its own challenges, particularly in funding provisions for research facilities, and in the adequacy of quantity and quality of human resources. At this point, private universities (*PTS*), with the majority of funding coming from student tuition and fees, face an immense challenge; and the orientation towards becoming teaching universities is more responsive to the needs of private universities. Higher levels of teaching mean higher student capacities. Another challenge related to research universities is the competence to

perguruan tinggi negeri (PTN) juga tampak pada *index ranking* versi global (Times Higher Education, n.d.). Pendidikan pada akhirnya menjadi mirip seperti suatu komoditas dengan mahasiswa atau orangtuanya sebagai *customer*-nya.

Terlepas dari isu kompetisi, pilar pokok perguruan tinggi (PT) yaitu *tri dharma* dihayati oleh semua partisipan sebagai tugas utama yang harus dilaksanakan oleh perguruan tinggi (PT), tanpa adanya pihak yang mempertanyakannya. Walaupun demikian, muncul variasi pandangan terkait *dharma* penelitian dan pengajaran di level institusi maupun di level individu sehubungan dengan bagaimana kegiatan *tri dharma* tersebut dikelola. Berbagai pemaknaan pemimpin perguruan tinggi swasta (PTS) terhadap *tri dharma* ini bisa dikelompokkan ke dalam tiga orientasi utama, yaitu: (1) misi universitas; (2) target organisasi; dan (3) ketentuan pemerintah.

Misi perguruan tinggi (PT) adalah *knowledge production* (Ponds et al., 2010; Serow, 2000). Berorientasi pada misi perguruan tinggi (PT) berarti menempatkan riset sebagai yang utama, karena dari penelitian akan dihasilkan pengetahuan yang kemudian didiseminasi melalui pengajaran dan karya pengabdian kepada masyarakat. Hal ini juga berarti kompetensi akademisi sebagai peneliti semakin terbangun dan memungkinkan munculnya pengajaran yang kontekstual. Pilihan menjadi *research university* ditempuh untuk mengokohkan jati diri perguruan tinggi (PT).

Orientasi pada *research university* lebih memungkinkan terbangunnya keunggulan institusi pendidikan, sebuah diferensiasi vertikal dengan stratifikasi berbasis kualitas, yang pada akhirnya memungkinkan perguruan tinggi (PT) masuk ke dalam kelas dunia (Pinheiro & Young, 2017). Walaupun demikian, menjadi *research university* memiliki tantangan tersendiri, terutama dalam penyediaan dana untuk fasilitas riset serta kuantitas dan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Pada titik ini, perguruan tinggi swasta (PTS) yang keuangannya bersandar pada biaya kuliah memiliki tantangan besar; dan orientasi pada *teaching university* tampaknya lebih responsif terhadap kebutuhan perguruan tinggi swasta (PTS). Pengajaran yang tinggi berarti daya tampung jumlah mahasiswa yang besar. Tantangan lain sehubungan dengan *research university* adalah

manage academics, which requires the agility of the human resource department with an implication on the university leaders.

The orientation towards the organizational target is reflected in the participants' quantitative annual targets for research/publication targeted by the private universities. This number is then proportionally distributed to departments, with heads of study programs as the managers who would realize the targets in their respective departments. Higher education *tri dharma* is seen as the main duties in any university, such that the institution must achieve the target and not the individual lecturers. This strategic step ensures that the research/publication targets are met, but are only limited to certain lecturers.

The group of participants with the orientation towards governmental regulation stipulate *tri dharma* to be performed by each and every lecturer (Act of the Republic of Indonesia Number 14 Year 2005 [Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005], 2005). At the end of each semester, all certified lecturers must report their workloads and the process of their academic ranks. To ensure that the target is achieved, corporate-based measurement strategies are adopted, with each lecturer assigned certain Key Performance Indicators (KPIs) targets, which refer to each part of the *tri dharma*. Empirical data shows that the burden of university (PT) leaders are quite high in motivating their lecturers to conduct research/publication. The policy of "Independent Campus" (*Kampus Merdeka*) from the Indonesian Minister of Education and Culture can be seen as an effort to reduce the complexities of university (PT) leaders, because the passion of each lecturer is different, such that the demands to perform *tri dharma* equally and by all lecturers do not respond to individual differences in university organizations (OPT).

Each orientation chosen has its own consequences. The general tendency of leaders is to approach the problem in a rational or linear fashion, with the proclivity to see complexities as the source to be controlled, e.g., through downsizing or standardization for efficiency. The focused attention is entirely directed towards

ketrampilan pengelolaan akademisi, yang menuntut kelincahan unit sumber daya manusia (SDM) dengan implikasi memberi tantangan tersendiri pada pemimpin perguruan tinggi swasta (PTS).

Berorientasi pada target organisasi ditempuh partisipan dengan menetapkan jumlah penelitian/publikasi per tahun yang disasar oleh perguruan tinggi swasta (PTS). Jumlah ini kemudian didistribusikan kepada program studi secara proporsional, dengan ketua program studi sebagai pengelola siapa yang akan merealisasikan target tersebut di tiap program studi. Tri dharma perguruan tinggi (PT) dipandang sebagai tugas pokok perguruan tinggi (PT), sehingga institusi yang harus mencapainya dan bukan para individu dosen. Langkah strategis demikian menjamin tercapainya penelitian/publikasi yang disasar, namun hanya terbatas pada dosen tertentu.

Kelompok partisipan yang berorientasi pada ketentuan pemerintah menetapkan tri dharma untuk dilaksanakan oleh tiap dosen (*Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005* [Policy of the Republic of Indonesia Number 14 Year 2005], 2005). Pada akhir semester, setiap dosen bersertifikasi wajib melakukan pelaporan beban kerja dan proses kepangkatan fungsional dosennya. Untuk mengawal pencapaian target ini, strategi pengukuran berbasis korporasi diadopsi, dengan tiap dosen memiliki *key performance indicator (KPI)* bertarget merujuk pada setiap bidang tri dharma. Data lapangan menunjukkan beban pimpinan perguruan tinggi (PT) cukup tinggi dalam memotivasi dosennya untuk melakukan penelitian/publikasi. Kebijakan "Kampus Merdeka" dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan bisa dipandang sebagai upaya untuk mereduksi kompleksitas pemimpin, karena *passion* tiap dosen berbeda, sehingga tuntutan menjalankan tri dharma secara sama untuk semua tidak merespons perbedaan individu di organisasi perguruan tinggi (OPT).

Tiap orientasi yang dipilih memiliki konsekuensi. Tendensi umum pemimpin adalah mendekati permasalahan secara rasional atau linear, dengan kecenderungan untuk melihat kompleksitas sebagai sumber yang harus dikendalikan, misalnya dengan melakukan perampingan atau standardisasi untuk efisiensi. Fokus perhatian sepenuhnya

reducing source of the problem, while the more dynamic external complexities may not be as easily controlled by the leaders. This approach could cause leaders to miss the other sides of their organizations, which could have the potential to be optimized in order to attain the organizational goals.

As a system, an organization is built by interrelated and interconnected parts, which through synergy can produce results that are greater than the sum of its parts, ultimately resulting in a resilient organization (Pinheiro & Young, 2017). Diversity in university (*PT*) settings, with academics coming from various backgrounds and disciplines, is simultaneously a challenge and an opportunity that can be synergized to create resilient universities (*PT*). Organizational resilience refers to the flexibility in adjustment without passing a certain identity threshold (Pinheiro & Young, 2017). This signifies that organizations understand their unique conditions and act in accordance to their capacities.

The results of this study, indicating the dichotomy between academic and/or community leadership with the corporate-like leadership, presents a challenge to find synergy, by learning from Systems Theory. The difference in perspectives is related to hierarchical organization versus creative organization (due to the collegial principle), but this does not mean that both are not interconnected (Teferra, 2014). Universities (*PT*) can learn a number of corporate best practices, e.g., the human resource management system (Teferra, 2014; Wolverson & Poch, 2000). Highly qualified system of management and governance may reduce the administrative burden, one of the sources of disinterest among academics in taking on structural positions. In addition, there is no consensus on the perception of *tri dharma*, both at the individual and organizational levels, for which the balancing point may be found in the framework of Systems Theory. University organizations (*OPT*) can identify the strengths of their lecturers, without being trapped in the dichotomy of becoming teaching or research universities, and whether *tri dharma* activities are compulsory for lecturers or based on lecturers' strengths and interests. Universities (*PT*) as unified systems can synergize the strengths and excellence of each lecturer, and can produce interdisciplinary research with high innovativeness and usefulness

diarahkan untuk mereduksi sumber masalah tersebut, sementara kompleksitas eksternal yang sangat dinamis tidak selamanya berada di bawah kontrol pemimpin. Pendekatan yang demikian membuat pemimpin luput mengamati sisi lain dari organisasinya, yang sebenarnya berpotensi untuk dimaksimalkan guna mencapai tujuan organisasi.

Organisasi sebagai sebuah sistem, dengan sejumlah bagian yang saling terhubung dan terkait satu dengan lainnya, bisa disinergikan untuk meraih hasil yang melampaui penjumlahan per bagian, sehingga menghasilkan resiliensi organisasi (Pinheiro & Young, 2017). Keberagaman di perguruan tinggi (*PT*), dengan latar belakang disiplin ilmu para akademisnya, merupakan sebuah tantangan sekaligus peluang yang bisa disinergikan untuk melahirkan ketahanan perguruan tinggi (*PT*). Resiliensi suatu organisasi adalah fleksibilitas dalam penyesuaian tanpa melewati ambang identitasnya sendiri (Pinheiro & Young, 2017). Hal ini berarti organisasi memahami kondisi dirinya dan bertindak sejalan dengan kapasitasnya.

Hasil studi yang menunjukkan dikotomi kepemimpinan akademik dan/atau komunitas dengan kepemimpinan (seperti) korporasi ini perlu ditemukan sinerginya, dengan belajar dari Systems Theory. Perbedaan sudut pandang terkait hirarki organisasi *versus* kreativitas (karena prinsip kolegial), atau pengukuran keberhasilan (surplus/produktivitas), tidak berarti bahwa keduanya tidak terhubung satu sama lain (Teferra, 2014). Sejumlah praktek terbaik di korporasi bisa dipelajari oleh perguruan tinggi (*PT*), sebagai contoh adalah sistem pengelolaan sumber daya manusia (*SDM*; Teferra, 2014; Wolverson & Poch, 2000). Sistem tata kelola dan tata pamong yang *mumpuni* akan mereduksi beban administrasi, salah satu sumber ketidaksiediaan para akademisi dalam menduduki posisi struktural. Di samping itu, belum ada kata dalam memandang *tri dharma*, baik di tataran organisasi maupun individu, bisa ditemukan titik terangnya dalam kerangka Systems Theory. Organisasi perguruan tinggi (*OPT*) bisa mengidentifikasi kekuatan dosennya, sehingga tidak harus terjebak antara menjadi *teaching university* atau *research university*, dan aktivitas *tri dharma* sebagai wajib dosen atau berbasis kekuatan dan minat dosen. Perguruan tinggi (*PT*) sebagai sistem sangat bisa mensinergikan kekuatan dan keunggulan tiap dosennya, sehingga menghasilkan

value. The duties of university organizations (*OPT*), therefore, is to encourage the downstreaming of research outcomes. The main point here not only speaks about commercialization, that in turn can become an alternative source of funding for private universities, but more importantly how to encourage academics to produce research with innovative values and that can be utilized by communities at large.

In regards to this, the third pillar (community service) that was not discussed in-depth by the participants, can attain its position. Consequently, the circular interaction is no longer limited to teaching and research, but also involves the third pillar (*dharma*). Specifically, the dissemination of knowledge gained from research is not only limited to the classrooms, but also applied in concrete ways for the benefit of society. To produce real change and innovation, universities (*PT*) need leaders with entrepreneurial characteristics characterized by proactive attitude, the ability to identify opportunities, risk-taking, creativity, innovation, and competitiveness (Wahab & Tyasari, 2020). Compared to the two other dimensions (i.e., academic leadership and community leadership), corporate leadership, with the tendency towards professional management and market-orientated practices, appears to be more closely related to entrepreneurial leadership.

In this study, corporations with succession planning programs is a beacon of hope in the midst of the complexity related to organizational leadership. This meaning is salient in the participants' cognition due to the absence of a much-needed program. Human resource development in universities (*PT*) is not lacking, but is rather geared towards continuing studies for higher degrees and development of academic careers. Another side of the collegial culture, marked by appreciation towards fellow academics, relies on the involvement of academics in determining their leaders—which is not the prevailing system. Similarly, this hope was also expressed by presidents of universities (*PT*) in the United States, in a study by Klein and Salk (2013), stating that succession planning in private

riset interdisiplin yang mengandung inovasi dengan nilai guna tinggi. Tugas pemimpin organisasi perguruan tinggi (*OPT*) di sini adalah mendorong hilirisasi hasil riset tersebut. Pokok utama ini tidak sekedar berbicara mengenai komersialisasi yang pada gilirannya akan menjadi alternatif sumber keuangan perguruan tinggi swasta (*PTS*), tetapi lebih dari itu, yaitu bagaimana mendorong para akademisi untuk menghasilkan riset yang bisa dimanfaatkan oleh masyarakat dan memiliki nilai inovasi.

Sehubungan dengan hal ini, dharma ketiga (pengabdian kepada masyarakat) yang belum banyak disinggung oleh partisipan mendapatkan posisinya. Dengan demikian, interaksi yang sirkular tidak lagi terbatas antara pengajaran dan penelitian, tetapi juga dengan dharma ketiga. Secara spesifik adalah bagaimana diseminasi pengetahuan produk dari riset tidak terbatas di kelas kuliah saja, tetapi bisa dimanfaatkan oleh masyarakat secara konkrit. Untuk melahirkan berbagai perubahan dan inovasi demikian, perguruan tinggi (*PT*) membutuhkan pemimpin dengan karakteristik *entrepreneurial* yang ditandai oleh sikap proaktif, kemampuan identifikasi peluang, *risk taker*, kreatif, inovatif, dan kompetitif (Wahab & Tyasari, 2020). Apabila dibandingkan dua dimensi lainnya (kepemimpinan akademik dan kepemimpinan komunitas), tampaknya kepemimpinan korporasi dengan kecenderungan manajemen profesional dan pengelolaan berorientasi pada pasar lebih dekat dengan kepemimpinan *entrepreneurial*.

Korporasi dengan *succession planning* dalam studi ini adalah sebuah harapan di tengah kompleksitas organisasi yang dipimpinnya. Pemaknaan ini *salient* dalam kognisi partisipan karena absennya program yang sangat dirasakan kebutuhannya. Pengembangan sumber daya manusia (*SDM*) itu sendiri bukan tidak ada, tetapi lebih untuk studi lanjut dan pengembangan karier akademik. Sisi lain dari budaya kolegialitas, yang ditandai oleh penghargaan terhadap sesama akademisi, mengandalkan pelibatan akademisi dalam menentukan pemimpinnya dan bukan sebuah sistem yang berjalan. Harapan demikian juga mengemuka dari para presiden perguruan tinggi (*PT*) di Amerika Serikat dalam studi Klein dan Salk (2013), yaitu bahwa kaderisasi di organisasi perguruan tinggi swasta (*OPTS*) memiliki

university organizations (*OPTS*) has fundamental challenges based on collaborative governance. This causes succession planning to be difficult when apply in university organizations (*OPT*) because it is seen as contradictory to academic beliefs and traditions. The commitment of top management (board of governance, in the context of private universities [*PTS*]) is needed, coupled with organizational communication that pays attention to the organizational mission, values, and culture (Richard, 2009, as cited in Klein & Salk, 2013). In terms of the perspectives on the system, corporate best practices can be learned and subsequently adjusted and its implementation in university organizations (*OPT*).

Limitations

There are several limitations of this study, related to the forms and locations of the universities (*PT*), gender of the participants, and the high level leaders involved. Participants came from leaders of higher education institutions (*PT*) in the form of universities, while there are other forms of higher education institutions (*PT*) such as colleges (*sekolah tinggi*), institute, and polytechnics—all of which are commonly found in Indonesia. The majority of private universities (*PTS*) in this study are located in Java, with different conditions and characteristics compared to universities (*PT*) outside of Java. In terms of gender representativeness, the domination of male participants in this study is also prominent (85%). The gender inequality of the respondents fundamentally depicts real world reality, in which 70% of university (*PT*) leadership is dominated by male.

The participants in the study are high-level leaders (rectors) with considerably different duties and responsibilities compared to mid-level leaders (deans) who deal directly with the aspects of university (*PT*) rankings and academic processes. The complexity that arises in managing universities (*PT*) often relates to the issues pertaining to mid-level leadership. A study on this group would be interesting because it will touch on issues that can be directly comparable to corporations, such that the dynamics of the three leadership dimensions (academic leadership, community leadership, and corporate leadership) can be explored more deeply.

tantangan dasar sendiri yang berbasis tata kelola bersama. Hal ini menyebabkan perencanaan suksesi sulit diterapkan di organisasi perguruan tinggi (*OPT*) karena dipandang bertentangan dengan keyakinan dan tradisi akademik. Komitmen dari manajemen atas (dalam konteks perguruan tinggi swasta [*PTS*] sebagai badan pengelola) diperlukan, disertai komunikasi organisasi dengan memperhatikan misi, nilai, dan budaya organisasi (Richard, 2009, sitat dalam Klein & Salk, 2013). Sehubungan dengan cara pandang sistem, praktek baik dari korporasi bisa dipelajari dan kemudian disesuaikan implementasinya untuk organisasi pendidikan tinggi (*OPT*).

Batasan

Ada sejumlah keterbatasan dalam studi ini, sehubungan dengan bentuk dan lokasi perguruan tinggi (*PT*), jenis kelamin partisipan, dan pimpinan level atas. Semua partisipan berasal dari pemimpin perguruan tinggi (*PT*) berbentuk universitas atau kampus, sementara ada bentuk perguruan tinggi (*PT*) lain seperti sekolah tinggi, institut, atau politeknik yang cukup banyak di Indonesia. Mayoritas perguruan tinggi swasta (*PTS*) dalam studi ini berlokasi di Jawa, dengan karakteristik sangat berbeda kondisinya dibandingkan perguruan tinggi (*PT*) di luar Jawa. Dominansi jenis kelamin laki-laki juga mengemuka dalam studi ini (85%). Ketimpangan jenis kelamin ini pada dasarnya juga menggambarkan realitas di lapangan, ketika 70% kepemimpinan perguruan tinggi (*PT*) didominasi oleh laki-laki.

Partisipan studi ini adalah pemimpin level atas (rektor) yang memiliki sifat tugas dan tanggung jawab sangat berbeda dengan kepemimpinan di level menengah (dekan) yang langsung bersentuhan dengan aspek dalam pemerinkatan dan proses akademik. Kompleksitas yang muncul dalam mengelola perguruan tinggi (*PT*) banyak bersinggungan dengan isu kepemimpinan di level menengah. Studi pada kelompok ini akan menarik karena banyak menyinggung isu yang bisa langsung dibandingkan dengan korporasi, sehingga dinamika ketiga kepemimpinan ini (akademik, komunitas, dan korporasi) sebenarnya dalam digali dengan lebih mendalam.

The present study has not explored the private university' (*PTS*) governing board (i.e., the foundations). Specifically, the interaction between the boards and the executives (rectors and their ranks) appear to characterize university organization (*OPT*) leadership as indicated by the current study. Several questions arise, particularly when considering the fundamental characteristics of university organizations (*OPT*): whether as one of the foundations' contributions to society, as foundations' business unit, or as a form of the foundations' corporate social responsibility.

Conclusion

This study presents a conceptual model of private university (*PT*) leadership comprised of three components: (1) academic leadership; (2) community leadership; and (3) corporate leadership. The first two types of leadership are interpreted in correlation to the implementation of *tri dharma*, while the interpretation of corporate-like leadership relates to the adoption of performance-based strategy, succession planning, and qualifications. Leadership characteristics in private university organizations (*OPTS*) are open for model testing, both in the context of diversity in Indonesian universities (*PT*; form, ownership, basis/management) and its effectiveness in this increasingly competitive era.

Academic leadership in the implementation of *tri dharma* emerges as an organizational strategy, indicated by several excellence programs done by the participants to move up to top-tier university (*PT*) rankings on the national, regional, and global levels. The research pillar is positioned as the main *dharma* with the direction of becoming research universities and/or on the individual level targeted on a group of lecturers who are interested and productive in research to be focused on research. In terms of the implementation of *tri dharma*, the issues emerging academic leadership relate to the high academic burden due to the complex academic processes; leaders who are also academics would lose their opportunities to conduct research. The unit that manages research at the university (*PT*) level (the Institute of Research and Community Service [*Lembaga Penelitian dan Pengabdian*

Studi ini belum menyentuh badan pengelola perguruan tinggi swasta (*PTS*) yakni yayasan. Secara spesifik perihal bagaimana interaksi antara badan pengelola dengan level eksekutif (rektor dan jajarannya) tampaknya mewarnai karakteristik kepemimpinan organisasi perguruan tinggi (*OPT*) sebagaimana terindikasi dari studi ini. Muncul sejumlah pertanyaan, terutama saat mempertimbangkan sifat dasar organisasi perguruan tinggi (*OPT*) itu sendiri: apakah sebagai salah satu dari sekian karya yayasan, atau sebagai unit bisnis dari yayasan, maupun jika sebagai sebuah bentuk *corporate social responsibility* dari yayasan.

Simpulan

Studi ini menampilkan sebuah model konseptual kepemimpinan organisasi perguruan tinggi swasta (*OPTS*) yang mencakup tiga komponen: (1) akademik; (2) komunitas; dan (3) korporasi. Dua kepemimpinan pertama dimaknai dalam kaitannya dengan penyelenggaraan *tri dharma* perguruan tinggi (*PT*), sedangkan pemaknaan terhadap kepemimpinan (semacam) korporasi terkait dengan adopsi strategi berbasis kinerja, kaderisasi, dan kualifikasi. Karakteristik kepemimpinan organisasi perguruan tinggi swasta (*OPTS*) terbuka untuk pengujian model, baik dalam konteks keragaman perguruan tinggi (*PT*) di Indonesia (bentuk, kepemilikan, basis/pengelola) maupun efektivitasnya pada era yang sangat kompetitif ini.

Kepemimpinan akademik dalam penyelenggaraan *tri dharma* mengemuka sebagai strategi organisasi, yang terindikasi dari berbagai program unggulan para partisipan untuk menembus ranking atas perguruan tinggi (*PT*) baik di skala nasional, regional, maupun global. *Dharma* penelitian diposisikan utama dengan arah menjadi *research university* dan/atau pada tataran individual ditargetkan pada sekelompok dosen yang berminat dan produktif dalam penelitian untuk fokus pada riset. Sehubungan dengan penyelenggaraan *tri dharma*, isu pada kepemimpinan akademik yang mengemuka adalah beban administrasi yang tinggi akibat proses akademik yang kompleks; pemimpin yang juga akademisi kehilangan kesempatannya untuk meneliti. Unit pengelola penelitian di level universitas (*Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat* [*LPPM*]) maupun unit sumber

Pada Masyarakat; LPPM) and the human resource department should be able to facilitate research efforts, so that the academic administrative and the financial burden can be reduced, and the lecturers who hold office would still have the opportunities to conduct research.

Community leadership in this study represents the “how” dimension, i.e., the approach in developing the academic identity and values. Leaders as study participants prioritize on presenting themselves as role models of *tri dharma*. With personal academic reputation apparent through professorship and expertise, leaders are credible figures in directing the communities that they lead. In addition, participants apply the approach of mentoring, by assigning other professors as mentors to younger lecturers in order to accelerate the attainment of professorship. This approach is in line with the Indonesian leadership style of “*Tut Wuri Handayani*” (encouraging from behind; Awwaabiin, 2021).

Corporate leadership is indicated from the implementation of the practices typically done in the business world, such as the implementation of Key Performance Indicators (KPIs) or balanced score card. The uniqueness of this dimension in private university (PTS) leadership warrants further exploration, particularly in young private universities (PTS) operated by industrial organizations, in terms of their readiness in adopting and implementing corporate-like strategies. Conversely, old private universities (PTS) tend to be more cautious. Corporate succession planning, if well-implemented and “*ajek*” (fixed, regular, unchanging; Complete Dictionary of Bahasa Indonesia [*Kamus Besar Bahasa Indonesia; KBBI*], n.d.a) emerges from this study as the hope of private university (PTS) leaders/managers.

The three leadership characteristics in private university organizations (OPTS) are not stand-alone components. The strategies determined in academic leadership should be adhered to with coordination between other components, which can be done with measures/strategies previously tested in other organizations (corporations). Nonetheless, holistic implementation without considering the

daya manusia (SDM) seyogyanya dapat memfasilitasi, sehingga beban administrasi akademik maupun keuangan bisa direduksi dan dosen yang menjabat tetap memiliki kesempatan untuk meneliti.

Kepemimpinan komunitas dalam studi ini menampilkan dimensi “bagaimana”, yaitu pendekatan dalam membentuk nilai dan jati diri akademisi. Pemimpin sebagai partisipan mengutamakan menjadikan dirinya sebagai *role model* pelaku tri dharma. Dengan reputasi akademik personal yang tampak dalam gelar guru besar dan dalam kepakarannya, pemimpin merupakan figur kredibel dalam mengarahkan komunitas yang dipimpinnya. Selain itu, partisipan menerapkan pendekatan *mentoring*, dengan menugaskan guru besar lain sebagai *mentor* dosen muda guna mempercepat perolehan gelar guru besar. Pendekatan demikian sangat selaras dengan gaya kepemimpinan “*Tut Wuri Handayani*” (“mendorong dari belakang”; Awwaabiin, 2021) di Indonesia.

Kepemimpinan korporasi terindikasi dari implementasi praktek yang umumnya dilakukan dalam dunia industri seperti implementasi *key performance indicators (KPI)* atau *balance score card*. Keunikan dimensi ini dalam kepemimpinan perguruan tinggi swasta (PTS) perlu digali lebih jauh, terutama pada perguruan tinggi swasta (PTS) berusia muda yang dimiliki oleh industri, terkait kesiapannya dalam adopsi dan implementasi strategi dari korporasi. Sebaliknya, juga dapat pada perguruan tinggi swasta (PTS) berusia tua yang cenderung dengan langkah hati-hatinya. Sistem kaderisasi di korporasi yang terimplementasikan dengan baik dan “*ajek*” (“tetap, teratur, tidak berubah”; Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) [Complete Dictionary of Bahasa Indonesia], n.d.a) muncul dalam studi sebagai harapan para pengelola perguruan tinggi swasta (PTS).

Ketiga karakteristik kepemimpinan di organisasi perguruan tinggi swasta (OPTS) tersebut tidak berdiri sendiri. Strategi yang ditentukan dalam kepemimpinan akademik perlu diikuti dengan penyesuaian komponen lainnya, yang bisa ditempuh dengan perangkat/strategi yang telah teruji berhasil di organisasi lain (korporasi). Walaupun demikian, implementasi secara utuh

nature of academia would bring up certain dynamics, particularly when leading communities with scientific autonomy. Therefore, merely focusing on winning external competition for organizational resilience can be done through other approaches that consider university organizations (OPT) as holistic systems. This includes synergizing the diversity of academic disciplines to produce larger outputs, in terms of intellectual property rights or patents to push/optimize downstreaming of research outcomes. The energy of leaders to push lecturers lacking in research interest can be directed towards developing a more conducive academic atmosphere, which in turn can impact the institutions as a whole. The entrepreneurial style of leadership with stronger orientation towards the third *dharma* (community service) can become a viable and relevant alternative outside of the three leadership characteristics that become the findings of this study.

Acknowledgement

The author thanks *Katholischer Akademischer Auslander Dienst (KAAD; The Catholic Academic Exchange Service)* and Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya that have supported the author for a six-month study in Germany.

tanpa memperhatikan natur akademik akan memunculkan dinamika tersendiri, terutama ketika memimpin komunitas dengan otonomi keilmuannya. Maka dari itu, sekedar berfokus pada memenangkan kompetisi eksternal untuk ketahanan organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan lain yang lebih mempertimbangkan organisasi perguruan tinggi (OPT) sebagai sistem yang utuh. Hal ini termasuk mensinergikan keberagaman disiplin ilmu para akademisnya untuk menghasilkan sebuah produk lebih besar, dalam bentuk hak kekayaan intelektual (HKI) atau paten untuk mendorong/mengoptimalkan hilirisasi hasil riset. Energi pimpinan untuk mendorong dosen yang tidak memiliki minat dalam penelitian bisa diarahkan untuk pengembangan suasana akademik yang lebih kondusif, yang pada gilirannya memberi dampak pada institusi secara keseluruhan. Corak kepemimpinan *entrepreneurial* dengan orientasinya yang lebih kuat pada *dharma* ketiga (pengabdian kepada masyarakat) dapat menjadi alternatif yang lebih relevan di luar tiga karakteristik kepemimpinan yang merupakan temuan dalam studi ini.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada *Katholischer Akademischer Auslander Dienst (KAAD; The Catholic Academic Exchange Service)* dan Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya yang telah mendukung penulis untuk studi selama enam bulan di Jerman.

References

- Antoniuk, L., Kalenyuk, I., Tsyrcun, O., & Sandul, M. (2019). Rankings in the higher education competitiveness management system. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 325-339.
[https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.27](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.27)
- Awwaabiin, S. (2021). *Memahami arti tut wuri handayani di dunia pendidikan Indonesia* [Understanding the meaning of tut wuri handayani in the world of education in Indonesia]. Dunia Dosen.
<https://www.duniadosen.com/arti-tut-wuri-handayani/>
- Bolden, R., Gosling, J., O'Brien, A., Peters, K., Ryan, M., Haslam, A., Longworth, L., Davidovic, A., & Winklemann, K. (2012). Academic leadership: Changing conceptions, identities and experiences in UK higher education. *Leadership Foundation for Higher Education: Research and Development Series*, 3(4), 1-64.
<http://hdl.handle.net/10871/15098>
- Chatman, J. A., & Kennedy, J. A. (2010). Psychological perspectives on leadership. In N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice: A Harvard Business School centennial colloquium*. Harvard Business School Publishing Corporation.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=36889>

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book246896>
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia [Directorate General of Higher Education of the Ministry of Education and Culture of the Republic of Indonesia]. (2020). *Buku panduan merdeka belajar - Kampus merdeka* [Guidebook of independent learning - Independent university]. Author.
<https://kampusmerdeka.kemdikbud.go.id/notice/buku-panduan-merdeka-belajar-kampus-merdeka> |
<https://doi.org/10.31219/osf.io/ujmte>
- Direktorat Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia [Directorate General of Science, Technology, and Higher Education Resources of the Ministry of Research, Technology, and Higher Education of the Republic of Indonesia]. (2019). *Pedoman operasional penilaian angka kredit kenaikan jabatan akademik/pangkat dosen* [Operational guideline for credit score assessment for academic position/rank of lecturers]. Author.
http://ldikti12.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2019/03/PO-PAK-2019_MULAI-BERLAKU-APRIL-2019.pdf
- Dorfman, P. W., & House, R. J. (2004). Cultural influences on organizational leadership: Literature review, theoretical rational and GLOBE Project goals. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 51-73). SAGE Publications, Inc..
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/culture-leadership-and-organizations/book226013>
- Engwall, L. (2014). The recruitment of university top leaders: Politics, communities and markets in interaction. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 332-343.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.005>
- Evans, L. (2017). University professors as academic leaders: Professorial leadership development needs and provision. *Educational Management Administration and Leadership (EMAL)*, 45(1), 123-140.
<https://doi.org/10.1177/1741143215578449>
- Feldon, D. F., Peugh, J., Timmerman, B. E., Maher, M. A., Hurst, M., Strickland, D., Gilmore, J. A., & Stiegelmeier, C. (2011). Graduate students' teaching experiences improve their methodological research skills. *Science*, 333(6045), 1037-1039.
<https://doi.org/10.1126/science.1204109>
- Gibbs, G., Knapper, C., & Piccinin, S. (2009). *Departmental leadership of teaching in research-intensive environments: Final report*. Leadership Foundation for Higher Education.
<https://www.advance-he.ac.uk/knowledge-hub/departmental-leadership-teaching-research-intensive-environments-final-report>
- Gigliotti, R. A., & Ruben, B. D. (2017). Preparing higher education leaders: A conceptual, strategic, and operational approach. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 96-114.
<https://doi.org/10.12806/v16/i1/t1>
- Gmelch, W. (2013). The development of campus academic leaders. *International Journal of Leadership and Change (IJLC)*, 1(1), 26-35.
<https://digitalcommons.wku.edu/ijlc/vol1/iss1/7/>
- Gmelch, W. (2015). The call for leadership: Why chairs serve, what they do, and how long should they serve. *American Kinesiology Association (AKA) Monographs: Leading and Managing the Kinesiology Department*, 1(1), 1-12.
https://americankinesiology.org/Content/Documents/01_Gmelch_mono_series.pdf
- Hallinger, P., & Chen, J. (2012). Review of research on educational leadership and management in Asia: A comparative analysis of research topics and methods, 1995-2012. *Educational Management Administration & Leadership (EMAL)*, 43(1), 5-27.
<https://doi.org/10.1177/1741143214535744>

- Handoyo, S. (2010). Pengukuran servant leadership sebagai alternatif kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi [Assessing servant leadership as leadership alternative in higher education institution during organizational change]. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 14(2), 130-140.
<https://doi.org/10.7454/mssh.v14i2.675>
- Hoefler, R. (2011). Basic skills of nonprofit leadership. In K. A. Agard (Ed.), *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook* (pp. 321-328). SAGE Publications, Inc..
<https://doi.org/10.4135/9781412979320.n37>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind (Intercultural cooperation and its importance for survival)* (3rd ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc..
<https://www.mhprofessional.com/9780071664189-usa-cultures-and-organizations-software-of-the-mind-third-edition-group>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) [Complete Dictionary of Bahasa Indonesia]. (n.d.a). *Ajek* [Unchanging]. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online.
<https://kbbi.web.id/ajek>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) [Complete Dictionary of Bahasa Indonesia]. (n.d.b). *Mumpuni* [Able]. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online.
<https://kbbi.web.id/mumpuni>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) [Complete Dictionary of Bahasa Indonesia]. (n.d.c). *Nrima* [Accepting]. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online.
<https://kbbi.web.id/nrima>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) [Complete Dictionary of Bahasa Indonesia]. (n.d.d). *Paguyuban* [Association]. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online.
<https://kbbi.web.id/paguyuban>
- Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia [Ministry of Research, Technology, and Higher Education of the Republic of Indonesia]. (2019). *Statistik pendidikan tinggi 2019* [Higher education statistics 2019]. Author.
<https://pddikti.kemdikbud.go.id/asset/data/publikasi/Statistik Pendidikan Tinggi Indonesia 2019.pdf>
- Klein, M. F., & Salk, R. J. (2013). Presidential succession planning: A qualitative study in private higher education. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(3), 335-345.
<https://doi.org/10.1177/1548051813483836>
- Leske, L. A. (2015). *Can entrepreneurs make it in academic leadership?* Higher Ed Jobs.
<https://www.higheredjobs.com/articles/articleDisplay.cfm?ID=608>
- Macfarlane, B. (2011). Professors as intellectual leaders: Formation, identity and role. *Studies in Higher Education*, 36(1), 57-73.
<https://doi.org/10.1080/03075070903443734>
- Mägi, E., & Beerkens, M. (2016). Linking research and teaching: Are research-active staff members different teachers? *Higher Education*, 72(2), 241-258.
<https://doi.org/10.1007/s10734-015-9951-1>
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). The process of change in university management: From the "Ivory Tower" to entrepreneurialism. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 33, 124-149.
<https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/287>
- Makarim, N. [Juneman Abraham]. (2020, July 8). *Tridarma perguruan tinggi masa depan menurut menteri mendikbud Nadiem Makarim* [The tridarma of future universities according to the minister of education and culture Nadiem Makarim] [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=VvgTWUbc3g>
- Mcgrath, C., Roxã, T., & Laksov, K. B. (2019). Change in a culture of collegiality and consensus-seeking: A double-edged sword. *Higher Education Research & Development*, 38(5), 1001-1014.
<https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1603203>
- McRoy, I., & Gibbs, P. (2009). Leading change in higher education. *Educational Management Administration and Leadership (EMAL)*, 37(5), 687-704.
<https://doi.org/10.1177/1741143209339655>

- Middlehurst, R., Goreham, H., & Woodfield, S. (2009). Why research leadership in higher education? Exploring contributions from the UK's Leadership Foundation for higher education. *Leadership*, 5(3), 311-329.
<https://doi.org/10.1177/1742715009337763>
- Morris, T. L., & Laipple, J. S. (2015). How prepared are academic administrators? Leadership and job satisfaction within US research universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(2), 241-251.
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1019125>
- Murniati, J., Panggabean, H., & Tjitra, H. (2020). *Dua sisi mata uang: Pemimpin dan perubahan* [Two sides of currency: Leader and change]. PT. Elex Media Komputindo.
https://elexmedia.id/detail/produk/Dua%20Sisi%20Mata%20Uang_%20Pemimpin%20dan%20Perubahan/9786230010101
- Osteen, L., & Coburn, M. B. (2012). Considering context: Developing students' leadership capacity. *New Directions for Student Services*, 2012(140), 5-15.
<https://doi.org/10.1002/ss.20028>
- Panggabean, H., Tjitra, H., & Murniati, J. (2014). *Kearifan lokal keunggulan global: Cakrawala baru di era globalisasi* [Local wisdom global excellence: New horizon in globalization era]. PT. Elex Media Komputindo.
<https://elexmedia.id/detail/produk/Kearifan%20Lokal%20Keunggulan%20Global/9786020256061>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Tinggi* [Government Polity of the Republic of Indonesia Number 30 Year 1990 Regarding Higher Education]. (1990).
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/60869>
- Pertiwi, A. P., Danto, W., & Laksitowening, K. A. (2011, February). *Balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja perguruan tinggi (IT Telkom)* [Balance scorecard as performance measurement in university (IT Telkom)]. Konferensi Nasional Sistem Informasi 2011, Bandung, Indonesia.
https://www.researchgate.net/publication/236014376_BALANCED_SCORECARD_SEBAGAI_ALAT_UKUR_KINERJA_PERGURUAN_TINGGI_IT_TELKOM
- Pinheiro, R., & Young, M. (2017). The university as an adaptive resilient organization: A complex systems perspective. In J. Huisman, & M. Tight (Eds.), *Theory and method in higher education research* (vol. 3) (pp. 119-136). Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/s2056-375220170000003007>
- Ponds, R., van Oort, F., & Frenken, K. (2010). Innovation, spillovers and university-industry collaboration: An extended knowledge production function approach. *Journal of Economic Geography*, 10(2), 231-255.
<https://doi.org/10.1093/jeg/lbp036>
- Pratch, L., & Jacobowitz, J. (1997). The psychology of leadership in rapidly changing conditions: A structural psychological approach. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 123(2), 169-196.
<https://pratchco.com/publications/publications-list/the-psychology-of-leadership-in-rapidly-changing-conditions-a-structural-psychological-approach>
- Putra, I. E. (n.d.). *Stop dagelan di pendidikan tinggi: Guru besar milik institusi yang menjunjung tinggi aktivitas keilmiahan* [Stop the circus in higher education: Professors of institutions upholding scientific activities]. change.org.
<https://www.change.org/p/menteri-ristek-dikti-dirjen-dikti-stop-dagelan-di-perguruan-tinggi-guru-besar-milik-institusi-yang-menjunjung-tinggi-aktivitas-keilmiahan>
- Ridla, M. R. (2016). Analisis balance scorecard pada kinerja perguruan tinggi swasta Islam di Kopertais Wilayah III Yogyakarta (Studi kasus di Sekolah Tinggi Islam Terpadu Yogyakarta) [Analysis of balance scorecard on performance in Islamic private university in Kopertais Wilayah III Yogyakarta (Case study in Sekolah Tinggi Islam Terpadu Yogyakarta)]. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 2(1), 55-73.
<https://doi.org/10.14421/jmd.2016.%25x> | <http://ejournal.uin-suka.ac.id/dakwah/JMD/article/view/996>
- Ronquillo, J. C. (2011). Servant, transformational, and transactional leadership. In K. A. Agard (Ed.), *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook* (pp. 345-353). SAGE Publications, Inc..
<https://doi.org/10.4135/9781412979320.n40>

- Sahlin, K., & Eriksson-Zetterquist, U. (2016). Collegiality in modern universities - The composition of governance ideals and practices. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2016(2-3), 33640. <https://doi.org/10.3402/nstep.v2.33640>
- Santos, F., Heitor, M. V., & Caraca, J. (1998). Organisational challenges for the university. *Higher Education Management*, 10(3), 87-108. <https://doi.org/10.1787/hemp-v10-3-en>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212058>
- Serow, R. C. (2000). Research and teaching at a research university. *Higher Education*, 40(4), 449-463. <https://doi.org/10.1023/A:1004154512833>
- Smith, B. L., & Hughey, A. W. (2006). Leadership in higher education - Its evolution and potential: A unique role facing critical challenges. *Industry and Higher Education*, 20(3), 157-163. <https://doi.org/10.5367/000000006777690972>
- Smith, Z. A., & Wolverton, M. (2010). Higher education leadership competencies: Quantitatively refining a qualitative model. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 61-70. <https://doi.org/10.1177/1548051809348018>
- Surface, J. R. (1971). Universities aren't corporations: Why corporate management won't work. *Business Horizons*, 14(3), 75-80. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(71\)90121-2](https://doi.org/10.1016/0007-6813(71)90121-2)
- Sykes, A. H. (2015). Models of educational management: The case of a language teaching institute. *Journal of Teaching and Education*, 4(1), 17-23. <http://www.universitypublications.net/jte/0401/html/DE4C117.xml>
- Teece, D. J. (2017). Managing the university: Why "organized anarchy" is unacceptable in the age of massive open online courses. *Strategic Organization*, 16(1), 92-102. <https://doi.org/10.1177/1476127017732760>
- Teferra, D. (2014). 'Organised anarchy' - The enduring paradigm of university management. University World News. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20140716075612402>
- Times Higher Education. (n.d.). *The world university rankings*. Author. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
- Tolak dekan, dokter ancam berhenti mengajar. (2010, January 21). Kompas. <https://nasional.kompas.com/read/2010/01/21/02015745/Tolak.Dekan.Dokter.Ancam.Berhenti.Mengajar>
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 [Policy of the Republic of Indonesia Number 14 Year 2005]. (2005). <https://jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/2005/14tahun2005uu.htm>
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.09.002>
- Wang, A. Y., & Frederick, C. M. (2018). Leadership in higher education: Opportunities and challenges for psychologist-managers. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(3), 197-207. <https://doi.org/10.1037/mgr0000072>
- Wolverton, M., Gmelch, W., & Wolverton, M. L. (2000). Finding a better person-environment fit in the academic deanship. *Innovative Higher Education*, 24(3), 203-226. <https://doi.org/10.1023/b:ihie.0000047411.49250.c6>
- Wolverton, M., & Poch, S. (2000). The nexus between academic deans and corporate CEOs: An opportunity in the making. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 7(3), 122-132. <https://doi.org/10.1177/107179190000700309>
- Yosua, I. (2020). *Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap affective identity-motivation to lead (AI-MTL) para dosen di Universitas X* [Factors affecting affective identity-motivation to lead (AI-MTL) of lecturers

in Universitas X] [Unpublished Master's thesis, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya]. Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.

