

SURAT PERJANJIAN PENUGASAN
PELAKSANAAN PENELITIAN PENUGASAN
DANA DIPA UNNES TAHUN 2020
Nomor: 27.23.4/UN37/PPK.3.1/2020

Pada hari ini Kamis tanggal Dua puluh tiga bulan April tahun Dua ribu dua puluh, kami yang bertandatangan di bawah ini:

1. Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd.

: **Pejabat Pembuat Komitmen** Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Negeri Semarang yang berkedudukan di Semarang, berdasarkan Keputusan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor : B/1/UN37/HK/2020 tanggal 2 Januari 2020, dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama KPA Universitas Negeri Semarang, untuk selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**;

2. Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum.

: Dosen pada Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Negeri Semarang, dalam hal ini bertindak sebagai Pengusul dan Ketua Pelaksana Penelitian Tahun Anggaran 2020 untuk selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** secara bersama-sama bersepakat mengikatkan diri dalam suatu Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian dengan ketentuan dan syarat-syarat yang diatur dalam pasal-pasal sebagai berikut.

PASAL 1
Dasar Hukum

Perjanjian penugasan ini berdasarkan kepada:

1. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Semarang.
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 32/PMK.02/2018 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2018 Nomor 511.
3. Keputusan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor : 302/P/2018 tanggal 26 Juni 2018, tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Pimpinan Lembaga dan Pimpinan Pascasarjana Antarwaktu Universitas Negeri Semarang.
4. Keputusan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor B/1/UN37/HK/2020 tanggal 2 Januari 2020, tentang Pengangkatan Pejabat Perbendaharaan / Pengelola Keuangan Tahun Anggaran 2020 Universitas Negeri Semarang.
5. Surat Keputusan Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Negeri Semarang Nomor : 1232/UN37.3.1/PG/2020, tanggal 17 April 2020, tentang Pemenang Kompetisi Penelitian pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat UNNES
6. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Universitas Negeri Semarang (UNNES) Nomor DIPA : SP DIPA-023.17.2.677507/2020, tanggal 27 Desember 2019.

PASAL 2 Ruang Lingkup Perjanjian

- (1) **PIHAK PERTAMA** memberi tugas kepada **PIHAK KEDUA**, dan **PIHAK KEDUA** menerima tugas tersebut untuk melaksanakan Penelitian Penugasan tahun 2020 dengan judul "KEPEMIMPINAN BERTUMBUH UNTUK PENINGKATAN LAYANAN PROFESIONALISME TENAGA KEPENDIDIKAN UNNES MENUJU WORLD CLASS UNIVERSITY"
- (2) **PIHAK KEDUA** bertanggungjawab penuh atas pelaksanaan, administrasi dan keuangan atas pekerjaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan berkewajiban menyerahkan semua bukti-bukti pengeluaran serta dokumen pelaksanaan lainnya dalam hal diperlukan oleh **PIHAK PERTAMA**.

PASAL 3 Dana Penelitian

- (1) Besarnya dana untuk melaksanakan penelitian dengan judul sebagaimana dimaksud pada Pasal 2 adalah sebesar **Rp 100.000.000,- (seratus juta Rupiah)** sudah termasuk pajak.
- (2) Dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibebankan pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran UNNES Nomor SP DIPA-023.17.2.677507/2020, tanggal 27 Desember 2019.

PASAL 4 Tata Cara Pembayaran Dana Penelitian

- (1) **PIHAK PERTAMA** akan membayarkan Dana Penelitian kepada **PIHAK KEDUA** secara sekaligus (100%) diawal dari total dana penelitian yaitu sebesar **Rp 100.000.000,- (seratus juta Rupiah)**, yang akan dibayarkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** setelah **PIHAK KEDUA** mengunggah hasil revisi proposal yang disahkan oleh Pejabat yang berwenang, RAB dan instrumen penelitian ke SIPP
- (2) Dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) akan disalurkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** melalui rekening BNI atas nama Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum. dengan nomor rekening 0232005142
- (3) **PIHAK PERTAMA** tidak bertanggung jawab atas keterlambatan dan/atau tidak terbayarnya sejumlah dana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang disebabkan karena kesalahan **PIHAK KEDUA** dalam menyampaikan data peneliti, nama bank, nomor rekening, dan persyaratan lainnya yang tidak sesuai dengan ketentuan.

Pasal 5 Jangka Waktu

Jangka waktu pelaksanaan penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 sampai selesai 100%, adalah terhitung sejak **Tanggal 23 April 2020** dan berakhir pada **Tanggal 13 November 2020**.

Pasal 6 Target Luaran

- (1) **PIHAK KEDUA** berkewajiban untuk mencapai target 1 (satu) luaran wajib dan 1 (satu) luaran tambahan seperti tersebut di bawah:
 - a. Artikel di Jurnal Internasional bereputasi Terindeks pada database International bereputasi (accepted/publised) atau
 - b. Kekayaan Intelektual berupa Hak Cipta (sertifikat)

- (2) Semua anggota peneliti harus dimasukkan ke luaran wajib penelitian dan pada artikel disebutkan nomor kontrak pada bagian "ucapan terimakasih".
- (3) PIHAK KEDUA berkewajiban untuk melaporkan perkembangan pencapaian target luaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepada PIHAK PERTAMA.

Pasal 7 Hak dan Kewajiban Para Pihak

- (1) Hak dan Kewajiban PIHAK PERTAMA:
 - a. PIHAK PERTAMA berkewajiban untuk memberikan dana penelitian kepada PIHAK KEDUA dengan jumlah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan dengan tata cara pembayaran sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4;
 - b. PIHAK PERTAMA berhak untuk mendapatkan dari PIHAK KEDUA luaran penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6.
- (2) Hak dan Kewajiban PIHAK KEDUA:
 - a. PIHAK KEDUA berhak menerima dana penelitian dari PIHAK PERTAMA dengan jumlah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan dengan tata cara pembayaran sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4.
 - b. PIHAK KEDUA berkewajiban menyerahkan kepada PIHAK PERTAMA luaran wajib sebagaimana pada pasal 6

Pasal 8 Pelaksanaan Penelitian

- (1) PIHAK KEDUA berkewajiban mengunggah hasil revisi proposal yang disahkan oleh Pejabat yang berwenang, RAB, dan instrumen penelitian ke SIPP dan menyerahkan *hardcopy* dokumen masing-masing 1 (satu) eksemplar paling lambat tanggal **8 Mei 2020**
- (2) PIHAK KEDUA berkewajiban mengunggah Buku catatan harian, laporan penggunaan dana, Laporan kemajuan ke SIPP dan menyerahkan *hardcopy* dokumen masing-masing 1 (satu) eksemplar paling lambat **7 Oktober 2020**
- (3) PIHAK KEDUA berkewajiban mengunggah Catatan Harian, Laporan Akhir, kwitansi pengeluaran, capaian hasil, Poster, artikel ilmiah, profil pada SIPP paling lambat **13 November 2020**
- (4) PIHAK KEDUA berkewajiban menyerahkan Hardcopy Catatan Harian, Laporan Akhir, kwitansi pengeluaran, capaian hasil, Poster, artikel ilmiah, profil masing-masing satu eksemplar kepada PIHAK PERTAMA paling lambat **31 Desember 2020**
- (5) PIHAK KEDUA berkewajiban menyerahkan luaran wajib sebagaimana pada Pasal 6 paling lambat pada tanggal **31 Agustus Tahun 2021** dengan status **PUBLISHED**
- (6) Laporan hasil Penelitian sebagaimana tersebut pada ayat (4) harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - a. Format font Times New Romans Ukuran 12 spasi 1,5
 - b. Bentuk/ukuran kertas A4;
 - c. Warna cover (d disesuaikan dengan ketentuan di panduan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat tahun 2020)
 - d. Di bawah bagian sampul cover ditulis:

Dibiayai oleh:
Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Universitas Negeri Semarang
Nomor : SP DIPA-023.17.2.677507/2020, tanggal 27 Desember 2019, sesuai dengan
Surat Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian Dana DIPA UNNES Tahun 2020
Nomor: 27.23.4/UN37/PPK.3.1/2020, tanggal 23 April 2020.

Pasal 9 Monitoring dan Evaluasi

- (1) **PIHAK PERTAMA** dalam rangka pengawasan akan melakukan Monitoring dan Evaluasi internal terhadap kemajuan pelaksanaan Penelitian Tahun Anggaran 2020.
- (2) **PIHAK KEDUA** selaku Ketua Pelaksana Penelitian **wajib hadir** dalam kegiatan Monitoring dan Evaluasi Internal, jika berhalangan wajib memberikan kuasa kepada anggota tim peneliti dalam judul yang sama.

Pasal 10 Penilaian Luaran

Penilaian luaran penelitian dilakukan oleh Komite Penilai/*Reviewer* Luaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pasal 11 Penggantian Ketua Pelaksana

- (1) Apabila **PIHAK KEDUA** selaku ketua pelaksana tidak dapat melaksanakan penelitian ini, maka **PIHAK KEDUA** wajib mengusulkan pengganti ketua pelaksana yang merupakan salah satu anggota tim kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (2) Perubahan terhadap susunan tim pelaksana dan substansi pelaksanaan penelitian ini dapat dibenarkan apa bila telah mendapat persetujuan tertulis dari **PIHAK PERTAMA**.
- (3) Apabila **PIHAK KEDUA** tidak dapat melaksanakan tugas dan tidak ada pengganti ketua sebagaimana dimaksud pada ayat (1), maka **PIHAK KEDUA** harus mengembalikan dana penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** yang selanjutnya disetor ke Kas BLU.
- (4) Bukti setor sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disimpan oleh **PIHAK PERTAMA**.

Pasal 12 Sanksi

- (1) Apabila sampai dengan batas waktu yang telah ditetapkan untuk melaksanakan Kontrak Penelitian telah berakhir, **PIHAK KEDUA belum menyelesaikan** tugasnya dan atau **terlambat** mengirim dan mengunggah laporan Kemajuan, catatan harian, Surat Pernyataan Tanggungjawab Belanja (SPTB) dan Laporan akhir, maka **PIHAK KEDUA** dikenakan **sanksi denda sebesar 1‰ (satu permil)** untuk setiap hari keterlambatan sampai dengan setinggi-tingginya **5% (lima persen)** terhitung dari tanggal jatuh tempo (13 November s.d. 31 Desember 2020)
- (2) Apabila sampai dengan batas waktu tanggal **31 Desember 2020**, **PIHAK KEDUA tidak melaksanakan kewajiban** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8, maka **PIHAK KEDUA** dikenai **sanksi denda** berupa **mengembalikan dana 30% dari dana penelitiannya** ke Kas BLU dan **sanksi administratif tidak dapat mengajukan proposal penelitian dalam kurun waktu 2 (dua) tahun berturut-turut**
- (3) Apabila **PIHAK KEDUA** tidak dapat memenuhi luaran yang telah dijanjikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (1) sampai dengan tanggal **31 Agustus 2021**, maka:
 - a. **PIHAK KEDUA** dikenakan **sanksi denda** berupa **mengembalikan dana biaya publikasi sebesar Rp 3.000.000,- (tiga juta Rupiah)** ke kas BLU
 - b. **PIHAK KEDUA** tidak dapat mengajukan proposal penelitian pendanaan LPPM UNNES dalam kurun waktu **2 (dua) tahun berturut-turut** baik sebagai Ketua maupun Anggota

- (4) Apabila **PIHAK KEDUA** tidak hadir dalam kegiatan Monitoring dan Evaluasi tanpa pemberitahuan sebelumnya kepada **PIHAK PERTAMA**, maka **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan dana Tahap Kedua sebesar 30% ke Kas BLU.

Pasal 13 **Pembatalan Perjanjian**

- (1) Apabila dikemudian hari terhadap judul Penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ditemukan adanya duplikasi dengan Penelitian lain dan/atau ditemukan adanya ketidakjujuran, itikad tidak baik, dan/atau perbuatan yang tidak sesuai dengan kaidah ilmiah dari atau dilakukan oleh **PIHAK KEDUA**, maka perjanjian Penelitian ini dinyatakan batal dan **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan dana penelitian yang telah diterima dari **PIHAK PERTAMA** yang selanjutnya akan disetor ke Kas Negara.
- (2) Bukti setor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disimpan oleh **PIHAK PERTAMA**

Pasal 14 **Pajak-pajak**

- (1) **PIHAK KEDUA** berkewajiban memungut dan menyetor pajak ke kantor pelayanan pajak setempat sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- (2) **PIHAK KEDUA** berkewajiban menyerahkan bukti pembayaran pajak kepada **PIHAK PERTAMA**

Pasal 15 **Peralatan dan/alat Hasil Penelitian**

- (1) Hak kekayaan intelektual yang dihasilkan dari Pelaksana Penelitian diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan.
- (2) Setiap publikasi, makalah dan/atau ekspos dalam bentuk apa pun yang berkaitan dengan hasil penelitian ini wajib mencantumkan **PIHAK PERTAMA** sebagai pemberi dana.
- (3) Hasil penelitian berupa peralatan dan/atau peralatan yang dibeli dari kegiatan ini adalah milik negara, dan dapat dihibahkan kepada institusi/lembaga melalui Berita Acara Serah Terima (BAST)

Pasal 16 **Keadaan Memaksa (*force majeure*)**

- (1) **PARA PIHAK** dibebaskan dari tanggung jawab atas keterlambatan atau kegagalan dalam memenuhi kewajiban yang dimaksud dalam Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian disebabkan atau diakibatkan oleh kejadian di luar kekuasaan **PARA PIHAK** yang dapat digolongkan sebagai keadaan memaksa (*force majeure*).
- (2) Peristiwa atau kejadian yang dapat digolongkan keadaan memaksa (*force majeure*) dalam Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian ini adalah bencana alam, wabah penyakit, kebakaran, perang, blokade, peledakan, sabotase, revolusi, pemberontakan, huru-hara, serta adanya tindakan pemerintah dalam bidang ekonomi dan moneter yang secara nyata berpengaruh terhadap Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian.

- (3) Apabila terjadi keadaan memaksa (*force majeure*) maka pihak yang mengalami wajib memberitahukan kepada pihak lainnya secara tertulis, selambat-lambatnya dalam waktu 7 (tujuh) hari kerja sejak terjadinya keadaan keadaaan memaksa (*force majeure*), disertai dengan bukti-bukti yang sah dari pihak berwajib dan **PARA PIHAK** dengan etiket baik akan segera membicarakan penyelesaiannya.

Pasal 17
Penyelesaian Sengketa

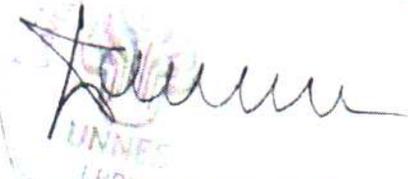
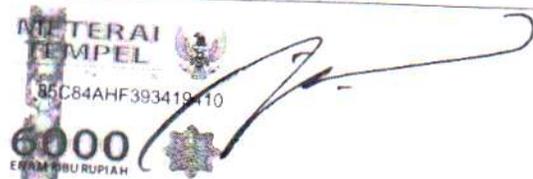
Apabila terjadi perselisihan antara **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** dalam pelaksanaan perjanjian ini akan dilakukan penyelesaian secara musyawarah dan mufakat, dan apabila tidak tercapai penyelesaian secara musyawarah dan mufakat maka penyelesaian dilakukan melalui proses hukum yang berlaku dengan memilih domisili hukum di Pengadilan Tinggi Semarang

Pasal 18
Lain-Lain

- (1) **PIHAK KEDUA** menjamin bahwa penelitian dengan judul tersebut di atas belum pernah dibiayai dan/atau diikutsertakan pada Pendanaan Penelitian lainnya, baik yang diselenggarakan oleh instansi, lembaga, perusahaan atau yayasan, baik di dalam maupun di luar negeri.
- (2) Segala sesuatu yang belum cukup diatur dalam Perjanjian ini dan dipandang perlu diatur lebih lanjut dan dilakukan perubahan oleh **PARA PIHAK**, maka perubahan-perubahannya akan diatur dalam perjanjian tambahan atau perubahan yang merupakan satu kesatuan dan bagian yang tidak terpisahkan dari Perjanjian ini.

Pasal 19
Penutup

Perjanjian ini dibuat dan ditandatangani oleh **PARA PIHAK** pada hari dan tanggal tersebut di atas, dibuat dalam rangkap 3 (tiga) dan bermeterai cukup sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yang masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama.

PIHAK PERTAMA	PIHAK KEDUA
	
Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd. NIP. 195809201985031003	Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum. NIP. 197506171999031002



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum.
NIP : 197506171999031002
Unit Kerja : Fakultas Bahasa dan Seni
Universitas Negeri Semarang

Dengan ini menyatakan bahwa Penelitian saya berjudul:
"KEPEMIMPINAN BERTUMBUH UNTUK PENINGKATAN LAYANAN PROFESIONALISME TENAGA
KEPENDIDIKAN UNNES MENUJU WORLD CLASS UNIVERSITY"
yang dibiayai oleh DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) Universitas Negeri Semarang Nomor: SP
DIPA-023.17.2.677507/2020, tanggal 27 Desember 2019, dengan Surat Perjanjian Penugasan
Pelaksanaan Penelitian Dana DIPA UNNES Tahun 2020 Nomor: 27.23.4/UN37/PPK.3.1/2020, tanggal
23 April 2020, adalah **bersifat original dan belum pernah dibiayai oleh lembaga/sumber dana
lain.**

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidak sesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia
dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengembalikan seluruh biaya
penelitian yang sudah diterima ke kas negara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Mengetahui,
Ketua LPPM UNNES

Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd.
NIP. 195809201985031003

Semarang, 23 April 2020

Yang menyatakan,
Ketua Pelaksana



Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum.
NIP. 197506171999031002

**Research Cluster:
Pengembangan SDM**

**LAPORAN AKHIR
PENELITIAN PENUGASAN**



**KEPEMIMPINAN BERTUMBUH
UNTUK PENINGKATAN LAYANAN PROFESIONALISME
TENAGA KEPENDIDIKAN UNNES
MENUJU *WORLD CLASS UNIVERSITY***

TIM PENGUSUL

Dr. Tommi Yuniawan, M.Hum. (Ketua)	NIDN 0017067505
Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum. (Anggota)	NIDN 0010126609
Ratih Widyastuti, S.Psi. (Anggota)	NIP 197201012005012001

MAHASISWA

**Nova Ayu Riskiyani/NIM 2101417025
Faizal Aditya Bagaskara/NIM 8111416300**

Dibiayai oleh:

**Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Universitas Negeri Semarang
Nomor: SP DIPA-023.17.2.677507/2020, tanggal 27 Desember 2019 sesuai dengan
Surat Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian Dana DIPA UNNES tahun 2020
Nomor: 27.23.4/UN37/PPK.3.1/2020, tanggal 23 April 2020**

**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
November, 2020**

**HALAMAN PENGESAHAN
PENELITIAN PENUGASAN**

Judul Penelitian : Kepemimpinan Bertumbuh untuk Peningkatan Layanan Profesionalisme Tenaga Kependidikan UNNES Menuju *Worlds Class University*

Ketua Peneliti

a. Nama Peneliti : Dr. Tommi Yuniawan, M.Hum.
b. NIDN : 0017067505
c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala/Pembina Utama Muda IV-c
d. Pendidikan S2/S3 : S3 Ilmu Pendidikan Bahasa
e. Fakultas/Jurusan : Fakultas Bahasa dan Seni/Bahasa dan Sastra Indonesia
f. Alamat Surel (email) : tommiyuniawan@mail.unnes.ac.id

Anggota Peneliti (ke-1)

a. Nama Lengkap : Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum.
b. NIDN : 0010126609
c. Program Studi : Bahasa dan Sastra Indonesia
d. Fakultas/Jurusan : Fakultas Bahasa dan Seni/Bahasa dan Sastra Indonesia

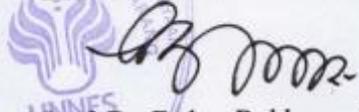
Anggota Peneliti (ke-2)

a. Nama Lengkap : Ratih Widyastuti, S.Psi.
b. NIP : 197201012005012001
c. Unit Kerja : Kabag Kemahasiswaan UNNES

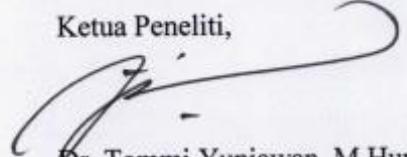
Kerja Sama dengan Institusi : ---
Mahasiswa Terlibat Penelitian: 2 Orang
Nama/NIM : Nova Ayu Riskiyani/2101417025
Nama/NIM : Faizal Aditya Bagaskara/8111416300
Biaya yang Diperlukan :
a. Sumber LP2M UNNES: Rp 100.000.000
b. UNNES Sumber lain : ---
Jumlah :Rp 100.000.000

Semarang, 01 November 2020

Mengetahui:
Rektor UNNES


Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum.
NIP 196612101991031003

Ketua Peneliti,


Dr. Tommi Yuniawan, M.Hum.
NIP 197506171999031002

Menyetujui:
Ketua LP2M UNNES


Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd.
NIP 195809201985031003

DAFTAR ISI

	halaman
SAMPUL USULAN PENELITIAN	i
PENGESAHAN USULAN	ii
DAFTAR ISI	iii
RINGKASAN	iv
BAB II PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Strategi Perguruan Tinggi Menuju World Class University	4
2.2 Pemimpin dan Kepemimpinan Ideal	9
2.3 Kepemimpinan Bertumbuh	12
BAB III TUJUAN, MANFAAT, LUARAN PENELITIAN	
3.1 Tujuan Penelitian	13
3.2 Manfaat Keutamaan Penelitian	13
3.3 Luaran Penelitian	14
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1 Pendekatan Penelitian	15
4.2 Lokasi dan Subjek Penelitian	15
4.3 Teknik dan Alat Pengumpulan Data	15
4.3.1 Teknik Pengumpulan Data	15
4.3.2 Alat/Instrumen Pengumpulan Data	16
4.4 Desain Penelitian	16
4.4.1 Studi Pendahuluan	16
4.4.2 Pengembangan Model	16
4.4.3 Validasi Model	17
4.5 Teknik Analisis Data	19
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Model Kepemimpinan Bertumbuh untuk Peningkatan Layanan Profesionalisme Tenaga Kependidikan UNNES Menuju <i>World Class University</i>	20
5.2 Kelayakan Model Kepemimpinan Bertumbuh untuk Peningkatan Layanan Profesionalisme Tenaga Kependidikan UNNES Menuju <i>World Class University</i>	32
BAB VI	
6.1 Simpulan	33
6.2 Saran	33
DAFTAR PUSTAKA	34
LAMPIRAN-LAMPIRAN	36

RINGKASAN

- Judul : ***Kepemimpinan Bertumbuh untuk Peningkatan Layanan Profesionalisme Tenaga Kependidikan UNNES Menuju WCU***
- Pengusul : (1) Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum. (ID Scopus:57212031644)
(2) Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum. (ID Scopus: 36992688300)
- Tim Mahasiswa : (1) Nova Ayu Riskiyani/NIM 2101417025
(2) Faizal Aditya Bagaskara/NIM 8111416300
- Jenis : Penelitian Penugasan
- Tema : Sosial Humaniora (Manajemen SDM)
- Usulan Dana : Rp. 100.000.000
- Deskripsi :

Presiden Republik Indonesia telah menetapkan kebijakan Sumber Daya Manusia unggul yang terdiri atas: (1) pendidikan karakter; (2) deregulasi dan debirokratisasi; (3) peningkatan investasi dan inovasi; (4) penciptaan lapangan kerja; serta (5) pemberdayaan teknologi. Kebijakan ini tentunya harus disambut dengan cepat dan tepat oleh seluruh perguruan tinggi, tidak terkecuali Universitas Negeri Semarang (UNNES) yang bervisi menjadi universitas berwawasan konservasi dan bereputasi internasional. Peran perguruan tinggi tertuang dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu: Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat. Hal ini berimplikasi bahwa Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi sangat penting bagi kemajuan institusinya. Oleh karena itulah, pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan sebagai unsur dominan dalam proses pembelajaran diarahkan untuk dapat meningkatkan kualifikasi, kompetensi, serta profesionalisme.

Faktor kepemimpinan menjadi penyebab utama berhasil atau tidaknya suatu perguruan tinggi dalam mewujudkan visinya. Terinspirasi dari Stephen Covey, Fathur Rokhman (2016, 2018) menggagas konsep Kepemimpinan Bertumbuh. Filosofi kepemimpinan bertumbuh memiliki pentahapan, yakni: (1) mengenal benih bertumbuh dalam kepemimpinan, (2) membuat pohon kepemimpinan kuat, (3) mengembangkan jejaring pohon kepemimpinan, (4) mengelola terpaan badai dalam kepemimpinan, serta (5) menumbuhkan benih baru kepemimpinan. Terkait dengan hal itu, model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* menjadi hal utama yang perlu dilakukan.

Untuk mencapai sasaran penelitian tersebut pendekatan yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan *research* dan *development* (R&D). Hasil analisis data dan pembahasan menunjukkan bahwa Kepemimpinan bertumbuh dianalogikan dengan pohon. Implementasi prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan *World Class University* secara berurutan, yaitu: (1) memperkuat pohon dalam kepemimpinan (20.23%); (2) menumbuhkan benih dalam kepemimpinan (20.19%); (3) menyemai tunas dalam kepemimpinan baru (20.16%); (4) merangkai jejaring pohon dalam kepemimpinan (19.83%); (5) mengelola terpaan badai dalam kepemimpinan (19.58%). Untuk itulah, tenaga kependidikan perlu memahami dan menerapkan lima prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme untuk mewujudkan *World Class University*.

Kata kunci: *layanan profesionalisme, kepemimpinan bertumbuh, tenaga kependidikan*

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Universitas Negeri Semarang bervisi menjadi universitas berwawasan konservasi dan bereputasi internasional. Wawasan konservasi dipahami sebagai suatu model yang harus diikuti dan ditiru, berupa keyakinan yang melandasi sudut pandang atau cara melihat dan memperlakukan persoalan yang menjadi fokus perhatian, yaitu konservasi. Wawasan konservasi menjadi rujukan yang disepakati bersama dan digunakan oleh sivitas akademika UNNES sebagai sebuah komunitas akademik. Wawasan konservasi menduduki posisi yang utama untuk menegaskan arah dan memandu sikap dan perilaku dalam mengerjakan atau mengutamakan sesuatu yang layak dipilih dengan sikap dan komitmen untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan membangun manusia serta kemanusiaannya. Kemudian, bereputasi internasional bermakna universitas yang memiliki citra positif dan nama baik dalam pergaulan internasional serta menjadi rujukan dalam kegiatan Tri Dharma PT secara global. Visi menjadi universitas bereputasi internasional merupakan tekad UNNES untuk dikenal, berprestasi dan bereputasi pada tingkat nasional, regional maupun internasional.

Terminologi *go international*, *globalization*, dan *harmonization* yang sedang marak di dunia pendidikan tinggi di Indonesia sebenarnya memiliki makna sama yaitu mengarah kepada internasionalisasi perguruan tinggi. Internasionalisasi lazim digunakan di dunia pendidikan untuk menjelaskan adanya pendidikan tanpa batas negara, transnasional, bisnis pendidikan antar negara (*borderless-, transnational, cross border and trade in education services*). Di samping itu, internasionalisasi pendidikan juga mencakup harmonisasi, dan standardisasi yang mencakup akreditasi, penjaminan mutu, dan kualifikasi lembaga pendidikan yang cukup pelik untuk dibahas.

Internasionalisasi perguruan tinggi diartikan sebagai sebuah proses di perguruan tinggi yang mengintegrasikan komponen internasional ke dalam tujuan, fungsi atau penyampaian pendidikan. Hal ini mencakup pengembangan kurikulum dan inovasinya; pertukaran dosen dan mahasiswa, pengembangan dan perluasan program studi; pemanfaatan bantuan teknologi. Untuk pembelajaran, pelatihan budaya, pendidikan untuk mahasiswa internasional; dan penelitian/publikasi bersama.

Internasionalisasi juga dimaknai sebagai upaya untuk menyiapkan mahasiswa lokal *go global*, menjadi *global citizen* yang kompetitif dan membanggakan bangsanya. Mendorong perguruan tinggi Indonesia untuk *go international* dalam arti mampu menghadirkan mutu yang terpadang secara internasional. Perguruan Tinggi di Indonesia diharapkan dapat melakukan internasionalisasi pendidikan dengan menjalin banyak kerja sama internasional bentuk dalam hal kurikulum, dosen, kolaborasi riset, pertukaran mahasiswa, mengadakan program *double degree* (ijazah ganda) dengan membuka program internasional. Upaya ini merupakan salah satu strategi yang banyak digunakan perguruan tinggi nasional dalam meningkatkan kualitas akademik dan reputasi internasionalnya.

QS (*Quacquarelli Symonds*) *Star* merupakan lembaga yang secara rutin melakukan analisis dan publikasi serta meranking universitas terbaik di dunia. Selama ini, QS menjadi rujukan terpercaya untuk melihat peringkat perguruan tinggi di dunia. QS melakukan pemeringkatan perguruan tinggi di seluruh dunia berdasarkan enam indikator yaitu *Academic Peer Review* (bobot:40%), *Global Employer Review* (10%), *Citations Per Faculty* (20%), *International Student Ratio* (5%), *International Faculty Ratio* (5%) dan *Faculty Student Ratio* (20%). QS membuat peringkat berdasarkan wilayah atau subyek/bidang ilmu.

Sebagai organisasi, perguruan tinggi dipandang sebagai organisasi yang memiliki karakteristik agak berbeda dengan organisasi lain. Penelitian Baldrige (dalam Brink, 1996) tentang tata pamong perguruan tinggi menunjukkan bahwa hampir semua kekuasaan pembuatan keputusan terletak pada level departemen (:baca lembaga/unit kerja). Selain itu, organisasi perguruan tinggi menggunakan praktik manajemen tidak terstruktur dan kontrol yang longgar. Cohen dan March (dalam Handoyo, 2006) ciri organisasi tersebut dikatakan sebagai anarki terorganisasi. Dengan karakteristik perguruan tinggi seperti itu, kepemimpinan yang dibutuhkan tentu berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi lainnya. Ketidaktepatan dalam penetapan kepemimpinan menyebabkan banyak orang menderita, mengalami *burn-out*, tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja (Frost, 2003). Dengan kata lain, keberadaan pemimpin memiliki pengaruh besar dalam keberhasilan perguruan tinggi.

Penegasan keberadaan pemimpin juga dinyatakan oleh Sardjono dan Syafarudin (2004), suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh

faktor kepemimpinan. Selain itu, Maxwell (2011:119) mengungkapkan bahwa “*Everything rises and falls on leadership*”. Kata-kata tersebut hingga kini makin nyata terbukti dewasa ini jika ditanyakan kepada banyak orang. Faktor kepemimpinan menjadi penyebab utama maju atau hancurnya suatu negara, lembaga, maupun organisasi. Untuk itu, model kepemimpinan bertumbuh dalam pengembangan pola pikir dan produktivitas layanan prima menuju *World Class University* (WCU) selalu di-*upgrade* sesuai dengan perkembangan zaman.

Dunia telah memasuki era disrupsi 4.0 dan society 5.0. Pada era ini, perubahan peradaban manusia tidak lagi dihitung dalam ribuan maupun ratusan tahun. Dalam hitungan puluhan tahun ataupun hitungan detik perubahan peradaban manusia dapat berlangsung dengan cepat. Gaya berpikir dan bertindak harus serba futuristik. Apa yang dilakukan hari ini merupakan pemikiran jangka panjang. Dengan demikian, apa yang dilakukan esok hari diubah menjadi hari ini dan begitu seterusnya. Untuk itu, UNNES dipandang perlu mengembangkan model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Bagaimanakah model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*?
2. Bagaimanakah kelayakan model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*?

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Perguruan Tinggi Menuju *World Class University*

2.1.1 Penataan pola pikir

Pola pikir merupakan bagian yang strategis dalam pengembangan organisasi, sistem tata kelola, dan pelaksanaan tugas pekerjaan. Organisasi dan sistem tata kelola yang benar dan baik tidak dapat berfungsi secara optimal apabila para pemangku kepentingan, terutama para pegawai/staf tidak memiliki pola pikir yang tepat. Bahkan, visi dan misi suatu perguruan tinggi yang disusun secara sistematis, sistemis, dan objektif tidak dapat tercapai secara optimal karena tidak didukung dengan pola pikir para pegawai/staf yang tepat. Pada hal untuk mencapai visi dan misi suatu perguruan tinggi diperlukan adanya strategi pencapaian yang tepat. Sementara, strategi yang tepat hanya dapat dirumuskan apabila para pegawai memiliki pola pikir yang benar dan baik. Lemahnya pola pikir pegawai/staf dapat dilihat dari pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi yang terkesan sebagai rutinitas dan tidak didukung dengan orientasi yang jelas.

Pelaksanaan pelayanan administratif cenderung bersifat rutinitas. Artinya, pelayanan administratif belum disertai dengan inovasi dan kreativitas sehingga harapan terlaksananya pelayanan prima di bidang pendidikan tinggi masih jauh dari kenyataan.

Berdasarkan kenyataan di atas, maka upaya peningkatan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi harus diawali dengan melaksanakan penataan pola pikir pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, maupun para pemangku kepentingan lainnya. Pola pikir berarti adanya kesamaan persepsi dan perspektif dalam pengembangan pendidikan tinggi beserta seluruh aspek-aspek pendukungnya. Adapun *outcome* penataan pola pikir adalah pemahaman setiap personal akan tugas dan tanggung jawabnya serta terciptanya budaya kerja yang lebih baik, dalam hal waktu, kedisiplinan, profesionalisme, transparansi, dan pencapaian target kerja. Dengan persepsi dan pola pikir yang benar dan baik, harapan tercapai peningkatan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi merupakan sebuah keniscayaan.

Untuk mencapai *outcome* tersebut, maka penataan pola pikir dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) membentuk Tim Pengembang dan Pengendali Pola Pikir, (2) menganalisis tugas dan fungsi unit kerja dan uraian tugas pekerjaan serta

melakukan sosialisasi hasil-hasilnya, (3) menyelenggarakan pelatihan penyusunan langkah-langkah pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan pola pikir yang logis dan realistis, (4) memantau dan mengevaluasi pelaksanaan tugas pekerjaan, (5) melaksanakan perbaikan pola pikir pegawai dalam upaya peningkatan keefektifan dan efisiensi kerja. Langkah-langkah ini diharapkan dapat meningkatkan kedisiplinan dan profesionalisme para pegawai/staf.

2.1.2 Penguatan tata kelola

Pada prinsipnya, UNNES telah mengembangkan sistem tata kelola yang benar dan baik serta efektif dan efisien. Tata kelola pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi maupun administrasi kepegawaian, keuangan, serta sarana dan prasarana didukung sistem informasi manajemen yang sangat baik dan lengkap. Oleh karena itu, para mahasiswa dapat memperoleh pelayanan akademik dan non akademik secara *on-line* (dalam jaring atau daring), sehingga tidak harus datang ke kampus. Dengan demikian, UNNES telah mengembangkan sistem tata kelola yang berorientasi pada terwujudnya pelayanan prima di bidang akademik maupun nonakademik.

Tata kelola yang didukung dengan sistem informasi manajemen memungkinkan pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi, baik akademik maupun nonakademik dapat dikontrol secara cepat dan tepat. Sementara, sistem informasi manajemen sangat membantu kelancaran dan ketepatan pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan, sarana dan prasarana, serta pelayanan laboratorium dan perpustakaan. Bahkan, kegiatan akademik yang dilaksanakan para dosen seperti seminar maupun publikasi karya ilmiah melalui berbagai jurnal dapat diketahui dan dikontrol secara *on-line*. Sistem tata kelola ini sangat bermanfaat bagi para dosen yang ingin menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkat, sasaran kinerja pegawai (SKP), dan/atau menghitung beban kerja dosen (BKD).

Namun demikian, sistem informasi manajemen yang baik dan lengkap itu belum dapat dilaksanakan secara optimal karena beberapa kendala seperti sistem informasi akademik, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, kemahasiswaan, kepegawaian, keuangan belum terintegrasi secara penuh. Selain itu, belum semua dosen dan tenaga kependidikan dapat memanfaatkan sistem informasi secara optimal. Misalnya, ada dosen yang melaksanakan perkuliahan secara manual sehingga pimpinan tidak dapat mengontrol pelaksanaan perkuliahan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu,

penguatan tata kelola dengan memanfaatkan sistem informasi manajemen diharapkan dapat meningkatkan pelayanan akademik dan pelayanan non akademik yang cepat dan bermutu. Dengan demikian, penguatan tata kelola merupakan aspek strategis dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi di UNNES.

Adapun output penguatan sistem tata kelola ini, di antaranya: (1) terselenggaranya program kegiatan yang lebih teratur dan sesuai dengan prosedur; (2) terlaksananya perkuliahan yang terencana, terarah, dan berkesinambungan; (3) pemanfaatan hasil-hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat oleh pemangku kepentingan secara cepat; (4) peningkatan mutu pelayanan pendidikan kepada para mahasiswa dan pemangku kepentingan lain; (5) terlaksananya proses bisnis perguruan tinggi yang lebih efektif dan efisien; (6) terlayannya kebutuhan publik melalui ketersediaan informasi yang lengkap dan akurat.

Untuk mencapai *outcome* tersebut, maka rencana kerja penguatan tata kelola disusun sebagai berikut: (1) perbaikan dan penerapan SOP yang telah disepakati bersama sehingga setiap tugas pekerjaan dapat dilaksanakan secara jelas dan sesuai dengan prosedur, (2) internalisasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 agar setiap sistem yang dimiliki dapat dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen, (3) pencapaian akreditasi institusi dan program studi dari AUN-QA agar dapat memberikan pelayanan pendidikan tinggi yang lebih bermutu, (4) penerapan tata laksana institusi berbasis elektronik atau e-goverment agar proses bisnis institusi terlaksana secara efektif dan efisien, (5) pelaksanaan kebijakan keterbukaan informasi agar para pemangku kepentingan terlayani dengan baik.

2.1.3 Penataan sistem manajemen sumber daya manusia

Persoalan yang paling krusial dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi di UNNES adalah kualitas sumber daya manusia yang beragam dan tidak merata. Tenaga kependidikan sebagai pendukung penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi masih jauh dari ideal. Bahkan, beberapa tenaga kependidikan yang menduduki jabatan struktural tidak memenuhi standar. Kenyataan ini disebabkan oleh budaya santai dan bukan karena kualifikasi pendidikan yang rendah. Pendek kata, sikap mental tenaga kependidikan UNNES merupakan determinan terciptanya hasil kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, tidak berlebihan apabila pelayanan prima di bidang akademik maupun non akademik sulit direalisasikan. Kenyataan ini makin memprihatinkan karena ada beberapa

Kepala Bagian yang tidak dapat memahami tugas dan fungsinya maupun prosedur kerjanya.

Rendahnya kinerja dosen maupun tenaga kependidikan disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: (1) adanya kesenjangan usia dan kepangkatan antara sesama pegawai negeri sipil, (2) sebagian pegawai UNNES masih berstatus sebagai pegawai honorer, (3) masih adanya rangkap jabatan, (4) rendahnya partisipasi dosen dalam kegiatan seminar, (5) rendahnya etos kerja para dosen dalam menghasilkan dan mempublikasikan karya ilmiah, (6) rendahnya partisipasi tenaga kependidikan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan. Kenyataan ini menuntut adanya penataan sistem manajemen sumber daya manusia agar penambahan jumlah dosen dan/atau tenaga kependidikan dapat dilaksanakan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan. Pemikiran ini sangat penting apabila dikaitkan dengan beberapa jurusan yang masih kekurangan dosen. Dengan demikian, penataan sistem manajemen sumber daya manusia bukan sekadar keinginan, melainkan sebagai kebutuhan.

Penataan sistem manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat menghasilkan *outcome*, di antaranya: (1) tersedianya dosen dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, baik jumlah maupun mutunya; (2) terselenggaranya pendidikan tinggi yang lebih baik karena setiap dosen dan tenaga kependidikan memiliki kompetensi di bidang tugasnya; (3) terlaksananya pelayanan prima di bidang akademik maupun non akademik karena setiap dosen dan tenaga kependidikan memahami tugas yang melekat pada jabatannya; (4) terwujudnya organisasi yang lebih baik karena setiap dosen dan tenaga kependidikan memiliki kedisiplinan yang tinggi; (5) terlaksananya tugas pekerjaan yang efektif dan efisien karena setiap dosen dan tenaga kependidikan dapat mengakses data kepegawaian dengan mudah; (6) pimpinan UNNES dapat menyusun rencana pengembangan sumber daya manusia dengan mudah.

Untuk mencapai *outcome* tersebut, beberapa program kerja yang harus dilaksanakan, di antaranya: (1) menganalisis dan menyusun rencana kebutuhan pegawai, baik dari aspek jumlah, pendidikan, maupun bidang keilmuannya; (2) memperbaiki dokumen uraian jabatan sesuai dengan kebutuhan peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi; (3) mengembangkan potensi pegawai berbasis kompetensi agar tersedia SDM yang kompeten di bidang masing-masing; (4) melakukan pembinaan pegawai sebagai upaya penguatan komitmen, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pekerjaan; (5) melakukan pemutakhiran data informasi kepegawaian.

2.1.4 Penguatan pelayanan publik

Sebagai institusi penyelenggara pendidikan tinggi, maka pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi harus berorientasi pada pelayanan publik di bidang pendidikan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, maupun bidang lain yang relevan. Apabila sistem tata kelola perguruan tinggi dapat dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen, maka harapan itu merupakan sebuah keniscayaan. Harapan ini makin kuat apabila penataan pola pikir dan penguatan sistem manajemen sumber daya pendidikan tinggi dapat dikembangkan dan dilaksanakan secara benar dan baik. Oleh karena itu, penguatan pelayanan publik menjadi kebutuhan yang diwujudkan secara optimal. Akhirnya, penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi yang bermutu dapat ditingkatkan secara bertahap, terencana, terarah, dan berkelanjutan.

Penguatan pelayanan publik diharapkan dapat mencapai beberapa outcome di, antaranya: (1) tercipta sistem pelayanan terpadu di bidang akademik dan non akademik berbasis sistem informasi manajemen yang kuat; (2) tercipta pelayanan prima di bidang akademik maupun non akademik; (3) terciptanya kepuasan pelanggan atau pemangku kepentingan di bidang pendidikan tinggi; (4) terciptanya pelayanan publik di bidang akademik dan non akademik yang berkualitas; (5) terselenggaranya pendidikan tinggi yang bermutu, efektif, dan efisien sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan di berbagai bidang kehidupan.

Untuk mencapai *outcome* tersebut, beberapa program kerja yang harus dilaksanakan, di antaranya: (1) memperbaiki sistem informasi manajemen; (2) meningkatkan peran dan fungsi web-site universitas, fakultas, pascasarjana, dan unit kerja lainnya; (3) menerapkan sistem informasi manajemen secara konsisten dan konsekuen; (4) menyediakan sarana atau media pengaduan dan menindaklanjuti setiap pengaduan secara adil dan cepat; (5) melakukan survei kepuasan pelanggan pada umumnya, kepuasan mahasiswa pada khususnya; (6) memperkuat komitmen para pegawai dalam melayani kebutuhan para pemangku kepentingan di bidang pendidikan tinggi. Dengan demikian, upaya peningkatan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi dapat tercapai secara optimal.

2.1.5 Penguatan pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang penting dalam suatu organisasi modern. Apabila dikaitkan dengan budaya akademik dan budaya mutu yang masih

rendah, maka pengawasan makin strategis peranan dan fungsinya. Bahkan, pengawasan menjadi sangat efektif untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, produktivitas kerja, peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi, peningkatan mutu pelayanan jasa pendidikan, peningkatan akuntabilitas kinerja kelembagaan maupun pegawai secara individual. Oleh karena itu, penguatan pengawasan merupakan kebutuhan dan harus dilaksanakan secara terencana, terarah, berkesinambungan, transparan, dan berkeadilan.

Penguatan pengawasan diharapkan dapat menghasilkan *outcome* di antaranya: (1) risiko dalam setiap kegiatan utama dapat terkendali dan terkelola dengan lebih baik; (2) proses pembelajaran semakin bermutu; (3) pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat semakin bermutu dan transparan; (4) transparansi dan akuntabilitas pelayanan akademik maupun non akademik semakin meningkat kualitasnya; (5) peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan; (6) kualitas hasil-hasil pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat semakin meningkat.

Untuk mencapai *outcome* tersebut, maka program kegiatan yang harus dilaksanakan, di antaranya: (1) menerapkan sistem penjaminan mutu secara konsisten dan konsekuen; (2) menerapkan sistem pengawasan internal sebagai bagian dari penguatan transparansi dan akuntabilitas kinerja keuangan; (3) menganalisis program-program kegiatan yang berisiko tinggi dan berimplikasi terhadap pengembangan reputasi perguruan tinggi; (4) melakukan pemantauan dan evaluasi kegiatan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan kegiatan non akademik lainnya; (5) melaksanakan survei kepuasan mahasiswa dan pelanggan jasa pendidikan tinggi pada umumnya; (6) melaksanakan kebijakan anti korupsi, plagiarisme, radikalisme, narkoba, dan anti pergaulan bebas di dalam kampus. Dengan demikian, peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi, pengelolaan perguruan tinggi, dan pelayanan jasa pendidikan merupakan sebuah keniscayaan.

2.2 Pemimpin dan Kepemimpinan Ideal

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua elemen yang saling berkaitan. Artinya, kepemimpinan (*style of the leader*) merupakan cerminan dari karakter/perilaku pemimpinnya (*leader behavior*). Perpaduan atau sintesis antara *leader behavior* dan *leader style* merupakan kunci keberhasilan pengelolaan organisasi atau lembaga.

Banyak pakar manajemen yang mengemukakan pendapatnya tentang kepemimpinan. Salah satunya adalah R. Terry (2006:495), kepemimpinan adalah kegiatan-kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Maksudnya, dalam kepemimpinan ada keterkaitan antara pemimpin dengan berbagai kegiatan yang dihasilkan oleh pemimpin tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempersatukan orang-orang dan dapat mengarahkannya sedemikian rupa untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seorang pemimpin, ia harus mempunyai kemampuan untuk mengatur lingkungan kepemimpinannya.

Keberhasilan seorang pemimpin bukan hanya terletak kepada kemampuan individunya saja namun meliputi semua unsur pendukung termasuk peran bawahan yang dipimpinya. Pemimpin yang baik tidak hanya memperhatikan tujuan utama dari organisasi yang dia pimpin, namun juga selalu memperhatikan yang dipimpinya. Seperti yang tertuang dalam tiga prinsip kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara sebagai berikut.

1. *Ing ngarso sung tulodo*, artinya bahwa seorang pemimpin haruslah memberikan teladan yang baik bagi yang dipimpin. Ia selalu bertindak dan bertutur kata seirama. Melalui keteladanan yang baik seorang pemimpin bisa merangsang yang dipimpinya untuk bersikap seperti pemimpinnya.
2. *Ing madya mangun karso*, artinya pemimpin haruslah bisa bekerja sama dengan yang dipimpinya. Semua pekerjaan yang dilakukan akan terasa mudah dan makin mempererat hubungan antara yang dipimpin dengan yang memimpin tetapi tidak melanggar etika jalur kepemimpinan.
3. *Tut wuri handayani*, artinya pemimpin memberi kesempatan kepada yang dipimpin untuk maju. Pemimpin harus memberikan ilmu-ilmu dan bekal-bekal yang akan menambah wawasan dan kecakapan mereka. Dengan upaya ini pemimpin tidak perlu ada pikiran takut tersaingi, tetapi justru pemberian kesempatan seperti itu memposisikan yang kita pimpin untuk maju. Seandainya pemimpin tidak ada maka ada yang mampu untuk meng-*handle*. Jika pemimpinnya cerdas dan yang dipimpin cakap lalu dikelola dengan baik maka tujuan dari kelompok (organisasi) akan tercapai dengan sempurna.

Agustian (2005:154) mengatakan selama ini banyak sekali kekeliruan pemahaman tentang arti kepemimpinan. Pada umumnya orang melihat pemimpin adalah sebuah

kedudukan atau sebuah posisi semata. Akibatnya, banyak orang yang mengejar untuk menjadi seorang pemimpin dengan menghalalkan berbagai cara dalam mencapai tujuan tersebut. Mulai dari membeli kedudukan dengan uang, menjilat atasan, menyikut pesaing atau teman, atau cara lain demi mengejar posisi pemimpin. Hal tersebut melahirkan pemimpin yang tidak dicintai, tidak disegani, tidak ditaati, dan bahkan dibenci. menggambarkan bahwa pemimpin ini akan menggunakan kekuasaannya untuk mengarahkan, memperlalat, atau menguasai orang lain, sehingga orang lain mengikutinya. Umumnya jenis pemimpin seperti ini suka menekan.

Jika jiwa manusia ditekan, jiwa itu akan mengeluarkan energi atau timbul dalam bentuk perjuangan, perlawanan, atau revolusi. Sebagai contoh dalam sejarah Hitler, Mussolini, dan Kaisar Hirohito, yang telah mencoba menekan dan menjajah dunia. Namun kemudian mereka hancur akibat daya perlawanan yang sangat dahsyat yang harus dihadapinya, akibat dari tekanan yang dibuatnya sendiri. Dorongan pertandingan yang hebat itu menghantam kembali dirinya. Inilah ketetapan Tuhan akan keseimbangan alam semesta. Gaya kepemimpinan yang melanggar garis demarkasi Tuhan hanya akan menumbuhkan anarkisme dan keganasan hewaniah. Thomas Hobbes menggambarkan dengan sebutan *homo homini lupus* (manusia menjadi pemangsa manusia lainnya). Itulah yang terjadi manakala yang memimpin hanya menggunakan otak tanpa hati nurani.

Pada tahun 2007, Kouzes dan Posner dalam bukunya *The Leadership Challenge* melakukan survei ciri khas pemimpin yang dikagumi. Hasil dari survei ini dalam rentang waktu 8 tahun memperlihatkan keadaan yang hampir sama. Dalam 2 kali survei yang dilakukan, kejujuran paling banyak dipilih dibandingkan dengan ciri khas kepemimpinan lainnya. Berpijak pada penelitian Kouzes dan Posner, penelitian Trimahanani dkk (2011) menemukan hasil agak berbeda, yakni karakter jujur menempati posisi kedua. Secara keseluruhan hasil survai yang menggambarkan urutan ciri khas kepemimpinan tersebut adalah (1) memiliki rencana ke depan (unsurkemampuan), (2) jujur (unsur karakter), (3) peduli, menghargai karyawan (unsur karakter), (4) integritas (unsur karakter), dan (5) bijaksana (unsur karakter dan kemampuan). Dari ke 5 ciri yang banyak di pilih tersebut, empat ciri merupakan ciri khas karakter, dan hanya satu ciri saja yang berkaitan dengan kecakapan atau kemampuan. Hasil ini mengukuhkan bahwa hati nurani yang membentuk karakter seseorang memiliki kontribusi yang lebih dominan daripada kemampuan dalam menjalankan kepemimpinan. Hal ini disandarkan konsep semua orang adalah pemimpin

(Agustian 2005:154). Artinya, kemampuan menjadi seorang pemimpin hakikatnya merupakan fitrah manusia yang diberikan Tuhan kepada manusia. Untuk menjadi sosok pemimpin yang ideal hanya perlu pengaruh. Agustian (2005) mengatakan bahwa pemimpin adalah pengaruh. Kunci pemberian pengaruh terletak pada keteladanan. Jadi, pemimpin yang ideal menjalankan kepemimpinan dengan menggunakan hati nurani dan keteladanan dengan menggunakan prinsip **semua orang adalah pemimpin dan pemimpin adalah pengaruh.**

2.3 Kepemimpinan Bertumbuh

Covey membuat kepemimpinan ibarat anak tangga yang berjenjang yang dilaksanakan secara *inside out* (dari dalam keluar). Empat jenjang tersebut mencakup (1) *Personal/ Pribadi*, yakni hubungan kita dengan diri kita sendiri, (2) *Interpersonal/ Antar Pribadi* berarti hubungan dan interaksi diri kita dengan orang lain, (3) *Manajerial* berarti tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan bersama orang lain, dan (4) *Organisasional* berarti kebutuhan diri kita utk mengorganisir orang; merekrut mereka, melatih mereka, menggaji mereka, membentuk kelompok, menyelesaikan permasalahan dan menciptakan struktur, strategi dan sistem yang selaras.

Terinspirasi dari Stephen Covey, Fathur Rokhman (2016) membuat konsep kepemimpinan diibaratkan sebuah pohon. Karena pohon itu bertumbuh, kepemimpinan yang digagas diberinama dengan kepemimpinan bertumbuh. Filosofi kepemimpinan bertumbuh setidaknya memiliki fase atau pentahapan dalam konsepnya yakni, (1) mengenal benih bertumbuh dalam kepemimpinan, (2) membuat pohon kepemimpinan kuat, (3) mengembangkan jejaring pohon kepemimpinan, (4) mengelola terpaan badai dalam kepemimpinan, dan (5) menumbuhkan benih baru kepemimpinan.

BAB III
TUJUAN, MANFAAT, LUARAN
PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, tujuan penelitian adalah sebagai berikut.

1. Merancang model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*.
2. Memaparkan kelayakan model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*.

3.2 Manfaat Keutamaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini meliputi manfaat teoretis dan praktis. Secara teoretis penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap khazanah perkembangan teori pengembangan *capacity building* dan kepemimpinan. Adapun secara praktis, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh UNNES dalam menempa sumber daya manusia (SDM), khususnya tenaga kependidikan dapat berkontribusi dalam menghasilkan berbagai lompatan prestasi yang berujung pada reputasi UNNES yang dapat bersanding dan/atau bersaing dengan perguruan tinggi di dunia. Selain itu, dengan kapasitas SDM, khususnya tenaga kependidikan yang handal tentu berharap SDM UNNES dapat menjadi pemimpin pada sebuah instansi atau lembaga strategis yang mampu membawa kejayaan untuk UNNES, bangsa, dan negara.

Luaran yang ditargetkan dalam penelitian sepenuhnya diarahkan pada jenis luaran sesuai dengan Indikator Kinerja Utama Penelitian (IKUP). Bentuk luaran minimal yang ditargetkan meliputi laporan penelitian, dan artikel ilmiah yang terpublikasi pada jurnal ilmiah.

3.3 Luaran Dan Indikator Capaian Penelitian

Luaran dan indikator yang dicapai dalam penelitian penugasan ini adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Luaran dan Indikator Capaian

No.	Luaran/Indikator Capaian	Tahun
1.	Temuan atau fakta-fakta tentang model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju <i>World Class University</i>	2020
2.	Purwa rupa kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju <i>World Class University</i>	2020
3.	Kelayakan pengembangan kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju <i>World Class University</i>	2020
4.	Blue Print pengembangan kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju <i>World Class University</i>	2020
5.	Pemakalah/Narasumber dalam pertemuan ilmiah nasional dan atau internasional	2020
5.	Prosiding seminar/konferensi nasional/internasional	2020
7.	Artikel ilmiah pada jurnal internasional bereputasi	2020
8.	Hak Kekayaan Intelektual	2020

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian dan pengembangan (*Research and Development*). Hal ini berkaitan dengan tujuan umum penelitian yaitu untuk menghasilkan model kepemimpinan bertumbuh dalam pengembangan pola pikir dan produktivitas layanan prima menuju *World Class University*. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menghasilkan model kepemimpinan bertumbuh dalam pengembangan pola pikir dan produktivitas layanan prima menuju *World Class University*. Seperti dijelaskan oleh Borg & Gall (1983:772) “*Educational Research and Development (R & D) is a process used to develop and validate educational product*”. Maksud penggunaan istilah produk pendidikan (*educational product*) dijelaskan lebih jauh, tidak hanya mencakup material seperti buku-buku teks, film-film pembelajaran dsb; tetapi juga berhubungan dengan pengembangan proses dan prosedur. Dengan dasar tersebut, pendekatan penelitian dan pengembangan dipandang memiliki relevansi yang tinggi untuk mengembangkan model kepemimpinan bertumbuh dalam pengembangan pola pikir dan produktivitas layanan prima menuju *World Class University*. Dalam penelitian dan pengembangan ini dilakukan penyederhanaan langkah, dari sepuluh langkah (Borg & Gall, 1983:773), menjadi tiga tahap, yaitu studi pendahuluan (analisis kebutuhan), pengembangan dan validasi.

4.2 Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di UNNES dengan subjek penelitian adalah tenaga kependidikan di tingkat universitas, lembaga, unit di UNNES. Lokasi dan subjek penelitian ditetapkan secara *purposive*, dengan mempertimbangkan tahap-tahap penelitian serta tujuan penelitian.

4.3 Teknik dan Alat Pengumpulan Data

4.3.1 Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dikelompokkan dalam tiga bagian yaitu, studi pendahuluan, pengembangan, dan uji validasi. Pada studi pendahuluan dipilih

teknik angket, observasi, dokumentasi, dan FGD, di samping kajian literatur. Secara umum, ketiga teknik tersebut (angket, observasi dan dokumentasi) digunakan secara bersamaan dan saling melengkapi yang dilaksanakan secara daring.

Pada tahap pengembangan, ada dua langkah yang berkaitan dengan teknik pengumpulan data, yaitu uji coba terbatas pada kelompok (subjek penelitian) model, dan uji coba terbatas kelompok model yang didampingi kelompok imbas. Pada kedua uji coba terbatas tersebut, teknik pengumpulan data yang pokok adalah observasi dan angket.

Pada tahap validasi model, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penilaian dampak penerapan model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*

4.3.2 Alat/Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang dikembangkan dalam penelitian ini berkaitan dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan pada tiap-tiap tahap penelitian, yaitu: (a) angket (daftar pertanyaan), dan daftar centang (*check list*), digunakan untuk mengajukan pertanyaan dan observasi pada tahap studi pendahuluan; (b) daftar pertanyaan dan daftar centang, juga digunakan untuk mengajukan pertanyaan dan observasi dalam tahap pengembangan, serta dalam menilai hasil implementasi model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*; (d) panduan wawancara dan FGD.

4.4 Desain Penelitian

4.4.1 Studi pendahuluan

Pada tahap studi pendahuluan, penelitian dan pengembangan ini direncanakan menempuh alur/tahap yang meliputi studi literatur, studi literatur, studi/pengumpulan data lapangan, dan deskripsi serta analisis temuan lapangan (model faktual). Secara rinci studi pendahuluan ini menempuh beberapa kegiatan yang mencakup (1) identifikasi model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*; dan (2) model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*.

4.4.2 Pengembangan model

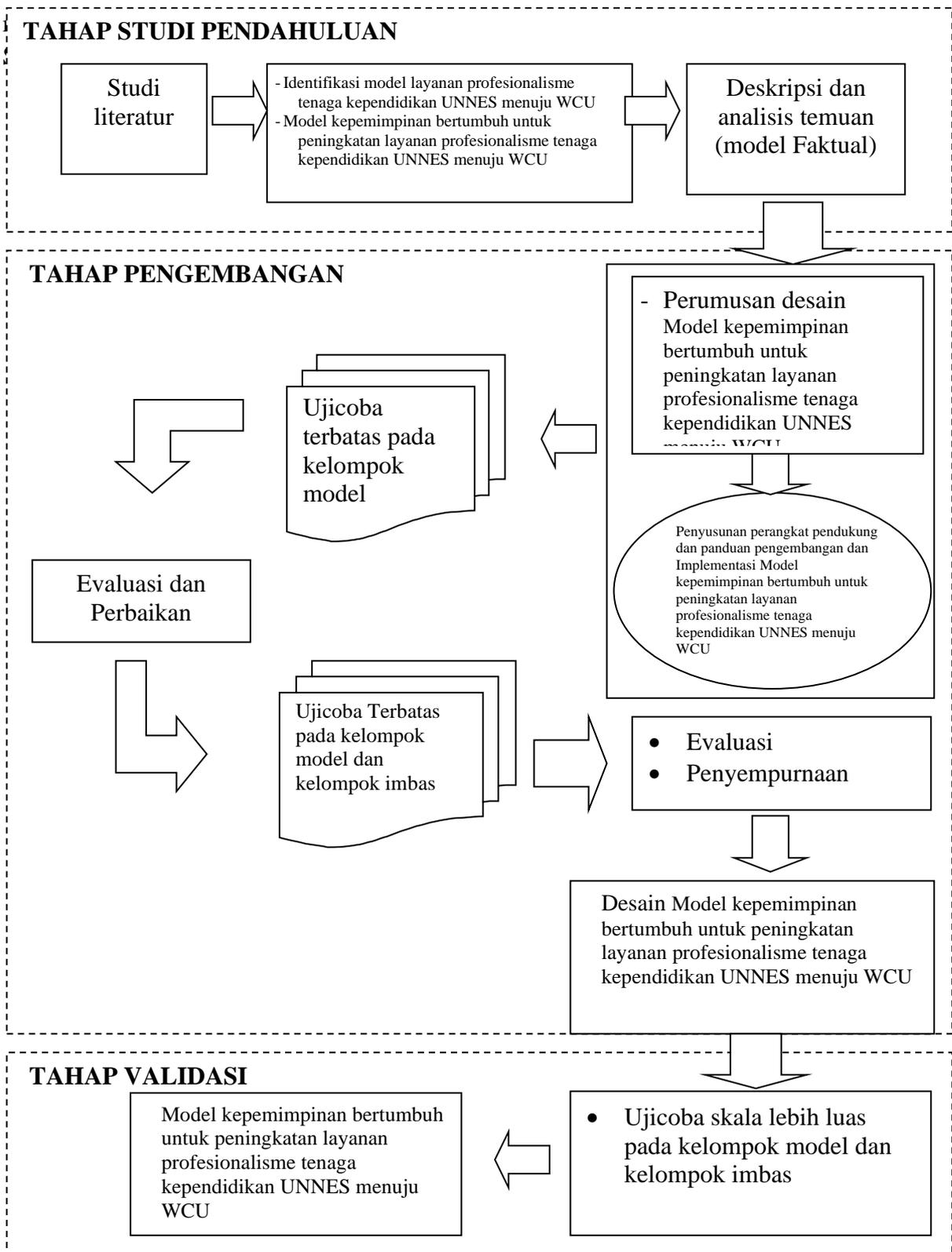
Berdasarkan deskripsi dan analisis temuan secara faktual, disusun langkah-langkah pengembangan sebagai berikut:

1. Mengembangkan rumusan awal (desain) tentang model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*.
2. Melakukan uji coba awal model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* dalam skala terbatas. Berikutnya kelompok model didampingi kelompok imbas mengembangkan dan mengimplementasikan desain model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*. Tujuan langkah ini adalah untuk mengetahui kelayakan desain model yang dikembangkan dapat diterapkan dengan benar oleh kelompok model. Pengumpulan data dalam langkah ini dilakukan melalui observasi, dan angket, dan FGD dianalisis secara deskriptif. Dengan demikian penelitian pada langkah ini menggunakan pendekatan kualitatif.

4.4.3 Validasi Model

Berdasarkan hasil penelitian/temuan model, berikutnya dilakukan validasi model dalam rangka menghasilkan model (final) pengembangan dan implementasi model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*. Untuk itu kegiatan yang dilakukan adalah melakukan ujicoba utama yang melibatkan khalayak (kelompok model dan imbas) lebih luas. Tujuan yang hendak diungkap dalam validasi model adalah untuk mendeskripsikan kesesuaian dan kelayakan model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* yang telah dirumuskan. Mengingat instrumen dalam penelitian ini lebih banyak menggunakan kuesioner terbuka, validitas yang digunakan adalah validitas isi dengan penilaian pakar (*expert judgement*) dan analisis kesahihan data kualitatif menggunakan derajat kepercayaan dengan triangulasi, sumber dan peneliti serta uraian rinci (*thick description*).

Alur penelitian dan pengembangan ini digambarkan dalam bagan sebagai berikut.



-Bagan 1. Alur penelitian Model Kepemimpinan Bertumbuh dalam pengembangan pola

4.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam tiga tahap (studi), yaitu: tahap pendahuluan, pengembangan dan validasi. Pada tahap studi pendahuluan, temuan atau fakta-fakta tentang model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* dianalisis (diinterpretasikan) secara kualitatif. Dengan demikian, data yang diperoleh pada tahap ini dianalisis dengan analisis deskriptif kuantitatif dan analisis deskriptif kualitatif.

Pada tahap pengembangan, teknik yang digunakan dalam menganalisis adalah analisis kualitatif. Kemudian, pada tahap validasi model, teknik analisis yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif dalam bentuk sajian data; demikian juga dalam ukuran keterterapan model (*applicability*) dianalisis secara deskriptif kualitatif dan kuantitatif.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Model Kepemimpinan Bertumbuh untuk Peningkatan Layanan Profesionalisme Tenaga Kependidikan UNNES Menuju *World Class University*

UNNES menuju reputasi internasional dibangun bukan dengan kekuatan, melainkan kepercayaan dan kecepatan bergerak menggapai visi besar. Hal ini berimplikasi bahwa untuk menjadi pemimpin besar harus dimulai dengan visi besar. Menurut Rektor UNNES, Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum. bahwa kepemimpinan yang berhasil adalah yang terus bertumbuh. Setiap orang memiliki potensi menjadi pemimpin. Namun tidak setiap orang berhasil mengembangkan potensinya. Orang yang berhasil menjadi pemimpin juga tidak selalu melaksanakan tugas kepemimpinannya.



Gambar 1. Launching dan FGD Buku Kepemimpinan Bertumbuh, Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum, 09 Desember 2016 (Gambar diambil sebelum masa Pandemi Covid-19)

Model kepemimpinan bertumbuh disimbolkan dengan pohon. Hal ini disebabkan pohon itu: (1) pohon memiliki daya adaptif untuk bertahan hidup; (2) pohon selalu merespons perubahan alam; dan (3) semua unsur dalam pohon berjaln memberikan manfaat.

Kepemimpinan bertumbuh dilambangkan dengan pohon (Rokhman 2016, 2018). Pohon bisa menjadi analogi yang tepat untuk memahami kepemimpinan. Secara anatomi, pohon adalah organisme yang kompleks. Tidak hanya terdiri atas akar hingga daun, bunga, dan buah, tetapi ada bagian-bagian mikro di dalam pohon. Tiap-tiap bagian bekerja agar pohon terus tumbuh menjadi bagian yang sangat penting dalam ekosistem yang kompleks.



Gambar 2. Pohon Lambang Kepemimpinan Bertumbuh

Sifat paling mengagumkan dari pohon adalah caranya tumbuh dalam lingkungan yang terus berubah. Pohon melakukan berbagai cara, bahkan kerap di luar dugaan manusia, untuk merespons perubahan di sekitarnya. Kemampuan adaptif pohon teruji sehingga terus bertahan hidup, bertumbuh menjadi semakin kokoh dan rindang. Yang tidak kalah penting, semakin besar pohon, manfaat yang diberikan kepada lingkungannya juga semakin besar. Pohon tidak sekadar menyediakan nutrisi bagi makhluk hidup di sekitarnya, tetapi mampu menyuburkan tanaman melalui siklus organik, dan memberi udara yang segar. Kemampuan adaptif pohon ini telah dikuak melalui sains. Kemampuan pohon untuk bertumbuh ternyata disebabkan kemampuannya berkomunikasi, baik sesama pohon maupun ekosistem tempatnya hidup. Pohon dapat membuat jaringan pertemanan melalui akar-akar yang saling terkait. Akar-akar yang saling terkait dapat bertukar nutrisi dan bertukar informasi.

Hal tersebut mengkonfirmasi bahwa pohon memiliki “Bahasa”. Bahasa pohon mungkin tidak sekompleks bahasa manusia, tetapi pola yang terbentuk sangatlah konsisten. Pohon dapat mengabarkan pada pohon lainnya bahwa dia sedang sakit. Sakitnya ini dapat disebabkan oleh factor eksternal dan pohon dapat mengabarkan pada teman-teman pohon untuk mengambil langkah yang diperlukan misalnya memproduksi racun atau mengurangi produksi buah. Semua hal ini dapat dibuktikan secara ilmiah.

Pohon dapat menciptakan jaring pengaman sosial bagi sesama pohon. Pohon yang hidup di tanah kaya nutrisi menyubsidi temannya yang hidup di tanah yang kurang nutrisi. Beberapa pohon dapat merasakan jatuh cinta. Ada pohon laki-laki dan pohon perempuan yang menyampaikan pesan cintanya melalui angin. Peristiwa itu disebut sebagai peristiwa pembuahan. Kehebatan pohon membaca musim dan arah angin menjadikan mereka mampu bereproduksi. Bagi kita, angin hanya sekadar buaian di permukaan kulit. Bagi beberapa pohon, angin adalah sarana bercinta.

Percaya atau tidak, pohon juga memiliki etika. Pohon yang tidak mematuhi etiket akan dimusuhi oleh pohon lain. Ranting pohon yang ada di atas akan tumbuh dengan arah yang tidak menutupi sinar matahari bagi ranting di bawahnya dan begitu seterusnya. Pohon juga memiliki kemampuan belajar atau bersekolah. Angin yang bertiup ke arah tertentu akan menyebabkan batang pohon menebal di arah terjangan angin. Pohon belajar untuk tidak tumbang. Pohon yang tumbuh di lereng gunung akan menyesuaikan arah tumbuhnya agar tidak mudah tergelincir berbeda dengan pohon yang sama yang tumbuh di area datar.

Secara massal, pohon bersikap lebih mengagumkan. Secara kolektif mereka dapat mempengaruhi iklim suatu daerah. Secara berkelompok mereka dapat menentukan kandungan oksigen dan karbondioksida di area tertentu maupun global. Secara masal, pohon dapat mengatur kandungan air yang ada di dalam tanah dan mentransmisikan air ke tempat berpuluh kilometer jauhnya.

Yang terpenting dari pertumbuhan dan perilaku pohon adalah cara mereka mencerna waktu. Bagi manusia yang rata-rata hidupnya hanya 60 sampai 70 tahun, kita mencerna waktu dengan putaran jam dan detik yang begitu cepat. Wajar jika kita menganggap pohon tidak bergerak dan tidak sehidup diri kita. Namun, bagi pohon yang usianya dapat mencapai ratusan bahkan ribuan tahun, mereka tidak perlu terburu-buru dalam melakukan sesuatu. Pohon dapat berpindah tempat secara perlahan dalam waktu puluhan tahun melalui pertumbuhan akar dan batang. Mereka mencari tempat yang lebih bernutrisi, tetapi tidak tergesa-gesa seperti kita. Pohon paham tentang bulan dan tahun. Nyatanya mereka tahu kapan harus berbuah dan kapan harus menanggalkan daun.

Telaah di atas bisa menjadi inspirasi bahwa daya tahan, kapasitas, dan pertumbuhan pohon juga ditentukan oleh kemampuannya berinteraksi dengan pohon lain. Dalam banyak kesempatan, kemampuan pohon berkomunikasi menentukan kelangsungan hidupnya. Ia bisa tumbuh menjadi pohon yang besar dan rimbun jika dia memelihara komunikasi itu. Ini persis seperti seorang pemimpin. Kapasitas kepemimpinannya akan tumbuh jika diimbangi dengan kemampuan berkomunikasi, baik berkomunikasi dalam sistem internal maupun eksternalnya.

Sifat pohon itulah yang digunakan konsep kepemimpinan bertumbuh. Pohon adalah analogi yang tepat sebab memiliki kesamaan sifat dasar yang sama. Kepemimpinan juga seperti pohon: bertumbuh dan adaptif. *Kedua* sifat itu wajib dimiliki karena kepemimpinan senantiasa hadir dalam ruang sosial yang bergerak dinamis. Selain

karakter sosiologis dan psikologis masyarakat terus berubah, nilai dan norma masyarakat juga terus berganti. Kepemimpinan yang baik, yakni kepemimpinan yang bertumbuh, merespon perubahan itu sebagai sarana meningkatkan kapasitas pada sepanjang hidupnya.

Secara kronologis, proses hidup pohon berkembang dalam lima tahap besar. Awalnya pohon berbentuk bibit. Bibit semakin karena batang, dahan, dan rantingnya terus menguat. Kemampuan pohon berinteraksi dan merespons lingkungan menjadikannya makin besar. *Keempat*, kekuatan pohon akan diuji pada saat krisis, mengalami masa sulit, dan kerap kali harus bertahan dari terpaan angin badai. *Kelima*, pohon harus menumbuhkan tunas baru untuk meneruskan “peradabannya”. Jadi, lima strategi kepemimpinan bertumbuh dapat dijabarkan dalam lima tahapan, yaitu mampu menumbuhkan benih kepemimpinan, senantiasa bertumbuh kapasitas dan kualitasnya, komunikatif membangun jejaring, tangguh menghadapi tantangan, sekaligus mampu menciptakan kepemimpinan yang berkelanjutan (Rokhman, 2016, 2018).



Gambar 3. Rektor UNNES, Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum memberikan Pelatihan Kepemimpinan Bertumbuh (Gambar diambil sebelum masa Pandemi Covid-19)

5.2 Kelayakan Model Kepemimpinan Bertumbuh untuk Peningkatan Layanan Profesionalisme Tenaga Kependidikan UNNES Menuju *World Class University*

Implikasi dari pohon sebagai simbol kepemimpinan bertumbuh dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional, yaitu: (1) pohon dapat membuat jaringan pertemanan melalui akar-akar yang saling terkait, (2) pohon dapat menciptakan jaring pengaman sosial bagi sesama pohon, (3) pohon memiliki etiket, (4) pohon memiliki kemampuan belajar atau bersekolah, (5) secara

kolektif, pohon dapat memengaruhi iklim suatu daerah, (6) dari pertumbuhan dan perilakunya, pohon memiliki cara mencerna waktu yang hebat.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan Rektor UNNES, Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum menyatakan bahwa lima prinsip dalam model kepemimpinan bertumbuh, yaitu: (1) menumbuhkan bibit kepemimpinan; (2) memperkuat pohon kepemimpinan; (3) merangkai jejaring pohon kepemimpinan; (4) pohon kuat menghadapi badai; serta (5) menyemai tunas kepemimpinan baru. Berdasarkan hasil analisis data, dari lima prinsip tersebut, model kepemimpinan bertumbuh dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* dapat disajikan pada diagram sebagai berikut.



Gambar 4. Diagram model kepemimpinan bertumbuh layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional

Menumbuhkan Benih Kepemimpinan

Berdasarkan analisis data bahwa prinsip menumbuhkan bibit kepemimpinan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* diperoleh skor rata-rata 20.19%. Skor ini berada pada urutan kedua dari lima prinsip kepemimpinan bertumbuh. Hal ini menunjukkan tingginya menumbuhkan bibit kepemimpinan tenaga kependidikan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*. Menumbuhkan benih kepemimpinan, antara lain harus dilandasi dengan: martabat kemanusiaan (humanis); kesadaran perubahan; spiritualitas; bersyukur; cinta kasih; kebaikan; kebijakan; berbagi; komitmen; serta partisipatif.



Gambar 5. Simbol Menumbuhkan Benih Kepemimpinan

Benih kepemimpinan tenaga kependidikan harus tumbuh dari memaksimalkan martabat kemanusiaan (humanis). Kepemimpinan tenaga kependidikan harus terus bertumbuh sejalan dengan kesadaran atas segala perubahan. Bibit kepemimpinan tenaga kependidikan harus dibangun atas dasar spiritual untuk beribadah dan mendekatkan kepada Tuhan (Allah Swt) Yang Maha Kuasa. Rasa syukur membuat bibit kepemimpinan tenaga kependidikan harus makin subur (meningkat dan kuat). Bibit kepemimpinan tenaga kependidikan harus tumbuh dengan lebih banyak menebar kasih sayang. Kepemimpinan tenaga kependidikan harus dilaksanakan sebagai sumber merealisasikan berbagai kebaikan. Tenaga kependidikan harus menumbuhkan bibit kepemimpinan dengan mendayagunakan kebajikan untuk membuat kebijakan yang menyejukkan dan mensejahterakan. Tenaga kependidikan harus menumbuhkan bibit kepemimpinan dengan banyak berbagi dan bahkan melebihi dari apa yang diterima. Tenaga kependidikan harus menjaga komitmen dan tanggung jawab sebagai bekal menumbuhkan bibit kepemimpinan. Kepemimpinan tenaga kependidikan harus tumbuh subur dengan melibatkan partisipasi pihak lain yang melengkapi kekurangan.

Memperkuat Pohon Kepemimpinan

Pohon kepemimpinan, tumbuh menguat dengan intelektualitas, integritas dan kerja keras. Pemimpin itu harus menemukan dan memahami aturan organisasinya serta tidak pernah berhenti belajar. Dari analisis data, prinsip memperkuat pohon kepemimpinan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* diperoleh skor rata-rata 20.23%. Prinsip ini berada pada urutan pertama dari lima prinsip kepemimpinan bertumbuh. Hal ini menunjukkan sangat tingginya memperkuat pohon kepemimpinan tenaga kependidikan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*.

Memperkuat pohon kepemimpinan, antara lain harus dilandasi dengan: literasi dan kompetensi; budaya terpelajar; belajar sepanjang hayat; memahami siklus organisasi; organisasi sehat; seni manajemen; membangun harmoni; introspeksi diri; integritas; serta keteguhan.



Gambar 6. Simbol Memperkuat Pohon Kepemimpinan

Kekuatan kepemimpinan tenaga kependidikan harus ditopang dengan kekuatan literasi dan kompetensi. Tenaga kependidikan harus menguatkan pohon kepemimpinan dengan membudayakan untuk terus belajar. Pohon kepemimpinan tenaga kependidikan harus dikuatkan dengan menjadi pribadi yang gemar belajar sepanjang hayat. Kepemimpinan tenaga kependidikan harus dijalankan dengan kuat sesuai norma dan aturan organisasi. Tenaga kependidikan harus membangun kepemimpinan dengan menggunakan seni manajemen yang proposional sesuai dengan kompetensi dan kapasitas yang dibutuhkan. Tenaga kependidikan harus senantiasa menciptakan harmoni dalam menjalankan organisasi. Tenaga kependidikan harus melaksanakan introspeksi sebagai bagian dari penguatan pohon kepemimpinan. Integritas dalam kepemimpinan tenaga kependidikan harus dilaksanakan dengan sepenuhnya. Tenaga kependidikan harus tetap menjaga keteguhan dalam memegang prinsip kepemimpinan yang digunakan.

Merangkai Jejaring Pohon Kepemimpinan

Prinsip merangkai jejaring pohon kepemimpinan harus dibangun dengan komunikasi yang tulus dengan menjadi pendengar yang baik. Keterbukaan adalah kesempatan emas mengakselerasi laju organisasi untuk mencapai visi lebih cepat. Berdasarkan analisis data bahwa prinsip merangkai jejaring pohon kepemimpinan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* diperoleh skor rata-rata 19.83%. Skor ini berada pada urutan keempat dari lima prinsip. Hal ini menunjukkan kurangnya merangkai jejaring pohon kepemimpinan tenaga

kependidikan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*. Untuk itulah, dalam merangkai jejaring pohon kepemimpinan, tenaga kependidikan harus dilandasi dengan aspek: komunikator ulung; rasa memiliki; belajar mendengar; memperbesar pengaruh; bersikap terbuka, jujur, jelas, dan bermakna; santun, bersahabat; mengelola perbedaan; serta bernegosiasi.



Gambar 7. Simbol Merangkai Jejaring Pohon Kepemimpinan

Dari aspek tersebut, tenaga kependidikan harus memiliki kompetensi komunikasi yang ulung, berjejaring dengan menumbuhkan rasa memiliki, belajar mendengar, membangun komunikasi yang memiliki pengaruh besar, bersikap terbuka dalam memperluas jejaring, membangun prinsip kejujuran, jelas, dan bermakna; santun untuk menghindari kegaduhan; semangat persahabatan; serta pola komunikasi yang mampu mengelola perbedaan dan perdebatan; serta mampu bernegosiasi

Pohon Kuat Menghadapi Badai

Terpaan badai dalam kepemimpinan, seringkali muncul. Pada saat ada terpaan badai, seorang pemimpin tidak boleh menyerah. Pemimpin dapat gagal, tetapi tidak boleh menyerah. Dari analisis data, prinsip pohon kuat menghadapi badai dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* diperoleh skor rata-rata 19.58%. Prinsip ini berada pada urutan terakhir dari lima prinsip kepemimpinan bertumbuh. Hal ini menunjukkan kurang siapnya menghadapi permasalahan tenaga kependidikan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University*. Untuk itulah, dalam melaksanakan prinsip pohon kuat menghadapi badai ini, tenaga kependidikan harus memperhatikan aspek: bersahabat dengan ketidakpastian; siap bersanding dan bersaing; petualang; memecah badai; mengukur terpaan badai; tak boleh putus asa; mengantisipasi terpaan badai;

mengurai kesalahpahaman; bangkit dari titik nol; menjadikan kekalahan sebagai titik balik; serta keyakinan tetap bersemi saat krisis.



Gambar 8. Simbol *Pohon Kuat Menghadapi Badai*

Tenaga kependidikan harus mampu bersahabat dengan ketidakpastian untuk menghadapi badai dalam organisasi. Tenaga kependidikan harus siap bersanding dan siap pula bersaing. Tenaga kependidikan harus selalu berpetualang secara rasional dan objektif pada setiap persoalan demi penyelesaian yang terbaik. Tenaga kependidikan harus mampu mengukur setiap terpaan badai permasalahan dalam organisasi yang menerpa. Tenaga kependidikan tidak putus asa. Tenaga kependidikan harus memilikiantisipasi yang komprehensif dan mendalam dari berbagai arah terpaan badai masalah dalam organisasi. Tenaga kependidikan harus mampu mengurai kesalahpahaman untuk diselesaikan. Tenaga kependidikan harus mampu untuk bangkit. Tenaga kependidikan menjadikan kesalahan ataupun permasalahan sebagai titik balik kekuatan untuk lebih memajukan organisasi. Tenaga kependidikan harus yakin bahwa dalam keadaan apa pun dan bahkan tersulit mesti ada jalan keluar untuk tumbuh menjadi pemimpin yang lebih baik.

Menyemai Tunas Kepemimpinan Baru

Berdasarkan analisis data, prinsip menyemai tunas kepemimpinan baru dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* diperoleh skor rata-rata 20.16%. Skor ini berada pada urutan ketiga dari lima prinsip kepemimpinan bertumbuh. Hal ini menunjukkan tingginya menyemai tunas kepemimpinan baru tenaga kependidikan dalam layanan profesionalisme menuju *World Class University*. Menyemai tunas kepemimpinan baru berlandaskan aspek: pemimpin besar membesarkan pemimpin; menumbuhkan bakat di belantara baru; menciptakan atmosfer yang menumbuhkan; memilih bibit terbaik dan menjaganya tumbuh; menyemai

tunas; merawat tradisi inovasi; mewariskan tradisi kebaikan; mengambil hikmah dari tunas muda; bersiap menerima kejutan kepemimpinan baru; menyambut generasi “pembawa air”; tunas kepemimpinan baru; serta peradaban baru.



Gambar 9. Simbol *Menyemai Tunas Kepemimpinan Baru*

Dari hasil analisis data berimplikasi bahwa dalam menyiapkan genererasi penerus, tenaga kependidikan harus memberikan kesempatan kepada generasi penerus untuk terus tumbuh menjadi tunas baru yang lebih maju. Tenaga kependidikan harus mampu menumbuhkan atau menemukan bakat-bakat baru yang lebih optimal bagi generasi penurus. Tenaga kependidikan harus mampu membuat atmosfer dalam organisasi agar setiap individu dapat tumbuh sebagai generasi penerus yang lebih hebat dan maju. Tenaga kependidikan harus mampu menemukan dan memilih bibit-bibit kepemimpinan sebagai tunas baru. Tenaga kependidikan harus memiliki legasi kepemimpinan yang akan terus dirawat dengan inovatif oleh tunas baru penerus kepemimpinan. Tenaga kependidikan harus memiliki banyak kebaikan dalam kepemimpinan yang dapat diwariskan. Tenaga kependidikan harus senantiasa mengambil hikmah dari tunas muda yang lebih baik. Tenaga kependidikan harus siap menerima kejutan dari kepemimpinan baru. Tenaga kependidikan harus lebih senang jika penerusnya lebih baik dan maju. Tenaga kependidikan harus mendukung dengan penuh pada era kepemimpinan baru yang mampu membawa perubahan dan peradaban baru.

Dari hasil analisis data dan pembahasan, teori yang digunakan dalam kepemimpinan bertumbuh adalah teori perilaku. Seorang pemimpin dapat menerapkan macam-macam gaya kepemimpinan yang tergantung dari evaluasi pemimpin yang bersangkutan tentang situasi yang dihadapi, kemampuan-kemampuan, keinginan untuk memutuskan, jumlah pengawasan yang akan dijalankan olehnya.



**Gambar 10. Buku Kepemimpinan Bertumbuh,
Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum.**

Dasar pemikiran teori perilaku dalam kepemimpinan adalah perilaku pemimpin ketika melakukan kegiatan mempengaruhi suatu kelompok atau anggotanya kearah pencapaian tujuan. Jadi dalam teori ini hal yang dipelajari dan diamati dari seorang pemimpin adalah bagaimana perilaku pemimpin dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, termasuk mengarahkan anggota kelompok agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik demi pencapaian tujuan. Pada ininya, teori ini lebih menekankan pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana seorang pemimpin menjalankannya fungsinya. Jadi, dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipresepsikan orang lain.

Teori yang digunakan dalam kepemimpinan bertumbuh adalah teori perilaku. Seorang pemimpin dapat menerapkan macam-macam gaya kepemimpinan yang tergantung dari evaluasi pemimpin yang bersangkutan tentang situasi yang dihadapi, kemampuan-kemampuan, keinginan untuk memutuskan, jumlah pengawasan yang akan dijalankan olehnya.

Dasar pemikiran teori perilaku dalam kepemimpinan adalah perilaku pemimpin ketika melakukan kegiatan mempengaruhi suatu kelompok atau anggotanya kearah pencapaian tujuan. Jadi dalam teori ini hal yang dipelajari dan diamati dari seorang pemimpin adalah bagaimana perilaku pemimpin dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, termasuk mengarahkan anggota kelompok agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik demi pencapaian tujuan. Pada ininya, teori ini lebih menekankan pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana seorang pemimpin

menjalankannya fungsinya. Jadi, dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipresepsikan orang lain.

Aspek penting dalam teori perilaku kepemimpinan adalah sebagai berikut (1) Beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin, (2) merupakan cara seorang pemimpin berperilaku, (3) menekankan perilaku pimpinan terhadap staf.

Keberadaan perguruan tinggi selayaknya menciptakan pencerahan bagi masyarakat di sekitarnya. Wujud pencerahan diarahkan pada peran perguruan tinggi secara aktif dalam memecahkan permasalahan (*problem solver*) yang dihadapi masyarakat dengan menghasilkan ilmu yang siap pakai, dalam arti penemu masalah (*problem finder*). Dengan demikian, ilmu yang diperoleh melalui penelitian dapat digunakan untuk menerangkan (*to explain*), meramalkan (*to predict*) peristiwa (*event*) di dalam kehidupan masyarakat, dunia usaha dan dunia industri. Karena itu, Yuliawati, S (2012:28) menegaskan bahwa perguruan tinggi haruslah mampu menghasilkan lulusan (*output*) yang memiliki kepribadian tangguh, berkemampuan unggul, cerdas, kreatif sehingga mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain dalam menghadapi era global.

Cakupan kontribusi perguruan tinggi dalam masyarakat dituangkan dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, yakni dharma pendidikan/pengajaran, dharma penelitian, dan dharma pengabdian masyarakat. Dalam konteks ini, pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dipandang sebagai keunggulan setiap perguruan tinggi termasuk di dalamnya perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah.

Organisasi perguruan tinggi menggunakan praktik manajemen tidak terstruktur dan kontrol yang longgar. Cohen dan March (dalam Handoyo, 2010) ciri organisasi tersebut dikatakan sebagai anarki terorganisasi. Dengan karakteristik perguruan tinggi seperti itu, kepemimpinan yang dibutuhkan tentu berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi lainnya. Ketidaktepatan dalam penetapan kepemimpinan menyebabkan banyak orang menderita, mengalami *burn-out*, tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja (Frost, P.J., 2003). Dengan kata lain, keberadaan pemimpin memiliki pengaruh besar dalam keberhasilan suatu lembaga dalam perguruan tinggi. Agar keberadaan pemimpin itu memiliki pengaruh yang sangat besar, kepemimpinan bertumbuh menjadi solusi yang sangat relevan dengan era disrupsi saat ini.

Visi yang besar menjadi target kesuksesan yang dicapai. Agar capaian kesuksesan dapat diwujudkan, visi harus dilengkapi dengan capaian target pada setiap tahapannya. Tanpa hal itu, capaian visi besar makin sulit. Apalagi ke depan, perubahan yang sangat cepat melahirkan berbagai kebaruan yang mencengangkan. Teknologi berkembang demikian cepat, menawarkan berbagai kemudahan hidup. Di sisi lain, perubahan tersebut menciptakan ketidakpastian sehingga masa depan justru makin sulit diramalkan.

Prediksi sejumlah lembaga internasional menunjukkan bahwa bangsa Indonesia akan makin mapan dan kuat. Oberman et.al dalam McKinsey Global Institute (2012) meramalkan Indonesia akan menjadi kekuatan ekonomi terbesar ke-7 dunia pada 2030. Meskipun mendapatkan prediksi yang optimistis, ada berbagai kondisi yang menunjukkan keunggulan kompetitif Indonesia masih relatif rendah dibandingkan negara lain. Data World Economic Forum (WEF) menunjukkan daya saing Indonesia masih berada di peringkat 36 dari 137 negara. Sementara World Intellectual Property Organization (WIPO) menunjukkan daya saing inovasi Indonesia masih di peringkat 87 dari 127 negara. WIPO juga menunjukkan bahwa Knowledge & Technology Outputs Indonesia berada di peringkat 70 dari 127.

Dalam kondisi demikian, pendidikan diidamkan menjadi piranti yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal itu sangat mendesak karena bangsa Indonesia juga menghadapi era kehidupan baru yang disebut era disrupsi. Era tersebut membawa perubahan yang signifikan karena mampu mengubah cara manusia hidup, beraktivitas, dan terhubung. Dalam penyediaan lapangan kerja, McKinsey (2017) menyebutkan bahwa 75–375 juta tenaga kerja di seluruh dunia beralih profesi akibat era disrupsi. Perubahan dijadikan sebagai kesempatan menumbuhkan kepemimpinan. Atas hal tersebut kepemimpinan bertumbuh berarti kepemimpinan yang terus meningkatkan kapasitas dan kualitas dirinya dan orang yang ada di sekitarnya.

Lima konsep ideal tersebut merupakan intisari dari konsep kepemimpinan bertumbuh yang perlu diterapkan dan dikembangkan dalam menyemai tunas baru bagi bangsa dan negara. Strategi kepemimpinan demikian relevan dengan kondisi aktual Indonesia yang sedang bertransformasi pada era disrupsi dan Revolusi Industri 4.0 (Schwab, 2016, 2017).

BAB VI

PENUTUP

6.1 Simpulan

- 1) Model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* diinisiasi oleh Fathur Rokhman yang terinspirasi dari Stephen Covey. Model ini mengagaskan konsep Kepemimpinan Bertumbuh yang memiliki pentahapan, yakni: (1) mengenal benih bertumbuh dalam kepemimpinan, (2) membuat pohon kepemimpinan kuat, (3) mengembangkan jejaring pohon kepemimpinan, (4) mengelola terpaan badai dalam kepemimpinan, serta (5) menumbuhkan benih baru kepemimpinan. Terkait dengan hal itu, model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* menjadi hal utama yang perlu dilakukan.
- 2) Kelayakan model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* secara berurutan, yaitu: (1) memperkuat pohon dalam kepemimpinan (20.23%); (2) menumbuhkan benih dalam kepemimpinan (20.19%); (3) menyemai tunas dalam kepemimpinan baru (20.16%); (4) merangkai jejaring pohon dalam kepemimpinan (19.83%); (5) mengelola terpaan badai dalam kepemimpinan (19.58%).

6.2 Saran

- 1) Tenaga kependidikan perlu memahami dan menerapkan lima prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme untuk mewujudkan *World Class University*.
- 2) Pimpinan UNNES dari tingkat universitas, lembaga, fakultas atau unit, jurusan, serta program studi perlu untuk mengelola terpaan badai dalam kepemimpinan, merangkai jejaring pohon dalam kepemimpinan, menyemai tunas dalam kepemimpinan baru, menumbuhkan benih dalam kepemimpinan, memperkuat pohon dalam kepemimpinan.
- 3) Hasil penelitian model kepemimpinan bertumbuh untuk peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES menuju *World Class University* dapat dijadikan pertimbangan dalam memberikan kontribusi pada dokumen evaluasi diri UNNES dan dokumen Rencana Pengembangan Jangka Panjang UNNES.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ary Ginanjar. 2005. *ESQ (Emotional Spritual Quotient)*. Jakarta: PT Arga Tilanta.
- Baldrige, J., Victory, *Sociology: A Critical Apraoach To Power, Conflict and Change* New York: John Wiley And Son, Inc, 1998.
- Borg W.R and Gall M.D. 1983. *Education Research: An Introduction*. 4th Edition. London: Longman Inc.
- Frost, P.J. 2003. *Toxic Emotion at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- Handoyo, S. 2010. "Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi". *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 14, No. 2, Desember 2010, hal. 130–140.
- Kazimoto, P. 2013. Analysis of Conflict Management and Leadership for Organizational Change. *International Journal of Research In Social Sciences*, 3(1): 16–25.
- Kouzes, James M. & Barry Z. Posner. 2007. *The Leadership Challenge (4th Edition)*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Kuswantoro, A., Ismiyati, Hana, N.P. 2019. "Kepemimpinan Bertumbuh (Studi Kasus Kepemimpinan Rektor UNNES dalam Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi Vol. 6 No.1. Januari 2019, pp. 31-40.
- Maxwell, J. C. 2011. *The 360 Degree Leader Developing your Influence from Anywhere in the Organization*. Nashville: Thomas Nelson.
- McKinsey Global Institute. 2017. *A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity*.
- Nanjundeswaraswamy, T. S and Swamy, D. R. 2014 "Leadership Styles". Published by Depart ment of Indust rial Engineering and Management, *JSS Academy of Technical Education*, Bangalore, India. Vol. 7, No. 2, pp. 57-62.
- Nikoloski, Krume. 2015. "Charismatic Leadership and Power: Using the Power of Charisma for Better Leadership in the Enterprisis". *Journal of Process Management- New Technologies International*, 3(2), pp. 18-27.
- Oberman, Raoul, Richard Dobbs, Arief Budiman, Fraser Thompson, Morten Rossé. 2012. *The Archipelago Economy: Unleashing Indonesia's Potential*. McKinsey Global Institute.
- Rokhman, F. 2016. *Kepemimpinan Betumbuh: 50 Kiat Memimpin Era Perubahan*. Semarang: Prima Cipta Nusantara.

- Rokhman, F. 2018. *Kepemimpinan Bertumbuh: Prinsip Kepemimpinan di Era Perubahan*. Edisi Revisi. Semarang: UNNES Press.
- Sardjono, T.S. dan Syafarudin A. 2004. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Perubahan: Studi Kasus pada Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta Setelah Diberlakukannya Otonomi Daerah”. *Sinergi*, Vol. 7/1, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- Schwab, K. 2016. *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Geneva: World Economic Forum.
- Schwab, K. 2017. *The Fourth Industrial Revolution*. London: Penguin Books Ltd.
- Soeprapto, Riyadi. 2010. *The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance*. World Bank.
- Terry, G.R. 2006. *Asas-Asas Manajemen*. Terjemahan Winardi. Bandung: Alumni
- Trimahanani, Emmy, Philip S dan Ria F. 2011. “Ciri Khas Kepemimpinan yang Dikagumi” dalam *Vibizmanagement Research*, Vibizmanagement.com
- Yuliawati, Sri (2012) “Kajian Implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi sebagai Fenomena Pendidikan Tinggi di Indonesia” dalam *Jurnal Ilmiah Widya* ISSN 2337-6686 Tahun 29 Nomor 318 Maret 2012, pp.. 28-33.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

**ARTIKEL
PENELITIAN PENUGASAN**



**KEPEMIMPINAN BERTUMBUH
UNTUK PENINGKATAN LAYANAN PROFESIONALISME
TENAGA KEPENDIDIKAN UNNES
MENUJU *WORLD CLASS UNIVERSITY***

TIM PENGUSUL

Dr. Tommi Yuniawan, M.Hum. (Ketua)	NIDN 0017067505
Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum. (Anggota)	NIDN 0010126609
Ratih Widyastuti, S.Psi. (Anggota)	NIP 197201012005012001

MAHASISWA

Nova Ayu Riskiyani/NIM 2101417025
Faizal Aditya Bagaskara/NIM 8111416300

Dibiayai oleh:

Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Universitas Negeri Semarang
Nomor: SP DIPA-023.17.2.677507/2020, tanggal 27 Desember 2019 sesuai dengan
Surat Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian Dana DIPA UNNES tahun 2020
Nomor: 27.23.4/UN37/PPK.3.1/2020, tanggal 23 April 2020

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
November, 2020

PRINSIP KEPEMIMPINAN BERTUMBUH DALAM PENINGKATAN LAYANAN PROFESIONALISME TENAGA KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG MEWUJUDKAN REPUTASI INTERNASIONAL

Fathur Rokhman¹, Tommi Yuniawan^{2*}, Hendi Pratama³, Ahmad Syaifudin⁴

^{1,2,3,4}Universitas Negeri Semarang, Indonesia

*tommiyuniawan@mail.unnes.ac.id

Abstrak

Bereputasi internasional merupakan visi Universitas Negeri Semarang. Visi ini bermakna universitas yang memiliki citra positif dan nama baik dalam pergaulan internasional serta menjadi rujukan dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara global. Faktor kepemimpinan menjadi penyebab utama berhasil atau tidaknya suatu perguruan tinggi dalam mewujudkan visinya. Terinspirasi dari Stephen Covey, Rokhman (2016, 2018) mengagas prinsip Kepemimpinan Bertumbuh. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsi model prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES untuk mewujudkan reputasi internasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian dan pengembangan (*Research and Development*). Subjek penelitian adalah tenaga kependidikan di tingkat universitas, lembaga, unit di UNNES berjumlah 100 orang yang ditetapkan secara *purposive*. Pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan teknik angket, observasi, dokumentasi, FGD, kajian literatur. Analisis data dalam penelitian ini dengan analisis deskriptif kuantitatif dan analisis deskriptif kualitatif. Hasil analisis data dan pembahasan menunjukkan bahwa Kepemimpinan bertumbuh dianalogikan dengan pohon. Implementasi prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional secara berurutan, yaitu: (1) memperkuat pohon dalam kepemimpinan (20.23%); (2) menumbuhkan benih dalam kepemimpinan (20.19%); (3) menyemai tunas dalam kepemimpinan baru (20.16%); (4) merangkai jejaring pohon dalam kepemimpinan (19.83%); (5) mengelola terpaan badai dalam kepemimpinan (19.58%). Untuk itulah, tenaga kependidikan perlu memahami dan menerapkan lima prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme untuk mewujudkan reputasi internasional.

Kata kunci: *layanan profesionalisme, kepemimpinan bertumbuh, reputasi internasional, tenaga kependidikan*

PENDAHULUAN

Peran perguruan tinggi tertuang dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu: Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat. Hal ini berimplikasi bahwa Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi sangat penting bagi kemajuan institusinya. Oleh karena itulah, pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan sebagai unsur dominan dalam proses pembelajaran diarahkan untuk dapat meningkatkan kualifikasi, kompetensi, serta profesionalisme.

Perguruan Tinggi harus melakukan pembenahan internal dan menata kembali pengelolaan organisasinya melalui perubahan paradigma, strategi, tata kelola, sistem dan prosedur, sampai kepada budaya organisasi, kompetensi dan gaya kerja pimpinan, struktural, dosen dan karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa kompleksitas masalah yang harus dibenahi dan ditata di perguruan tinggi tidaklah mudah. Namun, pembenahan ini harus dilakukan mengingat tantangan saat ini dan masa depan makin berat dan kompleks. Oleh karena itu, perguruan tinggi dituntut untuk melaksanakan inovasi manajemen kelembagaan (institusi) pendidikan secara sistemik, total, dan mendasar dengan sasaran utamanya adalah perubahan orientasi, pandangan (visi), cara berpikir, dan pola perilaku nyata (*action*) sebagai manifestasi adanya perubahan orientasi.

Universitas Negeri Semarang (UNNES) bervisi menjadi universitas berwawasan konservasi dan bereputasi internasional. Wawasan konservasi dipahami sebagai suatu model yang harus diikuti dan ditiru, berupa keyakinan yang melandasi sudut pandang atau cara melihat dan memperlakukan persoalan yang menjadi fokus perhatian, yaitu konservasi. Wawasan konservasi menjadi rujukan yang disepakati bersama dan digunakan oleh sivitas akademika UNNES sebagai sebuah komunitas akademik. Wawasan konservasi menduduki posisi yang utama untuk menegaskan arah dan memandu sikap dan perilaku dalam mengerjakan atau mengutamakan sesuatu yang layak dipilih dengan sikap dan komitmen untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan membangun manusia serta kemanusiaannya. Kemudian, bereputasi internasional bermakna universitas yang memiliki citra positif dan nama baik dalam pergaulan internasional serta menjadi rujukan dalam kegiatan Tri Dharma PT secara global. Visi menjadi universitas bereputasi internasional merupakan tekad UNNES untuk dikenal, berprestasi dan bereputasi pada tingkat nasional, regional maupun internasional.

Terminologi *go international*, *globalization*, dan *harmonization* yang sedang marak di dunia pendidikan tinggi di Indonesia sebenarnya memiliki makna sama yaitu

mengarah kepada internasionalisasi perguruan tinggi. Internasionalisasi lazim digunakan di dunia pendidikan untuk menjelaskan adanya pendidikan tanpa batas negara, transnasional, bisnis pendidikan antar negara (*borderless-, transnational, cross border and trade in education services*). Di samping itu, internasionalisasi pendidikan juga mencakup harmonisasi, dan standardisasi yang mencakup akreditasi, penjaminan mutu, dan kualifikasi lembaga pendidikan yang cukup pelik untuk dibahas.

Internasionalisasi perguruan tinggi diartikan sebagai sebuah proses di perguruan tinggi yang mengintegrasikan komponen internasional ke dalam tujuan, fungsi atau penyampaian pendidikan. Hal ini mencakup pengembangan kurikulum dan inovasinya; pertukaran dosen dan mahasiswa, pengembangan dan perluasan program studi; pemanfaatan bantuan teknologi. Untuk pembelajaran, pelatihan budaya, pendidikan untuk mahasiswa internasional; dan penelitian/publikasi bersama.

Internasionalisasi juga dimaknai sebagai upaya untuk menyiapkan mahasiswa lokal *go global*, menjadi *global citizen* yang kompetitif dan membanggakan bangsanya. Mendorong perguruan tinggi Indonesia untuk *go international* dalam arti mampu menghadirkan mutu yang terpadang secara internasional. Perguruan Tinggi di Indonesia diharapkan dapat melakukan internasionalisasi pendidikan dengan menjalin banyak kerja sama internasional bentuk dalam hal kurikulum, dosen, kolaborasi riset, pertukaran mahasiswa, mengadakan program *double degree* (ijazah ganda) dengan membuka program internasional. Upaya ini merupakan salah satu strategi yang banyak digunakan perguruan tinggi nasional dalam meningkatkan kualitas akademik dan reputasi internasionalnya.

Sebagai organisasi, perguruan tinggi dipandang sebagai organisasi yang memiliki karakteristik agak berbeda dengan organisasi lain. Penelitian Baldrige (1998) tentang tata pamong perguruan tinggi menunjukkan bahwa hampir semua kekuasaan pembuatan keputusan terletak pada level departemen (lembaga/unit kerja). Selain itu, organisasi perguruan tinggi menggunakan praktik manajemen tidak terstruktur dan kontrol yang longgar. Cohen dan March (dalam Handoyo, 2010) ciri organisasi tersebut dikatakan sebagai anarki terorganisasi. Dengan karakteristik perguruan tinggi seperti itu, kepemimpinan yang dibutuhkan tentu berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi lainnya. Ketidaktepatan dalam penetapan kepemimpinan menyebabkan banyak orang menderita, mengalami *burn-out*, tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja (Frost,

2003). Dengan kata lain, keberadaan pemimpin memiliki pengaruh besar dalam keberhasilan perguruan tinggi.

Penegasan keberadaan pemimpin juga dinyatakan oleh Sardjono, T.S dan Syafarudin, A (2004), suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Selain itu, Maxwell, J.C (2011:119) menyatakan bahwa *“Everything rises and falls on leadership”*. Kata-kata tersebut hingga kini makin nyata terbukti dewasa ini jika ditanyakan kepada banyak orang. Faktor kepemimpinan menjadi penyebab utama maju atau hancurnya suatu negara, lembaga, maupun organisasi. Untuk itu, model prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam pengembangan pola pikir dan produktivitas layanan prima mewujudkan reputasi interbasional selalu di-*upgrade* sesuai dengan perkembangan zaman.

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimanakah prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES untuk mewujudkan reputasi internasional? Berdasarkan perumusan masalah tersebut, tujuan penelitian mendeskripsi prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES untuk mewujudkan reputasi internasional.

Hasil penelitian Kazimoto, P (2013) berjudul *“Analysis of Conflict Management and Leadership For Organizational Change”*, menyatakan bahwa tidak selalu konflik dalam organisasi itu membawa dampak yang buruk. Akan tetapi konflik juga mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan secara efektif. Konflik dapat mengakibatkan adanya gabungan keterampilan seseorang. Dan faktanya konflik selalu ada pada semua organisasi, baik dalam diri seseorang, organisasi, maupun dalam ketertiban umum. Konflik akan meningkatkan produktivitas, kekuatan dan mempengaruhi usia organisasi tersebut.

Nanjundeswaraswamy, T.S., dan Swamy, D.R. (2014) melakukan penelitian *“Leadership Styles”*. Hasil menelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang dapat memahami masalah lingkungan secara global dan kompleks yang berubah dengan cepat. Indeks kepemimpinan yang tinggi tidak berhubungan dengan catatan kinerja, akan tetapi anggota yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja dan peningkatan reputasi organisasi.

Nikoloski, K (2015) melakukan penelitian "*Charismatic Leadership and Power: Using the Power of Charisma for Better Leadership in the Enterprisis*" menjelaskan bahwa pemimpin karismatik memiliki karisma, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk memimpin karyawan dalam mencapai misi, visi dan tujuan dari perusahaan. Dalam sudut pandang ini, pemimpin karismatik memiliki pengaruh yang besar di dalam sebuah organisasi, menginspirasi, memotivasi dan menanamkan kepercayaan di antara pengikutnya.

Kuswantoro, A., Ismiyati, Hana, N.P (2019) dalam penelitian berjudul "*Kepemimpinan Bertumbuh (Studi Kasus Kepemimpinan Rektor UNNES*" menyimpulkan bahwa Karakter dalam kepemimpinan bertumbuh yaitu menumbuhkan bibit kepemimpinan, yang meliputi memahami kemanusiaan dan kepemimpinan. Pada penelitian ini, teori yang digunakan dalam kepemimpinan bertumbuh adalah teori perilaku.

Selain itu, banyak pakar manajemen yang mengemukakan pendapatnya tentang kepemimpinan. Salah satunya adalah Terry, G.R (2006:495), kepemimpinan adalah kegiatan-kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Maksudnya, dalam kepemimpinan ada keterkaitan antara pemimpin dengan berbagai kegiatan yang dihasilkan oleh pemimpin tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempersatukan orang-orang dan dapat mengarahkannya sedemikian rupa untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seorang pemimpin, ia harus mempunyai kemampuan untuk mengatur lingkungan kepemimpinannya.

Agustian (2005:154) mengatakan selama ini banyak sekali kekeliruan pemahaman tentang arti kepemimpinan. Pada umumnya orang melihat pemimpin adalah sebuah kedudukan atau sebuah posisi semata. Akibatnya, banyak orang yang mengejar untuk menjadi seorang pemimpin dengan menghalalkan berbagai cara dalam mencapai tujuan tersebut.

Pada tahun 2007, Kouzes, J.M. dan Barry, Z.P dalam bukunya *The Leadership Challenge* melakukan survei ciri khas pemimpin yang dikagumi. Hasil dari survei ini dalam rentang waktu 8 tahun memperlihatkan keadaan yang hampir sama. Dalam dua kali survei yang dilakukan, kejujuran paling banyak dipilih dibandingkan dengan ciri khas kepemimpinan lainnya.

Berpijak pada penelitian Kouzes dan Posner, penelitian Trimahanani, E., Philip, S., dan Ria, F. (2011) menemukan hasil yang berbeda, yakni karakter jujur menempati posisi kedua. Secara keseluruhan hasil survai yang menggambarkan urutan ciri khas kepemimpinan tersebut adalah (1) memiliki rencana ke depan (unsur kemampuan), (2) jujur (unsur karakter), (3) peduli, menghargai karyawan (unsur karakter), (4) integritas (unsur karakter), dan (5) bijaksana (unsur karakter dan kemampuan). Dari kelima ciri yang banyak di pilih tersebut, empat ciri merupakan ciri khas karakter, dan hanya satu ciri saja yang berkaitan dengan kecakapan atau kemampuan. Hasil ini mengukuhkan bahwa hati nurani yang membentuk karakter seseorang memiliki kontribusi yang lebih dominan daripada kemampuan dalam menjalankan kepemimpinan. Hal ini disandarkan konsep semua orang adalah pemimpin (Agustian 2005:154). Artinya, kemampuan menjadi seorang pemimpin hakikatnya merupakan fitrah manusia yang diberikan Tuhan kepada manusia. Untuk menjadi sosok pemimpin yang ideal hanya perlu pengaruh. Agustian (2005) menyatakan bahwa pemimpin adalah pengaruh. Kunci pemberian pengaruh terletak pada keteladanan. Jadi, pemimpin yang ideal menjalankan kepemimpinan dengan menggunakan hati nurani dan keteladanan dengan menggunakan prinsip semua orang adalah pemimpin dan pemimpin adalah pengaruh.

Terinspirasi dari Stephen Covey, Rokhman, F. (2016, 2018) membuat konsep kepemimpinan diibaratkan sebuah pohon. Karena pohon itu bertumbuh, kepemimpinan yang digagas diberinama dengan kepemimpinan bertumbuh. Filosofi kepemimpinan bertumbuh setidaknya memiliki fase atau pentahapan dalam konsepnya yakni, (1) mengenal benih bertumbuh dalam kepemimpinan, (2) membuat pohon kepemimpinan kuat, (3) mengembangkan jejaring pohon kepemimpinan, (4) mengelola terpaan badai dalam kepemimpinan, dan (5) menumbuhkan benih baru kepemimpinan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian dan pengembangan (*Research and Development*). Hal ini berkaitan dengan tujuan umum penelitian yaitu untuk menghasilkan model prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES untuk mewujudkan reputasi internasional. Menurut Borg & Gall (1983:772) "*Educational Research and Development (R & D) is a process used to develop and validate educational product*". Dalam penelitian dan pengembangan ini dilakukan hanya pada studi pendahuluan yaitu analisis kebutuhan.

Penelitian ini dilaksanakan di UNNES dengan subjek penelitian adalah tenaga kependidikan di tingkat universitas, lembaga, unit di UNNES berjumlah 100 orang. Lokasi dan subjek penelitian ditetapkan secara *purposive*, dengan mempertimbangkan tahap-tahap penelitian serta tujuan penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini dipilih teknik angket, observasi, dokumentasi, dan FGD, di samping kajian literatur. Secara umum, ketiga teknik tersebut digunakan secara bersamaan dan saling melengkapi.

Pada tahap studi pendahuluan, penelitian dan pengembangan ini dilakukan alur/tahap yang meliputi studi literatur, studi/pengumpulan data lapangan, dan deskripsi serta analisis temuan lapangan (model faktual). Secara rinci studi pendahuluan ini menempuh beberapa kegiatan yang mencakup (1) identifikasi prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES untuk mewujudkan reputasi internasional; dan (2) model prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES untuk mewujudkan reputasi internasional. Analisis data dalam penelitian ini dengan analisis deskriptif kuantitatif dan analisis deskriptif kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

UNNES menuju reputasi internasional dibangun bukan dengan kekuatan, melainkan kepercayaan dan kecepatan bergerak menggapai visi besar. Hal ini berimplikasi bahwa untuk menjadi pemimpin besar harus dimulai dengan visi besar. Menurut Rektor UNNES, Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum. bahwa kepemimpinan yang berhasil adalah yang terus bertumbuh. Setiap orang memiliki potensi menjadi pemimpin. Namun tidak setiap orang berhasil mengembangkan potensinya. Orang yang berhasil menjadi pemimpin juga tidak selalu melaksanakan tugas kepemimpinannya.



Gambar 1. Launching dan FGD Buku Kepemimpinan Bertumbuh, Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum, 09 Desember 2016 (Gambar diambil sebelum masa Pandemi Covid-19)

Model kepemimpinan bertumbuh disimbolkan dengan pohon. Hal ini disebabkan pohon itu: (1) pohon memiliki daya adaptif untuk bertahan hidup; (2) pohon selalu

merespons perubahan alam; dan (3) semua unsur dalam pohon berjaln memberikan manfaat.

Kepemimpinan bertumbuh dilambangkan dengan pohon (Rokhman 2016, 2018). Pohon bisa menjadi analogi yang tepat untuk memahami kepemimpinan. Secara anatomi, pohon adalah organisme yang kompleks. Tidak hanya terdiri atas akar hingga daun, bunga, dan buah, tetapi ada bagian-bagian mikro di dalam pohon. Tiap-tiap bagian bekerja agar pohon terus tumbuh menjadi bagian yang sangat penting dalam ekosistem yang kompleks.



Gambar 2. Pohon Lambang Kepemimpinan Bertumbuh

Sifat paling mengagumkan dari pohon adalah caranya tumbuh dalam lingkungan yang terus berubah. Pohon melakukan berbagai cara, bahkan kerap di luar dugaan manusia, untuk merespons perubahan di sekitarnya. Kemampuan adaptif pohon teruji sehingga terus bertahan hidup, bertumbuh menjadi semakin kokoh dan rindang. Yang tidak kalah penting, semakin besar pohon, manfaat yang diberikan kepada lingkungannya juga semakin besar. Pohon tidak sekadar menyediakan nutrisi bagi makhluk hidup di sekitarnya, tetapi mampu menyuburkan tanaman melalui siklus organik, dan memberi udara yang segar. Kemampuan adaptif pohon ini telah dikuak melalui sains. Kemampuan pohon untuk bertumbuh ternyata disebabkan kemampuannya berkomunikasi, baik sesama pohon maupun ekosistem tempatnya hidup. Pohon dapat membuat jaringan pertemanan melalui akar-akar yang saling terkait. Akar-akar yang saling terkait dapat bertukar nutrisi dan bertukar informasi.

Hal tersebut mengkonfirmasi bahwa pohon memiliki “Bahasa”. Bahasa pohon mungkin tidak sekompleks bahasa manusia, tetapi pola yang terbentuk sangatlah konsisten. Pohon dapat mengabarkan pada pohon lainnya bahwa dia sedang sakit. Sakitnya ini dapat disebabkan oleh factor eksternal dan pohon dapat mengabarkan pada

teman-teman pohon untuk mengambil langkah yang diperlukan misalnya memproduksi racun atau mengurangi produksi buah. Semua hal ini dapat dibuktikan secara ilmiah.

Pohon dapat menciptakan jaring pengaman sosial bagi sesama pohon. Pohon yang hidup di tanah kaya nutrisi menyubsidi temannya yang hidup di tanah yang kurang nutrisi. Beberapa pohon dapat merasakan jatuh cinta. Ada pohon laki-laki dan pohon perempuan yang menyampaikan pesan cintanya melalui angin. Peristiwa itu disebut sebagai peristiwa pembuahan. Kehebatan pohon membaca musim dan arah angin menjadikan mereka mampu bereproduksi. Bagi kita, angin hanya sekadar buaian di permukaan kulit. Bagi beberapa pohon, angin adalah sarana bercinta.

Percaya atau tidak, pohon juga memiliki etika. Pohon yang tidak mematuhi etiket akan dimusuhi oleh pohon lain. Ranting pohon yang ada di atas akan tumbuh dengan arah yang tidak menutupi sinar matahari bagi ranting di bawahnya dan begitu seterusnya. Pohon juga memiliki kemampuan belajar atau bersekolah. Angin yang bertiup ke arah tertentu akan menyebabkan batang pohon menebal di arah terjangan angin. Pohon belajar untuk tidak tumbang. Pohon yang tumbuh di lereng gunung akan menyesuaikan arah tumbuhnya agar tidak mudah tergelincir berbeda dengan pohon yang sama yang tumbuh di area datar.

Secara massal, pohon bersikap lebih mengagumkan. Secara kolektif mereka dapat mempengaruhi iklim suatu daerah. Secara berkelompok mereka dapat menentukan kandungan oksigen dan karbondioksida di area tertentu maupun global. Secara masal, pohon dapat mengatur kandungan air yang ada di dalam tanah dan mentransmisikan air ke tempat berpuluh kilometer jauhnya.

Yang terpenting dari pertumbuhan dan perilaku pohon adalah cara mereka mencerna waktu. Bagi manusia yang rata-rata hidupnya hanya 60 sampai 70 tahun, kita mencerna waktu dengan putaran jam dan detik yang begitu cepat. Wajar jika kita menganggap pohon tidak bergerak dan tidak sehidup diri kita. Namun, bagi pohon yang usianya dapat mencapai ratusan bahkan ribuan tahun, mereka tidak perlu terburu-buru dalam melakukan sesuatu. Pohon dapat berpindah tempat secara perlahan dalam waktu puluhan tahun melalui pertumbuhan akar dan batang. Mereka mencari tempat yang lebih bernutrisi, tetapi tidak tergesa-gesa seperti kita. Pohon paham tentang bulan dan tahun. Nyatanya mereka tahu kapan harus berbuah dan kapan harus menanggalkan daun.

Telaah di atas bisa menjadi inspirasi bahwa daya tahan, kapasitas, dan pertumbuhan pohon juga ditentukan oleh kemampuannya berinteraksi dengan pohon lain. Dalam

banyak kesempatan, kemampuan pohon berkomunikasi menentukan kelangsungan hidupnya. Ia bisa tumbuh menjadi pohon yang besar dan rimbun jika dia memelihara komunikasi itu. Ini persis seperti seorang pemimpin. Kapasitas kepemimpinannya akan tumbuh jika diimbangi dengan kemampuan berkomunikasi, baik berkomunikasi dalam sistem internal maupun eksternalnya.

Sifat pohon itulah yang digunakan konsep kepemimpinan bertumbuh. Pohon adalah analogi yang tepat sebab memiliki kesamaan sifat dasar yang sama. Kepemimpinan juga seperti pohon: bertumbuh dan adaptif. *Kedua* sifat itu wajib dimiliki karena kepemimpinan senantiasa hadir dalam ruang sosial yang bergerak dinamis. Selain karakter sosiologis dan psikologis masyarakat terus berubah, nilai dan norma masyarakat juga terus berganti. Kepemimpinan yang baik, yakni kepemimpinan yang bertumbuh, merespon perubahan itu sebagai sarana meningkatkan kapasitas pada sepanjang hidupnya.

Secara kronologis, proses hidup pohon berkembang dalam lima tahap besar. Awalnya pohon berbentuk bibit. Bibit semakin karena batang, dahan, dan rantingnya terus menguat. Kemampuan pohon berinteraksi dan merespons lingkungan menjadikannya makin besar. *Keempat*, kekuatan pohon akan diuji pada saat krisis, mengalami masa sulit, dan kerap kali harus bertahan dari terpaan angin badai. *Kelima*, pohon harus menumbuhkan tunas baru untuk meneruskan “peradabannya”. Jadi, lima strategi kepemimpinan bertumbuh dapat dijabarkan dalam lima tahapan, yaitu mampu menumbuhkan benih kepemimpinan, senantiasa bertumbuh kapasitas dan kualitasnya, komunikatif membangun jejaring, tangguh menghadapi tantangan, sekaligus mampu menciptakan kepemimpinan yang berkelanjutan (Rokhman, 2016, 2018).



Gambar 3. Rektor UNNES, Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum memberikan Pelatihan Kepemimpinan Bertumbuh (Gambar diambil sebelum masa Pandemi Covid-19)

Implikasi dari pohon sebagai simbol kepemimpinan bertumbuh dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional, yaitu:

(1) pohon dapat membuat jaringan pertemanan melalui akar-akar yang saling terkait, (2) pohon dapat menciptakan jaring pengaman sosial bagi sesama pohon, (3) pohon memiliki etiket, (4) pohon memiliki kemampuan belajar atau bersekolah, (5) secara kolektif, pohon dapat memengaruhi iklim suatu daerah, (6) dari pertumbuhan dan perilakunya, pohon memiliki cara mencerna waktu yang hebat.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan Rektor UNNES, Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum menyatakan bahwa lima prinsip dalam model kepemimpinan bertumbuh, yaitu: (1) Menumbuhkan bibit kepemimpinan; (2) Memperkuat pohon kepemimpinan; (3) Merangkai jejaring pohon kepemimpinan; (4) Pohon kuat menghadapi badai; serta (5) Menyemai tunas kepemimpinan baru. Berdasarkan hasil analisis data, dari lima prinsip tersebut, model kepemimpinan bertumbuh dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional dapat disajikan pada diagram sebagai berikut.



Gambar 4. Diagram model kepemimpinan bertumbuh layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional

Menumbuhkan Benih Kepemimpinan

Berdasarkan analisis data bahwa prinsip menumbuhkan bibit kepemimpinan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional diperoleh skor rata-rata 20.19%. Skor ini berada pada urutan kedua dari lima prinsip kepemimpinan bertumbuh. Hal ini menunjukkan tingginya menumbuhkan bibit kepemimpinan tenaga kependidikan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional. Menumbuhkan benih kepemimpinan, antara lain harus dilandasi dengan: martabat kemanusiaan (humanis); kesadaran perubahan; spiritualitas; bersyukur; cinta kasih; kebaikan; kebijakan; berbagi; komitmen; serta partisipatif.



Gambar 5. Simbol Menumbuhkan Benih Kepemimpinan

Benih kepemimpinan tenaga kependidikan harus tumbuh dari memaksimalkan martabat kemanusiaan (humanis). Kepemimpinan tenaga kependidikan harus terus bertumbuh sejalan dengan kesadaran atas segala perubahan. Bibit kepemimpinan tenaga kependidikan harus dibangun atas dasar spiritual untuk beribadah dan mendekatkan kepada Tuhan (Allah Swt) Yang Maha Kuasa. Rasa syukur membuat bibit kepemimpinan tenaga kependidikan harus makin subur (meningkat dan kuat). Bibit kepemimpinan tenaga kependidikan harus tumbuh dengan lebih banyak menebar kasih sayang. Kepemimpinan tenaga kependidikan harus dilaksanakan sebagai sumber merealisasikan berbagai kebaikan. Tenaga kependidikan harus menumbuhkan bibit kepemimpinan dengan mendayagunakan kebajikan untuk membuat kebijakan yang menyejukkan dan mensejahterakan. Tenaga kependidikan harus menumbuhkan bibit kepemimpinan dengan banyak berbagi dan bahkan melebihi dari apa yang diterima. Tenaga kependidikan harus menjaga komitmen dan tanggung jawab sebagai bekal menumbuhkan bibit kepemimpinan. Kepemimpinan tenaga kependidikan harus tumbuh subur dengan melibatkan partisipasi pihak lain yang melengkapi kekurangan.

Memperkuat Pohon Kepemimpinan

Pohon kepemimpinan, tumbuh menguat dengan intelektualitas, integritas dan kerja keras. Pemimpin itu harus menemukan dan memahami aturan organisasinya serta tidak pernah berhenti belajar. Dari analisis data, prinsip memperkuat pohon kepemimpinan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional diperoleh skor rata-rata 20.23%. Prinsip ini berada pada urutan pertama dari lima prinsip kepemimpinan bertumbuh. Hal ini menunjukkan sangat tingginya memperkuat pohon kepemimpinan tenaga kependidikan dalam layanan

profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional. Memperkuat pohon kepemimpinan, antara lain harus dilandasi dengan: literasi dan kompetensi; budaya terpelajar; belajar sepanjang hayat; memahami siklus organisasi; organisasi sehat; seni manajemen; membangun harmoni; introspeksi diri; integritas; serta keteguhan.



Gambar 6. Simbol *Memperkuat Pohon Kepemimpinan*

Kekuatan kepemimpinan tenaga kependidikan harus ditopang dengan kekuatan literasi dan kompetensi. Tenaga kependidikan harus menguatkan pohon kepemimpinan dengan membudayakan untuk terus belajar. Pohon kepemimpinan tenaga kependidikan harus dikuatkan dengan menjadi pribadi yang gemar belajar sepanjang hayat. Kepemimpinan tenaga kependidikan harus dijalankan dengan kuat sesuai norma dan aturan organisasi. Tenaga kependidikan harus membangun kepemimpinan dengan menggunakan seni manajemen yang proposional sesuai dengan kompetensi dan kapasitas yang dibutuhkan. Tenaga kependidikan harus senantiasa menciptakan harmoni dalam menjalankan organisasi. Tenaga kependidikan harus melaksanakan introspeksi sebagai bagian dari penguatan pohon kepemimpinan. Integritas dalam kepemimpinan tenaga kependidikan harus dilaksanakan dengan sepenuhnya. Tenaga kependidikan harus tetap menjaga keteguhan dalam memegang prinsip kepemimpinan yang digunakan.

Merangkai Jejaring Pohon Kepemimpinan

Prinsip merangkai jejaring pohon kepemimpinan harus dibangun dengan komunikasi yang tulus dengan menjadi pendengar yang baik. Keterbukaan adalah kesempatan emas mengakselerasi laju organisasi untuk mencapai visi lebih cepat. Berdasarkan analisis data bahwa prinsip merangkai jejaring pohon kepemimpinan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional diperoleh skor rata-rata 19.83%. Skor ini berada pada urutan keempat dari

lima prinsip. Hal ini menunjukkan kurangnya merangkai jejaring pohon kepemimpinan tenaga kependidikan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional. Untuk itulah, dalam merangkai jejaring pohon kepemimpinan, tenaga kependidikan harus dilandasi dengan aspek: komunikator ulung; rasa memiliki; belajar mendengar; memperbesar pengaruh; bersikap terbuka, jujur, jelas, dan bermakna; santun, bersahabat; mengelola perbedaan; serta bernegosiasi.



Gambar 7. Simbol Merangkai Jejaring Pohon Kepemimpinan

Dari aspek tersebut, tenaga kependidikan harus memiliki kompetensi komunikasi yang ulung, berjejaring dengan menumbuhkan rasa memiliki, belajar mendengar, membangun komunikasi yang memiliki pengaruh besar, bersikap terbuka dalam memperluas jejaring, membangun prinsip kejujuran, jelas, dan bermakna; santun untuk menghidarkan kegaduhan; semangat persahabatan; serta pola komunikasi yang mampu mengelola perbedaan dan perdebatan; serta mampu bernegosiasi

Pohon Kuat Menghadapi Badai

Terpaan badai dalam kepemimpinan, seringkali muncul. Pada saat ada terpaan badai, seorang pemimpin tidak boleh menyerah. Pemimpin dapat gagal, tetapi tidak boleh menyerah. Dari analisis data, prinsip pohon kuat menghadapi badai dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional diperoleh skor rata-rata 19.58%. Prinsip ini berada pada urutan terakhir dari lima prinsip kepemimpinan bertumbuh. Hal ini menunjukkan kurang siapnya menghadapi permasalahan tenaga kependidikan dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional. Untuk itulah, dalam melaksanakan prinsip pohon kuat menghadapi badai ini, tenaga kependidikan harus memperhatikan aspek: bersahabat dengan ketidakpastian; siap bersanding dan bersaing; petualang; memecah badai; mengukur terpaan badai; tak boleh putus asa; mengantisipasi terpaan badai;

mengurai kesalahpahaman; bangkit dari titik nol; menjadikan kekalahan sebagai titik balik; serta keyakinan tetap bersemi saat krisis.



Gambar 8. Simbol *Pohon Kuat Menghadapi Badai*

Tenaga kependidikan harus mampu bersahabat dengan ketidakpastian untuk menghadapi badai dalam organisasi. Tenaga kependidikan harus siap bersanding dan siap pula bersaing. Tenaga kependidikan harus selalu berpetualang secara rasional dan objektif pada setiap persoalan demi penyelesaian yang terbaik. Tenaga kependidikan harus mampu mengukur setiap terpaan badai permasalahan dalam organisasi yang menerpa. Tenaga kependidikan tidak putus asa. Tenaga kependidikan harus memiliki antisipasi yang komprehensif dan mendalam dari berbagai arah terpaan badai masalah dalam organisasi. Tenaga kependidikan harus mampu mengurai kesalahpahaman untuk diselesaikan. Tenaga kependidikan harus mampu untuk bangkit. Tenaga kependidikan menjadikan kesalahan ataupun permasalahan sebagai titik balik kekuatan untuk lebih memajukan organisasi. Tenaga kependidikan harus yakin bahwa dalam keadaan apa pun dan bahkan tersulit mesti ada jalan keluar untuk tumbuh menjadi pemimpin yang lebih baik.

Menyemai Tunas Kepemimpinan Baru

Berdasarkan analisis data, prinsip menyemai tunas kepemimpinan baru dalam layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional diperoleh skor rata-rata 20.16%. Skor ini berada pada urutan ketiga dari lima prinsip kepemimpinan bertumbuh. Hal ini menunjukkan tingginya menyemai tunas kepemimpinan baru tenaga kependidikan dalam layanan profesionalisme mewujudkan reputasi internasional. Menyemai tunas kepemimpinan baru berlandaskan aspek: pemimpin besar membesarkan pemimpin; menumbuhkan bakat di belantara baru; menciptakan atmosfer yang menumbuhkan; memilih bibit terbaik dan menjaganya tumbuh; menyemai tunas; merawat tradisi inovasi; mewariskan tradisi kebaikan;

mengambil hikmah dari tunas muda; bersiap menerima kejutan kepemimpinan baru; menyambut generasi “pembawa air”; tunas kepemimpinan baru; serta peradaban baru.



Gambar 9. Simbol *Menyemai Tunas Kepemimpinan Baru*

Dari hasil analisis data berimplikasi bahwa dalam menyiapkan genererasi penerus, tenaga kependidikan harus memberikan kesempatan kepada generasi penerus untuk terus tumbuh menjadi tunas baru yang lebih maju. Tenaga kependidikan harus mampu menumbuhkan atau menemukan bakat-bakat baru yang lebih optimal bagi generasi penurus. Tenaga kependidikan harus mampu membuat atmosfer dalam organisasi agar setiap individu dapat tumbuh sebagai generasi penerus yang lebih hebat dan maju. Tenaga kependidikan harus mampu menemukan dan memilih bibit-bibit kepemimpinan sebagai tunas baru. Tenaga kependidikan harus memiliki legasi kepemimpinan yang akan terus dirawat dengan inovatif oleh tunas baru penerus kepemimpinan. Tenaga kependidikan harus memiliki banyak kebaikan dalam kepemimpinan yang dapat diwariskan. Tenaga kependidikan harus senantiasa mengambil hikmah dari tunas muda yang lebih baik. Tenaga kependidikan harus siap menerima kejutan dari kepemimpinan baru. Tenaga kependidikan harus lebih senang jika ppenerusnya lebih baik dan maju. Tenaga kependidikan harus mendukung dengan penuh pada era kepemimpinan baru yang mampu membawa perubahan dan peradaban baru.

Dari hasil analisis data dan pembahasan, teori yang digunakan dalam kepemimpinan bertumbuh adalah teori perilaku. Seorang pemimpin dapat menerapkan macam-macam gaya kepemimpinan yang tergantung dari evaluasi pemimpin yang bersangkutan tentang situasi yang dihadapi, kemampuan-kemampuan, keinginan untuk memutuskan, jumlah pengawasan yang akan dijalankan olehnya.



**Gambar 10. Buku Kepemimpinan Bertumbuh,
Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum.**

Dasar pemikiran teori perilaku dalam kepemimpinan adalah perilaku pemimpin ketika melakukan kegiatan mempengaruhi suatu kelompok atau anggotanya kearah pencapaian tujuan. Jadi dalam teori ini hal yang dipelajari dan diamati dari seorang pemimpin adalah bagaimana perilaku pemimpin dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, termasuk mengarahkan anggota kelompok agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik demi pencapaian tujuan. Pada inិតinya, teori ini lebih menekankan pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana seorang pemimpin menjalankannya fungsinya. Jadi, dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipresepsikan orang lain.

Teori yang digunakan dalam kepemimpinan bertumbuh adalah teori perilaku. Seorang pemimpin dapat menerapkan macam-macam gaya kepemimpinan yang tergantung dari evaluasi pemimpin yang bersangkutan tentang situasi yang dihadapi, kemampuan-kemampuan, keinginan untuk memutuskan, jumlah pengawasan yang akan dijalankan olehnya.

Dasar pemikiran teori perilaku dalam kepemimpinan adalah perilaku pemimpin ketika melakukan kegiatan mempengaruhi suatu kelompok atau anggotanya kearah pencapaian tujuan. Jadi dalam teori ini hal yang dipelajari dan diamati dari seorang pemimpin adalah bagaimana perilaku pemimpin dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, termasuk mengarahkan anggota kelompok agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik demi pencapaian tujuan. Pada inិតinya, teori ini lebih menekankan pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana seorang pemimpin menjalankannya fungsinya. Jadi, dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah

pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipresepsikan orang lain.

Aspek penting dalam teori perilaku kepemimpinan adalah sebagai berikut (1) Beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin, (2) Merupakan cara seorang pemimpin berperilaku, (3) Menekankan perilaku pimpinan terhadap staf.

Keberadaan perguruan tinggi selayaknya menciptakan pencerahan bagi masyarakat di sekitarnya. Wujud pencerahan diarahkan pada peran perguruan tinggi secara aktif dalam memecahkan permasalahan (*problem solver*) yang dihadapi masyarakat dengan menghasilkan ilmu yang siap pakai, dalam arti penemu masalah (*problem finder*). Dengan demikian, ilmu yang diperoleh melalui penelitian dapat digunakan untuk menerangkan (*to explain*), meramalkan (*to predict*) peristiwa (*event*) di dalam kehidupan masyarakat, dunia usaha dan dunia industri. Karena itu, Yuliawati, S (2012:28) menegaskan bahwa perguruan tinggi haruslah mampu menghasilkan lulusan (*output*) yang memiliki kepribadian tangguh, berkemampuan unggul, cerdas, kreatif sehingga mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain dalam menghadapi era global.

Cakupan kontribusi perguruan tinggi dalam masyarakat dituangkan dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, yakni dharma pendidikan/pengajaran, dharma penelitian, dan dharma pengabdian masyarakat. Dalam konteks ini, pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dipandang sebagai keunggulan setiap perguruan tinggi termasuk di dalamnya perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah.

Organisasi perguruan tinggi menggunakan praktik manajemen tidak terstruktur dan kontrol yang longgar. Cohen dan March (dalam Handoyo, 2010) ciri organisasi tersebut dikatakan sebagai anarki terorganisasi. Dengan karakteristik perguruan tinggi seperti itu, kepemimpinan yang dibutuhkan tentu berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi lainnya. Ketidaktepatan dalam penetapan kepemimpinan menyebabkan banyak orang menderita, mengalami *burn-out*, tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja (Frost, P.J., 2003). Dengan kata lain, keberadaan pemimpin memiliki pengaruh besar dalam keberhasilan suatu lembaga dalam perguruan tinggi. Agar keberadaan pemimpin itu memiliki pengaruh yang sangat besar, kepemimpinan bertumbuh menjadi solusi yang sangat relevan dengan era disrupsi saat ini.

Visi yang besar menjadi target kesuksesan yang dicapai. Agar capaian kesuksesan dapat diwujudkan, visi harus dilengkapi dengan capaian target pada setiap tahapannya. Tanpa hal itu, capaian visi besar makin sulit. Apalagi ke depan, perubahan yang sangat cepat melahirkan berbagai kebaruan yang mencengangkan. Teknologi berkembang demikian cepat, menawarkan berbagai kemudahan hidup. Di sisi lain, perubahan tersebut menciptakan ketidakpastian sehingga masa depan justru makin sulit diramalkan.

Prediksi sejumlah lembaga internasional menunjukkan bahwa bangsa Indonesia akan makin mapan dan kuat. Oberman et.al dalam McKinsey Global Institute (2012) meramalkan Indonesia akan menjadi kekuatan ekonomi terbesar ke-7 dunia pada 2030. Meskipun mendapatkan prediksi yang optimistis, ada berbagai kondisi yang menunjukkan keunggulan kompetitif Indonesia masih relatif rendah dibandingkan negara lain. Data World Economic Forum (WEF) menunjukkan daya saing Indonesia masih berada di peringkat 36 dari 137 negara. Sementara World Intellectual Property Organization (WIPO) menunjukkan daya saing inovasi Indonesia masih di peringkat 87 dari 127 negara. WIPO juga menunjukkan bahwa Knowledge & Technology Outputs Indonesia berada di peringkat 70 dari 127.

Dalam kondisi demikian, pendidikan diidamkan menjadi piranti yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal itu sangat mendesak karena bangsa Indonesia juga menghadapi era kehidupan baru yang disebut era disrupsi. Era tersebut membawa perubahan yang signifikan karena mampu mengubah cara manusia hidup, beraktivitas, dan terhubung. Dalam penyediaan lapangan kerja, McKinsey (2017) menyebutkan bahwa 75–375 juta tenaga kerja di seluruh dunia beralih profesi akibat era disrupsi. Perubahan dijadikan sebagai kesempatan menumbuhkan kepemimpinan. Atas hal tersebut kepemimpinan bertumbuh berarti kepemimpinan yang terus meningkatkan kapasitas dan kualitas dirinya dan orang yang ada di sekitarnya.

Lima konsep ideal tersebut merupakan intisari dari konsep kepemimpinan bertumbuh yang perlu diterapkan dan dikembangkan dalam menyemai tunas baru bagi bangsa dan negara. Strategi kepemimpinan demikian relevan dengan kondisi aktual Indonesia yang sedang bertransformasi pada era disrupsi dan Revolusi Industri 4.0 (Schwab, 2016, 2017).

PENUTUP

Kepemimpinan bertumbuh diinisiasi oleh Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum (2016, 2018). Ia mengibaratkan kepemimpinan bertumbuh itu seperti sebuah pohon. Kepemimpinan Bertumbuh memiliki lima prinsip. Implementasi prinsip kepemimpinan bertumbuh dalam peningkatan layanan profesionalisme tenaga kependidikan UNNES mewujudkan reputasi internasional secara berurutan, yaitu: (1) memperkuat pohon dalam kepemimpinan (20.23%); (2) menumbuhkan benih dalam kepemimpinan (20.19%); (3) menyemai tunas dalam kepemimpinan baru (20.16%); (4) merangkai jejaring pohon dalam kepemimpinan (19.83%); (5) mengelola terpaan badai dalam kepemimpinan (19.58%).

Kelima prinsip kepemimpinan bertumbuh berdiri di atas keyakinan bahwa setiap orang memiliki benih kepemimpinan. Benih tersebut dapat ditumbuhkan dengan pendekatan spiritualitas dan kemanusiaan. Seorang pemimpin bukan sekadar menumbuhkan kepemimpinan pribadinya, tetapi juga menumbuhkan kepemimpinan di sekitarnya. Dengan menumbuhkan benih kepemimpinan, membuat pohon kepemimpinan kuat, mengembangkan jejaring pohon kepemimpinan, mengelola terpaan badai dalam kepemimpinan, serta menyemai tunas baru kepemimpinan pada tenaga kependidikan, UNNES dapat mewujudkan reputasi internasional dan beradaptasi dengan perubahan zaman.

TERIMA KASIH

Kami menyampaikan terima kasih kepada; (1) Rektor UNNES; (2) Para Wakil Rektor UNNES; (3) Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UNNES; (4) Kepala Biro, Kabag, Kasubag di lingkungan UNNES; (5) Reviewer Penelitian UNNES.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ary Ginanjar. 2005. *ESQ (Emotional Spritual Quotient)*. Jakarta: PT Arga Tilanta.
- Baldrige, J., Victory, *Sociology: A Critical Apraoach To Power, Conflict and Change* New York: John Wiley And Son, Inc, 1998.
- Borg W.R and Gall M.D. 1983. *Education Research: An Introduction*. 4th Edition. London: Longman Inc.
- Frost, P.J. 2003. *Toxic Emotion at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Boston: Harvard Business School Press.

- Handoyo, S. 2010. "Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi". *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 14, No. 2, Desember 2010, hal. 130–140.
- Kazimoto, P. 2013. Analysis of Conflict Management and Leadership for Organizational Change. *International Journal of Research In Social Sciences*, 3(1): 16–25.
- Kouzes, James M. & Barry Z. Posner. 2007. *The Leadership Challenge (4th Edition)*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Kuswanto, A., Ismiyati, Hana, N.P. 2019. "Kepemimpinan Bertumbuh (Studi Kasus Kepemimpinan Rektor UNNES dalam Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi Vol. 6 No.1. Januari 2019, pp. 31-40.
- Maxwell, J. C. 2011. *The 360 Degree Leader Developing your Influence from Anywhere in the Organization*. Nashville: Thomas Nelson.
- McKinsey Global Institute. 2017. *A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity*.
- Nanjundeswaraswamy, T. S and Swamy, D. R. 2014 "Leadership Styles". Published by Department of Industrial Engineering and Management, *JSS Academy of Technical Education*, Bangalore, India. Vol. 7, No. 2, pp. 57-62.
- Nikoloski, Krume. 2015. "Charismatic Leadership and Power: Using the Power of Charisma for Better Leadership in the Enterpris". *Journal of Process Management- New Technologies International*, 3(2), pp. 18-27.
- Oberman, Raoul, Richard Dobbs, Arief Budiman, Fraser Thompson, Morten Rossé. 2012. *The Archipelago Economy: Unleashing Indonesia's Potential*. McKinsey Global Institute.
- Rokhman, F. 2016. *Kepemimpinan Bertumbuh: 50 Kiat Memimpin Era Perubahan*. Semarang: Prima Cipta Nusantara.
- Rokhman, F. 2018. *Kepemimpinan Bertumbuh: Prinsip Kepemimpinan di Era Perubahan*. Edisi Revisi. Semarang: UNNES Press.
- Sardjono, T.S. dan Syafarudin A. 2004. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Perubahan: Studi Kasus pada Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta Setelah Diberlakukannya Otonomi Daerah". *Sinergi*, Vol. 7/1, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- Schwab, K. 2016. *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Geneva: World Economic Forum.
- Schwab, K. 2017. *The Fourth Industrial Revolution*. London: Penguin Books Ltd.
- Soeprapto, Riyadi. 2010. *The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance*. World Bank.
- Terry, G.R. 2006. *Asas-Asas Manajemen*. Terjemahan Winardi. Bandung: Alumni
- Trimahanani, Emmy, Philip S dan Ria F. 2011. "Ciri Khas Kepemimpinan yang Dikagumi" dalam *Vibizmanagement Research*, Vibizmanagement.com
- Yuliawati, Sri (2012) "Kajian Implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi sebagai Fenomena Pendidikan Tinggi di Indonesia" dalam *Jurnal Ilmiah Widya* ISSN 2337-6686 Tahun 29 Nomor 318 Maret 2012, pp.. 28-33.

Lampiran 2. Surat Pernyataan Ketua Peneliti



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
Gedung Prof. Dr. Retno Sriningsih Satmoko (Penelitian dan Pengabdian Masyarakat)
Kampus Sekaran, Gunung Pati Tlp/Faks.(024) 8508089 Semarang 50229
Laman: <http://lppm.unnes.ac.id> Surel: lppm@mail.unnes.ac.id

SURAT PERNYATAAN KETUA PENELITI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum.
NIP : 19750617 199903 1002
NIDN : 0017067505
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda/IV-c
Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
Jabatan Tambahan : Staf Ahli Rektor
Alamat : Kampus UNNES Sekaran Gunungpati Semarang 50229

Dengan ini menyatakan bahwa proposal penelitian dengan judul *Model Kepemimpinan Bertumbuh untuk Peningkatan Layanan Profesionalisme Tenaga Kependidikan UNNES menuju World Class University* yang diusulkan dalam skim Penelitian Penugasan tahun 2020 bersifat original dan belum pernah dibiayai oleh lembaga/sumber dana lain.

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai ketentuan yang berlaku dan mengembalikan seluruh biaya penelitian yang sudah diterima dari kas negara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Mengetahui,
Ketua LPPM UNNES,

Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd.
NIP 195809201985031003

Semarang, 20 Februari 2020

Ketua,



Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd, M.Hum
NIP 197506171999031002

Lampiran. 3 Surat Pernyataan Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
Gedung Prof. Dr. Retno Sriningsih Satmoko, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229
Telp/Fax (024) 8508087, (024) 8508089
Laman: <http://lppm.unnes.ac.id> Email: lppm@mail.unnes.ac.id

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum.
NIP : 197506171999031002
Unit Kerja : Fakultas Bahasa dan Seni
Universitas Negeri Semarang

Dengan ini menyatakan bahwa Penelitian saya berjudul:

"KEPEMIMPINAN BERTUMBUH UNTUK PENINGKATAN LAYANAN PROFESIONALISME TENAGA KEPENDIDIKAN UNNES MENUJU WORLD CLASS UNIVERSITY"

yang dibiayai oleh DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) Universitas Negeri Semarang Nomor: SP DIPA-023.17.2.677507/2020, tanggal 27 Desember 2019, dengan Surat Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian Dana DIPA UNNES Tahun 2020 Nomor: 27.23.4/UN37/PPK.3.1/2020, tanggal 23 April 2020, adalah **bersifat original dan belum pernah dibiayai oleh lembaga/sumber dana lain.**

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidak sesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengembalikan seluruh biaya penelitian yang sudah diterima ke kas negara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Semarang, 23 April 2020

Mengetahui,
Ketua LPPM UNNES

Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd.
NIP. 195809201985031003

Yang menyatakan,
Ketua Pelaksana

Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum.
NIP. 197506171999031002

Lampiran 4. Surat Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian

27.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
Gedung Prof. Dr. Retno Sriningsih Satmoko, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229
Telp/Fax (024) 8508087, (024) 8508089
Laman: <http://lppm.unnes.ac.id> Email: lppm@mail.unnes.ac.id

SURAT PERJANJIAN PENUGASAN
PELAKSANAAN PENELITIAN PENUGASAN
DANA DIPA UNNES TAHUN 2020
Nomor: 27.23.4/UN37/PPK.3.1/2020

Pada hari ini Kamis tanggal Dua puluh tiga bulan April tahun Dua ribu dua puluh, kami yang bertandatangan di bawah ini:

1. Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd. : **Pejabat Pembuat Komitmen** Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Negeri Semarang yang berkedudukan di Semarang, berdasarkan Keputusan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor : B/1/UN37/HK/2020 tanggal 2 Januari 2020, dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama KPA Universitas Negeri Semarang, untuk selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**;

2. Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum. : Dosen pada Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Negeri Semarang, dalam hal ini bertindak sebagai Pengusul dan Ketua Pelaksana Penelitian Tahun Anggaran 2020 untuk selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** secara bersama-sama bersepakat mengikatkan diri dalam suatu Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian dengan ketentuan dan syarat-syarat yang diatur dalam pasal-pasal sebagai berikut.

PASAL 1
Dasar Hukum

Perjanjian penugasan ini berdasarkan kepada:

1. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Semarang.
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 32/PMK.02/2018 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2018 Nomor 511.
3. Keputusan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor : 302/P/2018 tanggal 26 Juni 2018, tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Pimpinan Lembaga dan Pimpinan Pascasarjana Antarwaktu Universitas Negeri Semarang.
4. Keputusan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor B/1/UN37/HK/2020 tanggal 2 Januari 2020, tentang Pengangkatan Pejabat Perbendaharaan / Pengelola Keuangan Tahun Anggaran 2020 Universitas Negeri Semarang.
5. Surat Keputusan Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Negeri Semarang Nomor : 1232/UN37.3.1/PG/2020, tanggal 17 April 2020, tentang Pemenang Kompetisi Penelitian pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat UNNES
6. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Universitas Negeri Semarang (UNNES) Nomor DIPA : SP DIPA-023.17.2.677507/2020, tanggal 27 Desember 2019.

PASAL 2
Ruang Lingkup Perjanjian

- (1) **PIHAK PERTAMA** memberi tugas kepada **PIHAK KEDUA**, dan **PIHAK KEDUA** menerima tugas tersebut untuk melaksanakan Penelitian Penugasan tahun 2020 dengan judul "KEPEMIMPINAN BERTUMBUH UNTUK PENINGKATAN LAYANAN PROFESIONALISME TENAGA KEPENDIDIKAN UNNES MENUJU WORLD CLASS UNIVERSITY"
- (2) **PIHAK KEDUA** bertanggungjawab penuh atas pelaksanaan, administrasi dan keuangan atas pekerjaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan berkewajiban menyerahkan semua bukti-bukti pengeluaran serta dokumen pelaksanaan lainnya dalam hal diperlukan oleh **PIHAK PERTAMA**.

PASAL 3
Dana Penelitian

- (1) Besarnya dana untuk melaksanakan penelitian dengan judul sebagaimana dimaksud pada Pasal 2 adalah sebesar **Rp 100.000.000,- (seratus juta Rupiah)** sudah termasuk pajak.
- (2) Dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibebankan pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran UNNES Nomor SP DIPA-023.17.2.677507/2020, tanggal 27 Desember 2019.

PASAL 4
Tata Cara Pembayaran Dana Penelitian

- (1) **PIHAK PERTAMA** akan membayarkan Dana Penelitian kepada **PIHAK KEDUA** secara sekaligus (100%) diawal dari total dana penelitian yaitu sebesar **Rp 100.000.000,- (seratus juta Rupiah)**, yang akan dibayarkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** setelah **PIHAK KEDUA** mengunggah hasil revisi proposal yang disahkan oleh Pejabat yang berwenang, RAB dan instrumen penelitian ke SIPP
- (2) Dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) akan disalurkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** melalui rekening BNI atas nama Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum. dengan nomor rekening 0232005142
- (3) **PIHAK PERTAMA** tidak bertanggung jawab atas keterlambatan dan/atau tidak terbayarnya sejumlah dana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang disebabkan karena kesalahan **PIHAK KEDUA** dalam menyampaikan data peneliti, nama bank, nomor rekening, dan persyaratan lainnya yang tidak sesuai dengan ketentuan.

Pasal 5
Jangka Waktu

Jangka waktu pelaksanaan penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 sampai selesai 100%, adalah terhitung sejak **Tanggal 23 April 2020** dan berakhir pada **Tanggal 13 November 2020**.

Pasal 6
Target Luaran

- (1) **PIHAK KEDUA** berkewajiban untuk mencapai target 1 (satu) luaran wajib dan 1 (satu) luaran tambahan seperti tersebut di bawah:
 - a. Artikel di Jurnal Internasional bereputasi Terindeks pada database International bereputasi (accepted/publised) atau
 - b. Kekayaan Intelektual berupa Hak Cipta (sertifikat)

- (2) **Semua anggota peneliti** harus dimasukkan ke luaran wajib penelitian dan pada artikel disebutkan nomor kontrak pada bagian "ucapan terimakasih".
- (3) **PIHAK KEDUA** berkewajiban untuk melaporkan perkembangan pencapaian target luaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepada **PIHAK PERTAMA**.

Pasal 7

Hak dan Kewajiban Para Pihak

- (1) Hak dan Kewajiban **PIHAK PERTAMA**:
 - a. **PIHAK PERTAMA** berkewajiban untuk memberikan dana penelitian kepada **PIHAK KEDUA** dengan jumlah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan dengan tata cara pembayaran sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4;
 - b. **PIHAK PERTAMA** berhak untuk mendapatkan dari **PIHAK KEDUA** luaran penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6.
- (2) Hak dan Kewajiban **PIHAK KEDUA**:
 - a. **PIHAK KEDUA** berhak menerima dana penelitian dari **PIHAK PERTAMA** dengan jumlah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan dengan tata cara pembayaran sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4.
 - b. **PIHAK KEDUA** berkewajiban menyerahkan kepada **PIHAK PERTAMA** luaran wajib sebagaimana pada pasal 6

Pasal 8

Pelaksanaan Penelitian

- (1) **PIHAK KEDUA** berkewajiban mengunggah hasil revisi proposal yang disahkan oleh Pejabat yang berwenang, RAB, dan instrumen penelitian ke SIPP dan menyerahkan *hardcopy* dokumen masing-masing 1 (satu) eksemplar paling lambat tanggal **8 Mei 2020**
- (2) **PIHAK KEDUA** berkewajiban mengunggah Buku catatan harian, laporan penggunaan dana, Laporan kemajuan ke SIPP dan menyerahkan *hardcopy* dokumen masing-masing 1 (satu) eksemplar paling lambat **7 Oktober 2020**
- (3) **PIHAK KEDUA** berkewajiban mengunggah Catatan Harian, Laporan Akhir, kwitansi pengeluaran, capaian hasil, Poster, artikel ilmiah, profil pada SIPP paling lambat **13 November 2020**
- (4) **PIHAK KEDUA** berkewajiban menyerahkan Hardcopy Catatan Harian, Laporan Akhir, kwitansi pengeluaran, capaian hasil, Poster, artikel ilmiah, profil masing-masing satu eksemplar kepada **PIHAK PERTAMA** paling lambat **31 Desember 2020**
- (5) **PIHAK KEDUA** berkewajiban menyerahkan luaran wajib sebagaimana pada Pasal 6 paling lambat pada tanggal **31 Agustus Tahun 2021** dengan status **PUBLISHED**
- (6) Laporan hasil Penelitian sebagaimana tersebut pada ayat (4) harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - a. Format font Times New Romans Ukuran 12 spasi 1,5
 - b. Bentuk/ukuran kertas A4;
 - c. Warna cover (d disesuaikan dengan ketentuan di panduan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat tahun 2020)
 - d. Di bawah bagian sampul cover ditulis:

Dibiayai oleh:

Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Universitas Negeri Semarang
Nomor : SP DIPA-023.17.2.677507/2020, tanggal 27 Desember 2019, sesuai dengan
Surat Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian Dana DIPA UNNES Tahun 2020
Nomor: 27 .23.4/UN37/PPK.3.1/2020, tanggal 23 April 2020.

Pasal 9
Monitoring dan Evaluasi

- (1) **PIHAK PERTAMA** dalam rangka pengawasan akan melakukan Monitoring dan Evaluasi internal terhadap kemajuan pelaksanaan Penelitian Tahun Anggaran 2020.
- (2) **PIHAK KEDUA** selaku Ketua Pelaksana Penelitian **wajib hadir** dalam kegiatan Monitoring dan Evaluasi Internal, jika berhalangan wajib memberikan kuasa kepada anggota tim peneliti dalam judul yang sama.

Pasal 10
Penilaian Luaran

Penilaian luaran penelitian dilakukan oleh Komite Penilai/*Reviewer* Luaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pasal 11
Penggantian Ketua Pelaksana

- (1) Apabila **PIHAK KEDUA** selaku ketua pelaksana tidak dapat melaksanakan penelitian ini, maka **PIHAK KEDUA** wajib mengusulkan pengganti ketua pelaksana yang merupakan salah satu anggota tim kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (2) Perubahan terhadap susunan tim pelaksana dan substansi pelaksanaan penelitian ini dapat dibenarkan apa bila telah mendapat persetujuan tertulis dari **PIHAK PERTAMA**.
- (3) Apabila **PIHAK KEDUA** tidak dapat melaksanakan tugas dan tidak ada pengganti ketua sebagaimana dimaksud pada ayat (1), maka **PIHAK KEDUA** harus mengembalikan dana penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** yang selanjutnya disetor ke Kas BLU.
- (4) Bukti setor sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disimpan oleh **PIHAK PERTAMA**.

Pasal 12
Sanksi

- (1) Apabila sampai dengan batas waktu yang telah ditetapkan untuk melaksanakan Kontrak Penelitian telah berakhir, **PIHAK KEDUA belum menyelesaikan** tugasnya dan atau **terlambat** mengirim dan mengunggah laporan Kemajuan, catatan harian, Surat Pernyataan Tanggungjawab Belanja (SPTB) dan Laporan akhir, maka **PIHAK KEDUA** dikenakan **sanksi denda sebesar 1‰** (satu permil) untuk setiap hari keterlambatan sampai dengan setinggi-tingginya **5% (lima persen)** terhitung dari tanggal jatuh tempo (13 November s.d. 31 Desember 2020)
- (2) Apabila sampai dengan batas waktu tanggal **31 Desember 2020**, **PIHAK KEDUA tidak melaksanakan kewajiban** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8, maka **PIHAK KEDUA** dikenai **sanksi denda** berupa **mengembalikan dana 30% dari dana penelitiannya** ke Kas BLU dan **sanksi administratif tidak dapat mengajukan proposal penelitian dalam kurun waktu 2 (dua) tahun berturut-turut**
- (3) Apabila **PIHAK KEDUA** tidak dapat memenuhi luaran yang telah dijanjikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (1) sampai dengan tanggal **31 Agustus 2021**, maka:
 - a. **PIHAK KEDUA** dikenakan **sanksi denda** berupa **mengembalikan dana biaya publikasi sebesar Rp 3.000.000,- (tiga juta Rupiah)** ke kas BLU
 - b. **PIHAK KEDUA tidak dapat mengajukan proposal penelitian** pendanaan LPPM UNNES dalam kurun waktu **2 (dua) tahun berturut-turut baik sebagai Ketua maupun Anggota**

- (4) Apabila **PIHAK KEDUA tidak hadir** dalam kegiatan Monitoring dan Evaluasi **tanpa pemberitahuan** sebelumnya kepada **PIHAK PERTAMA**, maka **PIHAK KEDUA wajib mengembalikan dana Tahap Kedua sebesar 30%** ke Kas BLU.

Pasal 13
Pembatalan Perjanjian

- (1) Apabila dikemudian hari terhadap judul Penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ditemukan adanya duplikasi dengan Penelitian lain dan/atau ditemukan adanya ketidakjujuran, itikad tidak baik, dan/atau perbuatan yang tidak sesuai dengan kaidah ilmiah dari atau dilakukan oleh **PIHAK KEDUA**, maka perjanjian Penelitian ini dinyatakan batal dan **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan dana penelitian yang telah diterima dari **PIHAK PERTAMA** yang selanjutnya akan disetor ke Kas Negara.
- (2) Bukti setor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disimpan oleh **PIHAK PERTAMA**

Pasal 14
Pajak-pajak

- (1) **PIHAK KEDUA** berkewajiban memungut dan menyetor pajak ke kantor pelayanan pajak setempat sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- (2) **PIHAK KEDUA** berkewajiban menyerahkan bukti pembayaran pajak kepada **PIHAK PERTAMA**

Pasal 15
Peralatan dan/alat Hasil Penelitian

- (1) Hak kekayaan intelektual yang dihasilkan dari Pelaksana Penelitian diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan.
- (2) Setiap publikasi, makalah dan/atau ekspos dalam bentuk apa pun yang berkaitan dengan hasil penelitian ini wajib mencantumkan **PIHAK PERTAMA** sebagai pemberi dana.
- (3) Hasil penelitian berupa peralatan dan/atau peralatan yang dibeli dari kegiatan ini adalah milik negara, dan dapat dihibahkan kepada institusi/lembaga melalui Berita Acara Serah Terima (BAST)

Pasal 16
Keadaan Memaksa (*force majeure*)

- (1) **PARA PIHAK** dibebaskan dari tanggung jawab atas keterlambatan atau kegagalan dalam memenuhi kewajiban yang dimaksud dalam Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian disebabkan atau diakibatkan oleh kejadian di luar kekuasaan **PARA PIHAK** yang dapat digolongkan sebagai keadaan memaksa (*force majeure*).
- (2) Peristiwa atau kejadian yang dapat digolongkan keadaan memaksa (*force majeure*) dalam Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian ini adalah bencana alam, wabah penyakit, kebakaran, perang, blokade, peledakan, sabotase, revolusi, pemberontakan, huru-hara, serta adanya tindakan pemerintah dalam bidang ekonomi dan moneter yang secara nyata berpengaruh terhadap Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Penelitian.

- (3) Apabila terjadi keadaan memaksa (*force majeure*) maka pihak yang mengalami wajib memberitahukan kepada pihak lainnya secara tertulis, selambat-lambatnya dalam waktu 7 (tujuh) hari kerja sejak terjadinya keadaan keadaaan memaksa (*force majeure*), disertai dengan bukti-bukti yang sah dari pihak berwajib dan **PARA PIHAK** dengan etiket baik akan segera membicarakan penyelesaiannya.

Pasal 17
Penyelesaian Sengketa

Apabila terjadi perselisihan antara **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** dalam pelaksanaan perjanjian ini akan dilakukan penyelesaian secara musyawarah dan mufakat, dan apabila tidak tercapai penyelesaian secara musyawarah dan mufakat maka penyelesaian dilakukan melalui proses hukum yang berlaku dengan memilih domisili hukum di Pengadilan Tinggi Semarang

Pasal 18
Lain-Lain

- (1) **PIHAK KEDUA** menjamin bahwa penelitian dengan judul tersebut di atas belum pernah dibiayai dan/atau diikutsertakan pada Pendanaan Penelitian lainnya, baik yang diselenggarakan oleh instansi, lembaga, perusahaan atau yayasan, baik di dalam maupun di luar negeri.
- (2) Segala sesuatu yang belum cukup diatur dalam Perjanjian ini dan dipandang perlu diatur lebih lanjut dan dilakukan perubahan oleh **PARA PIHAK**, maka perubahan-perubahannya akan diatur dalam perjanjian tambahan atau perubahan yang merupakan satu kesatuan dan bagian yang tidak terpisahkan dari Perjanjian ini.

Pasal 19
Penutup

Perjanjian ini dibuat dan ditandatangani oleh **PARA PIHAK** pada hari dan tanggal tersebut di atas, dibuat dalam rangkap 3 (tiga) dan bermeterai cukup sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yang masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama.

PIHAK PERTAMA	PIHAK KEDUA
 Dr. Suwito Eko Pramono, M.Pd. NIP. 195809201985031003	 Dr. Tommi Yuniawan, S.Pd., M.Hum. NIP. 197506171999031002

Lampiran 5. Sertifikat Nara Sumber

Nomor: 6102/UN37/TU/2020



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
Memberikan Penghargaan Kepada

Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum

atas kehadirannya sebagai **PEMBICARA UTAMA**
Diskusi Ilmiah Terfokus
PENGEMBANGAN UNIVERSITAS BERKELAS DUNIA
27 Agustus 2020
Plt. Wakil Rektor Bidang Perencanaan dan kerja Sama



Dr. Hendi Pratama, M.A
NIP. 198505282010121006

 [universitasnegerisemarang](https://www.facebook.com/universitasnegerisemarang)  [@unnes_semarang](https://www.instagram.com/unnes_semarang)  [@unneskonservasi](https://twitter.com/unneskonservasi)  [unnes.ac.id](https://www.unnes.ac.id)  [YouTube](https://www.youtube.com/unnes)  [Zoom](https://unnes.zoom.us)
Live Streaming

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1
"Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR E



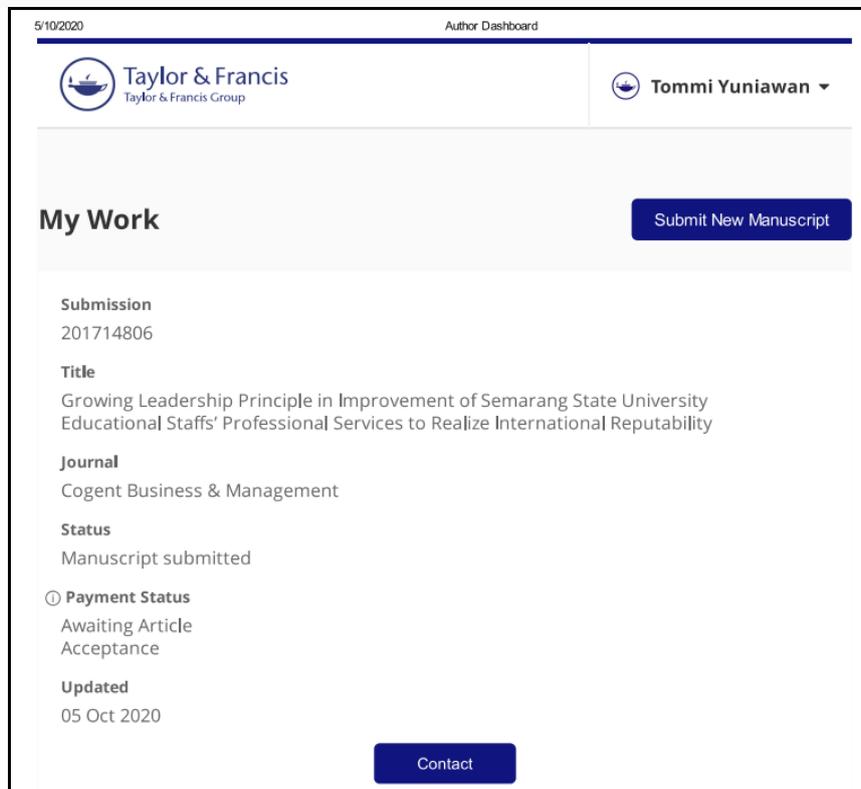
Lampiran 6. Submit Artikel



The header features the journal logo on the left, the journal name 'Cogent Business & Management' in the center, and a row of navigation buttons: 'Submit an article', 'Journal homepage', 'New content alerts', 'RSS', and 'Citation search'. Below these are links for 'Current issue' and 'Browse list of issues'.



This section displays a Scimago widget for the journal. The widget shows a 'Q2' ranking in 'Business and International Management' (best quartile) and an 'SJR 2019' score of '0.3'. It includes a small line graph and the text 'powered by scimagojr.com'. To the right, there is an instruction: 'Show this widget in your own website' with a left-pointing arrow, followed by the text 'Just copy the code below and paste within your html code:' and a code box containing the snippet: ``



The author dashboard shows the user's name 'Tommi Yuniawan' and a 'Submit New Manuscript' button. Under the 'My Work' section, a submission is listed with the following details:

- Submission:** 201714806
- Title:** Growing Leadership Principle in Improvement of Semarang State University Educational Staffs' Professional Services to Realize International Reputability
- Journal:** Cogent Business & Management
- Status:** Manuscript submitted
- Payment Status:** Awaiting Article Acceptance
- Updated:** 05 Oct 2020

A 'Contact' button is located at the bottom of the submission details.

**Lampiran 7. Dokumen Naskah Kebijakan UNNES menuju PTN BH,
LPTK Berkelas Dunia**



Lampiran 8. Surat Pencatatan Hak Cipta


REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202046703, 5 November 2020

Pencipta

Nama : **Fathur Rokhman, Tommi Yuniawan dkk**

Alamat : Jl. Savia Mitra B.84 RT 005 RW 010 Kelurahan Sukorejo, Kecamatan Gunungpati Kota Semarang, Semarang, Jawa Tengah, 50221

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Fathur Rokhman, Tommi Yuniawan dkk**

Alamat : Jl. Savia Mitra B.84 RT 005 RW 010 Kelurahan Sukorejo, Kecamatan Gunungpati Kota Semarang, Semarang, Jawa Tengah, 50221

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Karya Tulis (Artikel)**

Judul Ciptaan : **GROWING LEADERSHIP PRINCIPLE IN IMPROVEMENT OF SEMARANG STATE UNIVERSITY EDUCATIONAL STAFFS' PROFESSIONAL SERVICES TO REALIZE INTERNATIONAL REPUTABILITY**

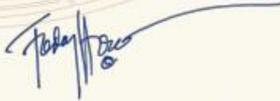
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 3 November 2020, di Semarang

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000213946

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. **MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA**
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL



Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

