MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PERGURUAN TINGGI ISLAM DALAM MENGHADAPI TANTANGAN ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0
(Studi Kasus Kepemimpinan di IAIN Surakarta Periode 2015-2019)

Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata II pada Jurusan Program Studi Magister Manajemen

Oleh:

Sri Haryanti

P100190006

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

SEKOLAH PASCASARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

2021

HALAMAN PERSETUJUAN

MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL PERGURUAN TINGGI ISLAM DALAM MENGHADAPI TANTANGAN ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0
(Studi kasus Kepemimpinan di IAIN Surakarta Periode 2015-2019)

PUBLIKASI ILMIAH

Disusun oleh:

SRI HARYANTI
NIM : P100190006

Telah diperiksa dan disetujui oleh

Pembimbing I

Prof. Dr. H.M. Wahyuddin, M.S

Pembimbing II

Dr. Muzakar Isa, SE., M. Si

HALAMAN PENGESAHAN

MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL PERGURUAN TINGGI ISLAM DALAM MENGHADAPI TANTANGAN ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0
(Studi kasus Kepemimpinan di IAIN Surakarta Periode 2015-2019)

oleh:
SRI HARYANTI
P100190006

Telah dipertahankan di depan dewan penguji
Universitas Muhammadiyah Surakarta
pada hari Kamis, 25 Februari 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji:

1. Prof. Dr. H. M. Wahyuddin, M. S ( )
   (Ketua Dewan Penguji)
2. Dr. Muzakar Isa, SE., M. Si ( )
   (Anggota I Dewan Penguji)
3. Ihwan Susila, SE, M. Si, Ph. D
   (Anggota II Dewan Penguji) ( )

Direktur Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Prof. Dr. Bambang Sumardjoko
NIDN : 0014056201

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 25 Februari 2021

Sri Haryanti
P100190006

Model Kepemimpinan Transformasional Perguruan Tinggi Islam Negeri Dalam Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0 (Studi Kasus Kepemimpinan di IAIN Surakara 2015-2020)

Abstract

Sri Haryanti. NIM P100190006. Master Of Management Study Program. Muhammadiyah Surakarta University. 2021. This study aims to 1) explain whether there are characteristics of the transformational leadership model in the leadership of IAIN Surakarta for the 2015-2019 period, 2) to explain the leadership policies of IAIN Surakarta for the 2015-2019 period which are responsive to the opportunities and challenges of the industrial revolution 4.0, and 3) describes the transformational leadership model of IAIN Surakarta for the 2015-2019 period in facing the opportunities and challenges of the 4.0 industrial revolution. This study uses a qualitative method with a case study approach. The data collection technique is done by in-depth interviews, observation, and documentation. Furthermore, the research data analysis was carried out in a descriptive-qualitative manner through logical narratives. The data validity was carried out using triangulation. The method used is a qualitative method with descriptive analysis of case studies.

Keywords*: Leadership, industrial revolution 4.0, IAIN Surakarta, transformation*

Abstrak

Sri Haryanti. NIM P100190006. Program Studi Magister Manajemen. Universitas Muhammadiyah Surakarta. 2021. Penelitian ini bertujuan untuk 1) menjelaskan ada tidaknya ciri-ciri model kepemimpinan transfornmasional pada kepemimpinan IAIN Surakarta periode 2015-2019, 2) menjelaskan kebijakan-kebijakan kepemimpinaan IAIN Surakarta periode 2015-2019 yang responsif terhadap peluang dan tantangan revolusi industri 4.0, dan 3) menjelaskan model kepemimpinan transformasional IAIN Surakarta periode 2015-2019 dalam menghadapi peluang dan tantangan revolusi industry 4.0. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, pengamatan, dan dokumentasi. Selanjutnya, analisis data penelitian dilakukan secara deskriptif-kualitatif melalui narasi-narasi yang logis. Adapun keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi.

Kata kunci: Kepemimpinan, revolusi industri 4.0, IAIN Surakarta, transformasi

1. PENDAHULUAN

Di era digital, Perguruan Tinggi dituntut merespons tantangan dan peluang yang sejalan dengan karakter era ini (Anderson & Bjonholf, 2017). Banyak Perguruan Tinggi telah melakukan penyesuaian-penyesuaian tata kelola yang perlu agar tidak ditinggal oleh masyarakat Pendidikan (Clayton, 2008). Banyak studi yang meramal bahwa ada sekitar puluhan pekerjaan yang bakal hilang di masa depan karena digantikan oleh *artificial intellegence* (AI). Ciri era ini (revolusi industri 4.0) adalah otomatisasi, *internet of things*, teknologi nano, komputer kuantum, bioteknologi, dan percetakan tiga dimensi (*3D printing*). Pekerjaan yang akan hilang akibat revolusi industri 4.0 tersebut mengharuskan perguruan tinggi punya kepemimpinan yang visioner dan sanggup meresponnya dengan baik dan tererncana.

Keputusan-keputusan pemimpin dalam memberi respons yang tepat akan menentukan keberhasilan dalam memenuhi tujuan-tujuan Perguruan Tinggi sesuai dengan standar-standar Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) dan lembaga-lembaga yang kredibel lainnya. Standar BAN PT, pada dasarnya, juga telah memasukkan komponen-komponen yang sesuai dengan standar nasional perguruan tinggi (SNPT). Berdasarkan Permenristekdikti No. 44/2015, SNPT berisi standar kompetensi lulusan, standar isi pembelajaran, standar proses pembelajaran, standar penilaian pembelajaran, standar dosen dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan pembelajaran, dan standar pembiayaan pembelajaran. Standar-standar ini terus diperbarui sesuai dengan tuntutan-tuntutan perubahan. Namun, keberhasilan eksekusi tiap standar akan ditentukan oleh kepemimpinan yang visioner, efektif, dan punya kemampuan memobilisasi dan orkestrasi secara baik.

Hal ini demikian, karena kepemimpinan merupakan proses dalam mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan bukan hanya menjalankan program-program yang sudah dikenal publik, yang rutin dilakukan sehingga masalah-masalah yang ada sudah diketahui solusinya. Kepemimpinan berhadapan dengan masalah yang membutuhkan solusi, pengetahuan teknik dan prosedur. Kepemimpinan adalah soal keputusan yang tepat

untuk solusi-solusi terbaik di masa kini dan masa depan. Kemampuan bersikap profesional, terbuka, bekerjasama, dan visoner adalah sifat kepemimpinan yang menjamin keberhasilan. Menurut John C. Maxwel, kemampuan kerjasama atau *teamwork* menempati posisi penting. Dia menyatakan ungkapan satu terlalu sedikit untuk meraih hal yang besar (John C. Maxwel, 2011).

Paper ini bertujuan untuk menjelaskan sejumlah respons yang diberikan model kepemimpinan transformasional IAIN Surakarta dalam menghadapi tantangan-tantangan revolusi industri 4.0, kepemimpinan transformasional seperti apa yang terjadi di IAIN Surakarta, kebijakan-kebijakan apa saja yang telah disiapkan untuk itu, apakah respons-respons yang diberikan relevan dengan tantangan-tantangan tersebut, dan bagaimana hasil yang dicapai dari respons-respons yang telah diberikan. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut akan diurai secara kualitatif dengan deskripsi-deskripsi analitis.

2. METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui analisis secara deskriptif. Respondennya ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, yakni sampel ditentukan lebih dahulu dengan memilih informan kunci dan teknik *snow ball* (bola salju di mana peneliti menunjuk satu informan lalu informan ini menunjuk ke informan berikutnya hingga data dianggap jumbuh). Responden dalam paper ini adalah para pemimpin di level puncak (rektor dan wakil rektor), dan level menengah (Dekan, Kepala Biro, dan para Ketua Lembaga) yang dipilih secara *purposive sampling.* Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam (*depth interview*), pengamatan, dan dokumentasi. Selanjutnya, analisisnya dilakukan secara kualitatif-deskriptif. Adapun keabsahan datanya dilakukan dengan menggunakan triangulasi data.

Kasus-kasus yang diangkat adalah kasus yang dianggap istimewa dilihat dari capaian, durasi atau periode capaian, kerjasama yang baik, keterlibatan kepemimpinan secara kolektif-kolegial, stabilitas kampus yang kondusif, dan etos kepemimpinan yang konsisten dan pegawai yang memiliki *sense of belonging*

dengan dedikasi tinggi serta sangat spiritual. Waktu penelitian adalah 2015-2019. Periode waktu ini dipatok untuk dapat mengukur secara kualitatif capaian-capaian yang diraih selama lima tahun berdasarkan penilain lembaga-lembaga resmi baik BAN-PT maupun lembaga internasional ISO.

2.1 Tinjauan Pustaka (*Review Literature*)

Telaah pustaka menyajikan sumber-sumber teoritis yang diperlukan dalam paper ini. Banyak kepustakaan yang menyajikan konsep-konsep kepemimpinan perusahaan, perbankan, dan perguruan tinggi. Dalam telaah pustaka ini, model-model kepemimpinan pendidikan dan yang terkait dengannya secara dominan akan disajikan untuk menopang argumen-argumen akademis paper ini. Perguruan tinggi, secara faktual, beragam kondisinya baik dari segi kualitas, tata kelola, prestasi-prestasi yang dicapai, pilihan-pilihan pengembangannya maupun visi-misinya. Namun dari semua itu, kepemimpinan yang baik dan berkualitas akan menentukan keberhasilan-keberhasilan masa depan.

Dalam konteks perguruan tinggi, kepemimpinan punya peran sangat penting untuk melakukan konsolidasi, mobilisasi, dan orkestrasi sumber daya yang tersedia dan aset-aset yang dimiliki untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi (Renald Kasali, 2019). Dalam kegiatan konsolidasi, mobilisasi, dan orkestrasi kepemimpinan memerlukan nilai tertentu yang menjadi kekuatan. Menurut Kouzes dan Posner, ada tiga nilai penting yang merupakan kekuatan seorang pemimpin yakni: kejujuran (amanah/trus), tanggung jawab, dan visioner (Kouzes & Posner, 2004). Lebih lanjut, Koozes dan Posner menyebutkan lima praktik yang harus dicontohkan para pemimpin teladan, yakni: mencontohkan caranya, menginspirasikan visi bersama, menantang proses, memungkinkan orang lain bertindak, dan menyemangati jiwa (Kouzes & Posner, 2004: 13). Namun demikian, kepemimpinan terbaik sekalipun tak akan berhasil tanpa kemampuan bekerjasama yang baik dengan bawahan, mitra-mitra kerja, dan jejaring yang tersedia.

Secara teoritik, ada tipe-tipe kepemimpinan. Menurut Sondang P. Siagian ada lima tipe kepemimpinan, yaitu: otokratik, paternalistik, kharismatik, *laisser faire,* dan kepemimpinan demokratik. Sementara menurut Malik Fajar, ada tiga tipe

kepemimpinan, yakni: kepemimpinan tradisional, birokratis, dan kepemimpinan demokratis. Masih banyak lagi tipe-tipe kepemimpinan yang disebut para teorisi. Tony Bush dan Marianne Coleman menyebut dua tipe kepemimpinan, yakni: tarnsaksional dan transformasional. Teori-teori kepemimpinan tersebut, tentu saja, memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing sesuai dengan lingkungan, era, dan kebudayaan tertentu. Di era digital, ketika segalanya terbuka dan berjejaring berkat teknologi informasi, tipe kepemimpinan transformasional dan demokratis dianggap paling tepat dengan segala kelemahan dan kelebihannya.

Perubahan-perubahan di era revolusi industri 4.0, sebuah revolusi yang secara mendasar telah mengubah cara hidup, bekerja, dan berhubungan dengan yang lainnya berbasis teknologi internet. Segalanya terkoneksi dengan jaringan internet. Perubahan-perubahan ini tentu akan berdampak kepada semua sektor, dari sektor bisnis, pemerintahan dan juga kepemimpinan. Era teknologi industri 4.0 yang serba cepat dan kompetitif tidak bisa memakai cara-cara lama. Manajemen sumber daya manusia telah berevolusi kearah "*human capital"* dan *"human assets"*, kerangka kerja ini yang menekankan pilihan strategis pada investasi (Blanco & Botella, 2017).

Kecepatan dan luasan revolusi industri 4.0 tak terbatas, menghubungkan jutaan manusia melalui perangkat bergerak yang mampu meningkatkan daya proses dari terobosan-terobosan baru di bidang teknologi. Pergeseran paradigma sedang terjadi dalam cara kita bekerja dan berkomunikasi, dan berekspresi dalam pencarian informasi. Perubahan-perubahan ini pun merubah gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia. Dalam sebuah organisasi pemimpin harus mampu memobilisasi seluruh sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang meliputi sumber daya finansial, sumber daya fisik, serta sumber daya manusia dan kemajuan teknologi dan sistem (Simamora, 2002).

Banyak pengajar yang dari lulusan terbaik tetapi dunia akademiknya terbelenggu oleh aturan yang kaku dan terperangkap dalam birokrasi administrasi, sehingga investasi dan inovasi teknologinya selalu ketinggalan jaman. Perguruan tinggi harus merespon perubahan-perubahan ini agar bisa memenuhi tututan global

dan dunia digital yang sedang terjadi. Perubahan semacam ini bisa dengan melakukan inovasi-inovasi pada prodi-prodi baru, aplikasi-aplikasi pendidikan yang *mobile* dan responsif. Kurikulum yang yang bersifat personal. Perguruan tinggi harus bisa memberikan layanan tanpa batas dan juga *platform* pendidikan kolaboratif.

Undang–Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang pendidikan Tinggi pasal 52 menjelaskan bahwa untuk menjaga kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi ditetapkan standar nasional perguruan tinggi (SNPT). Standar itu mencakup 6 bidang, di antaranya adalah proses pembelajaran dan penilaian. Selain standar dari pemerintah, perguruan tinggi juga harus menetapkan standar sendiri yang mengacu pada standar nasional (pasal 54). Standar proses dan pembelajaran tertuang dalam peraturan menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015.

Kementerian Agama mengeluarkan standar pendidikan keagamaan sendiri yang tertuang dalam keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Nomor 102 Tahun 2019. Standar ini menjadi acuan dalam mengembangkan proses dan pembelajaran di Perguruan Tinggi Islam Negeri (PTKIN). Standar yang sudah ditetapkan bertujuan supaya proses belajar dan mengajar yang sesuai dengan perkembangan zaman dan kemajuan ilmu dan teknologi. Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di bawah Kementerian Agama berjumlah 58. Terdiri dari 17 Universitas Islam Negeri (UIN), 38 Insititut Agama Islam Negeri (IAIN), dan 3 Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (Ismail Yahya, et.al., 2016)

IAIN (Institut Agama Islam Negeri) Surakarta adalah satu-satunya perguruan tinggi Islam negeri di Surakarta. Berdiri pada 1992 sebagai cabang dari IAIN Walisongo Semarang (kini UIN Walisongo Semarang). Tahun 1997 berubah menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Surakarta yang punya mandat mengembangkan ilmu-ilmu agama saja. Kemudian tahun 2011 beralih status menjadi IAIN Surakarta hingga sekarang. Diuntungkan letak geografis IAIN Surakarta di kota peradaban Jawa dan dikitari oleh perguruan-perguruan tinggi terbaik (UNS dan UMS), IAIN Surakarta dapat menyerap spirit inovasi dan mengembangkan diri dengan baik. Terutama sejak 2015-2020, ada capaian penting yang dihasilkan, yakni merebut kategori IAIN terpavorit nasional pilihan pendaftar

mahasiswa baru. Selain itu, ada 11 program studi terakreditasi A (Unggul) dan jumlah 5 jurnal terakreditasi Sinta 2 dari 16 jurnal yang dimiliki dan dicapai dalam 4 tahun. Ini capaian terbanyak dibanding dengan 27 IAIN lain di lingkungan PTKIN.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Ada banyak penelitian terdahulu yang relevan dan dapat dijadikan perbandingan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut adalah sebagai berikut: karya Munever Olcum Cetin dan F. Sehkar Fayda (2015) berjudul "An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership". Penelitian Munever dan Fayda ini menyelidiki perilaku kepemimpinan akademis dari perspektif kepemimpinan transformasional. Munever meninjau kepemimpinan transformasional ini sebagai konsep rinci dengan empat komponenya, yakni: kepemimpinan kharismatik, motivasi inspirasional, dorongan intelektual, dan kematangan individual. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan oleh individu dengan tingkat akademis baik, maka sangat menentukan keberhasilan di dalam melakukan transformasi-transformasi melalui empat kompen tersebut (kharismatik, inspiratif, intelektual, dan kematangan).

Priya Chandra dan Venka R. Krishnan dalam "Organizational Commitment of Information Technology Professionals: Role of Transformational Leadership and Work-Related Beliefs" mengurai bahwa kepemimpinan transformasional punya pengaruh pada aktivasi lima pekerjaan yang terkait kepercayaan/keyakinan (etos kerja, marxis, organisasi, etika rekreasi, dan sikap humanistik). Dalam kendali kepemimpinan transformasional, komitmen pegawai atau pengikut cukup kuat karena kepemimpinan transformasional memberikan inspirasi-inspirasi intelektual untuk perubahan dan komitmen tinggi untuk terus berkinerja baik.

Karya Sawasn Al-Husseini dan Ibrahim Elbetagi, "Transformational Leadership and Innovation: A Comparison Study Between Iraq's Public and Private Higher Education" (2014) menjelaskan kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki pengaruh penting pada inovasi, yang mengarah pada peningkatan perilaku menuju tujuan di pihak pengikut (pegawai yang dipimpin),

mempromosikan perubahan organisasi, dan perbedaan antara dampak tersebut di perguruan tinggi negeri dan swasta di Irak. Temuan penelitian ini menunjukkan dengan jelas kepemimpinan transformasional mengubah cara-cara berfikir dan berperilaku dalam peningkatan kinerja perguruan tinggi.

Selanjutnya, Lotte Anderson, Bente Bjonholf, dan Louise Ladegaard Bro dalam artikelnya "Achieving High Quality Through Transformational Leadership: A Qualitative Multilevel Analysis of Transformational Leadership and Perceived Professional Quality" (2018) menjelaskan kepemimpinan transformasional secara positif terkait dengan tingkat pemahaman bersama tentang kualitas professional di antara para professional yang tinggi. Selain itu, kepemimpinan transformasional tampaknya lebih lazim dalam rentang kendali menengah.

Terpisah karya Sutrisno, Made Sudarma, dan Viktor Pattisiana (Tesis Program Magister Sains Akuntasi Ambon, 2011), menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pelayanan dengan budaya kerja dan *good corporate governance* sebagai variable moderasi. Hasil penelitian tesis ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan transformasional punya pengaruh signifikan dalam peningkatan mutu kinerja dan mutu pelayanan yang dapat mengungkit budaya kerja serta tata kelola yang bersih dan bertanggungjawab.

Tesis Andi Nurochman berjudul, "Peranan Gaya Kepemimpinan Pimpinan Perguruan Tinggi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Dosen Untuk Melaksanakan Tugas Tridharma PT" (Tesis UNM, 2000) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda menentukan hasil yang berbeda-beda. Tesis ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis yang dicirikan oleh suasana kerja yang kondusif, komunikatif, pengembangan inisiatif dan kreatif dosen, dan keterbukaan dapat meningkatkan kinerja dosen. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan ruang tumbuh bagi kinerja dan prestasi semua pegawai.

Karya Aryadhuta berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Rektor Terhadap Kinerja Pegawai Non-Edukatif Pada Universitas Negeri Surabaya" (Tesis Unesa, 2010) menunjukkan gaya kepemimpinan situasional Rektor Unesa memiliki pengaruh signifikan pada kualitas, kuantitas, inisiatif, dan hubungan antar pegawai

pada Kantor Pusat Unesa. Artinya gaya kepemimpinan rektor berpengaruh pada kinerja para pegawai *non-edukatif* Unesa. Rektor sebagai pucuk pimpinan adalah *role model* yang setiap pikiran, ucapan, dan Tindakan menjadi inspirasi dalam kinerja suatu perguruan tinggi yang dipimpinnya.

Dari uraian tinjauan pustaka di atas, sejauh yang saya telusuri, belum banyak penelitian yang mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan era revolusi industri 4.0 di perguruan tinggi. Bahkan tema kepemimpinan transformasional dan revolusi industry 4.0 di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Kementerian Agama secara relatif belum menarik perhatian kalangan luas. Selain itu, sejauh yang penulis ketahui, belum ada yang meneliti gaya kepemimpinan transformasional di IAIN surakarta dengan pendekatan studi kasus periode kepemimpinan 2015-2019. Dengan peta telaah pustaka di atas, penelitian "Model Kepemimpinan Transformasional Dalam Menghadapi Peluang dan Tantangan Revolusi Industri 4.0 (Studi Kasus di IAIN Surakarta 2015-2020)" berusaha mengisi kekosongan tersebut.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Apa itu Kepemimpinan Transformasional?

Kepemimpinan transformsional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditkean atau tertekan (John M. Ivancevich, 2006). Selanjutnya, Ivancevich menyebut ada tiga ciri kepemimpinan transformasional, yaitu: 1) Karisma, yaitu pemimpin mampu menanamkan rasa kebernilaian, hormat, dan bangga serta mengeksekusi visi, 2) perhatian individual, yaitu pemimpin itu punya perhatian pada kebutuhan para pengikutnya dan memberikan proyek yang bermakna sehingga para pengikut akan tumbuh secara pribadi, 3) dorongan intelektual, yaitu pemimpin tersebut membantu para pengikut untuk berfikir ulang dengan cara rasional bagaimana cara menganalisis situasi. Dia mendorong para pengikut untuk menjadi kreatif.

Secara terpisah Bass (2010: 313) menyatakan kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perubahan. Bass menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan terlihat jika pemimpin tersebut punya kecakapan untuk, 1) mendorong semangat para sejawat dan pengikutnya untuk menganggap pekerjaan mereka dari perspektif baru, 2) menurunkan visi dan misi kepada tim dan lembaganya, 3) mengembangkan sejawat dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensi yang lebih tinggi, 4) memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Pendapat Bass dan Ivancevich diperkuat oleh John M. Maxwell dengan konsepnya tentang *the 360 Leader* (2005, edisi Indonesia 2016). Maxwell menteorikan bahwa jiwa seorang pemimpin yang unggul ditunjukkan dengan kemampuannya pada teknik memengaruhi dan mengubah tindakan-tindakan orang lain secara positif di manapun posisinya berada. Maxwell meruntuhkan mitos bahwa hanya pemimpin puncak yang hanya bisa mengubah dan mencapai prestasi. Kecakapan memengaruhi dan mengubah juga dapat dilakukan para pemimpin di level tengah, samping, dan belakang. Meskipun Maxwell tidak menyebutnya kepemimpinan transformasional, tapi dilihat dari ciri-cirinya dapat dikategorikan ke dalam kepemimpinan transformasional. Jika dihimpun ciri-ciri kepemimpinan transformsional itu maka hasilnya adalah visioner, kreatif, karismatik, jujur, disiplin, kerjasama baik, intelek, terbuka, tanggung jawab, dan inovatif. Ciri-ciri tersebut, dalam batas-batas tertentu, dapat menjamin keberhasilan.

Jika diterapkan dalam konteks perguruan tinggi, pemimpin-pemimpin tersebut dapat secara efektif menggerakkan sumber daya manusia dan aset-aset yang tersedia untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam istilah Rhenald Kasali, pemimpin transformasional dapat mengubah tantangan menjadi peluang (Rhenald Kasali, *Disruption*, 2017). Mengapa ada perguruan tinggi yang bermutu dan tidak bermutu padahal anggaran dan modal yang dimiliki sama? Yang pertama dilihat adalah bagaimana gaya kepemimpinannya. Dengan derajat dan level yang setara, perbedaan perguruan tinggi terjadi karena pilihan-pilihan kepemimpinan yang berbeda telah diambil dan menjadi putusan bersama tanpa

disadari oleh mereka. Kepemimpinan yang baik dan transformasional dapat menggerakkan sumber daya manusia yang tersedia untuk melihat detail-detal masalah dan selanjutnya memecahkannya. Misal, mengapa UI dan ITB sering peringkatnya naik dan turun pada sebuah periode kepemimpinan? Akar-akarnya bisa dilihat dari gaya kepemimpinan yang dipilih.

Di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKIN), keunggulan kepemimpinan menentukan peringkat perguruan tinggi atau capaian-capaian yang diraih sesuai dengan penilaian Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan atau lembaga-lembaga akreditasi internasional lainnya. Kepemimpinan dengan ciri transformasional dengan jelas memperlihatkan keunggulan atas ciri kepemimpinan tradisional atau karismatik lainnya.

3.2 Kepemimpinan Transformasional dan Tantangan Revolusi Industri 4.0

Di era revolusi industri 4.0 ini, model kepemimpinan transformasional sangat cocok diterapkan. Tantangan-tantangan era ini sangat besar, kompleks, dan luas sehingga tidak bisa dipecahkan sendirian. Saling tergantung adalah sebuah keniscayaan. Di sini kemampuan kerjasama, konsolidasi, mobilisasi, dan orkestrasi yang disokong oleh teknologi informasi sangat menentuan kemudahan dan kecepatan. Era ini juga sering disebut sebagai *disruption era.*

Secara umum, teori inovasi disrupsi menjelaskan mengapa lembaga-lembaga berjuang dengan jenis inovasi tertentu dan bagaimana lembaga-lembaga tersebut dapat memprediksi secara sukses dalam inovasi (Clayton M. Christensen, 2008: 45). Secara singkat, Christensen meringkasnya dengan kata-kata *making the shift, schools meet societyis needs* (membuat perubahan, sekolah memenuhi tuntutan-tuntutan masyarakat). Era disrupsi memang menjugkirbalikan kemapanan dengan tiga ciri: kecepatan, keterkejutan, dan perpindahan yang tiba-tiba. Banyak ahli yang meramalkan bahwa era disrupsi ini telah terjadi di segala bidang baik di perdagangan, industri, pertanian, maupun pendidikan. Di era ini, sejumlah industri yang dahulu mapan dan tak terkalahkan lalu tiba-tiba hancur oleh munculnya platform. Kodak, taksi konvensional, Black Bery, dan lain-lain kini telah wafat digantikan oleh bisnis-bisnis baru dengan kecepatan, murah, dan sangat efektif.

Secara terpisah, Klaus Schwab menjelaskan poros-poros penggerak yang akan dan telah terjadi di era revolusi industri ini. Poros penggerak itu adalah kecenderungan besar (megatrend) berupa gugus fisik, gugus digital, gugus biolagis, dan titik-titik kritis (Schwab, 2016). Pada gugus fisik, era ini akan memunculkan kendaraan otomatis, percetakan tiga dimensi (3D), robot tingkat lanjut, dan penemuan material baru. Sementara di gugus digital seluruh yang digital dapat terhubung dengan segalanya sehingga menghilangkan jarak. Ini disebut *internet of things.* Adapun gugus biologis akan menghasilkan inovasi-inovasi di ranah biologis, misalnya inovasi biologi sintesis antara tubuh dan mesin yang terhubung.

Nah, dengan era disrupsi, dunia pendidikan, utamanya perguruan tinggi dipaksa untuk melakukan respons-respons yang tepat sehingga tetap relevan dengan kebutuhan-kebutuhan masyarakat. Penyesuaian-penyesuaian metodologi pembelajaran, kurikulum, pengadaan sarana-prasarana, rekrutmen dosen dan pegawai, menyusun ulang visi-misi, dan merancang *grand design* profil lulusan menjadi sesuatu yang niscaya. Tanpa melakukan perubahan-perubahan yang relevan, suatu perguruan tinggi atau isntitusi apa pun akan gagap menghadapi peluang-peluang dan askhirnya tertinggal serta terdisrupsi.

Dalam kerangka kerja *internet of things* (IoT), semua lembaga dan perguruan tinggi harus memanfaatkan dan menyiapkannya. IoT adalah masa depan organisasi, termasuk perguruan tinggi. IoT menyatukan orang, proses, data, dan hal-hal yang membuat koneksi jaringan lebih dekat dengan mengubah informasi menjadi tindakan. Dengan IoT, segala hal yang sudah didigitalisasi dapat dihubungkan. IoT dapat menghubungkan apa pun dengan apa pun. Atau dengan kata lain, IoT dapat menghubungkan segalanya dengan segalanya (Maciez Kranz, 2019: 14-15). Dalam konteks perguruan tinggi, IoT dapat dimanfaatkan dalam pemanfaatan pengajaran, efektifitas pelayanan, penyimpanan data, akses sumber belajar, pengorganisasian/mobilisasi pegawai dan aset untuk tujuan-tujuan organisasi secara lebih cepat, efektif serta mudah.

Dengan demikian, hadirnya era refolusi industri 4.0 dengan seluruh percabangannya menjadi berkah bagi perguruan tinggi, termasuk IAIN Surakarta. Para pengambil kebijakan segera melakukan penyesuaian, penyusunan anggaran,

kebijakan-kebijakan akademik, dan training-training yang diperlukan untuk itu. Secara bertahap, literasi warga kampus makin baik dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang baru ini. Meski masih banyak kekurangan dibanding perguruan tinggi-perguruan tinggi yang lain di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, IAIN Surakarta menyadari bahwa keterbatasan ini tidak menghambat gerakan menuju era baru digital di bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi.

3.3 Tantangan dan Peluang dalam Konteks IAIN Surakarta

Pada dasarnya, setiap kemajuan kampus tidaklah berdiri sendiri. Kemajuan kampus adalah kelanjutan dari tonggak-tonggak sejarah sebelumnya. Peran dan kontribusi para pemimpin dan civitas akademika, pemerintah, dan masyarakat tidaklah sedikit. Namun sejak 2015, ada perubahan-perubahan mendasar, sistematik, dan taat asas pada tujuan bersama organisasi. Penataan ulang program-program yang kehilangan relevansi dengan perubahan-perubahan dievaluasi dan selanjutnya menatap kecenderungan besar tuntutan-tuntutan masyarakat sesuai dengan visi besar pemerintah menghadapi era disrupsi.

Peningkatan mutu relevansi kurikulum, pendirian program studi-program studi, pengadaan sarana-prasarana, penyusunan penganggaran, rekrutmen dosen dan pegawai, peremajaan dan inovasi IT terus secara bertahap digarap serta diimplementasikan. Awal 2015, IAIN Surakarta tidak memiliki program studi terakreditasi A, tidak memiliki Jurnal berbasis *Open Journal System, Webometrics* yang rendah, guru besar yang macet, kerja sama luar negeri yang tidak berkembang, penganggaran yang tidak berbasis akreditasi, belum ISO9000, belum ada S3, kurang responsif terhadap pengembangan IT, dan lain-lain. Perlu diakui, sebelum tahun 2015 program kerja IAIN baru menata lembaga-lembaga dan promosi. Sarana-prasarana belum memperoleh bantuan dari Kementerian dan masih berfikir bagaimana perimbangan rasio dosen mendekati ideal.

Kendala-kendala itu, sejak tahun 2015 dipecahkan bersama. Kepemimpinan diremajakan dan mengusung kepemimpinan kolektif-kolegial. Menemukan akar-akar masalah, mengidentifikasi, dan menyusun pemecahannya lengkap dengan perencanaan anggaran. Setiap pejabat dituntut untuk mempelajari dengan baik dan penuh dedikasi tinggi tugas, pokok, dan fungsinya. Kepercayaan dibangun,

stabilitas dimantapkan, dan kerjasama menjadi kunci keberhasilan dari semua perencanaan.

Untuk memenuhi tujuan tersebut, lembaga mengirim tenaga-tenaga atau dosen untuk mengambil pelatihan dan studi lanjut, menggandeng kerja sama dengan pihak terkait, mendatangkan ahli-ahli, mengontrol dan mengevaluasi setiap tahapannya. Ini semua dilakukan dengan kerjasama yang baik dan saling percaya. Kepemimpinan ini pertama-tama meletakkan *trust* agar menjadi dasar bagi semua untuk saling mempercayai satu lain sehingga terjadi kerjasama, saling mendukung, dan berhasil. Semua pihak dianjurkan untuk selalu mengutamakan prasangka baik (*husnuz zan*) daripada prasangka buruk (*su'uzzan*). Dengan cara ini, konsolidasi, mobilisasi, dan orkestrasi mudah dilakukan dan memperoleh efektivitasnya.

Tahun 2016, hasil sudah mulai terlihat. *Open Journal System* bertambah menjadi 11 buah dan tahun 2019 menjadi 15 dengan 5 di antaranya terakreditasi Sinta 2, sisanya adalah Sinta 3. Sementara program studi yang terakreditasi A hingga tahun 2019 menjadi 11 dari 25 program studi. Jumlah 11 Prodi akreditasi A termasuk yang terbanyak di kategori IAIN secara nasional—bahkan melampaui UIN Jambi, UIN Banten, UIN Mataram, dan UIN Padang. Tahun 2018 Program Pascasarjana S3 berdiri. Sejak tahun 2016 hingga 2019, IAIN Surakarta menjadi lembaga yang terbanyak dipilih mahasiswa sebagai destinasi pendidikan menempati posisi I nasional di kategori IAIN. Selanjutnya, prestasi dosen dan mahasiswa, jumlah publikasi, jumlah HAKI, jumlah guru besar, dan luasan tanah pada 2020 terus bertambah. Di bidang sarana-prasarana terus meningkat dan fasilitas pelayanan makin memenuhi standar BAN-PT dan ISO9000 tahun 2017, 2018, dan 2019, secara berturut-turut. Diakui, akreditasi lembaga masih B dengan nilai 149 (B gemuk).

Semua indikator capaian di atas dicapai oleh, yang pertama, adalah kepemimpinan yang solid dan dapat dipercaya. Mobilisasi dan orkestrasi terhadap sumber-sumber daya serta aset dapat berjalan dengan baik. Selain itu, tidak ada gangguan isu-isu yang menggoyang kepercayaan publik pada IAIN surakarta. Stabilitas kampus terjaga dan kerjasama yang baik mengefektifkan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan baik. Keberhasilan ini telah memenuhi keriteria

secara relatif kepemimpinan transformasional pada lingkup IAIN Surakarta di lingkungan Kementerian Agama.

Ada tahapan-tahapan yang jelas yang dicapai dari tahun ke tahun. Dukungan masyarakat kampus, anggaran yang relevan, dan kepercayaan masyarakat membuat program-program ini secara relatif tidak menemui kendala berarti. Inovasi dan pembacaan yang tepat atas perubahan-perubahan global, membuat respons yang diberikan tepat dan tidak kehilangan relevansinya. Dengan capaian-capaian tersebut di atas, akhir tahun 2019 IAIN Surakarta telah mengusulkan alih status dari IAIN ke UIN (Universitas Islam Negera). Sudah dilakukan visitasi dari Kemeterian Agama dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Pembenahan-pembenahan dan penyesuian syarat-syarat transformasi ke UIN yang diperlukan masih terus dikerjakan. Prosesnya masih terus berjalan. Prosen transformasi dari IAIN ke UIN ini dapat dimasukkan ke dalam prestasi kepemimpinan transformasional.

3.4 Kebijakan-kebijakan yang responsif atas Fenomena Revolusi Industri 4.0

Sejak istilah revolusi industri 4.0 menjadi popular dalam berbagai diskusi, seminar dan wacana dalam perdebatan publik di media massa dan elektronik dalam masyarakat Indonesia pada 2015, IAIN Surakarta juga mulai membahasnya dalam sejumlah kegiatan akademiknya. Kepemimpinan periode 2015-2019 menyadari bahwa era digital adalah era terbaik abad ini sehingga IAIN harus terlibat dengannya melalui perencanaan dan penganggaran. Meskipun istilah revolusi industri 4.0 dikenal di Barat sejak 2011 dan dipopulerkan oleh Klaus Schwab, namun popular di Indonesia agak terlambat. Organisasi-organisasi pemerintahan dan kampus-kampus ikut mempoplerkan istilah yang sangat menantang ini dalam banyak kegiatannya.

Karena ide-ide dari revolusi industri 4.0 sangat menarik, menantang, dan telah menjadi realitas kehidupan, maka dunia kampus dituntut merespons dengan cepat dan akurat. Dengan berbagai keterbatasan sumber daya manusia di bidang IT dan anggaran yang tersedia, pimpinan periode 2015-2019 telah melakukan langkah-langkah yang diperlukan, di antaranya adalah 1) menyusun peta jalan

pengembangan sistem IT lembaga, 2) menata ulang manajemen Pusat Teknologi Informasi dan Pangkalan Data (PTIPD), 3) menambah anggaran di bidang IT, 4) melakukan digitalisasi semua data, 5) melakukan rekrutmen tenaga-tenaga di bidang IT—termasuk jabatan fungsional di bidang IT, dan 6) melakukan sosialisasi pentingnya kesiapan menghadapi revolusi industri 4.0 dalam berbagai seminar, judul-judul sikripsi, tesis, dan disertasi, serta judul-judul penelitian—setidak-tidaknya semua tema penelitian membahasnya dalam perspektif revolusi industri 4.0. Keenam hal tersebut mengawali visi kepemimpinan periode 2015-2019 dan secara bertahap dilaksanakan tiap satu tahun anggaran.

Kebijakan-kebijakan yang dilakukan kepemimpinan periode 2015-2019 dalam kerangka merespons tantangan dan peluang revolusi industri 4.0 dilakukan dengan tiga tahap, yakni: tahap kesadaran; tahap pengetahuan (literasi); dan tahap aksi atau implementasi. Dua tahapan yakni: kesadaran dan pengetahuan dilakukan melalui kegiatan seminar, tema-tema wisuda, rapat, pilihan judul-judul skripsi, tesis, dan disertasi serta judul-judul penelitian dosen. Sementara tahap aksi dilakukan melalui bagaimana implementasi dari respons atas revolusi industri 4.0 mengejawantah dalam praktik empath al, yakni: untuk meningkatkan mutu tata kelola; meningkatkan mutu sumber daya manusia; meningkatkan mutu pengajaran, penelitian, dan publikasi dosen-dosen; dan meingkatkan mutu program-program kegiatan mahasiswa yang relevan dengan tantangan serta peluang yang ada.

Tujuan dari penetapan rancang bangun pengembangan IT yang responsif terhadap revolusi industri 4.0—sebagaimana ditetapkan di atas adalah untuk menggenjot mutu layanan akademik, menggenjot webometrik, mengoperasikan *open journal system*, mengefektifkan pengoperasian organisasi, dan mengintegrasikan kampus ke dalam pergaulan global. Tentu saja, tujuan-tujuan tersebut belum sepenuhnya berhasil. Tapi hasil-hasil yang secara bertahap adalah prestasi webometric yang selalu bagus di jajaran Perguruan Tinggi Agma Islam Negeri. Prestasi lainnya, jurnal-jurnal IAIN Surakarta dari semula 0 OJS menjelang akhir jabatan 2019 meraih 13 OJS (*Open Journal System*) dengan peringkat Sinta 2, 3, dan 4. Tambahan lagi, sejak 2015—awal kepemimpinan IAIN—perwajahan Website IAIN Surakarta menjadi hidup dan dinamis. Setiap hari, minimal ada 5-7

berita atau informasi yang diunggah di website IAIN Surakarta. Ini jelas sangat berbeda dari tahun-tahun sebelumnya yang kurang hidup. Dengan transformasi website yang lebih informatif dan dinamis, maka dapat menambah webometric IAIN Surakarta di samping tentu saja dapat meningkatkan popularitas Lembaga di mata masyarakat.

Selanjutnya, promosi yang gencar melalui website dan banyaknya pengunjung pada website ini, maka berdampak pada peningkatan jumlah pendaftar mahasiswa baru ke IAIN Surakarta; mencuri perhatian pemerintah c.q Kementerian Agama Republik Indonesia untuk memberikan anggaran tambahan baik lewat BOPTN (Bantuan Operasional Pendidikan Perguruan Tinggi) maupun SBSN untuk peningkatan sarana-prasarana Kampus. Dengan kata lain, jumlah pendaftar yang makin banyak dan prestasi yang makin baik berkat mutu IT yang responsif pada diskursus revolusi industry 4.0 dapat menjadi instrumen *bargaining position* IAIN Surakarta pada Negara. Investasi besar (baik berupa gagasan dan anggaran) di bidang IT yang merupakan bagian integral dari revolusi industri 4.0 di IAIN Surakarta pada periode 2015-2019 telah mentransformasi perubahan-perubahan signifikan.

Respons kepemimpinan atas revolusi industri 4.0, dengan demikian, sangat menentukan keberhasilan sebagai diurai dalam halaman-halaman terdahulu. Perlu dicatat, respons yang tepat tersebut dilakukan sejak awal masa kepemimpinan Rektor IAIN Surakarta periode 2015-2019 sehingga secara relatif memudahkan untuk kepemimpinan berikutnya. Fondasi pengembangan IT dalam kerangka songsong revolusi industri 4.0 dan bahkan revolusi industri 5.0 di masa-masa mendatang cukup layak diteruskan, apalagi kepmimpinan 2015-2019 berlanjut di periode kedua (terutama Rektor) sehingga memudahkan untuk menyelesaikan tahap-tahap peta jalan yang belum selesai. Bahkan dapat memperkuat pengembangan Kampus menuju *recognized university* (universitas yang diakui oleh lembaga-lembaga yang kredibel). Menjadi *recognized university* adalah tahap terakhir dari Rencana Induk Pengembangan (RIP) yang disusun Lembaga hingga tahun 2035. Ciri-ciri kampus yang memperoleh pengakuan di antaranya adalah

penilaian oleh lembaga-lembaga resmi seperti BAN-PT, AUN-QA, dan lain-lain melalui serangkaian pengukuran serta asesmen.

Jadi, model kepemimpinan, karena itu, ikut berkontribusi besar pada capaian-capaian yang diperoleh suatu Lembaga, dalam konteks ini IAIN Surakarta. Yang dimaksud capaian di sini adalah capaian dalam kategori IAIN dalam wilayah Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia. Transformasi-transformasi, pada dasarnya, tidak berjalan otomatis tapi digerakkan oleh suatu nilai kepemimpinan yang mengarahkan, memimpin, dan memobilisasi sumber-sumber daya serta aset-aset yang tersedia untuk tujuan-tujuan organisasi. Dalam konteks argument inilah, kepemimpinan transformasional di periode kepemimpinan IAIN Surakarta menemukan maknanya.

Kemampuan merespons suatu isu adalah suatu karakter kepemimpinan. Karakter ini dapat memicu gerakan efek domino pada gerbong di belakangnya dengan penuh visi menuju suatu target yang telah ditentukan. Revolusi industry 4.0 dan selanjutnya revolusi industri 5.0 sebagai era berikutnya merupakan tantangan serta peluang semua institusi, termasuk IAIN Surakarta. Kemampuan respons sering ditentukan oleh visi kepemimpinan yang selanjutnya melakukan konsolidasi, mobilisasi, dan orkestrasi.

Kemampuan-kemampuan inilah yang terus memperoleh ruang tumbuh dalam kepemimpinan periode 2015-2019 secara lebih signifikan lagi. Diakui bahwa, kepemimpinan transformasional bukanlah kepemimpinan individual secara *one man show*, tetapi sebuah akumulasi kemampuan yang diwadahi oleh suatu sistem. Sistem inilah yang kemudian membentuk kepemimpinan dengan ciri-ciri sebagaimana diteorikan oleh model kepemimpinan transformasional, yakni: memiliki kualitas sebagai agen perubahan; memiliki keberanian dan optimism; memiliki kepercayaan dan keterbukaan pada pengikutnya; mampu memimpin berdasarkan suatu nilai-nilai; melakukan proses pembelajaran secara terus-menerus; dan memiliki pandangan-pandangan visioner. Sebagian besar ciri tersebut terdapat dalam kepemimpinan periode IAIN Surakarta periode 2015-2019.

4. PENUTUP

Kepemimpinan di IAIN Surakarta periode 2015-2019 telah menunjukkan secara relatif ciri-ciri kepemimpinan transformasional yang ditandai oleh hal-hal berikut: memiliki kualitas sebagai agen perubahan; memiliki keberanian dan optimisme; memiliki kepercayaan dan keterbukaan pada pengikutnya; mampu memimpin berdasarkan nilai-nilai; melakukan pembelajaran secara terus-menerus; dan memiliki visi-visi ke depan. Ciri-ciri tersebut diintegrasikan dalam suatu *tagline* Konsolidasi, Mobilisasi, dan Orkestrasi (KMO). Tiga tindakan ini cukup efektif menggerakkan hasil-hasil yang telah ditentukan di dalam perencanaan dan penganggaran, baik secara akademik maupun non-akademik. Di bidang akademik di antaranya adalah perolehan jumlah akreditasi A sebanyak 11 (2019) dari jumlah 0 (tidak ada) pada awal 2015; jumlah jurnal terakreditasi Sinta (15 buah)) dari sebelumnya tidak ada (dengan jurnal yang dikelola secara *open journal system*; kenaikan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP); kenaikan jumlah mahasiswa secara signifikan; peningkatan kapasitas sarana dan prasarana; kelahiran doktor dan guru besar secara produktif; peningkatan sitasi dosen dan scopus; perluasan kerja sama; dan terciptanya stabilitas kampus yang mantap.

Kebijakan-kebijakan yang dilakukan kepemimpinan periode 2015-2019 dalam kerangka merespons tantangan dan peluang revolusi industri 4.0 dilakukan dengan tiga tahap, yakni: tahap kesadaran; tahap pengetahuan (literasi); dan tahap aksi atau implementasi. Dua tahapan yakni: kesadaran dan pengetahuan dilakukan melalui kegiatan seminar, tema-tema wisuda, rapat, pilihan judul-judul skripsi, tesis, dan disertasi serta judul-judul penelitian dosen. Sementara tahap aksi dilakukan melalui bagaimana implementasi dari respons atas revolusi industri 4.0 mengejawantah dalam praktik empath al, yakni: untuk meningkatkan mutu tata kelola; meningkatkan mutu sumber daya manusia; meningkatkan mutu pengajaran, penelitian, dan publikasi dosen-dosen; dan meingkatkan mutu program-program kegiatan mahasiswa yang relevan dengan tantangan serta peluang yang ada.

Model kepemimpinan IAIN Surakarta periode 2015-2019 dalam menghadapi tantangan dan peluang revolusi industri 4.0 ditunjukkan dengan menekankan kolaborasi penuh dan mengarahkan tata kelola melalui kerja-kerja

digital. Investasi di bidang IT ditingkatkan; sumber daya yang relevan diperbanyak; kesadaran, literasi digital, dan implementasi yang memperkuat kapasitas ke era revolusi industri 4.0 secara bertahap dilanjutkan. Selain itu, kepemimpinan transformasional yang terlihat pada periode ini juga ditunjukkan melalui sikap terbuka untuk terus-menerus memperbaiki diri dan adaftif terhadap lingkungan-lingkungan yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Husseini, Sawasn and Ibrahim Elbetagi, 2014. "Transformational Leadership and Innovation: a Comparison Study Bteween Iraq's Public and Private Higher Education" dalam *International Journal of Leadership in Education*, Published online, https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381

Anam, A. Khoirul (Editor), 2015. *Kekhasan Pendidikan Islam* (Jakarta: Penerbit Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI).

Anderson, Lotte, Bente Bjonholf, and Louise, 2017. "Achieving High Quality Through Transformational Leadership" dalam *Sage Journal*, first published online on December 18, 2017 https://doi/org/10/1177/0091026017747270

Aryadhuta, 2010. *Pengaruh gaya Kepemimpinan Rektor Terhadap Kinerja Pegawai Non-Edukatif pada Universitas Surabaya*, Tesis Unesa.

Christensen, M. Clayton, 2008. *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns* (New York: McGraw Hill Companies).

Davis, Jocelyn, 2016. *The Greats on Leadership: Kearifan Klasik untuk Para Manajer Modern*, terj. Yuniasari Shinta D. (Jakarta: Penerbit Kompas Gramedia)

Eko Widodo, Suparno, 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar).

https://**iain-surakarta**.ac.id. diakses 25 November 2020

https://www.**banpt**.or.id/. diakses pada 10 November 2020

Kasali, Rhenald, 2014. *Let's Changes! Kepemimpinan, Keberanian, dan Perubahan* (Jakarta: Penerbit KOMPAS).

Kasali, Rhenald, 2015. *Change Leadership* (Bandung: Penerbit Mizan)

Kasali, Rhenald, 2017. *Disruption* (Jakarta: Penerbit Gramedia)

Kasali, Rhenald, 2018. *The Great Shifting: Series on Disruption* (Jakarta: Penerbit Gramedia).

Kasali, Rhenald, 2019. *MO: Sebuah Dunia Baru yang Membuat Banyak Orang Gagal Paham* (Bandung: Penerbit Mizan)

Kouzes, Posner, 2004. *Leadership, the Challeng: Tantangan Kepemimpinan,* terj. Revyani Shahrial (Jakarta: Penerbit Erlangga).

Kranz, Macies, 2019. *Building the Internet of Things,* terj. Albizia Akbar (Jakarta: Penerbit Gramedia).

LPM IAIN Surakarta, 2019. *Berita Acara Visitasi Akreditasi Perguruan Tinggi: IAIN Surakarta* (tidak diterbitkan)

Maxwell, C. John, edisi Indonesia 2016. *The 360^0 Leader: Mengembangkan Pengaruh Anda dari Posisi Mana pun dalam Organisasi,* terj. Lia Charlie (Jakarta: BIP Press).

Miles, Matthew B. & Michael Huberman (1979). *Analisis Data Kualitatif.* Jakarta: UI Press.

Moleong, Lexy J. (1989). *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Penerbit Rosdakarya Press.

Nurochman, Andi, 2000. *Peranan Gaya Kepemimpinan Pimpinan Perguruan Tinggi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Dosen untuk Melaksanakan Tugas Tridharma Perguruan Tinggi,* Tesis UNM.

Olcum, Munever and F. Sehkar Fayda-Kinik, 2015, "An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership", dalam *Social and Behavior Sciences Procedia Journal* (Turkey: Elsevier Ltd. Press).

Santoso, Budi C., 2019. "Exploration of Asia Leadreship Theory: Looking For an Asian Role in the Field of Leadership Theory" dalam *Journal of Leadership in Organizations,* Vol. 1, No. 1 (2019) 67-78.

Schwab, Kalus, 2019. *Revolusi Industri Keempat* (Jakarta: Penerbit Gramedia).

Sukarno, Edy, Bekman Siagian, dkk. (Editor), 2019. *Mengasah Emas Indonesai Cerdas: Reborn 4.0* (Jakarta: Toska Jaya Indonesia Press).

Sutrisna, Made Sudarma, dan Viktor Pattisiana, 2015. "Penagaruh gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi karyawan di Bagian Housekeeping pad Hotel Bali Dynasti Resort Kuta" dalam *E-Jurnal Manajemen (ojs.unud.ac.id),* vol 4 no. 10 (2015).

Tilaar, H.A.R., 2012. *Perubahan Sosial dan Pendidikan: Pengantar Pedagokik Transformatif uuntuk Indonesia* (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta).

Tim Borang, 2018. *Borang Akreditasi Perguruan Tinggi Institut Agama Islam Negeri Surakarta* (tidak diterbitkan).

Tim Perencanaan, 2017. *Laporan Rapat Kerja Pimpinan IAIN Surakarta* (tidak diterbitkan).

Yahya, Ismail, Toto Suharto, dkk. 2016. *Paradigma Keilmuan IAIN Surakarta* (Jakarta: BukuKU Media).