

KEPEMIMPINAN KOLEGIAL PERGURUAN TINGGI KATOLIK DI FLORES (Studi Kasus di STKIP Santu Paulus Ruteng dan STFK Ledalero)

Ambros Leonangung Edu¹; Hendrikus Maku²; Petrus Redy Partus Jaya.³

Abstrak

Kolegialitas adalah semangat dasar kepemimpinan lembaga kampus dewasa ini. Pemimpin dianggap sebagai pelayan (*servant*) dan menjalankan tugasnya dalam semangat kesetaraan (*kolegial*). Konsensus, keputusan, dan kebijakan kampus didasari semangat egaliter. Pemimpin adalah seorang profesional dan kredibel namun dalam menjalankan tugasnya lebih banyak berperan sebagai moderator atau fasilitator untuk menarik potensi setiap anggota (kepala bagian, dosen/pegawai, dsb.) ke dalam suatu sinergisitas, sehingga keputusan atau kebijakan institusional memiliki daya tarik dan implikasi yang kuat. Penelitian ini merupakan kajian terhadap model dan praktik kepemimpinan kolegial yang diterapkan para pemimpin dua lembaga besar Katolik di daratan Flores: STKIP Santu Paulus Ruteng dan STFK Ledalero. Empat indikator utama model kepemimpinan kolegial adalah: *devolution of power, empowerment, shared decision making, shared leadership*. Untuk mendapatkan data, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara terstruktur dan observasi. Para informan yang diambil sebanyak 30 dosen STKIP Santu Paulus Ruteng dan 14 orang (pimpinan dan dosen) dari STFK Ledalero. Data dianalisa menggunakan model Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, display data, dan penyimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang diterapkan pada lembaga pendidikan tinggi STFK ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng merupakan model kepemimpinan kolegial. Dalam menjalankan tugas kepemimpinan, ketua sekolah memberi kesempatan kepada para dosen untuk menjadi pemimpin dalam aneka pertemuan dan kegiatan tridarma perguruan tinggi. Kesempatan seperti ini sekaligus merupakan pemberdayaan diri dosen terutama dosen-dosen muda. Hal ini mendorong setiap dosen menunjukkan rasa percaya diri yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas tridarma. Pemberian kesempatan menjadi pemimpin dan pemberdayaan dosen dalam aneka kegiatan tridarma bertujuan meningkatkan kapasitas dosen agar dapat memberi kontribusi bermakna bagi peningkatan mutu kampus.

Kata Kunci: kepemimpinan, kolegial, STFK Ledalero, STKIP Santu Paulus

¹ Ambros Leonangung Edu, S.Fil.,M.Pd adalah dsen pada UKI Santu Paulus Ruteng

² Hendrikus Maku, S.Fil.,M.Th.,Lic adalah dosen pada STFK Ledalero, Maumere

³ Petrus Redy Partus Jaya, S.Fil.,M.Pd adalah dosen pada STKIP Santu Paulus Ruteng

PENDAHULUAN

Bagi kebanyakan orang, citra pemimpin adalah seseorang yang berdiri sendirian di puncak gunung, memandang orang-orangnya jauh di bawah. Dia terpisah dan terisolasi (Maxwell, 2008: 4). Dari atas singgasananya itu mengalirlah deretan aturan, kebijakan dan keputusan yang dibuat dan dibenarkan oleh dirinya sendiri. Para bawahan tanpa banyak bertanya siap menjalankan perintah. Tipikal pemimpin seperti ini sering dijumpai dalam praktik kepemimpinan di sekolah, termasuk Perguruan Tinggi (PT). Inilah yang membuat institusi PT mengindap sindrom akut karena kurangnya partisipasi staf, dosen, dan karyawan dalam proses pengambilan keputusan institusional (Shrifian, 2011: 1169). Kepemimpinan PT tak jarang menggunakan pola tradisional hierarkis, sehingga esensi keputusan yang tertutup itu cenderung melindungi status quo. Piramide kekuasaan yang dibangun didesain untuk mengukuhkan privilese “sang bos” dan mungkin juga kroni-kroninya di sekitar lingkaran kekuasaan. Pandangan tradisional menurut Max Weber bahwa stabilitas sebuah organisasi ditopang oleh tradisi-tradisi lama yang menuntut loyalitas tanpa batas dari bawahan sehingga tenaga-tenaga kerja direkrut didasarkan pada relasi familiar (*patrimonial recruitment*) atau orang-orang dekat (*extra-patrimonial*) (Baylis, 1989).

Akan tetapi, beberapa dekade terakhir, banyak pimpinan PT memahami bahwa kualitas institusi mereka tidak lagi dapat dilakukan secara individual dengan pendekatan *top-down*, melainkan kolektif, kolaboratif, dan partisipatif. PT memiliki unit-unit yang bekerja secara koordinatif untuk visi-misi bersama. Fenomena munculnya tenaga-tenaga ahli membuat para pemimpin PT tidak dapat bekerja sendirian, melainkan berada dalam jaringan relasi yang bersifat kolektif (*a web of collectively evolving relationship*). Praktik kepemimpinan pun harus menarik orang-orang ke dalam suatu ikatan yang dinamis dan terbuka yang mengandalkan kerja sama dalam semangat kebersamaan dan kesetaraan. Pada titik ini pendekatan sang pemimpin mengutamakan *kepemimpinan relasional* ketimbang *kepemimpinan posisional*.

Maka, dalam menahkodai sebuah organisasi PT, pemimpin perlu merasa diri *setara*, merasa seperti yang lain di antara yang lain, meski ia memiliki kelebihan di antara yang lain itu, misalnya berani, cerdas, nyentrik, berdedikasi, bertanggung jawab, dan mampu mengambil risiko. Dalam kesetaraan itu, hierarki dan struktur kepemimpinan hanyalah sebatas garis komando, tidak ada kaitan dengan dominasi. Pemimpin yang cenderung otoriter akan dibenci dan ditinggal staf. Hierarki kepemimpinan membutuhkan kaki-kaki (staf) yang kuat. Sebuah metafora berbunyi: kepemimpinan itu seperti “persimpangan” jalan, harus ada loyalitas *ke depan* (atasan), *ke belakang* (bawahan), serta *ke kiri* dan *ke kanan* (rekan dalam hierarki-struktural).

Dalam skenario tersebut pemimpin harus didukung oleh rekan-rekan sejawat yang sama-sama mempunyai komitmen untuk memajukan misi dan hasil institusional (Mooney, dkk., 2012). Karena itu, kepemimpinan PT tidaklah salah jika menerapkan kepemimpinan kolegial. Model ini tetap menekankan *hierarki* namun relasi yang dibangun di dalamnya bersifat kolegial, *setara*, antara pimpinan dan staf-dosen, dan tidak dikenal sebutan “bawahan”, pembantu, atau pelayan. Yang ada adalah rekan, tim, sahabat, kolega.

Inti kepemimpinan kolegial PT ada pada *proses pengambilan keputusan*. Keputusan ditentukan melalui *proses diskusi* yang akan melahirkan *konsensus* setelah diskusi itu (Bush, 1993). Mekanisme ini melibatkan berbagai staf dan pihak terkait (*stakeholders*) untuk mencari keputusan institusi. Kepemimpinan kolegial memiliki beberapa kelebihan, misalnya dapat membangun iklim persahabatan di tengah usaha menjunjung tinggi kinerja dan produktivitas PT, menekan potensi *conflict of interest*, mengurangi bahaya dominasi individual sang pemimpin, mempersingkat kompleksitas prosedural institusi, membangun koordinasi yang efektif, dan menciptakan lembaga yang berdaya tahan kuat. Kolegialitas berarti proses kolaboratif yang memerlukan pelimpahan kekuasaan kepada staf pengajar (dosen), karyawan dan pemangku kepentingan lainnya agar mereka menjadi bagian integral dari proses kepemimpinan PT yang dipandu oleh visi-misi bersama. Karena itu, kolegialitas dianggap sebagai proses asimilasi yang mengelaborasi visi pribadi ke dalam visi bersama di atas spirit sinergisitas. Strategi kolegial cenderung lebih horizontal daripada vertikal-hierarkis, yang mencerminkan pandangan bahwa semua pemangku kepentingan harus dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan "mengetahui" tentang hasil kesepakatan (Singh, 2005: 11).

Penelitian ini hendak mengeksplorasi model kepemimpinan perguruan tinggi Katolik di Flores, dengan mengambil dua sampel, yakni STKIP Santu Paulus Ruteng dan Sekolah Tinggi Filsafat Katolik (STFK) Ledalero. Dua lembaga ini diklaim telah membangun kualitas kepemimpinan dengan cara melebarkan sayap-sayap kekuatan ke samping untuk menarik potensi dan sinergisitas. Inilah yang kami asumsikan sebagai "kepemimpinan kolegial". Asumsi utama kami bahwa modernisasi manajemen dan semangat kepemimpinan Katolik berbasis pelayanan menginspirasi dua institusi tersebut untuk mengejar visi-misi dan kualitas melalui *gaya kolegial*.

Kami berpikir, inilah *hidden culture* di balik arsitek kepemimpinan yang membuat kualitas kedua kampus tersebut meningkat. Korelasi kolegialitas dan output lembaga sekolah diafirmasi Harris dan Bennett dalam penelitian mereka bahwa *kepemimpinan kolegial* yang terdesentralisasi dan partisipatif berkorelasi dengan peningkatan *mutu sekolah*. "Sekolah dapat mewujudkan filosofi yang tertanam dalam gaya kerja kolaboratif" (Fletcher & Brundrett, 2008: 14). Untuk melihat lebih jauh kepemimpinan di Unika Indonesia Santu Paulus Ruteng dan STFK Ledalero, kami memaparkannya dengan studi lapangan.

HAKIKAT DAN IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN KOLEGIAL

Otto Scharmer (2009) dalam bukunya, *Theory U: Leading From the Future as it Emerges*, membangun konsep kepemimpinan kolegial dengan sebutan "Teori U" (*U Theory* atau *U Process*), yakni suatu gagasan kepemimpinan "melingkar" seperti huruf U, di mana mekanisme pengambilan kebijakan didasari pertimbangan bersama dalam relasi kesetaraan. Dalam konteks institusional, konsep kolegialitas melahirkan beragam istilah yang lebih operasional pada seperti unit, badan, panitia, unit. Kepemimpinan kolegial banyak dipakai dalam dunia pendidikan masa kini. Bahkan Brundrett mencatat bahwa kepemimpinan kolegial merupakan "*salah satu megatrend* dalam dunia pendidikan" abad ini. Para penganjur teori kolegial percaya bahwa pendekatan kepemimpinan partisipatif tersebut merepresentasi obat paling mujarab yang sudah lama dicari

untuk menyembuhkan sindrom kanker kepemimpinan di bidang pendidikan (Nelwan, 2018: 17). Universitas-universitas di Australia cukup populer menggunakannya. Marginson dan Considine (Richards, 2007: 168) mengungkapkan bahwa rektor, wakil rektor, dekan dan kepala jurusan pada universitas-universitas Australia dipandang sebagai "yang pertama di antara yang setara" (*the first among equals*). Sebagian besar keputusan penting yang dibuat di universitas diperdebatkan panjang lebar oleh senat atau dewan universitas dan dewan akademis. Para pemimpin tidak menganggap diri subjek tunggal kekuasaan atau otoritas. Mereka berbagi wewenang dalam pengambilan keputusan untuk membangun sumber daya, menentukan sasaran strategis dan menetapkan prioritas untuk mencapai tujuan organisasi kampus.

Torbjorn von Schantz dari salah satu kampus di Swedia mengatakan, ""Saya percaya [kampusnya] akan berkembang di masa depan di bawah model kepemimpinan kolegial. Kepala jurusan, dosen, dan unit-unit lain secara kolegial membangun kepemimpinan bersama, dan menjadikan setiap orang sebagai pengambil keputusan. Kinerja dan akuntabilitas pada setiap jurusan dan unit pada universitas sangat ditekankan (172). (Sumber: *Modernizing the Public Sectors: Scandinavian Perspectives*)

Menurut Bush (157-158), implementasi kepemimpinan kolegial di sebuah lembaga pendidikan dapat dilihat dari beberapa indikator:

- Menggunakan pendekatan partisipatif dalam mengambil keputusan
- Proses pengambilan keputusan bersifat demokratis dan konsensual.
- Berorientasi pada nilai-nilai, kepercayaan dan tujuan bersama
- Setiap orang memiliki hak yang sama dalam diskusi
- Setiap orang memiliki hak yang sama untuk mencapai kebijakan bersama
- Setiap orang berada dalam kelompok atau unit kecil dan memiliki hak untuk akses pada kelompok atau unit yang lebih besar
- Adanya tanggung jawab bersama dan akuntabilitas institusi bersifat terbuka
- Memiliki pandangan yang luas tentang bidang keahlian masing-masing
- Pertimbangan dan keputusan lebih didasarkan pada argumentasi daripada jabatan atau kekuasaan
- Perasaan memiliki keputusan dan tindak lanjutannya.

Hal senada dinyatakan SNCT tentang kolegialitas bahwa dengan adanya kepemimpinan kolegial (Awbery, 2013: 138):

- Staf dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan tentang semua bidang kehidupan sekolah dengan nyaman, terbuka dan bermartabat
- Pandangan dan pemikiran staf yang dinyatakan secara lisan atau tertulis harus sepenuhnya dipertimbangkan
- Staf harus dihargai dan dihormati

Lebih lanjut, Hazlewood dan Boshier (Awbery, 2013: 138-139) dalam penelitian mereka mengungkapkan hal-hal yang mengejutkan:

- “as professionals we are all equal, have an equal voice, and are trusted” (sebagai orang profesional, kita semua setara, memiliki suara yang setara, dan dipercayai)
- “*collegiality is ... giving colleagues the chance to shine*” (kolegialitas ... berarti memberikan rekan-rekan kesempatan untuk bersinar)

Setiap PT seharusnya menjadi komunitas yang mengatur diri sendiri, otonom, dan diatur melalui demokrasi partisipatif. Keputusan untuk mengubah sesuatu perlu berdasarkan sebuah konsensus yang entah bagaimana harus muncul tanpa perlu hierarki atau bahkan kepemimpinan (Dearlov, 1995: 162).

Seperti halnya di perguruan tinggi, kepemimpinan kolegal juga populer diterapkan di sekolah-sekolah dasar dan menengah. Model ini tampaknya sangat sesuai untuk organisasi seperti sekolah yang memiliki jumlah staf profesional yang signifikan. Seperti diklaim Bart, jika model kolegal diterapkan di sekolah dasar dan menengah, maka kepemimpinan tersebut harus tampak di dalam praktik, misalnya, sesama guru harus saling mengobservasi kinerja mengajar mereka, atau sesama guru harus saling mengajar untuk memperbaiki kinerja mereka. Para guru-profesional juga memiliki hak untuk berbagi dan terlibat dalam hal-hal penting, termasuk dalam proses pengambilan keputusan yang lebih luas. Gronn berpendapat bahwa staf dapat menggabungkan keahlian dan inisiatif mereka dengan cara yang menghasilkan tindakan dan manfaat yang lebih besar daripada yang dapat mereka capai sendiri (*Fletcher & Brundrett, 2016: 13-14*).

Efektivitas sekolah selalu berkaitan dengan proses pengambilan keputusan bersama dan konsultasi dengan para staf secara egaliter. Memanfaatkan sebaik-baiknya keahlian individual dan menjadikannya sebagai upaya untuk mengatasi masalah atau aspek pendidikan tertentu akan tampak masuk akal bagi pendidikan. Busher berpendapat, guru atau staf sekolah harus dimungkinkan untuk menggabungkan keahlian mereka untuk mengatasi masalah pendidikan yang kian kompleks. Tentunya lingkungan yang menghargai keahlian individu perlu dikembangkan (14-15).

Hoy dkk mendefinisikan kepemimpinan kolegal di sekolah sebagai “keterbukaan perilaku kepala sekolah di dalam sekolah” (*an openness of the behavior of the principal within the school*). Tidaklah heran jika kemudian keterbukaan itu memungkinkan adanya interaksi dan komunikasi antara kepala sekolah dan para guru yang bersifat terbuka dan otentik. Menurut Cerit, otentisitas yang dibangun oleh kepala sekolah yang bersifat kolegal terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) para guru dan mampu mempertahankan guru-guru berkinerja baik daripada merekrut guru-guru yang baru (DiPaola & Hoy, 2015: 57)

PILAR-PILAR DASAR KEPEMIMPINAN KOLEGIAL

Konsep kepemimpinan kolegal dapat dimanifestasikan ke dalam empat pilar, yakni: *devolution of power, empowerment, shared decision making, shared leadership* (Singh, 2005: 12-14; Nelwan, 2018: 33-38).

1. Devolution of power

Devolution of power merupakan penyerahan atau peralihan kekuasaan. Dalam konteks ini, kekuatan atau kekuasaan pemimpin diserahkan kepada anggota-anggota organisasi. Penyerahan tidak dalam arti legalistis bahwa staf menggantikan peran pemimpin utama, tetapi lebih merupakan desentralisasi kekuatan untuk mendapatkan energi dan hasil kinerja yang lebih besar ketika dilakukan secara bersama. Kouzes dan Posner mengamati bahwa pemimpin yang kredibel lebih memilih untuk memberikan kekuasaan kepada orang lain untuk tujuan yang lebih besar daripada menjalankan kepemimpinan dengan mengandalkan kekuatan sendiri. Tidak sekadar berbagi kekuasaan, pemimpin juga memiliki kemampuan untuk menyatukan kekuatan. Kekuasaan yang terbagi-bagi tidak akan bermanfaat apabila tidak digunakan untuk tujuan bersama.

2. *Empowerment*

Pemimpin kolegial berbagi basis kekuatan untuk memutuskan mata rantai hierarki yang eksklusif dan arogan. Dalam konteks kolegial, hierarki vertikal dengan satu pemimpin tunggal yang memegang kekuasaan ditransformasi menjadi relasi horisontal dengan nuansa keintiman. Pemberdayaan (*empowerment*) mengacu pada loyalitas dan kompetensi keahlian staf untuk mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan karena kemampuan keahlian mereka daripada posisi mereka dalam hierarki.

3. *Shared decision making*

Setiap anggota dengan kemampuan yang telah diberdayakan memiliki wewenang untuk menentukan dan mengambil keputusan yang sesuai dengan kehendak dan kapasitasnya guna mencapai tujuan bersama. Pembagian wewenang mendorong semua anggota untuk berpartisipasi aktif. Keputusan bukan lagi tanggung jawab pemimpin atau tim manajemen senior suatu organisasi, melainkan tanggung jawab yang dimiliki oleh seluruh anggota.

4. *Shared leadership*

O'Toole mengemukakan bahwa kepemimpinan bukan hanya bicara soal sifat individu, tapi juga sifat institusi. Pemimpin kolegial melakukan devolusi kekuasaan agar menjadi bagian integral dari proses kepemimpinan organisasi sesuai visi-misi institusi. Wood mempelajari tim manajemen puncak pada institusi Gereja menjalankan *share leadership* dilihat dari 4 aktivitas: *menyelesaikan tugas bersama, pengembangan keterampilan bersama, interaksi yang terdesentralisasi di antara personil, dan dukungan emosional.*

Kelemahan Kepemimpinan Kolegial:

Segala sesuatu yang dilakukan pemimpin memiliki kelebihan namun juga kelemahannya. Demikian pula kolegialitas dalam kepemimpinan PT tak terlepas dari sejumlah keterbatasan. Menurut Riches (Morrison, 1998: 158), ada keterbatasan-keterbatasan kepemimpinan kolegial yang perlu dipertimbangkan:

- Lebih banyak membutuhkan komitmen dan energi dari staf yang sudah siap untuk bekerja keras.
- Prosesnya rumit dan memakan waktu
- Cenderung menghasilkan begitu banyak dokumen (SK dan surat-surat lain)
- Memungkinkan timbulnya faksi dan kelompok kepentingan untuk memberikan pengaruh terhadap hal-hal yang sulit diselesaikan
- Gagal menerima, menangani, dan mencari resolusi terhadap konflik sesungguhnya atau perbedaan-perbedaan pendapat
- Bergantung pada pimpinan dan senioritas
- Lebih cocok diterapkan pada institusi berskala kecil daripada institusi besar dengan jumlah tenaga yang banyak
- Melibatkan seluruh unit dalam sebuah institusi
- Keterlibatan dalam diskusi tidak cocok bagi tenaga pendidik yang tidak terbiasa atau tidak suka dengan perdebatan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan model kepemimpinan kolegial yang diterapkan di kampus STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng. Untuk memperoleh informasi tentang model kepemimpinan kolegial, peneliti mengumpulkan data melalui wawancara terstruktur dan observasi. Informan dalam penelitian berjumlah 30 orang dosen STKIP Santu Paulus Ruteng dan 14 orang dosen STFK Ledalero. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis model Miles dan Huberman yang terdiri dari tahapan reduksi data, display data, dan penyimpulan.

PEMBAHASAN

STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng merupakan dua lembaga Pendidikan Tinggi Katolik yang ada di Flores NTT. Kedua Lembaga ini secara umum memiliki kesamaan terutama terkait manajemen, sistem kepemimpinan, dan spirit Kristiani yang mewarnai penyelenggaraan civitas akademika di kedua lembaga ini. Tata pamong yang diterapkan pada kedua lembaga ini menunjukkan bahwa kedua lembaga PT ini menerapkan model kepemimpinan Kolegial.

Dalam artikel ini, tim peneliti mendeskripsikan nilai-nilai kolegialitas yang secara nyata dijalankan dalam praktik kepemimpinan di STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng. Model kepemimpinan kolegial ini tidak saja terjadi pada level program studi melainkan juga

pada level tertinggi, yaitu tingkat kampus. Beberapa indikator adanya model kepemimpinan kolegial di kedua lembaga PT ini antara lain: hubungan yang dibangun diantara pemimpin dengan para dosen adalah hubungan egaliter. Bentuk hubungan seperti ini memandang setiap dosen sebagai rekan kerja yang setara. Model hubungan egaliter sejauh ini mampu dibangun dalam relasi kolaboratif dan kerjasama di antara para dosen dan anggota civitas akademika. Fakta ini bila dipertahankan dan ditingkatkan akan menjadi kekuatan penggerak yang bersifat progresif.

Suasana relasi egaliter yang dibangun baik di STFK Ledalero maupun STKIP Santu Paulus Ruteng tidak berarti relasi horisontal tanpa kemudi. Peran pemimpin sebagai nahkoda organisasi tetap diperhatikan. Data wawancara dan observasi menunjukkan bahwa para dosen memiliki persepsi bahwa pemimpin merupakan nahkoda suatu organisasi. Keberhasilan lembaga tidak terletak pada kekuasaan yang bersifat sentralistik. Desentralisasi kekuasaan yang terjadi terlihat dalam pembagian tugas Tridarma Perguruan Tinggi. Para dosen dibagi ke dalam unit-unit kecil untuk mengurus berbagai hal terkait pelaksanaan Tridarma dan peningkatan mutu lembaga. Desentralisasi kekuasaan seperti ini sejalan dengan pendapat Otto Scharmer (2009) yang menyebut kepemimpinan kolegial dengan "Proses U". Dalam model ini, mekanisme pengambilan kebijakan didasari pertimbangan bersama dalam relasi kesetaraan. Pernyataan ini menegaskan bahwa kata kunci kepemimpinan kolegial adalah relasi yang setara.

Para dosen memiliki persepsi bahwa kemajuan dan keberhasilan kampus sangat ditentukan oleh kompetensi pemimpin. Kompetensi yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan managerial dan komunikasi pemimpin. Kedua kemampuan ini terkait erat dengan figure personal seorang pemimpin. Apa dan bagaimana model kepemimpinan yang diterapkan dapat dijelaskan melalui karakter pribadi seorang pemimpin. Sejauh ini, pemilihan ketua sekolah didasarkan pada figure personal pemimpin tersebut. Setiap orang yang menduduki posisi pimpinan ditentukan berdasarkan pertimbangan yang matang terutama pertimbangan kemampuan interpersonal. Kemampuan ini penting dalam membangun komunikasi yang efektif dengan para dosen. Tanpa kemampuan interpersonal, relasi yang dibangun akan cenderung sentralistik dan otoriter.

Ketua Sekolah dinilai memiliki kemampuan mengakomodasi perbedaan pikiran yang disampaikan dosen. Setiap ide, pemikiran dan pendapat yang disampaikan dosen dalam pertemuan baik di tingkat kampus maupun senat dapat diakomodasi dengan baik oleh pemimpin.

Dalam mengambil keputusan, Ketua Sekolah berperan sebagai fasilitator. Artinya, keputusan tidak ditentukan oleh ketua Sekolah. Keputusan ditentukan berdasarkan musyawarah bersama para dosen. Peran seperti ini menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusan pemimpin berperan sebagai fasilitator. Sebagai fasilitator, pemimpin berperan dalam mendorong dosen untuk mengerahkan kemampuan secara optimal, menyampaikan ide-ide kreatif konstruktif yang dapat memajukan lembaga.

Model kepemimpinan kolegial di kampus STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng juga dapat ditinjau berdasarkan 4 pilar dasar kepemimpinan kolegial. Empat pilar dasar tersebut adalah *devolution of power*, *empowerment*, *shared decision making*, dan *shared leadership*.

Devolution of Power

Devolution of power dimaknai sebagai penyerahan/peralihan kekuasaan. Kekuasaan atau kekuatan pemimpin diserahkan kepada anggota. Konkritnya, *devolution of power* berkaitan dengan desentralisasi kekuasaan. Kuasa pemimpin tidak bersifat sentralistik. Kekuasaan pemimpin ditunjukkan dengan kemampuannya berbagi kekuatan kepada para anggota. Dalam konteks STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng, *devolution of power* ditunjukkan dengan adanya pembagian tugas-tugas Tridarma Perguruan Tinggi ke dalam unit-unit kecil. Misalnya, unit yang menangani bidang akademik dan pengajaran adalah PUKET (Pembantu Ketua) I. Unit yang menangani bidang administrasi, kepegawaian dan keuangan adalah PUKET II, dan unit yang menangani bidang kemahasiswaan adalah PUKET III. Selain PUKET, terdapat unit lain seperti LPM, unit penjamin mutu; LPPM, unit yang menangani bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat. Unit-unit ini juga memiliki unit terkecil di Program Studi. Setiap unit memiliki wewenang mengambil keputusan sesuai bidangnya.

Pembagian kekuasaan tidak hanya terjadi dalam struktur organisasi yang berlaku umum, pembagian kekuasaan juga terjadi dalam kegiatan-kegiatan tertentu seperti seminar, perayaan hari ulang tahun kampus, penerimaan mahasiswa baru, dan sebagainya. Dalam kegiatan tersebut, kampus maupun program studi membentuk kepanitiaan. Struktur kepanitiaan bersifat dinamis. Setiap dosen mendapat giliran menjadi ketua maupun menjadi anggota dalam kepanitiaan. Asas keadilan sering kali menjadi perhatian dalam pembentukan kepanitiaan maupun dalam pembagian tugas kerja lainnya. Selain asas keadilan, kompetensi dosen juga

menjadi perhatian dalam pembagian tugas-tugas tertentu. Dengan memperhatikan kompetensi dan keadilan dalam pembagian tugas, sistem kepemimpinan STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng merupakan model kepemimpinan kolegial.

Pembagian kekuasaan akan bermanfaat bila berlandaskan pada kesamaan visi dan misi dari setiap anggota. Data hasil penelitian menunjukkan bahwa para dosen memiliki kesamaan persepsi terkait visi dan misi kampus. Visi dan misi kampus dihayati oleh hampir sebagian besar dosen dalam penyelenggaraan Tridharma.

Empowerment

Adanya pembagian kekuasaan kepada anggota, menuntut kompetensi yang mumpuni dari setiap anggota. Implikasi logisnya adalah Ketua Sekolah melalui Ketua Program Studi maupun ketua unit-unit tertentu kerap kali mengadakan aneka kegiatan yang dapat meningkatkan kapasitas personal para dosen. Ketua STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus menyadari bahwa kompetensi dosen merupakan modal utama bagi pengembangan dan peningkatan mutu kampus. Kegiatan-kegiatan pengayaan dan pemberdayaan dosen terus dilakukan. Dalam satu semester, para dosen dapat mengikuti dua atau lebih kegiatan pemberdayaan. Kegiatan pengembangan diri dosen antara lain peningkatan kemampuan dalam hal pembelajaran melalui pelatihan *e-learning*. Peningkatan kemampuan meneliti melalui kegiatan penelitian baik yang diselenggarakan kampus maupun kementerian ristekdikti. Selain kegiatan pemberdayaan yang diselenggarakan pada tingkat kampus, dosen juga mendapat kesempatan mengembangkan diri melalui kegiatan seminar ilmiah dosen yang diselenggarakan Program Studi. Setiap Program Studi menyelenggarakan kegiatan ini minimal satu kali dalam sebulan. Kampus juga terus berupaya meningkatkan kualifikasi dosen dengan memberi kesempatan kepada dosen untuk mengikuti studi lanjut. Untuk mengikuti studi lanjut, dosen yang diutus mesti memiliki loyalitas yang tinggi kepada pihak kampus. Hingga saat ini, STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng telah mengutus beberapa dosen untuk mengambil program S-3 di universitas-universitas ternama di Indonesia maupun di luar negeri. Kepemimpinan kolegial akan semakin efektif melalui kegiatan-kegiatan pemberdayaan seperti ini. Dengan bertambahnya kompetensi dosen, maka proses diskusi dan pengambilan keputusan akan semakin efektif. Keputusan-keputusan yang dihasilkan dari konsensus bersama dosen-dosen yang telah diberdayakan akan berdampak positif terhadap kemajuan kampus.

Shared Decision Making

Pengambilan keputusan yang terjadi di STFK Ledalero maupun STKIP Santu Paulus Ruteng tidak bersifat sentralistik. Setiap keputusan selalu diambil berdasarkan musyawarah bersama. Selama musyawarah pemimpin berperan sebagai fasilitator yang mengakomodasi segala perbedaan dan kemudian menyatukannya. Pengambilan keputusan tidak menjadi hak prerogatif ketua Sekolah. Setiap dosen memiliki hak yang sama untuk menyampaikan ide dan mengambil keputusan.

Shared Leadership

Pembagian kekuasaan yang terjadi pada kampus STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus mendorong para dosen masuk menjadi bagian integral dari proses kepemimpinan di kedua lembaga PT tersebut. Para dosen tidak merasa terpisah dari struktur organisasi yang ada. Kondisi ini mendorong dosen untuk mengerahkan seluruh potensi terbaik yang ada dalam dirinya. Setiap dosen memiliki kesempatan yang sama untuk menunjukkan kemampuan dirinya.

Keempat pilar dasar kepemimpinan kolegial yang terjadi di STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng sebenarnya memiliki keterkaitan. Hubungan antara keempat pilar tersebut dapat digambarkan sebagai hubungan yang bersifat siklis. Pembagian kekuasaan menuntut adanya pemberdayaan; anggota yang diberdayakan tentu akan memiliki kemampuan-kemampuan mumpuni dalam mengambil keputusan; Dengan adanya *shared decision making*, setiap anggota merasa bersatu dengan pemimpinnya.

Karakteristik lain yang membuktikan bahwa model kepemimpinan kolegial telah diterapkan di STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng adalah kemampuan pemimpin dalam memberi dan menerima kritikan; kerjasama diantara para dosen untuk meningkatkan produktivitas dan memajukan kampus; dan sosialisasi setiap informasi yang berkaitan dengan kampus.

Kekurangan Model Kepemimpinan Kolegial

Praktik kepemimpinan kolegial di STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng bukan tidak memiliki kekurangan. Kekurangan yang ditemukan antara lain, cenderung menghasilkan banyak dokumen seperti SK panitia, laporan kerja dan surat-surat lain; proses kerja yang rumit

dan memakan waktu; diskusi yang berbelit-belit ketika berhadapan dengan tenaga pendidik yang tidak terbiasa atau tidak suka dengan perdebatan; sulit menerima, menangani dan mencari resolusi terhadap konflik sesungguhnya atau perbedaan-perbedaan pendapat. Kekurangan-kekurangan ini juga telah diidentifikasi oleh Riches dalam Keith Morrison (1998:158). Menurut Riches, model kepemimpinan kolegial akan lebih efektif jika diterapkan pada institusi berskala kecil daripada institusi besar dengan jumlah tenaga yang banyak. Merujuk pada pendapat ini, jika dibuat perbandingan kuantitas tenaga pendidik, model kepemimpinan kolegial akan lebih efektif jika terus diterapkan di STFK Ledalero yang jumlah tenaga pendidiknya tidak banyak. Sementara itu, STKIP Santu Paulus Ruteng yang jumlah tenaga pendidiknya mencapai ratusan orang, perlu menerapkan model kepemimpinan campuran baik kolegial maupun *top-bottom*.

KESIMPULAN

Kepemimpinan kolegial merupakan suatu bentuk kepemimpinan di era modern. Model hubungan yang dibangun di antara pemimpin dan anggota adalah hubungan egaliter. Pemimpin memandang anggota sebagai pihak yang memiliki kedudukan yang setara. Implikasinya, pemimpin berbagi kekuasaan, memberi kesempatan mengambil keputusan, member kesempatan memberdayakan diri, mendorong anggota untuk merasa bersatu dalam struktur kepemimpinan. STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng telah menerapkan model kepemimpinan kolegial. Ketua Sekolah tidak menerapkan model kepemimpinan sentralistik. Dalam pengambilan keputusan, pemimpin hanya berperan sebagai fasilitator. Banyak dosen yang merasa telah diberdayakan dan memperoleh kesempatan untuk memberdayakan diri. Selain itu, setiap dosen selalu mendapat pembagian tugas berdasarkan keahlian dan pengalamannya. Apabila model kepemimpinan ini terus dipertahankan atau ditingkatkan, kampus STFK Ledalero dan STKIP Santu Paulus Ruteng dapat bertumbuh menjadi salah satu kampus yang bermutu.

DAFTAR RUJUKAN

- Alvesson, Mats. *Understanding Organizational Culture*, (London: Sage Publications Ltd., 2002).
- Awbery, Carole. "Collegiality As A Leadership Strategy Within 21st Century Education – A Single Case Study," *Thesis*, University of Birmingham, 2013.
- Baylis, Thomas A. 1989. *Governing by Committee: Collegial Leadership in Advanced Societies*. New York: State University of New York
- Dearlov, John. *Collegiality, Managerialism and Leadership in English Universities, Tertiary Education and Management*, Vol. 1, No.2, 1995.
- DiPaola, Michael F. & Hoy, Wayne K., *Leadership and School Quality, Information Age USA: Publishing, Inc*, 2015
- Fletcher, Linda Hammersley & Brundrett, Mark. "Collaboration, Collegiality and Leadership from the Head: The Complexities of Shared Leadership in Primary School Settings," dalam *MiE*, Vol. 22, issue 2, 2016.
- Kocolowski, Michael D. *Shared Leadership: Is it Time for a Change?* , dalam *Emerging Leadership Journeys* Vol. 3 Iss. I, 2010.
- Kouzes, BZ & Posner, JM. *The Leadership Challenge*. San Fransisco: Jossey-Bass, 1997.
- Lofthouses, M. *Managing Learning*. In B.T. Burnham. *The Principles of Educational Management*. London: Pirman, 1994.
- Nelwan, Richard A. *Kepemimpinan Kolektif-Kolegial & Kepemimpinan Pancasila*, Ruteng: Penerbit STKIP St. Paulus Ruteng, 2018.
- Morrison, Keith. *Management: Theories for Educational Change*, London: PCP Ltd., 1998.
- Richards, Pamela B. (Ed.). *Global Issues in Higher Education*. New York: Nova Sciences Publisher, Inc. 2007.
- Scharmer, C. Otto. *Theory U: Leading From the Future as it Emerges*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2009.
- Sharma, Manoj Kumar & Jain, Shilpa. *Leadership Management: Principles, Models and Theories* [Global Journal of Management and Business Studies Volume 3, Number 3, India, 2013].

Shrifian, Leila. *Collegial Management to Improve the Effectiveness of Managers' Organizational Behavior in Educational Institutions* [Procedia Social and Behavioral Sciences 29, 2011].

Singh, P. *Use of the Collegial Leadership Model of Emancipation to Transform Traditional Management Practices in Secondary Schools*, dalam South African Journal of Education, Vol 25(1) 11–18.

Sipe, James W. & Frick, Don M. *Seven Pillars of Servant Leadership, Practicing the Wisdom of Leading by Serving*, New York: Penguin Books, Ltd., 2003.