



# The Rector's Transformational Leadership Style at Nahdhatul Ulama College

## Kepemimpinan Transformasional Rektor Di Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama

Saipul Wakit<sup>1</sup>, Muhammad Ihsan Dacholfany<sup>2\*</sup>, Abdul Wahab<sup>3</sup>, Zainal Abidin Muhja<sup>4</sup>, Yayat Suharyat<sup>5</sup>, Mukh Nursikin<sup>6</sup>, Dasep Supriatna<sup>7</sup>

<sup>1</sup>Universitas Muhammadiyah Jember, <sup>2</sup>Universitas Muhammadiyah Metro, <sup>3</sup>Universitas Muslim Indonesia, <sup>4</sup>Universitas Borneo Tarakan, <sup>5</sup>Universitas Islam 45 Bekasi, <sup>6</sup>Universitas Islam Negeri Salatiga, <sup>7</sup>STITNU Al-Farabi Pangandaran, Indonesia

To maintain the existence and sustainability of higher education institutions requires a leader, namely a chancellor who is able to seize opportunities and read situations that are challenges far ahead, so that a chancellor has an important and strategic role in managing the institution. in the context of leadership that aims at the direction of rapid progress and change is transformational. So that the leadership style is very relevant to be used as a basis and studied scientifically. Practically in this article, it will be explained about the transformational leadership of the rector in the Nahdlatul Ulama tertiary institution which substantially examines how the rector provides exemplary, motivational, intellectual stimulation and consideration with subordinates in the higher education environment. The research method uses a qualitative approach with a case study model at Nahdlatul Ulama University. As for data collection techniques using observation, documentation and interviews. As for the data analysis using the preposition technique between the findings and the theory used. The results of the research explain that the transformational leadership of the rector in private tertiary institutions includes 1) exemplary which is manifested through uswah hasanah, morals, work and work ethic, 2) motivation is carried out in two ways, namely orally and in writing, while the mechanism is carried out through formal and non-formal forums. formal, 3) stimulation carried out by the chancellor by giving itibar or inspirational stories to work well and sincerely to advance the Institution, while 4) consideration is carried out through humane relations with all elements within the Institution by prioritizing kinship and mutual care, compassion and care.

**Keywords:** Transformasional Leadership, Rector, Nahdlatul Ulama University

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengarah terhadap perubahan secara cepat dan revolusioner. Setiap pendidikan tinggi diharapkan terus mampu tumbuh dan berkembang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat, sehingga dibutuhkan upaya dan usaha yang konkrit agar lembaga pendidikan tetap eksis secara berkesinambungan. Untuk menjaga eksistensi dan keberlanjutan lembaga pendidikan tinggi membutuhkan pemimpin yakni rektor yang mampu menangkap peluang dan membaca situasi dan tantangan

### OPEN ACCESS

ISSN 2548 2254 (online)

ISSN 2089 3833 (print)

Edited by:

Muhlasin Amrullah

Reviewed by:

Adi Bandono

\*Correspondence:

Muhammad Ihsan Dacholfany

muhammadihsandacholfany@gmail.com

Received: 21 November 2022

Accepted: 7 Desember 2022

Published: 25 Desember 2022

Citation:

Wakit S, Dacholfany MI, Wahab A,

Muhja ZA, Suharyat Y, Nursikin M,

Supriatna D. (2022) The Rector's

Transformational Leadership Style

at Nahdhatul Ulama College.

Halaqa: Islamic Education Journal. 6:2.

doi: 10.21070/halaqa.v6i2.1618

sehingga seorang rektor memiliki peran penting dan strategis dalam menajerial lembaga. Dalam konteks gaya kepemimpinan yang bertujuan pada arah kemajuan dan perubahan secara cepat adalah kepemimpinan transformasional. Sehingga gaya kepemimpinan tersebut sangat relevan untuk digunakan sebagai landasan dan dikaji secara ilmiah. Secara prkatis dalam artikel ini akan dijelaskan tentang kepemimpinan transformasional rektor dalam perguruan tinggi nahdlatul ulama yang secara subtansi mengkaji bagaimanakah rektor dalam memberikan keteladanan, motivasi, menstimulai intelektual maupun konsiderasi dengan para bawahan di lingkungan perguruan tinggi. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan model studi kasus di universitas nahdlatul ulama. Adapun Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi dan wawancara. Adapun analisis data menggunakan teknik preposisi antara temuan dan teori yang digunakan. Adapun hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional rektor di perguruan tinggi swasta meliputi 1) Keteladanan yang diwujudkan melalui uswah hasanah, akhlak, bekerja maupun etos kerja, 2) Motivasi dilakukan dengan du acara yaitu secara lisan maupun tulisan, sedangkan mekanismenya dilakukan melalui forum formal dan non formal, 3) Stimulasi yang dilakukan rektor dengan memberikan l'tibar atau contoh inspiratif untuk bekerja dengan baik dan ihlas untuk memajukan lembaga, sedangkan 4) Konsiderasi dilakukan melalui hubungan yang humanis dengan seluruh unsur di lingkungan lembaga dengan mengedepankan kekeluargaan yang saling asah, asih dan asuh.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Rektor dan Universitas Nahdlatul Ulama (NU)**

## PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kumpulan beberapa orang yang memiliki perspektif dan tujuan yang sama. Robins (2002) Organisasi secara struktural terdiri dari pimpinan maupun bawahan yang memiliki tekat dan tujuan yakni mencapai visi dan misi. Berdasarkan orientasinya organisasi dibagi menjadi dua yakni organisasi yang berorientasi profit dan organisasi non profit seperti lembaga pendidikan maupun organisasi keagamaan dan sosial. Dalam konteks organisasi non profit misalnya perguruan tinggi merupakan lembaga yang bergerak di bidang pendidikan tinggi yang bertujuan untuk mempelajari dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perguruan tinggi memiliki kurikulum, sistem dan budaya yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Berdasarkan Undang-Undang Pendidikan nasional tentang perguruan tinggi memiliki fungsi yang mendasar untuk menciptakan 1) Karakter mahasiswa, 2) Menciptakan iklim pendidikan yang baik, dan 3) Pengembangan ilmu dan teknologi. Adapun implementasi dari tujuan tersebut adalah melalui kegiatan tridharma perguruan tinggi yakni penelitian, pembelajaran dan pengabdian di masyarakat.

Berdasarkan status kelembagaan perguruan tinggi di Indonesia dibedakan menjadi dua yaitu perguruan tinggi negeri dan swasta. Secara prinsip perguruan tinggi negeri dikelola oleh negara di bawah kementerian pendidikan tertentu, sedangkan perguruan tinggi swasta merupakan lembaga yang dikelola oleh masyarakat misalnya yayasan, organisasi kemasyarakatan, organisasi keagamaan maupun kelompok masyarakat lainnya. Keberlangsungan iklim akademik dan perkembangan intitusi pendidikan tinggi ditentukan dan dipengaruhi oleh peran pimpinan. Hal tersebut sebagaimana dipaparkan oleh Edwin yang dikutip oleh Usman (2014) menjelaskan bahwa intitusi pendidikan tinggi dapat berkembang dan tumbuh dengan baik apabila ditunjang oleh peran dan fungsi kepemimpinan. Adapun pemimpin dalam konteks perguruan tinggi yang paling dominan adalah rektor karena secara struktural sebagai pemimpin yang memiliki peran untuk mengatur, mengendalikan, mengkoordinir, memotivasi dan penggerak dalam lembaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Peran strategis rektor dalam perguruan tinggi sebagaimana dijelaskan dalam riset yang dilakukan oleh Suwanto (2012) memaparkan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi perkembangan organisasi (perguruan tinggi) salah satunya adalah kepemimpinan. Menurut Terry dalam Paul (2002) kepemimpinan adalah keterampilan dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Riset selanjutnya sebagaimana dijelaskan oleh Yudita (2015) bahwa selain kepemimpinan yang mempengaruhi perkembangan lembaga pendidikan tinggi adalah adanya motivasi terhadap sumber daya manusia, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, terciptanya budaya kerja yang berbasis mutu dan keteladanan dari pimpinan. Hal tersebut dilakukan semata-mata untuk meningkatkan kinerja dan kemajuan lembaga secara cepat dan revolusioner.

Perguruan tinggi di tengah-tengah era 4.0 dituntut untuk dapat menyesuaikan dan mengikuti perkembangan pendidikan yang berbasis teknologi digital maupun budaya kerja yang

berbasis mutu. Menurut Bass (1990) organisasi dapat tumbuh dan berkembang apabila mampu melakukan transformasi dalam setiap situasi dan kondisi. Secara praktis Bass memberikan rambu-rambu bagi pemimpin agar dapat menjaga eksistensi keberlangsungan organisasi secara berkelanjutan. Terdapat empat indikator dalam kepemimpinan transformasional yaitu motivasi, keteladanan, stimulasi dan konsiderasi. Dalam konteks kepemimpinan transformasional rektor di perguruan tinggi swasta sebagaimana riset yang dilakukan oleh peneliti dengan memilih salah satu perguruan tinggi yang berbasis organisasi keagamaan di bawah naungan Nahdlatul Ulama. Hal ini peneliti pilih karena berdasarkan observasi dan temuan penelitian perguruan tinggi tersebut terdapat upaya dan implementasi unsur-unsur yang terdapat di dalam kepemimpinan transformasional.

Hasil observasi menunjukkan bahwa dalam perguruan tinggi nahdlatul ulama (NU) terdapat uswah hasanah yang dilakukan pimpinan sebagai motivasi dan keteladanan bagi sumber daya manusia di dalamnya. Selain itu pimpinan memberikan motivasi yang baik dan konstruktif demi kemaslahatan lembaga baik secara makro maupun mikro. Potret lain sebagaimana yang dilakukan oleh pimpinan yakni rektor senantiasa memberikan stimulasi kepada seluruh elemen kampus untuk berkinerja dengan baik yang dilandasi tanggung jawab dan keihlasan yang kuat. Adapun upaya stimulasi dilakukan melalui kegiatan formal maupun non formal di lingkungan perguruan tinggi secara insidental maupun terjadwal. Begitupula dalam hubungan antar pimpinan, dosen maupun karyawan prinsip yang ditonjolkan adalah kebersamaan yang tidak mengedepankan prinsip inklusif maupun protokoler yang tinggi. Namun dalam hubungan dengan seluruh elemen perguruan tinggi menunjukkan sikap konsiderasi yang humanis dengan model komunikasi vertikal maupun horizontal.

Berdasarkan teori maupun hasil riset terdahulu dengan didukung fenomena di lapangan, maka artikel ini menjelaskan secara praktis kepemimpinan transformasional rektor di perguruan tinggi nahdlatul ulama (NU). Selain terdapat fenomena yang unik di lapangan perguruan tinggi tersebut merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan organisasi keagamaan islam yang ada di Indonesia yang memiliki prinsip perjuangan yang khas serta memiliki budaya dan ideologi keorganisasian yang berbeda dengan organisasi yang lain. Tentunya hal ini menarik untuk dikaji dalam manajerial, upaya maupun mengimpelentasikan prinsip-prinsip transformasi pendidikan tinggi yang unggul dan berkembang dengan baik. Namun secara empiris akan dibahas bagaimanakah gaya kepemimpinan transformasional rektor dalam memberikan keteladanan, memotivasi, menstimulasi dan konsiderasi dalam lingkungan perguruan tinggi.

## METODE

Kegiatan riset menggunakan pendekatan kualitatif yang mengedepankan data dari informan maupun dokumen dari lapangan. Burhan (2017) Proses penggalan data dilakukan dengan beberapa cara yaitu terjun langsung ke lapangan dengan melihat kondisi obyektif, melakukan wawancara dengan informan dan mencari data yang berasal dari dokumen lembaga. Bogdan (1992) Langkah-langkah tersebut digunakan peneliti untuk mengungkap indikator kepemimpinan

transformasional rektor yang terdiri dari keteladanan, motivasi, stimulasi, dan konsiderasi rektor dalam menjalankan fungsi dan peran kepemimpinannya. Setelah data terkumpul maka langkah selanjutnya adalah analisis data dengan mendiskusikan antara temuan penelitian dengan teori maupun hasil riset terdahulu. Emzir (2016) Adapun informan dalam penelitian ini adalah rektor, wakil rektor, pimpinan fakultas, dosen, karyawan, kepala unit maupun kepala biro yang dipilih secara acak sampai menemukan data pada titik jenuh. Raharjo (2018) Adapun untuk mengkonfirmasi keabsahan data peneliti melakukan diskusi dengan para ahli maupun dengan triangulasi kepada informan maupun pemangku kepentingan di lokasi riset. Muri (2019)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kepemimpinan Transformasional Rektor Dalam Memberikan Teladan Di Perguruan Tinggi NU

Perguruan tinggi NU merupakan perguruan tinggi yang berbasis organisasi keislaman yang berprinsip memegang teguh prinsip ahlusunnah waljamaah an-nahdiah. Ali (2013) Secara umum keteladanan yang diimplementasikan dan menjadi uswah bagi seluruh civitas akademika perguruan tinggi NU yaitu keteladanan dalam 3 aspek yaitu ibadah, akhlak, dan kinerja. Secara praktis digambarkan dalam bagan berikut ini.

[Figure 1 about here.]

Berdasarkan temuan tiga aspek tersebut merupakan sebuah konsep yang harus dibudayakan dalam sebuah lembaga keagamaan. Secara prinsip lembaga pendidikan di bawah naungan NU Menurut Rohim (2013) merupakan wadah untuk menciptakan lulusan yang memiliki pengetahuan keislaman yang kokoh, akhlak mulia dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam kencah kehidupan global. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Junaidi (2020) bahwa akhlak merupakan kebiasaan yang tumbuh dalam diri seseorang untuk melakukan tindakan yang positif tanpa ada unsur intervensi dari unsur eksternal. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1990) secara substansi temuan riset ini mendukung teori tersebut. Berdasarkan temuan penelitian secara prinsip riset ini memberikan pengembangan yang lebih komprehensif. Secara umum teori Bass (1990) menjelaskan bahwa dalam organisasi yang menghendaki transformasi dalam kemajuan yang pesat maka peran pemimpin harus memberikan teladan terhadap bawahan. Kekurangan dari teori yang dikemukakan Bass (1990) adalah kurang mengakomodir secara general teori transformasi dalam sebuah pendidikan tinggi. Karena secara historis teori transformasional digagas dan implementasikan dalam dunia industri yang berbasis profit. Sehingga ketika diimplementasikan dalam organisasi non profit yakni pendidikan tinggi kurang dapat memberikan dampak signifikan karena dilatarbelakangi oleh budaya, tujuan, nilai dan ideologi yang ada dalam organisasi. Wakit (2021) sehingga dalam konteks keteladanan rektor di perguruan tinggi harus mencakup beberapa unsur yakni kinerja, akhlak, ibadah dan komunikasi yang humanis.

Dalam konteks Pendidikan tinggi NU selain ketiga aspek tersebut terdapat hal-hal yang menjadi uswah hasanah dari seorang rektor yaitu meliputi aspek nilai, motivasi dan implementasi nilai-nilai ideologi ahlusunnah waljamaah an-nahdiah. Rohim (2013) Namun berdasarkan temuan tersebut hal-hal yang dapat dijadikan unsur keteladanan yaitu meliputi beberapa hal antara lain: a) Disiplin dalam berbagai aspek dengan prinsip tidak menunda-nunda pekerjaan. b) Memiliki optimisme yang tinggi untuk mencapai tujuan Lembaga dengan kerja keras dan sabar. c) Memiliki Komitmen yang Tinggi untuk mengembangkan Lembaga perguruan tinggi dengan penuh tanggung jawab. d) Visi dan misi yang mampu mengakomodir nilai-nilai agama islam dan organisasi. e) Tekun, Kerja Keras, Militan serta konsisten dalam berorganisasi NU. f) Mampu menuangkan ide cemerlang dalam berbagai persoalan maupun dalam pekerjaan. g) Memiliki gagasan yang ilmiah dalam mempengaruhi bawahan secara individu maupun kolektif dalam peningkatan kinerja lembaga. h) Adanya filosofi dalam menggerakkan seluruh lini untuk berkiprah, bekerja dan berhitmad untuk jamiah nahdaltul ulama

### Kepemimpinan Transformasional Rektor Dalam Memotivasi Bawahan Di Perguruan Tinggi NU

Motivasi merupakan upaya menstimulasi untuk menggugah dan membangkitkan untuk melakukan sebuah tindakan atau kerja tanpa ada paksaan. Nuraeni (2011) Berdasarkan temuan penelitian memberikan informasi bahwa rektor di perguruan tinggi NU dalam memberikan motivasi terhadap para bawahan maupun unsur akademika di lingkungan kampus melalui dua model yaitu motivasi langsung dan tidak langsung. Motivasi langsung di lakukan melalui forum formal maupun non formal. Sedangkan motivasi tidak langsung dilakukan melalui beberapa hal yaitu perilaku, prosedur dan kerjasama team yang solid. Hal ini sebagaimana penjelasan Kusnan (2017) bahwa pimpinan memiliki peran dalam hal motivasi melalui teknik supervisi terhadap anggotanya.

Secara praktis dari beberapa model dan teknik motivasi rektor terhadap bawahan dilakukan dengan motivasi langsung. Hal ini dilakukan oleh pimpinan dalam rangka memberikan stimulasi atau upaya dalam rangka untuk meningkatkan kinerja seluruh unsur di bawahnya. Robins (2002) Implementasi motivasi langsung dilakukan secara lisan dalam sebuah kegiatan formal misalnya rapat, pengarahan, sambutan kegiatan akademik maupun non akademik, kordinasi antar pimpinan, sosialisasi maupun komunikasi secara personal Huwignyo (2021). Sedangkan pada implementasi motivasi yang bersifat tidak langsung dilakukan dengan tiga cara yaitu melalui perilaku, hubungan struktural dan prosedur serta proses kerjasama secara organisasi. Teknik tersebut sebagaimana paparan di atas dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini.

[Figure 2 about here.]

Berdasarkan bagan tersebut secara praktis mengembangkan model motivasi yang telah dikemukakan oleh Bass (1990) karena dalam bagan tersebut secara klasifikasi menjelaskan secara lebih operasional, namun pada teori Bass & Avolio (1990) hanya mengemukakan secara

general yang membutuhkan penjelasan baik secara setruktural maupun secara prosedural. Begitupula berdasarkan kajian keislaman seyogyanya seorang pemimpin dalam perguruan tinggi menejung tinggi uswah hasanah yang di dasarkan pada Al-Qur'an dan hadist serta menjadi teladan dalam amaliyah keagamaan Islam yang tidak hanya pada unsur ibadah. Furqan (2011)

### **Kepemimpinan Transformasional Rektor Dalam Memberikan Stimulasi Bawahan Di Perguruan Tinggi NU**

Stimulasi merupakan upaya memperdayakan sumber daya yang ada guna untuk meningkatkan kinerja atau optimalisasi dalam organisasi. Tania (2017) Berbagai upaya dalam meningkatkan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui Stimulasi intelektual. Bass (2019) Menurut Yukl (2010) kemampuan intelektual meruapakan potensi yang dimiliki oleh seseorang sebelum melaksanakan pekerjaan. Intelektual meruapakan ranah ilmiah dan rasionalitas sebuah ide atau gagasan yang dimiliki seseorang. Shulhan (2012) Dengan demikian menjadi sebuah kebutuhan mendasar setiap segala sesuatu kebijakan maupun keputusan organisasi dasarkan pada proses ilmiah dan menggunakan rasionalitas berbasis ilmu Yukl (2010). Secara praktis untuk menstimulasi intelektualitas anggota organisasi atau lembaga pendidikan tinggi dapat melalui tiga langkah yaitu penugasan terhadap dosen secara prosedur melaksanakan pekerjaan sesuai tugas masing-masing dan adanya kebijakan yang tepat terhadap peningkatan tingkat intelektualitas dosen maupun karyawan. Dari uraian tersebut secara subtansi digambarkan dalam bagan di bawah ini.

[Figure 3 about here.]

Hasil temuan penelitian tersebut tentunya memiliki perbedaan dari teori yang dikemukakan oleh Bass (2019), karena teori tersebut secara metodologis lebih mengarah pada memfungsikan jajaran setruktural, sedangkan pada hasil temuan penelitian ini menjelaskan peran seorang pemimpin dalam organisasi pendidikan yang lebih bersifat elastis dan kondisional dalam keberadaan setruktural di dalamnya. Teori yang dikemukakan oleh Avolio (1990) secara mendasar berasal dari lingkungan organisasi profit yang tentunya memiliki perbedaan dari beberapa hal yaitu tujuan, budaya, nilai, ideologi maupun sistem organisasinya. Berdasarkan perbedaan dan kondisi organisasi yang berbeda antara organisasi profit yang dikemukakan oleh Bass (2019) maka berbeda pula prinsip-prinsip yang dibangun dalam organisasi. Secara umum prinsip yang dibangun dalam perguruan tinggi NU yaitu terdapat 4 unsur yaitu bekerja dengan asas relevansi secara kualitas dan kuantitas sesuai perkembangan zaman, berdasarkan nilai-nilai ahlusunnah waljamaah, berinovasi dalam seluruh penyelenggaraan kinerja, memiliki prinsip yang kuat dalam kepemimpinan. Dalam konteks stimulasi intelektual yang dilakukan oleh rektor, memiliki tujuan agar dosen berfikir secara komprehenship dilakukan dengan beberapa cara, sebagaimana dijelaskan dalam bagan berikut ini.

[Figure 4 about here.]

Berdasarkan bagan tersebut dapat dipahami bahwa dalam peningkatan kinerja bawahan di perguruan tinggi NU pimpinan (rektor) memiliki peran dominan dalam menerapkan prinsip-prinsip kinerja diseluruh unsur di bawah kepemimpinannya. Adapun prinsip-prinsip tersebut memiliki fungsi untuk menguatkan sumber daya manusia baik secara personal maupun secara general dalam meningkatkan kinerja dan tujuan lembaga. Sehingga dalam perguruan tinggi NU asas yang kembangkan selain bekerja namun ada unsur keagamaan yakni ibadah dan pengamalan ilmu melalui lembaga pendidikan Islam. Adapun nilai-nilai religiusitas yang diterapkan adalah prinsip-prinsip ahlusunnah waljamaah yaitu kesederhanaan, kerja iklas, jujur, amanah, keseimbangan, moderat, toleran, seimbang dan adil. Masmuni (2017)

### **Kepemimpinan Transformasional Rektor Dalam Melakukan Konsiderasi di Perguruan Tinggi NU**

Konsiderasi merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam menjalin komunikasi dengan para bawahan dalam sebuah organisasi atau lembaga. Gisella (2013) Adapun komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi NU melalui dua model yaitu vertikal dan horizontal. Bahrudin (2017) Komunikasi secara vertikal berarti hubungan secara setruktural yang dilakukan oleh pimpinan melalui strategi top down maupun secara bottom up. Masing-masing dari kedua strategi tersebut memiliki fungsi kordinatif dan intruktif dalam lembaga berdasarkan fungsi setruktural maupun secara hubungan sosial. Hal ini dilakukan oleh pimpinan karena dalam perguruan tinggi NU prinsip yang diaplikasikan adalah kesetaraan dan kebersamaan sehingga secara sosial pimpinan berperilaku rendah hati dan tidak tertutup dalam bersosialisasi di lingkungan lembaga. Masmuni (2017) Secara subtansi model komunikasi yang diimplementasikan oleh rektor perguruan tinggi NU digambarkan dalam bagan di bawah ini.

[Figure 5 about here.]

Berdasarkan bagan tersebut dapat dipahami bahwa komunikasi yang dilakukan oleh rektor di perguruan tinggi NU dilakukan dengan dua arah yakni vertical dan horizontal. Hal tersebut dilakukan karena model komunikasi tersebut dapat terealisasi berdasarkan situasi dan kondisi sesuai dengan fungsi komunikasi yakni kordinatif maupun intruksif dari pimpinan kepada bawahan atau sebaliknya dari bawahan kepada pimpinan. Masing-masing model komunikasi kepada para bawahan memiliki tujuan yang berbeda karena model vertical dan horizontal memiliki subtansi mengarah pada konteks formal maupun non formal.

Dalam konsiderasi individu antara pimpinan dan bawahan dilakukan secara langsung dengan sistem birokrasi yang bersifat setruktural maupun non struktural. Utari (2020) Pimpinan melakukan konsiderasi dengan seluruh unsur perguruan tinggi baik dari unsur dosen, tenaga kependidikan/karyawan. Konsiderasi bukan hanya bersifat hubungan sosial maupun komunikasi horizontal namun lebih pada pendekatan persuasif dalam menyerap aspirasi, memberikan perhatian dan menerima saran dan kritik dari anggota organisasi. Prawiroseto (1999) Dari unsur-unsur

tersebut pimpinan memiliki prioritas dan tujuan dalam rangka peningkatan kinerja yang mencakup kegiatan tri dharma perguruan tinggi. Hal ini dilakukan secara teknis karena dipandang memiliki dampak positif bagi karyawan maupun pegawai, karena secara psikologis dapat memberikan kesan pimpinan lebih bersifat terbuka dan tidak bersifat elitis dalam kepemimpinan. Muwahid (2012) Secara konsep gambaran tersebut dijelaskan dalam bagan di bawah ini.

[Figure 6 about here.]

## KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional rektor diperguruan tinggi nahdlatul ulama terdapat empat unsur penting yaitu 1) keteladanan yang merupakan ciri khas yang harus ditunjukkan oleh seorang rektor yaitu keteladanan dalam hal kinerja, ibadah, akhlak, kedisiplinan maupun etos kerja. 2) motivasi yang dilakukan oleh rektor yaitu dilakukan secara formal maupun non formal. Motivasi formal disampaikan melalui forum rapat, musyawarah, pengarahan sumber daya manusia baik dosen maupun tenaga kependidikan. Adapun motivasi non formal dilakukan melalui forum pengajian, istighosah, sholawatan, maupun hataman Al-Qur'an setiap bulan bagi dosen dan karyawan. Adapun model dalam memotivasi bawahan yaitu dengan beberapa cara yaitu secara lisan, tulisan yang diwujudkan melalui surat keputusan, surat edaran maupun pengumuman. 3) Stimulasi yang dilakukan

oleh rektor terhadap bawahan yaitu dengan memberikan rangsangan bahwa setiap tindakan atau kerja di perguruan tinggi NU tidak hanya diukur dengan material akan tetapi ada niatan untuk berjuang, dakwah, ibadah dan mengamalkan ilmu. 4) Adapun konsiderasi yang dilakukan rektor dalam hubungan komunikasi dengan para bawahan dilakukan dengan dua arah yaitu vertical dan horizontal dengan prinsip humanis dan penuh kekeluargaan. rektor lebih mengedepankan sikap tawadhu, saling menghormati, saling menghargai dan menjunjung tinggi keberadaan seluruh unsur di bawahnya.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terimakasih saya sampaikan promotor dan co-promotor yang telah membimbing dalam penulisan disertasi dari proposal hingga ujian terbuka. Tidak lupa pula kami ucapkan kepada seluruh unsur yang secara langsung maupun tidak langsung telah mendukung dan membantu dalam kegiatan riset serta pembiayaan publikasi. Secara khusus disampaikan terimakasih kepada rektor Universitas Islam Jember yang telah memberikan ijin riset disertasi, kepada seluruh Wakil Rektor UIJ, dosen, karyawan, kepala unit maupun kepala biro yang telah memberikan informasi maupun data yang dibutuhkan dalam kegiatan riset, Begitu pula kami ucapkan terimakasih kepada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo secara khusus pengelola jurnal Halaqo yang telah membantu proses publikasi

## REFERENCES

- Bass B.M. (1990). Bass and Stogdil Hand Book Leadership, New York. Free Press.
- Bass B.M. (1990). Handbook Of Leadership, Theory, Reseach, And Managerial Application Third Edition, The Free Press. New York.
- Bogdan, R.C & Biklen, S.K. (1992). Qualitative Reseach For Education An Introduction To Theory And Methods. Boston: Allyn & Bacon.
- Burhan. B. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif, Aktualisasi Metodologis Kea Rah Ragam Varian Kontemporer, Depok: PR Rajagrafindo Persada. Hlm. 144.
- Burhanudin, Moh. Peran Ulama Nahdlatul Ulama Dalam Menyiarkan Paham Agama Moderat Di Provinsi Lampung, Jurnal Analisis, Vol. 3, No.1 Juni 2017.
- Emzir. (2016). Metodologi Penelitian Kualitatif , Analisis Data, Depok. PT Raja Grafindo Persada.
- Junaidi, dkk. Evaluasi dan Analisis Baitul Arqam terhadap Akhlak dan Kinerja Dosen dan Karyawan Universitas Muhammadiyah Kotabumi. Jurnal Halaqo: Islamic Education Journal, Vol. 4, No. 2 Tahun 2020.
- Furqon, Syarif H, (2011) Salam Dalam Perspektif Islam, Jurnal Talim Pendidikan Agama Islam, Vol. 9, Vol.1 Tahun 2011.
- Gisella, Gladii A.C, dkk. Analisis Pengelolaan Aspirasi Pekerja Melalui Serikat Pekerja, Jurnal Agora, Vol. 1, No. 3 Tahun 2013.
- Hawignyo, dkk. Sosialisasi Peningkatan Motivasi Dosen Pada Dosen Perguruan Tinggi di Indonesia, Jurnal Pengabdian Masyarakat Membangun Negeri, Vol. 5, No. 1 April 2021.
- Kusnan (2017) Kebijakan Peningkatan Mutu Dosen, Jurnal Pendidikan Islam, Iqra, Vol. 11. No. 2 Tahun 2017.
- Mahatma, Masmuni (2017) Paradigma Politik Nahdlatul Ulama Dalam Bernegara, Jurnal Dakwah Dan Social Kemanusiaan, Vol. 8, No. 1 Tahun 2017.
- Nuraeni, Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dosen Di PTS Wilayah II Palembang, Jurnal Manajemen Dan Bisnis, Vol. 1, No.2 April 2011.
- Paul, Harsay, ken Blanchard, ed. Agus Darma, Manajemen Prilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Prawirosento. (1999) Analisis Kerja Organisasi, Bandung: Rineka Cipta.
- Raharjo, Mudjia, Materi Mata Kuliah Metodologi Penelitian Kualitatif Program Doktor MPI UIN Maliki Malang. 2018
- Robins, Stephen P. (2022) Prinsip- Prinsip Prilaku Organisasi Edisi Ke Lima. Jakarta: Erlangga.
- Rohim, Ali (2013), Nahdlatul Ulama, Peran Dan Pendidikanya, Jurnal Al-Hikmah, Vol. IVX, No. 2 Tahun 2013.
- Shulhan, Muwahid, Disertasi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Disertasi UIN Maliki Malang, 2012.
- Undang- Undang Pendidikan Nasional Tahun 2009, Tentang Pendidikan Tinggi.
- Undang- Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Pasal 4 Tentang Pendidikan Tinggi.
- Usman, Moh. (1995) Menajdi Guru Profesionalisme, Bandung: Rosdakarya.
- Utari, Sri. dkk. Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Yogyakarta, Jurnal Pustaka Ilmiah, Vol. 6, No. 1 Tahun 2020.
- Wakit, Saipul, Gaya Kepemimpinan Transformasional Rektor Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen Di Perguruan Tinggi Swasta (Studi Multikasus Di Universitas Islam Jember Dan Universitas Muhammadiyah Jember) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Tahun 2021.
- Yoshi Tania. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting, Jurnal Agora, Vol. 5 No.1, 2017.
- Yuditya Dian Putra, Dosen Indonesia Vs Swedia: Pengembangan Dosen Untuk Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asia, Jurnal Eksekutif Volume 12. No. 2 Desember 2015. Hal. 382-383.
- Yukl, G. (2010) Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima, PT. Indeks Jakarta.
- Yukl, G. (2010) Leadership in Organization, 17 Edition, Upper Selder River, New Jersey: Pearson.

**Conflict of Interest Statement:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

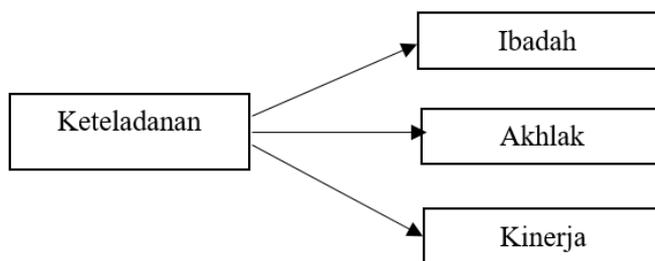
Copyright©2022 Saipul Wakit, Muhammad Ihsan Dacholfany, Abdul Wahab, Zainal Abidin muhja, Yayat Suharyat, Mukh Nursikin, Dasep Supriatna. This is

*an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.*

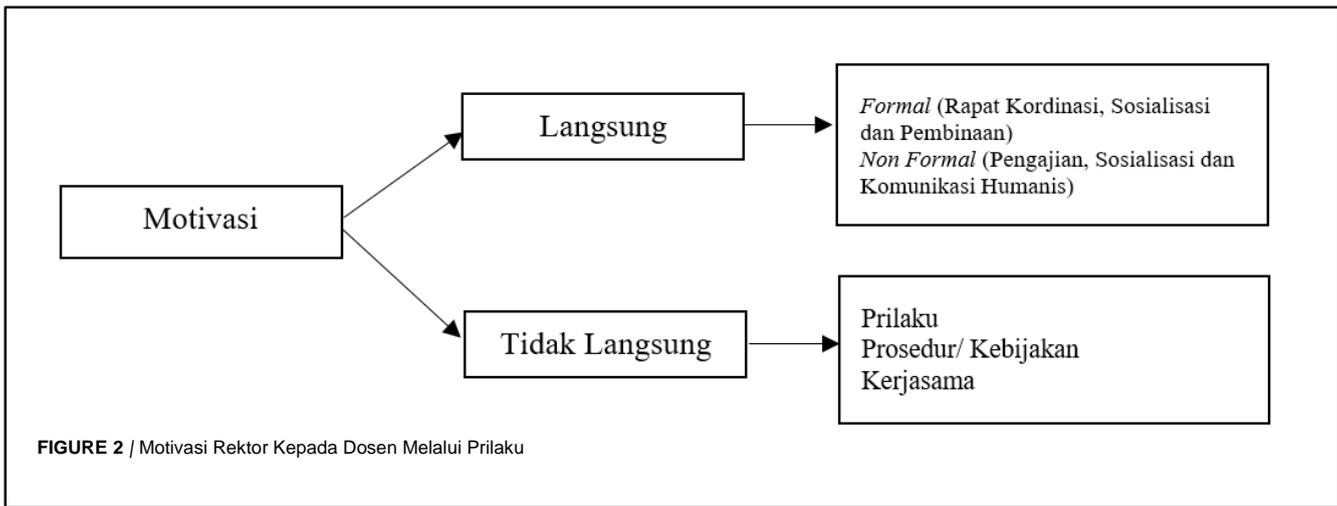
---

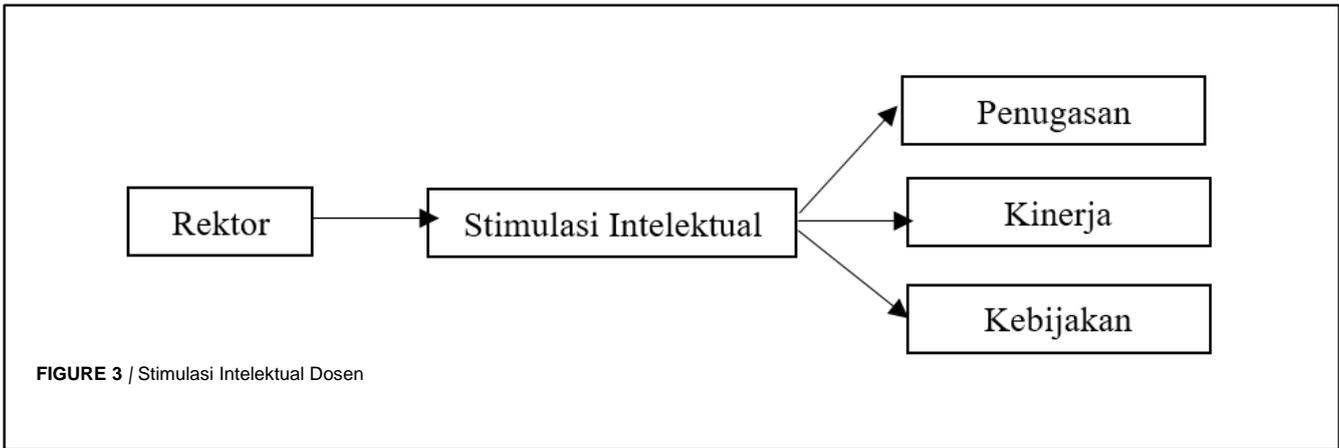
**LIST OF FIGURE**

1	Keteladanan Rektor .....	97
2	Motivasi Rektor Kepada Dosen Melalui Prilaku .....	98
3	Stimulasi Intelektual Dosen .....	99
4	Prinsip-Prinsip Dalam Beramalayah di PTNU .....	100
5	Model Komunikasi Rektor di PTNU .....	101
6	Implementasi Konsiderasi Individual Rektor Dengan Karyawan.....	102



**FIGURE 1** / Keteladanan Rektor di PTNU (Wakit: 2021)





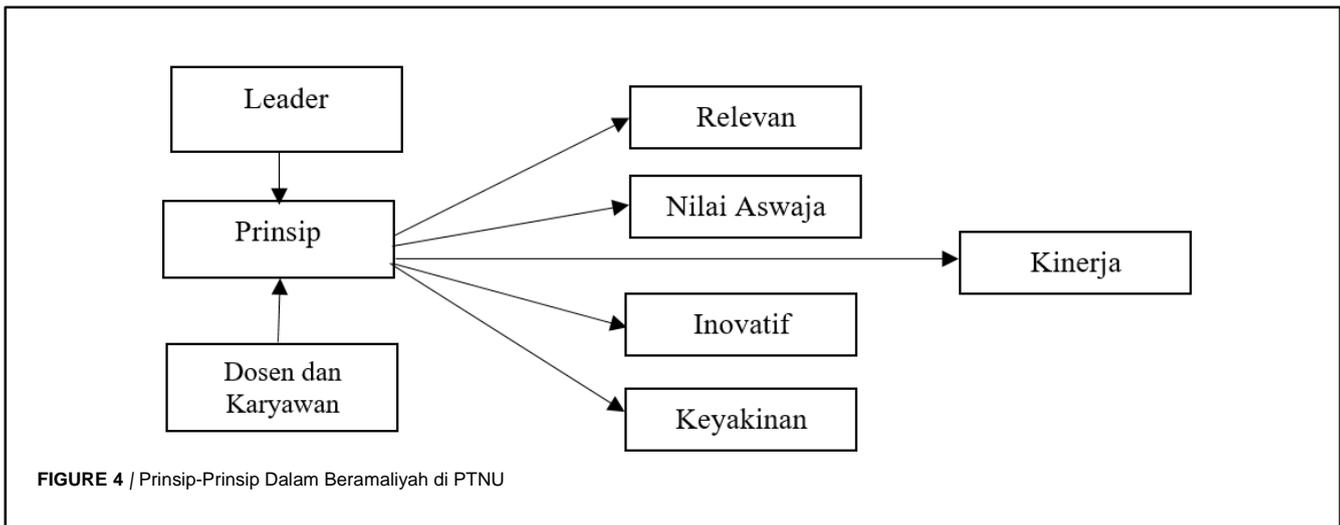


FIGURE 4 / Prinsip-Prinsip Dalam Beramalayah di PTNU

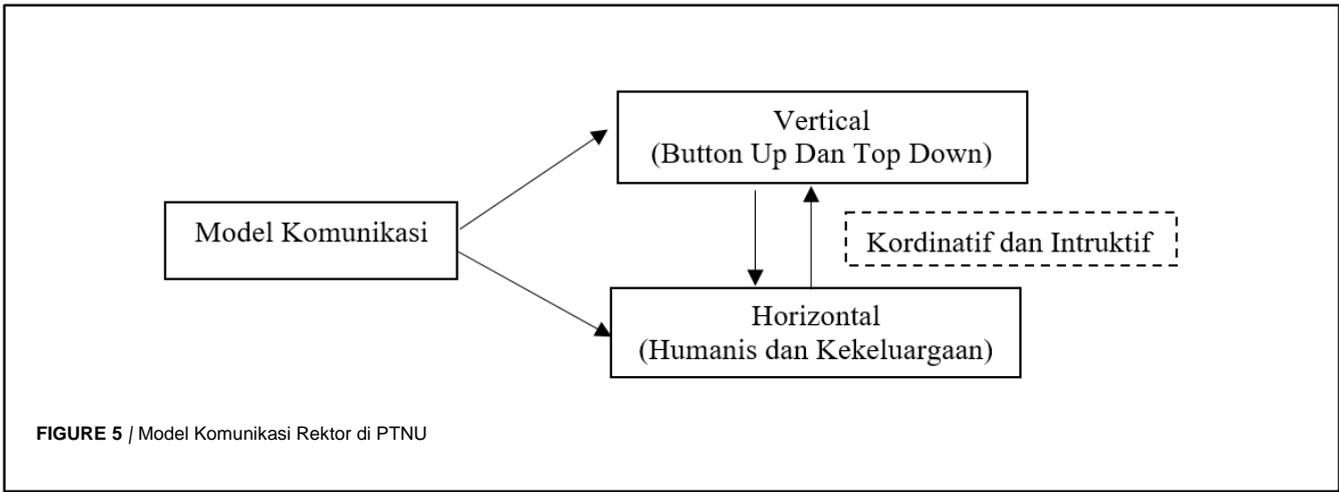


FIGURE 5 / Model Komunikasi Rektor di PTNU

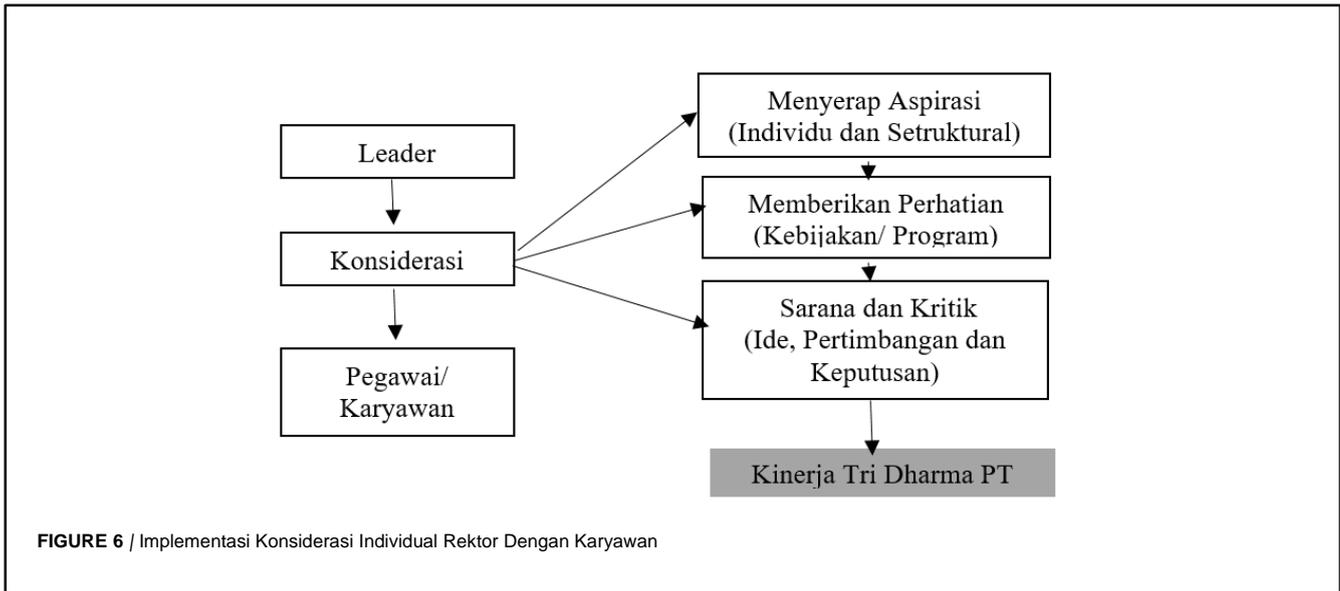


FIGURE 6 / Implementasi Konsiderasi Individual Rektor Dengan Karyawan