
**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DIREKTUR
POLITEKNIK PADA MASA PANDEMI COVID-19**

Oleh

Santy Christinawati¹, M. Yusuf Sanny², Siti Saadah³, Achmad Saefurridjal⁴, Muchtarom⁵
^{1,2,3,4,5}Ilmu Pendidikan Universitas Islam Nisantara, Bandung, IndonesiaEmail: ¹santy.christinawati@gmail.com, ²yusufsanny.y@gmail.com,³sitisaadahspd@gmail.com, ⁴achmad.saefurridjal433@gmail.com,⁵muhmuchtarom@gmail.com**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan menganalisis pendekatan dan model kepemimpinan, hasil kepemimpinan dan faktor pendukung serta faktor hambatan model kepemimpinan di Politeknik X di Bandung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik itu digunakan dalam pengumpulan data, meliputi observasi, wawancara, dan penelitian dokumen. Analisis data dilakukan dengan mengklasifikasikan data dan menginterpretasikan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; pertama, direktur Politeknik X dalam kepemimpinan menggunakan pendekatan acak/situasi. Itulah masalahnya karena pendekatan seorang pemimpin kepada para pengikutnya harus didasarkan pada situasi dan kondisi yang mereka hadapi; Kedua, model kepemimpinan yang digunakan adalah model kepemimpinan transformasional. Ini berasal dari visi pemimpin itu perkembangan, perubahan pengalaman dosen, pendidikan dan mahasiswa, tingkat kepercayaan pada akademik dan dosen, dan memberikan motivasi bukan sekedar motivasi secara alami; Ketiga, hasilnya adalah berbagai prestasi yang baik sekaligus meningkatkan kedisiplinan dan profesionalisme dalam masa pandemi sehingga menghasilkan system pembelajaran yang inovatif dan kreatif selama pandemi; Keempat, faktor pendukungnya adalah sumber daya manusia, baik dari sisi Direktur, dosen, dan mahasiswa.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Pengelola, Transformasional, Pandemi; COVID-19**PENDAHULUAN**

Indonesia mencatat 5.766 kasus baru COVID-19 hari ini, Selasa (29/11/2022). Seiring itu terdapat kasus sembuh sebanyak 5.476 dan sebanyak 54 pasien COVID-19 meninggal dunia. Kasus aktif COVID-19 di Indonesia kini tercatat ada 58.119.

Hingga hari ini, Indonesia telah mencatat total 6.659.235 kasus COVID-19 terkonfirmasi. Hari ini, ada sebanyak 82.446 spesimen diperiksa dengan jumlah suspek pasien COVID-19 sebanyak 6.579.

Kenaikan kasus kematian COVID-19 yang kembali dilaporkan diyakini akibat subvarian Omicron XBB dan BQ.1 yang belakangan sudah mendominasi kasus harian COVID-19. Terlebih, antibodi pasca vaksinasi

COVID-19 booster pertama setelah enam bulan menurun.

Virus Corona COVID-19 saat ini telah berdampak bagi seluruh masyarakat dan bagi sektor pendidikan di Indonesia. hal ini telah diakui oleh (UNESCO) pada bahwa wabah Virus Corona telah berdampak terhadap sektor pendidikan. hampir 300 juta siswa terganggu kegiatan sekolahnya diseluruh dunia dan mengancam hak-hak pendidikan mereka di masa depan. Sejak Presiden Joko Widodo mengumumkan kasus pertama COVID-19 di Indonesia, Jokowi mengimbau masyarakat untuk mengurangi aktivitas diluar rumah demi menekan penyebaran virus corona COVID-19 di Indonesia. Jokowi meminta masyarakat Indonesia untuk melakukan *social distancing*



untuk mencegah penyebaran Virus Corona. Upaya untuk mencegah, menahan, atau memperlambat penularan corona yaitu dengan social distancing. Sejak diberlakukannya *Social distancing* memberi dampak bagi pendidikan. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Nadiem Makarim mendukung kebijakan pemerintah daerah untuk meliburkan sekolah karena penyebaran virus corona yang semakin mengkhawatirkan.

Menurut perspektif sosiologi Untuk belajar dirumah sudah tepat dilakukan dalam kondisi seperti saat ini. karena Dalam Ilmu Sosiologi, interaksi antar manusia itu tidak harus bertemu langsung, tidak harus bersentuhan atau bertatap muka langsung. Interaksi bisa melalui media cetak, teknologi dan media sosial. oleh karena itu, Instansi pendidikan mengalih pertemuan kelasnya dengan pertemuan daring ataupun tugas rumah guna meminimalisir pertemuan satu sama lain disuatu ruangan yang sama dalam jarak yang dekat serta menghindari kerumunan. Persekolahan mengganti pertemuan kelas dengan pemberian tugas rumah kepada mahasiswa, pemberian tugas bertujuan agar mahasiswa belajar dirumah.

LANDASAN TEORI

Pandemi Covid-19 ini mengakibatkan terjadinya perubahan kebijakan secara mendasar dalam dunia pendidikan tanah air. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, Nadiem Anwar Makarim telah mengeluarkan beberapa kebijakan untuk mengatur kegiatan pembelajaran selama masa pandemi ini. Hal tersebut dikeluarkan melalui Surat edaran Nomor 4 Tahun 2020, yaitu tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (Covid-19), tertanggal 24 Maret 2020.

Dengan kejadian pandemi ini, hal ini menjadi sangat sulit untuk tetap mempertahankan kebiasaan gaya komunikasi dosen tersebut. Maka dari itu, perlu adanya perubahan gaya komunikasi dosen selama atau saat pandemi Covid-19 ini. Komunikasi yang

dipakai tentunya, yang bersifat jarak jauh dalam hal ini dikenal sebagai komunikasi daring. Komunikasi ini, memungkinkan dosen sebagai komunikator dan mahasiswa sebagai komunikan melakukan komunikasi melalui jaringan internet atau dunia maya (*cyberspace*).

Tujuannya ialah, bisa dikendalikan secara jarak jauh, efisiensi waktu jadi bisa dilakukan kapan saja dan dimana saja. Sangat mendukung kebijakan pemerintah dalam menaggulangi penyebaran pandemi ini. Di samping itu terdapat hal positif lainnya yang bisa didapatkan, seperti efisiensi biaya, sumber belajar yang luas, pengelolaan yang mudah, dan integrasi data. Namun, masih banyak yang belum menyadari kemudahan komunikasi daring ini. Ada dua jenis komunikasi daring bisa dilakukan oleh dosen dan mahasiswanya.

Komunikasi Daring Sinkron (bersamaan) ialah komunikasi dengan jaringan internet yang terjadi secara bersamaan dan waktu yang nyata (real time). Contohnya, teks chat dan video chat (*Whatsaapp, Messenger, Hangouts, dll*). Jenis komunikasi yang kedua adalah Komunikasi Daring Asinkron. Komunikasi daring jenis ini merupakan kebalikan dari jenis yang pertama, yaitu komunikasi dengan jaringan internet namun dilakukan secara tunda atau tidak bersamaan. Tentu komunikasi daring ini banyak mempunyai kelemahan juga selain hal positif yang ditawarkan tadi.

Pembelajaran daring, walaupun agak susah dilakukan namun usahakan siskusi dilakukan baik secara sinkron atau asinkron.

Untuk mewujudkan kerjasama yang sinergis antara dosen dan mahasiswa agar pembelajaran di masa pandemic berjalan dengan maksimal, diperlukan adanya kepemimpinan yang ideal dalam menghadapi situasi seperti saat ini. Sebagai seorang pemimpin dalam situasi sulit saat ini, kita dituntut dapat menjaga moral bawahan untuk tetap positif, terutama dalam masa pandemi seperti sekarang, selain itu kita diminta untuk menjadi leader yang *supportive*. Kepemimpinan adalah tentang mengatasi

perubahan, menetapkan arah, menyelaraskan orang, memotivasi dan menginspirasi untuk menjaga orang bergerak ke arah yang benar, meskipun hambatan utama untuk berubah sering muncul jika dikaitkan dengan kebutuhan manusia, nilai, dan emosi. Kepemimpinan sendiri sering terkait dengan adanya organisasi-organisasi. Untuk organisasi, kepemimpinan sering dianggap sebagai faktor paling kritis dalam menentukan keseluruhan keberhasilan atau kegagalan. Organisasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mengarahkan dan menggerakkan pengikut kepada perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik dan inovatif untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi sendiri dituntut untuk semakin terbuka dengan perubahan, semakin kreatif dan inovatif, serta semakin maju dalam perkembangan teknologi digital. Masa pandemi Covid 19 sangatlah mendadak atau tiba-tiba, awal masa pandemi orang-orang terkejut akan situasi yang sebelumnya mereka tidak pernah alami dan disinilah kualitas seorang pemimpin akan diuji. Apa saja karakter yang dibutuhkan dalam menjadi pemimpin. Ada beberapa karakteristik pemimpin yang ideal :

- *Listen* (mendengar) Pemimpin harus mempunyai kemampuan mendengar secara efektif. Pemimpin yang baik adalah mereka yang selalu mendengar, lebih banyak mendengar dari pada berbicara dan mampu mendengar dengan baik setiap masukan dari berbagai pihak. Dengan kemampuan mendengar yang baik maka pemimpin akan mendapatkan informasi yang lebih banyak, maka keputusan atas sebuah kebijakan publik bisa diambil dengan cara yang lebih bijaksana dan efektif dalam pelaksanaannya. Jika informasi yang diperoleh terbatas atau sedikit karena kemampuan mendengar yang tidak memadai, maka kebijakan publik yang di dapat pun akan kurang efektif pelaksanaannya di lapangan.

- *Enthusiasm* (antusiasme) Dalam hal kepemimpinan, semangat dan gairah pemimpin sangat diperlukan untuk menularkan energi kepada orang-orang yang dipimpinnya.

Semangat dan gairah seorang pemimpin akan terlihat dari bahasa tubuhnya saat melakukan aktivitas, mengatasi masalah-masalah serta melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Pemimpin juga perlu untuk memiliki keinginan besar. Keinginan dapat diibaratkan sebagai sesuatu yang harus diperoleh untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Seorang pemimpin sepatutnya memiliki keinginan besar dalam mewujudkan visi dan misi dari institusi yang dipimpinnya. Tanpa keinginan yang besar, maka tidak akan muncu energi untuk meraih yang diinginkan. Hal ini penting karena keinginan seorang pemimpin akan menjadi tolok ukur dalam perilaku sehari-hari. Namun, keinginan besar pemimpin harus juga seimbang dengan kondisi dan realitas yang ada di lingkungannya.

- *Aspiring* (ambisi, cita-cita) Seorang pemimpin harus mempunyai ambisi dan cita-cita agar dapat mewujudkan tujuan dari masyarakat. Terkadang ambisi dianggap negatif, persepsi negatif tentang ambisi kepemimpinan itu bisa benar jika diidentikkan dengan orientasi pangkat, jabatan, dan obsesi posisi. Namun, persepsi itu salah jika diarahkan kepada orang yang memiliki makna kepemimpinan itu tidak identik dengan pangkat, jabatan dan posisi.

- *Decisive* (mampu memutuskan, meyakinkan) Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mengatur, mengarahkan, dan melayani orang yang berada di bawah kepemimpinannya. Hal ini karena kepemimpinan adalah kegiatan yang memengaruhi dan memotivasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pemimpin berperan penting dalam hal pemecahan masalah, maka pemimpin harus mampu membuat keputusan sulit, keputusan dalam kondisi sulit, serta bertanggung jawab.

- *Empower and Encourage* (memberdayakan dan mendorong/memberi dukungan) Pemimpin yang baik mampu memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada masyarakat dan memberi dukungan kepada mereka. Pemimpin hebat selalu



mendorong adanya partisipasi publik dalam setiap keputusan yang dibuatnya. • Supportive (peduli) Pemimpin yang baik selalu membangun hubungan interpersonal dengan siapa saja, peduli terhadap tim dan masyarakat, serta mampu membangun loyalitas berbasis nilai-nilai. • Humble (rendah hati) Pemimpin tidak boleh sombong, selalu rendah hati, jujur, dan membuat orang lain selalu dihargai.

• *Inspire with Integrity* (inspirasi dengan integritas) Mendorong dan memotivasi orang lain dan masyarakat dengan kejujuran dan kebenaran.

• *Plan* (rencana) Pemimpin hebat selalu mempunyai rencana strategis. Pemimpin juga harus mempunyai banyak rencana agar jika pada saat rencana 1 yang dijalankan gagal maka pemimpin tersebut punya banyak cadangan rencana yang lainnya.

Pemimpin Perguruan Tinggi wajib memiliki kemampuan untuk memengaruhi atau memandu *stake holder* di kampusnya. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya (Amarullah et al., 2020; Qurotul Kaffah & Prayoga, 2020). Permasalahan yang bisa saja muncul yaitu dalam proses koordinasi secara virtual sebagai media komunikasi memiliki kendala dalam menjangkau para dosen yang sudah berusia lanjut. Belum terpusatnya media komunikasi daring yang digunakan untuk melakukan koordinasi dengan pendidik usia lanjut. Inovasi yang diimplementasikan oleh direktur memiliki kendala dalam proses implementasinya khususnya dalam bidang teknologi informasi komunikasi (TIK) pendidik usia lanjut (Reseacher, 2021). Berdasarkan hal tersebut maka perlu adanya kajian lebih lanjut terkait Kepemimpinan direktur politeknik X pada masa pandemi covid 19

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif, penelitian ini berusaha untuk mendasar, mendalam, berorientasi pada proses dan didasarkan pada asumsi adanya realitas yang dinamis (Muhajir, 1996p.38). Peneliti berperan sebagai instrumen sekaligus mengumpulkan data salah satunya dengan wawancara.

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data berdasarkan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian berupa kalimat atau data yang dikategorikan berdasarkan kualitas objek yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik yaitu observasi, wawancara, dan metode dokumentasi lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti dalam menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi, yaitu pengecekan data yang telah diperoleh dari beberapa teknik pengumpulan data. Data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan mahasiswa dicek dengan kegiatan pembelajaran di kelas. Selain itu peneliti juga menggunakan triangulasi sumber yaitu dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dengan menggunakan metode analisis data deskriptif kualitatif. Teknik analisis adalah analisis model yang digunakan Miles dan Huberman. Kegiatan dalam analisis data, yaitu: 1) reduksi data, 2) display data, 3) penarikan kesimpulan/verifikasi.

Subyek dalam penelitian ini adalah Direktur, Wakil Direktur, Dosen, dan Mahasiswa serta pihak-pihak yang dirasa berkepentingan untuk membantu memberikan data-data yang dibutuhkan oleh saat data yang diperoleh dirasa belum cukup. Kehadiran peneliti sebagai pengamat yang memiliki peran serta dimana mengamati dan juga mendengarkan secara detail mengenai data-data yang dibutuhkan untuk dikaji sesuai keinginan atau kebutuhan. Sehingga peneliti tidak berperan secara penuh terhadap seluruh

kegiatan atau peristiwa yang terjadi (Sugiyono, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendekatan Kepemimpinan Direktur Politeknik X adalah Pendekatan kepemimpinan melalui pendekatan kontingensi/ situasional. Beliau beranggapan bahwa seorang pemimpin tidak selalu melakukan pendekatan dengan kewibawaan, ada kalanya pemimpin melakukan pendekatan melalui sifat dan kepribadian dan bahkan melalui pendekatan kekeluargaan karena sejatinya tenaga pendidik, ke-pendidikan, dan peserta didik harus dianggap sebagai keluarga agar tidak ada ketimpangan sosial yang menyebabkan hubungan pemimpin dengan bawahannya menjadi jauh. Apalagi konteksnya pada masa pandemi direktur menjadi sentral dalam memberikan bimbingan dan pendekatan peningkatan moral pendidik. Melalui pendekatan tersebut, dosen dan staf akademik serta mahasiswa merasa diuntungkan. Hal itu disebabkan karena pendekatan yang dilakukan disesuaikan dengan situasi yang dihadapi sekarang pada masa pandemi. Dengan pendekatan tersebut, komunikasi yang terjalin menjadi komunikasi dua arah sehingga tenaga pendidikan mampu menyuarakan aspirasinya dan mampu menyatukan visi dan tujuan demi kemajuan Politeknik X sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi saat ini. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap Direktur Politeknik X, pendekatan yang dilakukannya ialah pendekatan kontingensi/ situasional. Menurut Wahjosumidjo pendekatan kotingensi menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional (Zulaihah, 2017). Pendekatan kepemimpinan harus mampu menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Pada saat tertentu kewibawaan yang

dimiliki direktur harus ditunjukkan dan pada saat tertentu pendekatan yang dilakukan harus dengan pendekatan yang bersifat kekeluargaan. Pendekatan kepemimpinan tersebut memberikan dampak yang positif kepada dosen, meningkatkan moral dan semangat mengajar pada masa pandemi dengan beban kerja yang lebih ekstra karena dilakukan secara daring. Dengan pendekatan kepemimpinan tersebut, direktur dan dosen menjadi komunikatif sehingga program-program yang diberikan oleh direktur mampu diterima dengan baik oleh para dosen dan mahasiswa.

Pola kepemimpinan Direktur Politeknik X adalah kepemimpinan transformasional. Hal tersebut merujuk kepada teori Bass & Avolio yang menyatakan bahwa ada lima faktor yang tercakup dalam kepemimpinan transformasional (Prayoga et al., 2019); Pertama, pemimpin sebagai model yang kuat untuk pengikutnya. Kedua, perilaku yang ideal, dalam hal ini selalu melakukan komunikasi dengan para dosen, staff dan mahasiswa yang bertujuan agar sama-sama memiliki strategi, program, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan Lembaga. Ketiga, pemimpin memperhatikan kebutuhan individual pengikutnya. Kegiatan yang dilakukan direktur ialah melakukan supervisi kelas secara virtual pada *room* belajar daring.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian implementasi kepemimpinan transformasional diatas, peneliti menyimpulkan sebagai berikut:

1. Pendekatan kepemimpinan yang dilakukan oleh Direktur Politeknik X ialah pendekatan kontingensi/situasional. Pendekatan tersebut memberikan dampak positif bagi tenaga pendidik dan kependidikan, karena komunikasi yang terjalin menjadi komunikasi dua arah.
2. Pola kepemimpinan yang digunakan oleh Direktur Politeknik X ialah pola kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dapat dilihat dari ciri-cirinya sebagai pemimpin yang transformatif yaitu



memiliki visi kepemimpinan yang besar, menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan, dan selalu berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi.

SARAN

Setelah melakukan penelitian, peneliti menyarankan kepada pihak politeknik untuk selalu meningkatkan kreativitasnya dalam menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk menyesuaikan para dosen dan mahasiswa agar tetap semangat dengan memberikan *reward* atau bonus bukan hanya sekedar motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Amarullah, M. M. S., Mulyani, & Prayoga, A. (2020). Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Membangun Budaya Organisasi di Pesantren Salafiyah. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 1–12.
<https://doi.org/10.29062/dirasah.v3i2.122>
- [2] Miles, M.B., Huberman, A.M., dan Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- [3] Moleong, L. J. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif (cet ke-30)*. Remaja Rodakarya.
- [4] Muhajir, N. (1996). *Metode Penelitian Kualitatif (Cet. VIII)*. Rake Sarasin.
- [5] Riyanto, Y. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Unesa University Press.
- [6] Rofiq, C. (2019). Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah. *Jurnal Penelitian Agama*, 20(2), 203–226.
<https://doi.org/10.24090/jpa.v20i2.2019.pp203-22>
- [7] Satgas Covid-19. (2021). Peta Sebaran Satgas Penanganan COVID-19. In Covid19.go.id.
- [8] Shalahuddin, S. (2015). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional. *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, 6, 56599.
- [9] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D (1st ed.)*. Alfabeta.
- [10] Zulaihah, I. (2017). Contingency Leadership Theory / Pendekatan Situasional. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 76–87.
<https://doi.org/10.33650/altanzim.v1i1.29>
- [11] Artikel detikHealth, "Tuding China-AS Berbohong, Ilmuwan Yakini COVID-19 Bocor dari Lab Wuhan" selengkapnya <https://health.detik.com/berita-detikhealth/d-6442939/tuding-china-as-berbohong-ilmuwan-yakini-covid-19-bocor-dari-lab-wuhan>.
- [12] Baca artikel detikHealth, "Update COVID-19 RI 29 November: Tambah 5.766 Kasus Baru, Kematian 54 Jiwa" selengkapnya <https://health.detik.com/berita-detikhealth/d-6433642/update-covid-19-ri-29-november-tambah-5766-kasus-baru-kematian-54-jiwa>.