**MODEL KEPEMIMPINAN
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA 1956-1993
(Sebuah Kajian Sejarah Lisan)**

Emy Wuryani

emy6penjawi@yahoo.com
Program Studi Pendidikan Sejarah
FKIP - Universitas Kristen Satya Wacana

Sri Muryani

srimur34@yahoo.co.id
Program Studi Pendidikan Ekonomi
FKIP - Universitas Kristen Satya Wacana

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif analitis tentang gaya atau pola-pola kepemimpinan UKSW Salatiga tahun 1956-1993 berdasarkan sumber-sumber lisan yang dalam ilmu sejarah disebut sejarah lisan. Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan secara analitis tentang gaya atau pola kepemimpinan UKSW. Penelitian ini menghasilkan dokumen sejarah lisan tentang pola-pola kepemimpinan UKSW. Melalui sumber-sumber lisan dapat menyingkap hal-hal lain di luar peristiwa yang terdokumentasikan sebagai sumber sejarah. Proses penelitian menggunakan metode sejarah lisan dengan empat tahapan kerja. Pertama heuristik yakni mencari dan mengumpulkan sumber dari para aktor atau tokoh yang mengalami dan menyaksikan peristiwa. Kedua, verifikasi sumber (kritik sumber, keabsahan sumber, menyingkirkan bahan-bahan yang tidak relevan). Ketiga, interpretasi yakni penyusunan kesaksian yang dapat dipercaya untuk menjadi sebuah kisah atau penyajian yang bermakna. Keempat, historiografi yakni penulisan sejarah sebagai kisah. Penelitian ini menggunakan pendekatan elitis dan periodisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tahun 1956-1993 terdapat berbagai model kepemimpinan yang mewarnai kepemimpinan di UKSW. Model kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan Democratic Leaders (Pemimpin demokratis), Authoritative Leaders (Pemimpin otoritatif), sebagian besar ciri Affiliative Leaders (Pemimpin afiliasif), sebagian ciri gaya Coaching Leaders (pemimpin bergaya pelatih), dan Counselling Style Leaders (pemimpin bergaya penasehat). Sementara itu Gaya kepemimpinan Coercive (Pemimpin pemaksa), dan gaya Pacesetting Leaders (pemimpin penentu ketepatan/tim).

Kata kunci: kepemimpinan, gaya kepemimpinan

PENDAHULUAN

Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) didirikan tahun 1956 berlokasi di kota Salatiga memiliki peran penting dalam pembangunan manusia melalui pendidikan dan kesaksian iman Kristen. Proses pendiriannya melibatkan utusan gereja-gereja di Indonesia baik sebagai gereja pendiri maupun gereja pendukung, lembaga kristen, tokoh-tokoh kristen, maupun para misionaris (Tim Penulis Sejarah UKSW, 1998: 32). Pada awal berdirinya, sampai saat inipun mahasiswa dan dosen banyak yang berasal dari utusan gereja-gereja di Indonesia. Oleh karena itu UKSW juga dikenal sebagai kampus “Indonesia Mini”. Pluralitas latar belakang suku, agama, ras, serta budaya yang ada di Indonesia tercermin dalam kehidupan kampus UKSW. Dasar Alkitab yang diambil dari Kitab Amsal 1 ayat 7a “Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan” sebagai ayat renungan peresmian pembukaan UKSW tetap menjadi dasar slogan kehidupan kampus yang mendasari visi dan misi UKSW.

UKSW sebagai lembaga pendidikan tinggi di Indonesia, perjalanan hidupnya tidak lepas dari situasi dan kondisi sosial, politik, dan ekonomi yang terjadi di Indonesia. Krisis hubungan politik antara pemerintah Indonesia dengan Belanda pada tahun 1960an, berdampak pada berkurangnya dukungan keuangan maupun tenaga dosen misionaris dari Belanda. Demikian juga peristiwa gerakan 30 September 1965 mempengaruhi pada kebijakan pimpinan UKSW dalam mengelola Universitas. Walaupun demikian, ternyata UKSW dapat menghadapi, permasalahan yang ada bahkan dapat melepaskan diri dari krisis yang melanda. Hal ini tentunya tidak terlepas dari peran para pemimpin UKSW, melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam

setiap situasi. Lebih dari itu sebagai lembaga pendidikan yang berlandaskan pada iman Kristen, tentu kepemimpinan di UKSW merupakan kepemimpinan yang spesifik yang diyakini Tuhan ikut campur tangan didalamnya. Tentunya gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perjalanan sejarahnya, menjadi daya tarik tersendiri untuk diteliti dan diharapkan dapat memperkaya khasanah akademik di bidang kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan.

Penulisan mengenai pemikiran dari para tokoh UKSW dan sejarah UKSW sudah ada, namun tidak secara spesifik menulis tentang kepemimpinannya, dan penulisan yang dilakukan belum menggunakan kaidah-kaidah ilmu sejarah. Untuk itu penelitian ini secara khusus akan menggali gaya kepemimpinan yang diterapkan di UKSW dan sebagai penelitian historiografi (karya sejarah) berdasarkan kaidah ilmu sejarah. Penelitian ini mengkaji tentang gaya kepemimpinan UKSW dengan menggunakan sumber lisan untuk melengkapi sumber dokumen yang ada. Melalui sumber lisan diharapkan dapat menjangkau pelaku-pelaku sejarah UKSW yang memiliki peran besar maupun kecil yang tidak terdokumentasi secara resmi. Dari latar belakang yang demikian maka penelitian tentang model kepemimpinan UKSW ini dilakukan dengan tujuan untuk: Mendiskripsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan di UKSW tahun 1956 sampai dengan tahun 1993 berdasarkan teori gerak sejarah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk merekonstruksi gaya kepemimpinan yang diterapkan di UKSW sebagai inspirasi generasi kepemimpinan di masa mendatang. Harapan ini didasarkan dari hasil pemikiran Kuntowijoyo, bahwa sejarah memiliki kegunaan baik kegunaan intrinsik maupun ekstrinsik. Kegunaan intrinsik antara lain sebagai cara mengetahui

masa lampau dan sejarah sebagai pernyataan pendapat. Kegunaan ekstrinsik antara lain meliputi sejarah sebagai pendidikan moral, sejarah sebagai pendidikan kebijakan, sejarah sebagai pendidikan perubahan, sejarah sebagai pendidikan masa depan, dan sejarah sebagai bukti (Kuntowijoyo, 2001: 20-36).

KAJIAN PUSTAKA

1. Hakekat pemimpin

Pemimpin, pada umumnya diartikan sebagai orang yang mampu menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan. Kartini Kartono (2005: 38), mengartikan pemimpin sebagai seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan-khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Menurut Ordaway Tead dalam Kartini Kartono (2005: 44-47), mengemukakan 10 kelebihan seorang pemimpin, meliputi: (1) Energi jasmaniah dan mental, (2) Kesadaran akan tujuan dan arah, (3) Antusiasme, (4) Keramahan dan kecintaan, (5) Integritas (keutuhan, kejujuran, dan ketulusan hati), (6) Penguasaan teknis, (7) Ketegasan dalam mengambil keputusan, (8) Kecerdasan, (9) Ketrampilan mengajar, dan (10) Kepercayaan. Stephen R. Covey dalam Jensen Sinamo (2012: 255) mengelompokkan peran kepemimpinan dalam empat kelompok sebagai berikut: (1) Peran panutan, (2) Peran perintis, (3) peran penyelar, dan (4) peran pemberdaya.

Hakekat kepemimpinan

Jika pemimpin menunjuk pada orang atau pribadi yang memiliki kelebihan khusus, maka dalam kepemimpinan mengarah pada kemampuan seseorang menggunakan nilai lebih atau kewenangan yang dimiliki untuk menggerakkan anggota yang dipim-

pinnya mencapai tujuan. Stogdill dalam Kartini Kartono (2005: 157), mengartikan kepemimpinan atau *leadership* adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya. Kouzes & Posner, Dwight Eisenhower dalam Jensen Sinamo (2012: XVIII), mengartikan kepemimpinan dari sisi seni sang pemimpin. Kepemimpinan adalah seni menggerakkan orang lain agar berjuang penuh semangat untuk meraih tujuan bersama. Kepemimpinan adalah seni membuat orang melakukan sesuatu dengan cara yang diinginkan, tetapi dengan penuh kesetiaan. Berdasarkan pengertian tersebut, maka unsur pokok kepemimpinan adalah cara, seni, proses memanfaatkan sumber kekuatan yang dimiliki sehingga orang lain atau kelompok yang dipimpinnya bersedia melakukan sesuatu seperti yang diinginkan. Cara, seni, atau proses memanfaatkan sumber kekuatan, antara pemimpin yang satu dengan pemimpin lain berbeda. Hal ini dipengaruhi sifat pemimpin yang terbentuk oleh latar belakang yang ada dalam diri pemimpin atau situasi yang dihadapi. Berdasarkan corak kepemimpinan tersebut akan melahirkan gaya atau pola kepemimpinan.

Gaya atau pola kepemimpinan

Gaya atau pola kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri, pola dan strategi, pola menyeluruh, hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan sifat, sikap yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran atau tujuan dapat tercapai. (<http://muhamadbahrululum.blogspot.com/2012/05>).

John Adair dalam Jensen Sinamo dan Agus Santosa (2012: 264-265), menyebutkan macam-macam gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) *Coercive Leader* (pemimpin pemaksa)
Pada gaya kepemimpinan ini dirinci mengenai apa yang harus dikerjakan oleh pengikutnya dan meminta kepatuhan segera serta memastikan perintahnya dijalankan. Bersifat destruktif tetapi bisa sesekali digunakan dalam situasi sulit.
- 2) *Authoritatif Leader* (Pemimpin Otoritatif)
Gaya pemimpin ini adalah memberikan arah dan visi jangka panjang kepada pengikutnya, menjelaskan gambar besarnya dan menggerakkan mereka ke arah visi itu dengan nada otoriter. Pemimpin menetapkan arah tetapi memberikan kelonggaran bagi pengikutnya untuk merancang cara mereka sendiri dan memberikan umpan balik kinerja yang jelas. Keunggulannya adalah umumnya efektif tetapi kurang efektif bagi Tim yang anggotanya adalah teman-temannya sendiri atau para pakar.
- 3) *Affiliative Leader* (Pemimpin Afiliatif)
Ciri kepemimpinan afiliatif adalah menciptakan harmoni (ikatan emosional dan harmoni) di dalam tim dan sesama anggota, menempatkan manusia pada urutan teratas, lebih mempertimbangkan perasaan daripada tugas atau tujuan. Gaya kepemimpinan ini terkesan memberi toleransi pada hal-hal yang buruk dan membiarkan tidak mendapat koreksi.
- 4) *Democratic Leader* (Pemimpin demokrasi).
Ciri pemimpin demokrasi adalah membangun komitmen dalam dan diantara anggota tim dengan melibatkan mereka dalam memberikan ide-ide. Pemimpin membangun konsensus melalui partisipasi. Keunggulannya adalah dapat meningkatkan keluasan dan tanggungjawab. Risikonya adalah adakalanya anggota tim merasa kehilangan arah karena semua diputuskan lewat konsensus.
- 5) *Pacesetting Leader* (Pemimpin penentu ketepatan/tim).
Ciri gaya kepemimpinan ini adalah memimpin dengan contoh, berfokus pada penyelesaian tugas dengan standar tertinggi dan mengharapkan anggota tim mengikutinya. Risikonya adalah bisa merusak suasana kerja karena anggota tim seolah-olah diyakinkan bahwa contoh-contoh yang dilakukan pemimpin mendekatkan mereka.
- 6) *Coaching Leader* (Pemimpin bergaya pelatih).
Gaya pemimpin ini berfokus pada pengembangan tim jangka panjang, mendukung melalui nasehat dan dorongan, ia mengembangkan anggota timnya untuk menjadi pemimpin masa depan. Keunggulannya memberikan latihan dan kepercayaan kepada pengikutnya untuk mampu mengembangkan diri.
- 7) *Counselling Style* (Pemimpin dengan gaya penasehat).
Ciri pemimpin ini adalah membantu mengembangkan timnya, mengembangkan pendelegasian wewenang dan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan anggota timnya.

Teori Gerak Sejarah

Hakikat teori sejarah adalah suatu gerak yang tumbuh dan berkembang secara evolusi karena menggambarkan peristiwa sejarah masa lampau secara kronologis. Urutan secara kronologis merupakan pokok teori untuk menggambarkan gerak sejarah. Faktor-faktor yang menentukan gerak sejarah adalah: 1) Teori gerak sejarah bagi masyarakat yang bersahaja atau masyarakat primitif, evolusi ditentukan oleh kebudayaan dinamisme dan animisme. Pemujaan terhadap kekuasaan roh nenek moyang dan kekuatan alam gaib menentukan evolusi sejarah. 2) Dalam kebudayaan politeisme, gerak sejarah ditentukan oleh dewa-dewa. 3) Dalam kebu-

dayaan monoteisme, gerak sejarahnya ditentukan oleh Tuhan. 4) Gerak sejarah yang ditentukan oleh hukum alam (*fatum*) atau takdir. Teori ini kemudian berkembang menjadi filsafat. 5) Gerak sejarah yang ditentukan oleh manusia itu sendiri. Hanya oleh jiwa orang-orang besarlah yang menentukan sejarah.

Sejarah adalah kajian tentang kegiatan-kegiatan manusia yang merupakan manifestasi dari pikiran, perasaan, dan perbuatannya pada masa lalu. Manusia yang menjadi aktor dan pemegang peran utama. Manusia bertanggungjawab atas kesinambungan dan perubahan sejarah. Manusia menentukan jalannya peristiwa-peristiwa. Manusia sebagai penggerak sejarah maka manusia dengan tenaga dan kemauan yang ada dalam dirinya akan menentukan jalannya sejarah (Saefur Rochmat, 2009: 126). Penyebab suatu peristiwa ialah intense atau motif pelaku sejarah untuk dapat mengakibatkan peristiwa itu. Menurut para penganut *hermeneutic*, motif yang mendorong seorang pelaku sejarah untuk melakukan suatu perbuatan karena memiliki alasan (Patrick Gardiner, 1959: 357).

METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif analitis tentang pola kepemimpinan di UKSW tahun 1956-1993. Satuan analisisnya ialah biografi kolektif para pemimpin UKSW dalam kehidupannya selama menjadi pemimpin di UKSW. Penelitian ini menggunakan metode sejarah dengan empat tahapan penelitian, yakni: *Pertama*, heuristik yakni mencari dan mengumpulkan sumber sejarah dari para aktor atau tokoh yang mengalami dan menyaksikan peristiwa. *Kedua*, kritik sumber (seleksi sumber). Informan adalah pengkisah yang memenuhi syarat sebagai

pengkisah, yakni sejaman, bekerja di UKSW, mengetahui sesungguhnya tentang para pemimpin UKSW. Teknik wawancara dengan menggunakan wawancara mendalam dan diskusi terarah. Untuk mendokumentasi kegiatan ini digunakan alat perekam suara, kamera, dan handycam. *Ketiga*, interpretasi yakni menyusun hasil wawancara dari pengkisah (informan) yang dapat dipercaya untuk menjadi sebuah kisah atau penyajian yang bermakna. *Keempat*, historiografi yakni penulisan sejarah sebagai kisah. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan elitis dan periodisasi. Pendekatan elitis bertujuan untuk mengungkap kehidupan tokoh-tokoh dengan memahami dasar kerja, kepribadiannya yang menjadi akar perbuatan dalam mengambil keputusannya, aspek manajerial dan kepentingan-kepentingan lain yang semuanya tercermin dari gaya kepemimpinannya. Pendekatan periodisasi dimaksudkan untuk melakukan pembabakan waktu dalam pola-pola kepemimpinan dari 6 (enam) pemimpin UKSW yang menjabat dari tahun 1956-1993 sesuai dengan periode jabatannya sebagai pemimpin UKSW.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Diskripsi gaya kepemimpinan UKSW dalam penelitian ini merupakan hasil identifikasi dari aspek kepribadian dan aspek manajerial berdasarkan ciri-ciri gaya kepemimpinan menurut John Adair (Jansen Sinamo dan Agus Santosa, 2012: 264-266).

1. Kepemimpinan O. Noto Hamidjojo (Rektor Pertama, periode 1956–1973)
  - a. Gaya kepemimpinan *Authoritative Leaders* (Pemimpin Otoriter)

Aspek kepribadian dan penerapan aspek manajerialnya mencerminkan tiga dari empat ciri gaya kepemimpinan tersebut. Ketiga ciri tersebut, meliputi; pemberian

arah dan visi jangka panjang, penjelasan gambar besarnya, dan menggerakkan pengikutnya untuk mencapai visi. Satu ciri yang tidak tercermin adalah pemimpin memantapkan arah tetapi memberikan kelonggaran bagi pengikutnya untuk merancang cara mereka sendiri dan memberikan umpan balik kinerja yang jelas.

Ciri pemberian arah dan visi jangka panjang, tercermin dari kepribadiannya yang dikenal sebagai: Tinggi iman, Ilmu, dan Pelayanan, sementara itu ciri menjelaskan gambar besarnya, dan menggerakkan mereka kearah visi tercermin pada aspek manajerial; “mengerti dengan baik akan tugas yang diembannya – sebagai bekal menjelaskan kepada semua yang akan dilibatkan”, dan adanya otonomi penuh yang dikenal dengan istilah mengelola kampus dengan “tradisi sendiri”. Tinggi iman, dalam memaknai “Tuhan identik dengan guru, kuat dan tekun dalam iman, semua bertitik tolak dari iman dan menuju pada iman”. Dengan bertitik tolak pada keyakinan iman yang mendalam (tinggi iman) beliau memiliki arah dan visi jangka panjang, bukan hanya sekedar mengarahkan para dosen dan pegawai untuk mewujudkan kehidupan UKSW dalam batas kehidupan dunia melainkan sampai pada kehidupan kekal. Gambaran kehidupan lembaga yang mengarah pada kehidupan kekal ini nampak dalam corak kehidupan lembaga yang menghargai waktu dan kesempatan, menghargai teman sejawat dalam hal adat-istiadat, etika/budi pekerti, dan penerapan tatakrma dan *unggah ungguh*. Tinggi ilmu, tercermin pada kepribadiannya sebagai ilmuwan yang berpengetahuan luas dan berpandangan jauh, suka membaca, ilmuwan yang transformative, semua yang dilakukan terencana dan isinya mendalam menjadi arah dan visi jangka panjang UKSW sebagai lembaga pendidikan tinggi

yang memiliki kualitas keilmuan tingkat tinggi. Demikian halnya tinggi pelayanan, tercermin pada sikapnya dalam memanusiakan manusia, mengasihi, supel, sportif, humoris, tulus, dan kebapakan. Sikap yang demikian diharapkan menjadi karakter pada diri pribadi para dosen dan pegawai, UKSW sebagai lembaga dalam menjawab kebutuhan lingkungan sekitar, maupun lingkungan bangsa, dan negara sebagai arah dan visi jangka panjang prinsip “mengerti dengan baik akan tugas yang diembannya”. Berbekal pengertian yang baik, ia dapat menjelaskan dengan baik kepada semua yang akan dilibatkan, mereka yang terlibat juga mengerti dengan baik pula akan tugas dan tanggungjawab yang diembannya, dan semua itu berguna sebagai dasar membangun komitmen bersama”. Berdasarkan ciri-ciri yang melekat pada kepribadian dan penerapan manajerialnya, maka gaya *authoritative leaders* yang diterapkannya menggambarkan gaya kepemimpinan *authoritative* yang bercirikan partisipatif dengan komitmen tinggi.

b. Gaya kepemimpinan *Coercive Leaders* (Pemimpin pemaksa)

Hasil identifikasi terhadap gaya *coercive leaders* ditemukan bahwa kepribadian dan penerapan aspek manajerial Notohamidjojo mencerminkan tiga dari empat ciri gaya kepemimpinan tersebut. Ketiga ciri tersebut, meliputi: adanya perintah yang disampaikan secara rinci atas apa yang harus dikerjakan oleh pengikutnya, meminta kepatuhan segera, dan memastikan perintahnya dijalankan. Satu ciri gaya *coercive leaders* yang tidak tercermin adalah seringkali destruktif tidak nampak pada kepemimpinannya. Deskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan tiga ciri gaya *coursive leaders* tersebut sebagai

berikut: **Ciri pertama**, perintah disampaikan secara rinci atas apa yang harus dikerjakan oleh pengikutnya. Ciri ini mencerminkan bahwa syarat seorang pemimpin harus cermat, teliti, hati-hati. Ciri ini tercermin dari aspek manajerial dengan prinsip “mengerti dengan baik akan tugas yang diembannya”. Prinsip ini digunakan untuk menjelaskan dengan baik kepada semua yang terlibat, sehingga mereka yang terlibat juga mengerti dengan baik dan berkomitmen untuk menjalankannya. Unsur ini juga direfleksikan dalam tradisi keilmuan, beliau selalu menyiapkan dengan baik, materinya mendalam, disampaikan dengan runtut, dan mahasiswa selalu diberi tugas mereview kembali, mengembangkannya, dan dipresentasikan pada pertemuan berikutnya. Dalam tradisi kebudayaan perintah yang disampaikan secara rinci, tercermin dalam kebiasaan memberi *souvenir* berupa wayang kulit, dan saat memberikannya beliau menjelaskan karakter yang melekat pada wayang tersebut. **Ciri kedua**, meminta kepatuhan segera. Ciri ini dapat diartikan bahwa dalam *coercive leaders*, pimpinan menuntut ketaatan yang sungguh-sungguh dari para pengikutnya. Dalam kepemimpinannya ciri ini tercermin dari sisi penerapan manajerialnya, dimana beliau dikenal sebagai administrator yang baik dalam kedisiplinan, bahkan kedisiplinan dan tanggungjawab menjadi bagian fondasi manajemen lembaga. **Ciri ketiga**, adanya kepastian bahwa perintah yang diberikan dijalankan. Ciri ini tercermin dari penghayatan para pelaku sejarah terhadap penerapan manajerialnya yang dihayati sebagai “bangunan manajemen partisipatif berdasarkan komitmen tinggi”. Komitmen diartikan sebagai suatu tekad dan janji seseorang untuk menjalankan dan sekaligus melakukan sesuatu sesuai yang dijanjikan. Dengan adanya komitmen dari para pengi-

kutnya, dipastikan bahwa suatu perintah yang diberikan oleh pimpinannya dijalankan. Berdasarkan refleksi ketiga unsur gaya *coursive leaders*, maka gaya *coercive leaders* yang diterapkan Notohamidjojo adalah *coursive leaders* yang bercirikan bangunan manajemen partisipatif berbasis komitmen (tinggi)”

c. Gaya kepemimpinan *Pacesetting Leaders* (Pemimpin penentu ketepatan/tim)

Kepribadian dan penerapan aspek manajerialnya mencerminkan dua dari tiga ciri gaya kepemimpinan tersebut. Kedua ciri tersebut adalah; kepemimpinan dengan memberikan contoh, dan berfokus pada penyelesaian masalah dengan standar tinggi. Satu ciri yang tidak tercermin adalah mengharapkan anggota timnya mengikuti, dan bisa mandiri. Adapun diskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan kedua ciri gaya *Pacesetting Leaders* tersebut adalah: **Ciri pertama**, kepemimpinan dengan memberikan contoh. Ciri ini tercermin dari pernyataan para pelaku sejarah yang menyatakan demikian “warna kepemimpinan seorang yang tinggi ilmu, tinggi iman, dan tinggi pelayanan tercermin dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan, antara lain; pemimpin yang melayani, pemimpin yang sungguh-sungguh, pemimpin yang cinta budaya, pemimpin yang berjiwa “cerdik seperti ular, tulus seperti merpati”, pemimpin yang disiplin”. Semua prinsip-prinsip kepemimpinan dilakukannya dan menjadi perbuatan nyata. **Ciri kedua**, kepemimpinan berfokus pada penyelesaian masalah dengan standar tinggi, tercermin dari aspek kepribadian yang diterapkan dalam aspek manajerial. Sebagai Ilmuwan yang berpengetahuan luas dan berpandangan jauh, suka membaca, ilmuwan yang *transformative*, semua yang dilakukan terencana

dan isinya mendalam. Tinggi dalam pelayanan, tercermin dari sikap beliau dalam hubungan kerja maupun hubungan kebersamaan dalam kehidupan keseharian dalam menjalankan tugas bersama pada dosen dan pegawai. Beliau memiliki jiwa memanusiakan manusia (*nguwongke*) mengasihi, supel, dan sportif (bila melakukan kesalahan, beliau akan minta maaf), humoris tetapi berwibawa, bersikap apa adanya disertai dengan sikap tulus, kebakakan dalam memecahkan dan membimbing anak buah menghibur mengarahkan dengan menggunakan wawasan yang luas. Berdasarkan refleksi kedua unsur penerapan gaya *pacesetting leaders* tersebut, maka gaya *pacesetting leaders* yang diterapkannya adalah *pacesetting leaders* yang bercirikan “bangunan manajemen kebakakan (paternal) berbasis pada pelayanan”.

d. Gaya kepemimpinan *Affiliative Leaders* (Pemimpin Afiliatif)

Kepribadian dan penerapan aspek manajerialnya mencerminkan dua dari empat ciri yang ada dalam gaya kepemimpinan tersebut. Adapun kedua ciri tersebut adalah: kepemimpinan yang menciptakan harmoni didalam tim dan sesama anggota tim, dan menempatkan manusia pada urutan teratas. Dua ciri yang tidak tercermin adalah kepemimpinan yang menciptakan ikatan emosional dan harmoni, dan ciri lebih mempertimbangkan perasaan dari pada tujuan. Adapun diskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan kedua ciri gaya *Affiliative Leaders* tersebut adalah: **Ciri pertama**, kepemimpinan yang menciptakan harmoni didalam tim dan sesama anggota tim. Ciri ini ditemukan dari prinsip yang diterapkan dalam aspek manajerial. Melalui bekal prinsip mengerti dengan baik akan tugas yang diembannya,

untuk menjelaskan dengan baik kepada semua yang akan dilibatkan, mereka yang terlibat juga mengerti dengan baik pula akan tugas dan tanggungjawab yang diembannya. Ciri ini juga ditemukan dalam hal implementasi tinggi iman dalam tinggi pelayanan. **Ciri kedua**, kepemimpinan yang menempatkan manusia pada urutan teratas. Ciri ditemukan dalam hal bagaimana Notohamidjojo mengimplementasikan tinggi iman (iman Kristen) yang berintikan pada hukum kasih dalam pelayanannya kepada sesama (tinggi pelayanan). Obyek utama hukum kasih adalah mengasihi sesama manusia dengan dasar mengasihi Allah dengan sepenuh hati, jiwa, akal budi, dan kekuatan. Dengan dasar tinggi iman yang terefleksi dalam tinggi pelayanan berarti dalam kepemimpinan beliau menempatkan manusia pada urutan teratas.

2. Kepemimpinan Sutarno (Rektor Kedua, Periode 1973–1983)

a. Gaya kepemimpinan *Democratic Leaders* (Pemimpin demokratis).

Kepribadian dan penerapan aspek manajerial Sutarno mencerminkan keseluruhan dua ciri gaya kepemimpinan tersebut. Kedua ciri tersebut meliputi: membangun komitmen dalam dan diantara anggota tim dengan melibatkan mereka dalam memberikan ide-ide, dan membangun konsensus melalui partisipasi. Adapun diskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan ciri gaya *democratic leaders* tersebut adalah sebagai berikut: Ciri membangun komitmen dalam dan diantara anggota tim dengan melibatkan mereka dalam memberikan ide-ide, dan membangun konsensus melalui partisipasi merupakan gaya *democratic leaders* yang diterapkannya. Kedua ciri tersebut tercermin pada aspek kepribadian beliau yang terbuka dan

menghargai pendapat. Pada aspek manajerial ciri tersebut tercermin dalam pembentukan Dewan Kurator, Sutarno tidak bersedia menjadi ketuanya.

b. Gaya kepemimpinan *Authoritative Leaders* (Pemimpin otoritatif).

Hasil identifikasi terhadap gaya *authoritative leaders* ditemukan bahwa kepribadian dan penerapan aspek manajerial Sutarno mencerminkan keseluruhan empat dari lima ciri gaya kepemimpinan tersebut *authoritative leaders*. Keempat ciri tersebut meliputi: memberikan visi dan arah jangka panjang, menjelaskan gambar besarnya, menggerakkan bawahan ke arah visi, dan mensyaratkan antusiasme dan visi yang jernih. Satu ciri gaya *authoritative leaders* yang tidak tercermin dalam aspek kepribadian dan aspek manajerialnya adalah ciri pemimpin memantapkan arah tetapi memberikan kelonggaran bagi pengikutnya untuk merancang cara mereka sendiri dan memberikan umpan balik kinerja yang jelas. Adapun diskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan ciri gaya *authoritative leaders* tersebut adalah sebagai berikut: 1) Aspek manajerial yang diterapkan Sutarno antara lain: tetap memegang teguh fondasi yang telah diletakkan oleh Notohamidjojo yaitu fondasi etika, kedisiplinan, dan tanggungjawab. Dengan berpegang pada fondasi tersebut, Sutarno mengembangkannya pada fungsi-fungsi pokok organisasi di bidang SDM, kemahasiswaan, sarana prasarana, dan bidang akademik. Sutarno juga memikirkan keberlangsungan kesejahteraan sesudah karya purna tugas, dengan mendirikan Yayasan Dana Pensiun (sekarang Dana Pensiun). Ciri memberikan visi dan arah jangka panjang, tercermin dari aspek kepribadian beliau yang juga dikenal sebagai orang yang

konservatif (hati-hati dan cermat), memiliki pemikiran jauh ke depan, dan perhatian untuk jangka panjang. 2) Sebagai komunikator yang efektif, dan aspek manajerial dalam mengembangkannya fungsi-fungsi pokok organisasi di bidang SDM, kemahasiswaan, sarana prasarana, dan bidang akademik. 3) Ciri menggerakkan bawahan ke arah visi. Sama halnya ciri ketiga, ciri menggerakkan bawahan ke arah visi juga tercermin dari aspek kepribadian. Kepribadiannya sebagai komunikator yang efektif, dan aspek manajerial dalam mengembangkannya fungsi-fungsi pokok organisasi di bidang SDM, kemahasiswaan, sarana prasarana, dan bidang akademik. 4) Ciri mensyaratkan antusiasme dan visi yang jernih tercermin dari aspek kepribadiannya sebagai pribadi yang humanis, kekeluargaan (sebatas dalam hubungan tugas), halus, komunikator yang efektif, jujur, tulus, terbuka, dan menghargai pendapat, serta berjiwa seni. Dari aspek manajerial, Sutarno tetap berada pada fondasi yang dibangun oleh Notohamidjojo, yakni fondasi etika, kedisiplinan, tanggungjawab, dan penekanan pada aspek moral.

c. Gaya kepemimpinan *Affiliative Leaders* (Pemimpin afilatif)

Hasil identifikasi terhadap gaya *Affiliative Leaders* atas aspek kepribadian dan aspek manajerial yang diterapkan Sutarno, dapat ditemukan bahwa kepribadian dan penerapan manajerialnya mencerminkan tiga dari empat ciri kepemimpinan tersebut. Ketiga ciri tersebut meliputi: menciptakan harmoni didalam tim dan sesama anggota tim, menciptakan ikatan emosional dan harmoni, dan menempatkan manusia pada urutan teratas. Satu ciri yang tidak tercermin adalah ciri lebih memperimbangan perasaan daripada tugas atau

tujuan. Adapun diskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan ciri gaya *affiliative leaders* tersebut adalah sebagai berikut: 1) Ciri menciptakan harmoni didalam tim dan sesama anggota tim. Ciri ini tercermin pada aspek kepribadiannya sebagai pribadi yang humanis, kekeluargaan (sebatas dalam hubungan tugas), halus, tenang, komunikator yang efektif, sederhana, jujur, tulus, terbuka dan menghargai pendapat, serta berjiwa seni. Dari aspek manajerial nampak dalam penerapan prinsip kesejahteraan baik untuk dosen, pegawai maupun mahasiswa dalam bentuk keadilan dan kesetaraan. 2) Ciri menciptakan ikatan emosional dan harmoni. Ciri ini tercermin dari aspek kepribadiannya yang dikenal dengan pribadi yang humanis, kekeluargaan (sebatas dalam hubungan tugas), halus, tenang, komunikator yang efektif, sederhana, jujur, tulus, terbuka dan menghargai pendapat, serta berjiwa seni. Dari aspek manajerial nampak dalam penerapan prinsip kesejahteraan baik untuk dosen, pegawai maupun mahasiswa dalam bentuk keadilan dan kesetaraan. 3) Ciri menempatkan manusia pada urutan teratas. Ciri ini tercermin dari aspek kepribadiannya yang dikenal sebagai pribadi yang humanis dan kekeluargaan. Dari aspek manajerial dalam pengembangan fungsi pokok di bidang SDM dan kemahasiswaan dalam bentuk pemberian fasilitas perumahan, kesejahteraan sampai purna tugas, dan mahasiswa dalam bentuk penerapan prinsip keadilan dan kesetaraan dari sisi ekonomi maupun pemanfaatan kesempatan studi di UKSW. Dalam hal ini dilakukan dengan sistem subsidi silang uang perkuliahan, pemberian beasiswa, dan program remedial dan matrikulasi bagi mereka yang berasal dari sekolah asal luar Jawa maupun sekolah-sekolah pinggiran.

d. Gaya kepemimpinan *Coaching Leaders* (pemimpin bergaya pelatih)

Hasil identifikasi terhadap gaya *coaching leaders* ditemukan bahwa kepribadian dan penerapan aspek manajerial Sutarno mencerminkan dua dari tiga ciri gaya kepemimpinan tersebut. Kedua ciri tersebut adalah: berfokus pada pengembangan tim jangka panjang, dan mendukung melalui nasehat dan dorongan. Satu ciri gaya *coaching leaders* yang tidak tercermin dalam aspek kepribadian dan aspek manajerialnya adalah ciri mengembangkan anggota timnya untuk jadi pemimpin masa depan. Adapun diskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan ciri gaya *Coaching Leaders* tersebut adalah sebagai berikut: 1) Ciri berfokus pada pengembangan tim jangka panjang. Ciri ini tercermin dari aspek kepribadiannya yang dikenal sebagai pribadi yang konservatif (hati-hati dan cermat), memiliki pemikiran jauh ke depan, dan perhatian untuk jangka panjang. Selain itu, Sutarno juga dikenal sebagai pribadi yang humanis, kekeluargaan, halus, tenang, komunikator yang efektif, tulus, terbuka dan menghargai pendapat. Dari aspek manajerial, tercermin dari dasar pijak fondasi yang telah dibangun Notohamidjojo, yaitu: etika, kedisiplinan, tanggungjawab, dan penekanan pada aspek moral. Dengan kepribadian dan penerapan dasar pijak dari aspek manajerial yang demikian, maka dalam kepemimpinannya mampu berfokus pada pengembangan tim jangka panjang. 2) Ciri mendukung melalui nasehat dan dorongan, ciri ini menggambarkan untuk menggerakkan dan memotivasi bawahannya untuk mencapai visi lembaga Sutarno melakukannya sebagai orang tua yang menasehati, dan pemotivator yang mampu memberi dorongan. Ciri ini tercermin dari aspek kepribadiannya yang

dikenal dengan pribadi yang humanis, kekeluargaan, halus, tenang, komunikator yang efektif, sederhana, tulus, terbuka dan menghargai pendapat. Dari aspek manajerial, tercermin dalam perhatiannya terhadap pemenuhan dari aspek psikologis dalam bentuk penyediaan pusat bimbingan dan konseling, serta pusat kerohanian kampus.

e. Gaya kepemimpinan *counselling style leaders* (pemimpin bergaya penasehat)

Hasil identifikasi terhadap gaya *counselling style leaders* ditemukan bahwa kepribadian dan penerapan aspek manajerialnya mencerminkan dua dari tiga ciri gaya kepemimpinan tersebut. Kedua ciri adalah; mengembangkan pendelegasian wewenang, dan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan anggota timnya. Satu ciri gaya *counseling style leaders* yang tidak tercermin dalam aspek kepribadian dan aspek manajerialnya adalah membantu mengembangkan anggota timnya. Adapun diskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan ciri gaya *Counselling style Leaders* tersebut adalah sebagai berikut: a) Ciri membantu mengembangkan anggota tim. Ciri ini tercermin dari aspek kepribadiannya yang dikenal sebagai komunikator yang efektif, sederhana, jujur, tulus, terbuka dan menghargai pendapat. Dari aspek manajerial, tercermin dari latar belakangnya yang aktif dan pemimpin organisasi GMKI yang berpegang teguh pada fondasi etika, kedisiplinan, tanggungjawab, dalam penekanan aspek moral. b) Ciri mengembangkan pendelegasian wewenang. Ciri ini tercermin dari aspek kepribadiannya yang dikenal sebagai pribadi yang terbuka dan menghargai pendapat. Dari aspek manajerial dalam pembentukan Dewan Kurator yang melibatkan semua unsur dengan catatan Rektor tidak boleh

menjadi ketuanya. Hal ini dimaksudkan agar terdapat pengendalian dan netralitas terutama dalam pengambilan keputusan strategis. Selain itu, pendelegasian wewenang juga tercermin dalam penerapan prinsip sentralistik dan partisipatif pada aspek manajerial.

3. Kepemimpinan Willi Toisuta (Rektor Ketiga, periode 1983–1993)

a. Gaya kepemimpinan *authoritative leaders*

Kepribadian dan manajerialnya mencerminkan keseluruhan dari lima ciri gaya kepemimpinan tersebut. Kelima ciri tersebut meliputi: memberikan visi dan arah jangka panjang, menjelaskan gambar besarnya, menggerakkan bawahan ke arah visi, dan mensyaratkan antusiasme dan visi yang jernih, dan pemimpin memantapkan arah tetapi memberikan kelonggaran bagi pengikutnya untuk merancang cara mereka sendiri dan memberikan umpan balik kinerja yang jelas.

Adapun diskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan ciri gaya *authoritative leaders* tersebut adalah sebagai berikut: Willi Toisuta merefleksikan pemikiran-pemikiran jangka panjang dan cara mencapainya dalam Rencana Induk Pengembangan yang dikenal dengan Buku Kuning. Willi Toisuta juga memaknai Tri Darma sebagai segitiga akademik, juga mendirikan sekolah laboratorium sebagai laboratorium pendidikan/guru, sekolah lab dan PPSP juga digunakan untuk *training* dalam rangka menghasilkan *Master Teachers* yang berasal dari sekolah-sekolah Kristen seluruh Indonesia. *Training* ini dilakukan demi memajukan sekolah-sekolah Kristen di Indonesia. Modernisasi sistem informasi dan teknologi demi efektifitas dan efisiensi lembaga serta memenuhi tuntutan penyeleng-

garaan Perguruan Tinggi (PT). Semua yang dilakukannya, mencerminkan ciri *authoritative leaders*: memberikan visi dan arah jangka panjang, menjelaskan gambar besarnya, menggerakkan bawahan ke arah visi, dan mensyaratkan antusiasme dan visi yang jernih, dan pemimpin memantapkan arah tetapi memberikan kelonggaran bagi pengikutnya untuk merancang cara mereka sendiri dan memberikan umpan balik kinerja yang jelas. Sementara itu, kepribadiannya yang dikenal sebagai pribadi yang progresif, agresif, optimistik mencerminkan kemampuannya untuk menggerakkan bawahan ke arah visi. Demikian halnya kepribadiannya yang supel, akrab, ramah, kekeluargaan, menghargai orang, berkobar-kobar, berani mengambil langkah atau gebrakan, berani mengambil keputusan dengan resiko-nya mencerminkan pemenuhan mensyaratkan antusiasme dan visi yang jernih, dan pemimpin memantapkan arah tetapi memberikan kelonggaran bagi pengikutnya untuk merancang cara mereka sendiri dan memberikan umpan balik kinerja yang jelas.

b. Diskripsi Gaya kepemimpinan Willi Toisuta dalam *Democratic Leaders*

Hasil identifikasi terhadap gaya *democratic leaders* ditemukan bahwa kepribadian dan manajerial Willi Toisuta mencerminkan keseluruhan dari dua ciri gaya kepemimpinan tersebut. Kedua ciri tersebut meliputi: membangun komitmen dalam dan diantara anggota tim dengan melibatkan mereka dalam memberikan ide-ide, dan membangun konsensus melalui partisipasi.

Adapun diskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan ciri gaya *democratic leaders* tersebut sebagai berikut: Ciri membangun komitmen dalam dan diantara anggota tim dengan melibatkan mereka dalam memberikan ide-

ide, dan membangun konsensus melalui partisipasi tercermin dalam aspek kepribadian maupun aspek manajerialnya tercermin dari kepribadiannya yang berkepribadian supel, akrab, ramah, kekeluargaan, menghargai orang, dan berjiwa ekstrofet (terbuka, apa adanya), berkobar-kobar, berani mengambil langkah atau gebrakan, berani mengambil keputusan dengan resiko-nya. Demikian halnya dalam penerapan manajerial dengan membangun modernisasi sistem teknologi dan informasi memungkinkan ide-ide baru yang diperlukan di masa depan. Aspek kepribadian dan aspek manajerial yang demikian, memungkinkan para bawahan membangun komitmen dalam dan diantara anggota tim dengan melibatkan mereka dalam memberikan ide-ide, dan membangun konsensus melalui partisipasi sebagaimana yang dicirikan dalam gaya *democratic leaders*.

c. Gaya kepemimpinan *pacesetting leaders* (pemimpin penentu ketepatan/tim)

Hasil identifikasi gaya *pacesetting leaders* atas aspek kepribadian dan aspek manajerial yang diterapkannya, dapat ditemukan bahwa kepribadian dan penerapan manajerial beliau mencerminkan dua dari tiga ciri gaya *pacesetting leaders*. Kedua ciri tersebut meliputi: berfokus pada penyelesaian tugas dengan standar tertinggi dan mengharapkan anggota tim mengikutinya, dan mengharapkan anggota timnya dapat memandu dirinya sendiri. Sementara itu ciri memimpin dengan contoh tercermin dalam aspek kepribadian dan manajerialnya.

Adapun diskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan ciri gaya *pacesetting leaders* tersebut adalah sebagai berikut: Ciri berfokus pada penyelesaian masalah dengan standar tinggi, dan mengharapkan anggota timnya mengikuti,

dan mengharapkan anggota timnya dapat memandu dirinya sendiri dalam *pacesetting leaders*, tercermin dari aspek kepribadian maupun aspek manajerial yang diterapkannya.

Kepribadiannya yang berkobar-kobar, berani-berani, berani mengambil langkah atau gebrakan, berani mengambil keputusan dengan risikonya, mencerminkan sifat dalam menyelesaikan masalah termasuk membangun UKSW dengan optimis dan penuh keyakinan apa yang dilakukan dapat berhasil. Sifat berani mengambil langkah atau gebrakan dan berani mengambil keputusan dengan risikonya, juga menggambarkan bahwa Willi Toisuta menetapkan apa yang dilakukan dengan standar tinggi. Demikian halnya dalam penerapan manajerial dengan keberaniannya melakukan terobosan dalam bentuk modernisasi sistem teknologi dan informasi memungkinkan ide-ide baru yang diperlukan di masa depan. Kepribadian dan penerapan aspek manajerial yang demikian mencerminkan dua ciri kepemimpinan *pacesetting leaders* yang diterapkannya.

d. Gaya kepemimpinan *Affiliative Leaders* (Pemimpin afilatif)

Hasil identifikasi terhadap gaya *Affiliative Leaders* ditemukannya bahwa kepribadian dan penerapan manajerialnya mencerminkan tiga dari empat ciri gaya kepemimpinan tersebut. Ketiga ciri tersebut adalah: menciptakan harmoni didalam tim dan sesama anggota tim, menciptakan ikatan emosional dan harmoni, dan menempatkan manusia pada urutan teratas. Sementara itu ciri lebih mempertimbangkan perasaan daripada tugas atau tujuan tidak nampak dalam gaya kepemimpinannya.

Adapun diskripsi aspek kepribadian dan aspek manajerial yang mencerminkan ciri gaya *Affiliative Leaders* tersebut sebagai

berikut: Kepribadiannya yang dikenal supel, akrab, ramah, kekeluargaan, menghargai orang, dan setiap pertemuan atau acara yang diadakan apabila ada Willi Toisuta suasana pasti cair dan hidup. Kepribadian yang demikian mencerminkan Willi Toisuta adalah pemimpin yang mampu menciptakan harmoni didalam tim dan sesama anggota tim, dan menempatkan manusia pada urutan teratas sesuai ciri gaya *affiliative leaders*.

KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian terhadap gaya kepemimpinan UKSW tahun 1956-1993 dapat disimpulkan:

1. Rektor pertama menggunakan empat gaya kepemimpinan, yaitu: *authoritative leaders* (pemimpin otoritatif), *coercive* (pemimpin pemaksa), *pacesetting leaders* (pemimpin penentu ketepatan/tim), dan *affiliative leaders* (pemimpin afilatif).
2. Rektor kedua menggunakan lima gaya kepemimpinan, yaitu: *democratic leaders* (pemimpin demokratis), *authoritative leader* (pemimpin otoritatif), *affiliative leaders* (pemimpin afilatif), *coaching leaders* (pemimpin bergaya pelatih), dan *counselling style* (pemimpin bergaya penasehat).
3. Rektor ketiga menggunakan enam gaya kepemimpinan, yaitu: *authoritative leaders* (pemimpin otoritatif), *democratic leaders* (pemimpin demokratis), *pacesetting leaders* (pemimpin penentu ketepatan/tim), *coaching leaders* (pemimpin bergaya pelatih), *counselling style* (pemimpin bergaya penasehat), dan *affiliative leaders* (pemimpin afilatif).

DAFTAR PUSTAKA

- Gardiner, Patrick. 1959. *Theories of History*. New York: The Free Press
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kuntowijoyo. 2001. *Pengantar Ilmu Sejarah*. Jogjakarta: Bentang Budaya.
- Saefur Rochmat. 2009. *Ilmu Sejarah Dalam Perspektif Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinamo, Jansen dan Agus Santoso. 2012. *Pemimpin Kredibel Pemimpin Visioner*. Jakarta: Institut Darma Mahardika.
- Tim Penulis Sejarah UKSW. 1998. *Sejarah Universitas Kristen Satya Wacana Bagian I: Sejarah Masa Persiapan Perguruan Tinggi Pendidikan Guru Kristen Indonesia (PTPG-KI) ..... sampai dengan 30 Nopember 1956*. Tidak diterbitkan.
- Tri Widiarto, dkk. 2008. *Sejarah UKSW*. Salatiga: Widya Sari Press.
- <http://muhamadbahrululum.blogspot.com/2012/05>