

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Politeknik Penerbangan Indonesia (PPI) Curug merupakan salah satu perguruan tinggi di bawah koordinasi Kementerian Perhubungan (Kemenhub) yang menyelenggarakan pendidikan tinggi di bidang transportasi udara (penerbangan sipil) tertua di Indonesia. Sebagai sekolah penerbang pertama dan terbesar di Indonesia, PPI Curug memiliki nama besar dan kualitas yang menjadi jaminan bagi lulusan atau alumni untuk bekerja di maskapai penerbangan baik pemerintah maupun swasta. Sejarah berdirinya PPI Curug berawal pada tahun 1952 tepatnya di daerah Gempol-Kemayoran, Jakarta dengan didirikanlah institusi pendidikan bernama Akademik Penerbangan Indonesia (API). Pada tahun 1954, API dipindahkan dari Jakarta ke kampus barunya di wilayah Kecamatan Legok, Tangerang yang kemudian lebih dikenal oleh masyarakat penerbangan dengan kampus Curug. Pada tahun 1969, API berubah nama menjadi Lembaga Perhubungan Udara (LPPU). Pada tahun 1978 lembaga ini berubah nama menjadi Pendidikan dan Latihan Penerbangan (PLP) yang merupakan unit Pelaksana Teknis dari Badan Diklat Perhubungan. Berdasarkan keputusan Presiden RI No. 43 tahun 2000, PLP berubah nama menjadi Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia (STPI) Curug dan diatur dengan keputusan Menteri Perhubungan No. 64 Tahun 2000 tentang organisasi dan tata kerja Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia. Dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) khususnya di bidang transportasi udara melalui revitalisasi pendidikan dan pelatihan vokasi, STPI Curug berubah menjadi PPI Curug. Perubahan ini sesuai dengan surat rekomendasi perubahan bentuk STPI menjadi PPI Curug dari Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Ristekdikti) Nomor B/63/M/KB.03.00/2019 tanggal 18 Februari 2019, dan Persetujuan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam surat Nomor B/584/M.KT.01/2019 tanggal 9 Juli 2019, serta diperkuat melalui Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 47 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Penerbangan Indonesia Curug.

Perubahan terakhir dari STPI menjadi PPI Curug merupakan implementasi program kebijakan dari pemerintah. Dalam Rencana Pembangunan Jangka

Menengah (RPJMN) tahun 2015-2019, tujuan pendidikan tinggi adalah meningkatkan relevansi dan daya saing pendidikan tinggi melalui strategi pengembangan prodi-prodi inovatif sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan industri disertai peningkatan kompetensi lulusan berdasarkan bidang ilmu yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, peningkatan keahlian, dan keterampilan lulusan perguruan tinggi untuk memperpendek masa tunggu bekerja. Sejalan dengan semakin fokusnya pemerintah pada peningkatan kompetensi SDM dalam upaya menopang disrupsi serta penyiapan SDM yang berkualitas dan terampil sesuai dengan kebutuhan dunia kerja atau dunia industri, revitalisasi pendidikan vokasi menjadi salah satu langkah strategis yang telah dan sedang diupayakan.

Salah satu implementasinya adalah peningkatan jumlah perguruan tinggi vokasi baik PTN (Perguruan Tinggi Negeri) di bawah Kemenristekdikti maupun perguruan tinggi di bawah Kementerian Lembaga (PTKL)/Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK). Hal ini sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 pasal 16 yang menyatakan bahwa pendidikan vokasi merupakan program diploma yang menyiapkan mahasiswa untuk pekerjaan dengan keahlian terapan tertentu sampai program sarjana terapan dan dapat dikembangkan sampai program magister terapan atau program doktor terapan. Bentuk perguruan tinggi yang khusus menyelenggarakan pendidikan vokasi pada UU No. 12 Tahun 2012 pasal 59 adalah politeknik, akademi, dan akademi komunitas. Sehubungan dengan adanya penataan kelembagaan sebagai bagian dari revitalisasi Pendidikan vokasi dan dalam rangka memposisikan perguruan tinggi di bawah Kemenhub agar lebih tepat dalam orientasi jenis pendidikannya, Kemenristekdikti memberi arahan kepada PTKL untuk mengubah bentuk lembaga menjadi politeknik. Perubahan menjadi politeknik ini disarankan oleh Kemenristekdikti sebagai pembina bidang akademik agar PTKL dapat lebih fokus dan menjaga ciri khas kekhususan pada bidang pendidikan terapannya.

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 94 menyatakan bahwa, “Penyelenggaraan Perguruan Tinggi oleh Kementerian lain dan Lembaga Pemerintahan Non Kementerian (LPNK) diatur dengan Peraturan Pemerintah.” (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, 2012) Sampai saat ini masih belum terdapat Peraturan Pemerintah yang mengatur penyelenggaraan perguruan tinggi oleh Kementerian lain di luar Kemendikbud. Oleh karenanya, perguruan tinggi di bawah Kementerian

selain Kemendikbud masih mengacu pada peraturan dan kebijakan yang terdapat pada Kemendikbud. Hal ini menyebabkan adanya dua jalur pembinaan, yaitu Kemendikbud dan Kemenhub. Dalam penyelenggaraan perguruan tinggi kedinasan, Kemendikbud bertanggung jawab dari segi akademik, seperti: penyelenggaraan program studi (prodi), kurikulum, Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), kenaikan jabatan akademik (asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor), sertifikasi dosen. Sedangkan Kementerian Perhubungan bertanggung jawab dalam penyediaan dan operasional sumber daya manusia, anggaran seperti biaya operasional dan gaji untuk tenaga pendidik dan kependidikan ataupun dari segi teknis lainnya.

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 59 ayat empat menyatakan bahwa, “Sekolah Tinggi merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam satu rumpun Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi tertentu dan jika memenuhi syarat, sekolah tinggi dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.” Pada ayat lima menyatakan bahwa “Politeknik merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi dan jika memenuhi syarat, politeknik dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.” Dari pengertian tersebut, perbedaan STPI dan PPI Curug dirangkum dalam tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Perbandingan status kelembagaan STPI dan PPI Curug

| Aspek | STPI | PPI Curug |
|---|----------------------|----------------------|
| Sebutan Pimpinan | Ketua | Direktur |
| | Wakil Ketua | Wakil Direktur |
| Eselonitas | Eselon II | Non-Eselon |
| Jenis pendidikan | Akademik dan vokasi | Vokasi |
| Rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi | Satu rumpun tertentu | Berbagai rumpun |
| Penyelenggaraan pendidikan profesi | Jika memenuhi syarat | Jika memenuhi syarat |

Sumber: Data diolah

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa sekolah tinggi dan politeknik sama-sama dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi. Sekolah tinggi dan politeknik juga sama-sama dapat menyelenggarakan pendidikan profesi jika memenuhi syarat. Perbedaannya sekolah tinggi selain menyelenggarakan pendidikan vokasi juga dapat menyelenggarakan pendidikan akademik. Hal ini relatif menyebabkan perubahan dari sekolah tinggi menjadi politeknik dapat

dipandang sebagai suatu penurunan karena keluasan jenis bidang pendidikan yang diselenggarakan menjadi berkurang. Biasanya, sekolah tinggi akan bertransformasi menjadi sebuah universitas atau institut dalam mengembangkan lembaganya. Namun, hal ini dapat dimanfaatkan menjadi peluang karena perguruan tinggi dapat lebih fokus pada pendidikan vokasi. Dari segi rumpun keilmuan, Sekolah Tinggi hanya dapat menyelenggarakan satu rumpun ilmu atau teknologi tertentu sedangkan Politeknik dapat menyelenggarakan beberapa rumpun ilmu atau teknologi tertentu. Jika dilihat dari segi ini, politeknik dapat lebih menguntungkan karena ilmu dan teknologi terapan yang diselenggarakan dapat lebih luas, sehingga PPI Curug dapat mengembangkan program studi dengan rumpun keilmuan beragam yang terkait dengan dunia penerbangan.

Sebagai perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan terapan di bidang penerbangan, PPI Curug harus memenuhi persyaratan regulasi penerbangan internasional, yaitu *International Civil Aviation Organization* (ICAO). Dalam menghasilkan tenaga kerja yang profesional dan memenuhi kompetensi sehingga dapat bekerja pada industri di bidang transportasi udara, lulusan harus memiliki lisensi dan *rating* tertentu. Perubahan status kelembagaan STPI Curug menjadi Politeknik Penerbangan Indonesia Curug sekaligus digunakan sebagai momentum penataan program studi yang ada di STPI Curug. Berikut merupakan tabel perbandingan program studi yang diselenggarakan sebelum dan sesudah perubahan status kelembagaan STPI Curug menjadi PPI Curug.

Tabel 1.2 Perbandingan prodi dari STPI Curug setelah menjadi PPI Curug

| | STPI Curug (Permenhub No. PM 31/2017) | PPI Curug (Permenhub No. PM 47/2019) |
|---------------------------------------|--|--|
| Jurusan Penerbang | Diploma Dua Pesawat Sayap Tetap | Penerbang & Program Sarjana Terapan |
| | Diploma Dua Pesawat Sayap Putar | - |
| | Diploma Tiga Operasi Pesawat Udara | - |
| Jurusan Teknik Penerbangan | Diploma Empat Teknik Pesawat Udara | Teknik Pesawat Udara Program Sarjana Terapan |
| | Diploma Empat Teknik Telekomunikasi Dan Navigasi Udara | Teknik Navigasi Udara Program Sarjana Terapan |
| | Diploma Empat Teknik Listrik Bandara | Teknik Listrik Bandara Program Sarjana Terapan |
| | Diploma Tiga Teknik Bangunan dan Landasan | Teknik Bangunan dan Landasan Program Diploma Tiga |
| Jurusan Keselamatan Penerbangan | Diploma Tiga Teknik Mekanikal Bandara | Teknik Mekanikal Bandar Udara Program Diploma Tiga |
| | Diploma Empat Pemandu Lalu Lintas Udara | Lalu Lintas Udara Program Sarjana Terapan |
| | Diploma Tiga Penerangan | Penerangan Aeronautika Program |

| | STPI Curug (Permenhub No. PM 31/2017) | PPI Curug (Permenhub No. PM 47/2019) |
|-------------------------------------|--|--|
| | Aeronautika | Diploma Tiga |
| | Diploma Tiga Pertolongan Kecelakaan Penerbangan | Pertolongan Kecelakaan Pesawat Program Diploma Tiga |
| | Diploma Tiga Komunikasi Penerbangan | - |
| | Diploma Tiga Pengusahaan Bandar Udara | - |
| Jurusan Manajemen Penerbangan | Diploma Tiga Operasi Bandar Udara | Operasi Bandar Udara Program Diploma Tiga |
| | Diploma Tiga Angkutan Udara | - |

Sumber: Permenhub No. PM 31/2017 dan Permenhub No. PM 47/2019

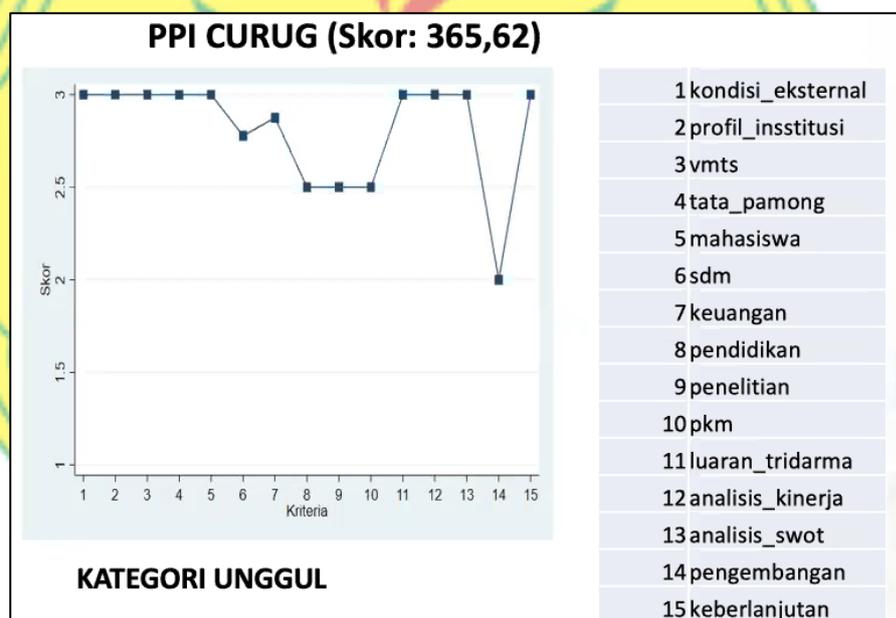
Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pada saat berbentuk STPI, semua prodi merupakan program diploma dan terdapat 15 prodi yang dikelompokkan dalam empat jurusan. Sedangkan setelah menjadi PPI Curug tidak terdapat adanya jurusan dan terdapat sepuluh prodi. Hal ini dikarenakan mengikuti surat rekomendasi perubahan dari Kemenristekdikti berdasarkan perizinan awal pembukaan prodi-prodi di PPI Curug.

Lini masa perubahan yang dialami oleh PPI Curug dari awal berdirinya sampai dengan saat ini mempengaruhi karakteristik PPI Curug, yaitu cenderung berorientasi pada konsep lembaga pendidikan dan pelatihan (*diklat*)/*training* dibandingkan dengan konsep perguruan tinggi. Hal ini berdampak pada kurangnya penataan dan pengelolaan pendidikan yang memenuhi standar pendidikan tinggi (SN-Dikti) karena lebih fokus pada pemenuhan standar *diklat*. Usaha pemenuhan standar pendidikan tinggi terlihat semakin intens dilakukan mulai tahun 2016 saat digalakkannya akreditasi dan program pembangunan SDM melalui pendidikan vokasi di mana PPI Curug masih berbentuk STPI. Pada proses perubahan dan setelah berubah status kelembagaan dari STPI Curug menjadi PPI Curug, telah dilakukan beberapa pembenahan. Pembenahan ini disamping untuk memenuhi persyaratan perubahan bentuk lembaga yang merupakan pemenuhan standar pendidikan tinggi (SN-Dikti), juga sebagai pemenuhan syarat penjaminan dan peningkatan mutu serta penyesuaian terhadap beberapa perubahan peraturan dan kebijakan pendidikan tinggi. Sampai saat ini, PPI Curug masih dalam proses penataan pengelolaan lembaga perguruan tinggi yang harapannya akan memenuhi bahkan melampaui SN-Dikti. Pembenahan-pembenahan yang dilakukan antara lain:

1. Akreditasi lembaga perguruan tinggi dan prodi

Saat STPI Curug akan mengubah bentuk lembaganya menjadi politeknik, sudah terdapat beberapa prodi yang terakreditasi, namun untuk akreditasi

lembaga perguruan tinggi belum dilakukan. Sesuai dengan amanat UU No.12/2012 pasal 60 ayat (4) bahwa Perguruan Tinggi yang didirikan harus memenuhi standar minimum akreditasi, maka setelah menjadi PPI Curug dilakukan akreditasi kelembagaan. Sesuai dengan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) Nomor 31/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2021, PPI Curug mendapatkan peringkat ‘Baik Sekali’. Hal ini merupakan pencapaian yang sangat baik bagi PPI Curug walaupun meleset dari hasil awal dalam simulasi asesmen yang dilakukan oleh Pusat Pengembangan SDM Perhubungan Udara (PPSDMPU) bahwa PPI Curug dapat meraih predikat unggul.



Gambar 1.1 Hasil evaluasi manajemen pendidikan PPI Curug tahun 2020
 Sumber: Paparan grand design PPSDMPU, 2021

Pada gambar 1.1 dapat dilihat bahwa aspek pengembangan SDM mendapat skor paling rendah. Hal ini terkait dengan pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang masih kurang dikaitkan dengan proporsi dosen yang sudah memiliki kualifikasi doktoral sangat rendah. PPI Curug juga masih perlu meningkatkan kegiatan tridharma karena pada ketiga aspek pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat masih memperoleh skor yang relatif rendah.

Dalam memenuhi persyaratan pemberian ijazah kepada lulusan, prodi harus sudah terakreditasi. Berikut ini disajikan tabel perbandingan akreditasi lembaga dan akreditasi prodi STPI Curug dan PPI Curug.

Tabel 1.3 Perbandingan Akreditasi Prodi pada STPI dan PPI Curug

| Prodi | STPI Curug | | Prodi | PPI Curug | |
|--|----------------------|--|--|----------------------|--|
| | Peringkat Akreditasi | No. SK (Tanggal Kedaluwarsa) | | Peringkat Akreditasi | No. SK (Tanggal Kedaluwarsa) |
| Diploma Dua Pesawat Sayap Tetap | - | - | Penerbang Program Sarjana Terapan | - | - |
| Diploma Dua Pesawat Sayap Putar | - | - | - | - | - |
| Diploma Tiga Operasi Pesawat Udara | - | - | - | - | - |
| Diploma Empat Teknik Pesawat Udara | B | 2953/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-IV/VIII/2017 (22 Agustus 2022) | Teknik Pesawat Udara Program Sarjana Terapan | B | 2953/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-IV/VIII/2017 (22 Agustus 2022) |
| Diploma Empat Teknik Telekomunikasi dan Navigasi Udara | B | 2754/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-IV/VIII/2017 (15 Agustus 2022) | Teknik Navigasi Udara Program Sarjana Terapan | B | 2754/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-IV/VIII/2017 (15 Agustus 2022) |
| Diploma Empat Teknik Listrik Bandara | B | 5/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-IV/I/2018 (1 Maret 2023) | Teknik Listrik Bandara Program Sarjana Terapan | B | 5946/SK/BAN-PT/Akred/ST/IX/2020 (23 September 2025) |
| Diploma Tiga Teknik Bangunan dan Landasan | B | 4431/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-III/XI/2017 (21 November 2022) | Teknik Bangunan dan Landasan Program Diploma Tiga | B | 4431/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-III/XI/2017 (21 November 2022) |
| Diploma Tiga Teknik Mekanikal Bandara | B | 4430/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-III/XI/2017 (21 November 2022) | Teknik Mekanikal Bandar Udara Program Diploma Tiga | B | 4430/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-III/XI/2017 (21 November 2022) |
| Diploma Empat Pemandu Lalu Lintas Udara | B | 3198/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-IV/IX/2017 (5 September 2022) | Lalu Lintas Udara Program Sarjana Terapan | B | 3198/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-IV/IX/2017 (5 September 2022) |
| Diploma Tiga Penerangan Aeronautika | B | 2437/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-III/VIII/2017 (1 Agustus 2022) | Penerangan Aeronautika Program Diploma Tiga | B | 2437/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-III/VIII/2017 (1 Agustus 2022) |
| Diploma Tiga Pertolongan | B | 4122/SK/BAN-PT/Akred/Dipl- | Pertolongan Kecelakaan | B | 4122/SK/BAN-PT/Akred/Dipl- |

| Prodi | STPI Curug | | Prodi | PPI Curug | |
|---------------------------------------|----------------------|--|---|----------------------|--|
| | Peringkat Akreditasi | No. SK (Tanggal Kedaluwarsa) | | Peringkat Akreditasi | No. SK (Tanggal Kedaluwarsa) |
| Kecelakaan Penerbangan | | III/X/2019 (30 Oktober 2024) | Pesawat Program Diploma Tiga | | III/X/2019 (30 Oktober 2024) |
| Diploma Tiga Komunikasi Penerbangan | - | - | - | - | - |
| Diploma Tiga Pengusahaan Bandar Udara | - | - | - | - | - |
| Diploma Tiga Operasi Bandar Udara | B | 3189/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-III/IX/2017 (5 September 2022) | Operasi Bandar Udara Program Diploma Tiga | B | 3189/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-III/IX/2017 (5 September 2022) |
| Diploma Tiga Angkutan Udara | - | - | - | - | - |

Sumber: https://www.banpt.or.id/direktori/prodi/pencarian_prodi.php dan <https://www.banpt.or.id/bianglala/bianglala.php>

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa pada saat berbentuk STPI Curug, sembilan dari 15 prodi terakreditasi dengan peringkat B. Setelah menjadi PPI Curug, prodi yang diselenggarakan kesemuanya adalah prodi yang sebelumnya sudah terakreditasi kecuali prodi penerbang program sarjana terapan. Prodi penerbang program sarjana terapan sedang dalam proses akreditasi. Dengan adanya perubahan nomenklatur peringkat akreditasi pada Permendikbud Nomor 5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi, diperlukan persiapan proses konversi peringkat dari sistem peringkat yang tadinya A, B, C ke sistem peringkat Unggul, Baik Sekali, dan Baik sesuai dengan Peraturan BAN-PT No. 1 Tahun 2020 tentang Mekanisme Akreditasi untuk Akreditasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi.

2. Kurikulum

Untuk mengimbangi perkembangan teknologi yang mutakhir, diperlukan penyesuaian pada kurikulum yang ada. Dalam menghasilkan lulusan yang *link and match* dengan industri, regulator maupun operator. Reorientasi pendidikan vokasi ke arah kebutuhan kerja, melibatkan dunia usaha dan industri dalam rangka pemenuhan pertumbuhan infrastruktur dan industri.

Salah satu strategi revitalisasi pendidikan vokasi agar berkelanjutan yaitu membenahan kurikulum *dual system* di mana komposisi praktik lebih besar daripada teori dengan perbandingan 70% praktik dan 30% teori serta sistem pembelajaran terpadu antara dunia kerja dengan dunia perkuliahan melalui magang industri. Keterlibatan pemangku kepentingan dari dunia industri sudah dilakukan ketika masih menjadi STPI Curug maupun setelah menjadi PPI Curug seperti dalam penyusunan kurikulum, *on the job training*, praktik kerja lapangan, dan tenaga pengajar dari praktisi di perusahaan penerbangan.

Pada tahun 2019 telah diadakan reviu kurikulum. Dengan adanya pedoman penyusunan kurikulum dari Kemenristekdikti untuk menghadapi revolusi industri 4.0, terdapat penekanan terhadap beberapa hal sebagai berikut:

- a. Review kurikulum dilakukan secara pentaheliks, yaitu melibatkan lima pemangku kepentingan dalam mereview kurikulum antara lain: akademisi, pemerintah (Kemendikbud dan Kemenristekdikti), industri, pengguna (*community*), dan media. Dengan demikian, kurikulum yang dihasilkan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dari pemangku kepentingan. Mata kuliah disesuaikan untuk mengakomodir *learning outcome* atau capaian pembelajaran sesuai dengan profil lulusan yang akan dihasilkan.
- b. Penambahan literasi baru untuk membuat kurikulum yang *link and match* dan mengakomodasi revolusi industri 4.0 yang dicirikan adanya *internet of things, artificial intelligence, new materials, big data, robotics, augmented reality, cloud computing, additive manufacturing 3D printing, nanotech and biotech*, serta *genetic editing*. Oleh karena itu, kurikulum baru perlu dibuat mata kuliah yang memfasilitasi industri 4.0.
- c. *Link and match* pada pendidikan vokasi dikenal juga dengan *dual system*, yaitu melibatkan dunia industri pada proses pembelajaran dan penyusunan kurikulum. Keinginan Presiden saat ini bukan hanya *dual system*, namun *double dual system*. Maksudnya adalah jika pada D3 memiliki waktu studi selama enam semester, maka modelnya adalah 3-2-1 yaitu tiga semester di politeknik, dua semester melakukan kegiatan magang di perusahaan atau di dunia industri, dan satu semester boleh memilih antara di politeknik atau di industri. Sehingga *dual system* yang dimaksud adalah model yang berada di kampus dan model yang berada di perusahaan/industri. Model

dual system juga dapat diadaptasi untuk D4, namun karena tidak sama dalam jumlah semesternya maka yang terpenting adalah pembagian proporsi 70% praktik dan 30% teori. *Double dual system* untuk D4 berarti dapat langsung melakukan magang setelah satu semester. Magang dimaksudkan untuk belajar beradaptasi dengan budaya di tempat kerja yang tidak didapatkan di kampus. Sehingga yang dimaksud dengan *double dual system* yaitu selain dalam dua tahun melakukan magang pada dunia industri, mahasiswa juga mengisi berbagai macam *link and match* dengan pencapaian relevansi perguruan tinggi dengan perusahaan.

- d. Untuk menghadapi globalisasi yaitu dunia tanpa batas, maka kemampuan komunikasi harus ditingkatkan. Penggunaan bahasa asing sangat membantu dalam menghadapi keterbatasan komunikasi dengan relasi di dunia kerja yang berasal dari berbagai belahan dunia. Bahasa asing yang dimaksud di sini bukan hanya yang terkait dengan keilmuan, namun juga sebagai bahasa pengantar yang akan digunakan dalam berkomunikasi di dunia kerja tempat di mana lulusan akan disalurkan. Misalnya lulusan ATC yang akan disalurkan ke Eropa kemungkinan membutuhkan bahasa Jerman atau jika dirancang akan disalurkan ke Taiwan mungkin membutuhkan tambahan bahasa Mandarin. Namun karena keterbatasan tenaga pendidik dan fasilitas pembelajaran, maka hanya Bahasa Inggris yang ditingkatkan karena sebagai bahasa yang digunakan secara universal digunakan di dunia penerbangan. Bahasa Inggris menjadi hal yang mutlak harus ditingkatkan dalam kurikulum dengan penambahan SKS pada mata kuliahnya menjadi minimal 6 SKS.

- e. Kurikulum disesuaikan dengan level kompetensi lulusan D3 dan sarjana terapan (D4). Lulusan D3 harus dapat meyakinkan mahasiswa memilih metode yang sesuai dari beragam pilihan dan melakukan analisis data. Sedangkan lulusan D4 harus bisa mengaplikasikan bidang keahliannya dengan memanfaatkan IPTEK dalam bidang penyelesaian masalah. Pengambilan keputusan berada di D4 sehingga perlu dibuat materi yang terdapat dalam kurikulum yang harus bisa menyelesaikan masalah. Sedangkan untuk D3 hanya sampai pada menganalisis masalah. D3 bertanggung jawab atas capaian kerja kelompoknya sendiri (tidak beragam). Sedangkan D4 bertanggung jawab pada pekerjaan sendiri dan

dapat diberitanggung jawab atas pencapaian hasil kerja organisasi (dari berbagai macam kerja kelompok). Hal ini penting untuk dilakukan berbagai macam komunikasi dan magang agar mahasiswa dapat benar-benar belajar bertanggung jawab untuk mencapai hasil dari kelompok, berbagai kelompok, dan organisasi yang suatu saat akan mereka pimpin. Dengan demikian, perbedaan D3 dan D4 bukanlah pada hanya pada penambahan mata kuliah saja, namun juga menambah tanggung jawab dan ada IPTEK pada bidangnya untuk menyelesaikan masalah sehingga lulusan selalu menjadi solusi dari semua permasalahan yang ada di bidang keahliannya.

- f. Dalam menentukan karir, IPK menempati urutan 21. Nomer 1 sampai 20 adalah *soft skill* dan yang menempati urutan pertama adalah kejujuran. Hasil penelitian OECD menyatakan bahwa keberhasilan kenaikan karir seseorang ditentukan oleh 10 *soft skill* utama. Seperti yang diamanatkan pada UU nomor 12 tahun 2012 Pasal 5 yang menyatakan bahwa tujuan pendidikan tinggi yang pertama adalah menciptakan lulusan yang bertakwa kepada Tuhan YME dan berakhlak mulia. Untuk antisipasi ke depannya, mata kuliah atau beberapa kegiatan dengan empat kemampuan spesifik 4Cs, yaitu *critical thinking, creativity, communication skill, and collaboration* dimasukkan pada mata kuliah.

3. Pemenuhan kuantitas dan kualitas dosen

Tuntutan akan peningkatan dan penjaminan mutu perguruan tinggi di antaranya adalah pemenuhan kriteria dalam standar yang indikatornya antara lain:

- a. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta, Pasal 11 ayat 2b yang menyatakan bahwa jumlah dosen untuk satu program studi paling sedikit 5 orang (NIDN/NIDK).
- b. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020 dalam lampiran untuk dosen tetap

berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri atau dunia kerja.

- c. Peraturan BAN-PT Nomor 5 tahun 2019 pada Lampiran 6d dan 6e nomor 17, Elemen C4 untuk mendapatkan skor 4 dengan peringkat unggul, kecukupan jumlah dosen tetap program studi ≥ 12 orang (NIDN/NIDK);
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 37 tahun 2009: Pasal 8, Ayat 1a: Dosen melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya.

Salah satu masalah dalam pelaksanaan pendidikan terapan bidang penerbangan adalah kurangnya dosen yang memiliki kualifikasi persyaratan baik dari sisi teknis maupun dari sisi pendidikan. Sebagaimana persyaratan dosen dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 46 ayat (1) dan (2) bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik minimum lulusan program magister untuk program diploma dan lulusan program doktor untuk program sarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian.

Kualifikasi pendidikan dosen di PPI Curug didominasi oleh pendidikan Magister. Dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan Doktor hanya ada satu, bahkan masih ada satu dosen yang memiliki kualifikasi Sarjana Terapan. Latar belakang bidang pendidikan dosen menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pembinaan karier dosen. Kelanjutan studi dosen ke jenjang Doktor harus diselaraskan dengan bidang keahlian yang dibutuhkan oleh institusi dan latar belakang kualifikasi pendidikan magister. Belum banyaknya program magister dan doktor pada pendidikan terapan bidang penerbangan menyebabkan kurangnya dosen yang memiliki kualifikasi magister dan doktor bidang penerbangan.

Untuk mendorong regenerasi dosen dengan kualifikasi pendidikan magister bidang penerbangan, pada tahun 2017 STPI telah mengirimkan calon dosen ke *Ecole Nationale de l'Aviation Civil (ENAC)*, Toulouse,

Perancis. Prodi yang diikuti antara lain *Master Specialisé – Air Navigation System Engineering Operations* (MS ANSEO), *Master Specialisé – Safety Management in Aviation* (MS SMA), dan *Master Specialisé – Air Transport Management* (MS MTA). Selain itu, pemenuhan akan kebutuhan dosen diambil dari praktisi baik di Kementerian Perhubungan maupun di perusahaan penerbangan. Untuk memenuhi kriteria dosen yang diambil dari luar instansi, maka pada tahun 2018 STPI mengadakan rekognisi pembelajaran lampau (RPL). Dengan program RPL, diharapkan pemenuhan dosen akan lebih cepat tanpa harus menunggu pembukaan formasi.

4. Pemenuhan Sarana dan Prasarana Pembelajaran

Sebagai lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan vokasi, dominasi pembelajaran praktik diperlukan agar mahasiswa dapat langsung mendapatkan pengalaman dalam menggunakan peralatan dan perlengkapan yang biasa digunakan di dunia kerja. Oleh karena itu, pemenuhan sarana dan prasarana untuk menunjang praktik selalu diutamakan. Berdasarkan data fasilitas praktik di STPI Curug, kapasitas rata-rata alat praktik adalah 20 orang. Dengan demikian diharapkan masing-masing peserta didik sudah pernah memiliki pengalaman menggunakan alat-alat tersebut sehingga tidak asing ketika sudah terjun ke dalam dunia kerja.

Penyelenggaraan pendidikan penerbangan sangat tergantung dari perkembangan teknologi di industri penerbangan. Menurut Wade et al (2020) terdapat tujuh tren yang akan membentuk industri penerbangan, antara lain: orientasi pemenuhan kebutuhan pelanggan; penggunaan data dan analisis tingkat tinggi; meningkatkan kepedulian pada keberlanjutan; meningkatnya distribusi yang kompleks pada area yang lebih luas; perpindahan angkutan udara dan jaringan rute penerbangan; pertumbuhan kerja sama dan aliansi strategis; perpindahan dramatis pada cara bekerja, kapabilitas, dan keterampilan organisasional. Tantangan dalam era industri 4.0, *society* 5.0, serta ekonomi digital menghasilkan era disrupsi teknologi, yaitu gabungan antara domain fisik, digital, dan biologi (Schwab, 2017).

Konsep otomatisasi oleh mesin tanpa memerlukan tenaga manusia dalam pengaplikasiannya juga dihadapi oleh industri penerbangan. Otomatisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi waktu, tenaga dan biaya serta dapat meningkatkan keamanan dan keselamatan yang merupakan faktor penting dalam industri penerbangan. Konsep penggunaan otomatisasi oleh mesin tersebut telah diaplikasikan oleh beberapa bandara di dunia seperti Bandara Incheon di Korea Selatan dan Bandara Changi di Singapura, Bandara Bao'an Shenzhen di China dan bandara-bandara lain di dunia serta Bandara di Indonesia seperti Soekarno-Hatta yang juga sudah mulai menerapkan teknologi. Sebagai contoh, penggunaan robot yang menggantikan peranan staf bandara seperti petugas *check-in counter*, *customer service*, *cleaning service* dan *security service*.

Pada pesawat terbang, otomatisasi diterapkan pada mesin-mesin yang memungkinkan pengendalian pesawat baik saat di darat, lepas landas, saat terbang, maupun saat mendarat dilakukan secara otomatis. Dengan demikian tugas pilot ke depan adalah memastikan seluruh kondisi telah dipenuhi dalam perpindahan mode otomatisasi serta mengambil keputusan dalam memecahkan masalah yang terjadi saat mengendalikan pesawat. Menurut McKinsey (2017), 75-375 juta tenaga kerja global akan beralih profesi (McKinsey, 2017). Parry menyatakan bahwa Indonesia perlu meningkatkan kualitas keterampilan tenaga kerja dengan teknologi digital (Parry, 2017).

Tantangan dalam era perubahan yang sangat cepat ini dalam dunia bisnis dikenal dengan menggunakan singkatan dari *volatility* (volatilitas/mudah berubah), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kompleksitas), dan *ambiguity* (ketidakjelasan) yaitu dunia VUCA (Bennett & Lemoine, 2014). *Decoupling* atau polarisasi antara dua kekuatan ekonomi terbesar dunia akan lebih mendorong pergeseran dari multilateralisme menuju bilateralisme dan bahkan unilateralisme. Dalam konteks tersebut, yang sangat dibutuhkan oleh Indonesia bukan hanya kekuatan, namun lebih penting lagi kapasitas adaptasi ataupun agilitas yang bisa dibuahkan dalam beberapa hal. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat serta dinamika

masyarakat yang tiada henti tersebut, lulusan pendidikan tinggi dituntut untuk memiliki kemampuan yang lincah beradaptasi, kemampuan berkomunikasi secara global, kemampuan bekerja sama dan berkolaborasi, memiliki kejujuran, inovatif dan kreatif dalam merespon peluang yang timbul akibat perubahan, kemampuan berpikir kritis, dan memiliki komitmen yang tinggi pada pekerjaannya.

Pendidikan tinggi memiliki peran yang sangat besar memikul kewajiban dan tanggung jawab dalam membangun landasan bangsa yang memiliki daya saing. Untuk menghadapi tantangan tersebut pendidikan penerbangan juga harus memanfaatkan teknologi yang sesuai dengan perkembangan jaman seperti penggunaan *virtual reality* yang memungkinkan untuk pelatihan dan pembelajaran calon pilot dalam menghadapi lingkungan penerbangan yang asli tanpa harus membangun simulator yang membutuhkan biaya yang besar. Penggunaan *3D printing* memungkinkan pembuatan prototipe komponen pesawat untuk media pembelajaran sehingga lebih mudah dibuat karena mengurangi kerumitan bahan, menghemat biaya dan waktu, serta komponennya juga jauh lebih ringan dan aman.

Perubahan bentuk kelembagaan dari STPI Curug menjadi PPI Curug diharapkan dapat menjadi solusi bagi pemenuhan kebutuhan SDM bidang penerbangan dengan mencetak SDM yang siap ditempatkan di dunia industri penerbangan dan menjawab tantangan akan perkembangan di dunia industri penerbangan. Dalam perubahan tersebut dilakukan penataan lembaga dalam memenuhi SN-Dikti. Dalam prosesnya tidak terlepas dari peran kepemimpinan Ketua STPI periode 2016-2019, yaitu Bapak Capt. Novyanto Widadi, S. AP., MM. yang berasal dari Tentara Nasional Indonesia (TNI)-Angkatan Udara (AU). Latar belakang militer yang dimiliki oleh Ketua STPI ternyata tidak serta merta membuat situasi lingkungan kampus STPI menjadi seperti kampus militer. Perguruan tinggi di bawah Kemenhub memang mengadopsi beberapa konsep militer dalam pengasuhan mahasiswanya yang disebut dengan taruna sehingga terkesan menjadi semi-militer. Beberapa nilai-nilai yang dibawa dari TNI-AU dapat diterapkan di lingkungan sipil, seperti kebersihan, kerapian, dan keteraturan yang terlihat perbedaannya dari sebelum dan sesudah dipimpin oleh Capt. Novyanto. Namun demikian, Ketua STPI sebagai pucuk pimpinan akademik dibantu oleh tiga orang

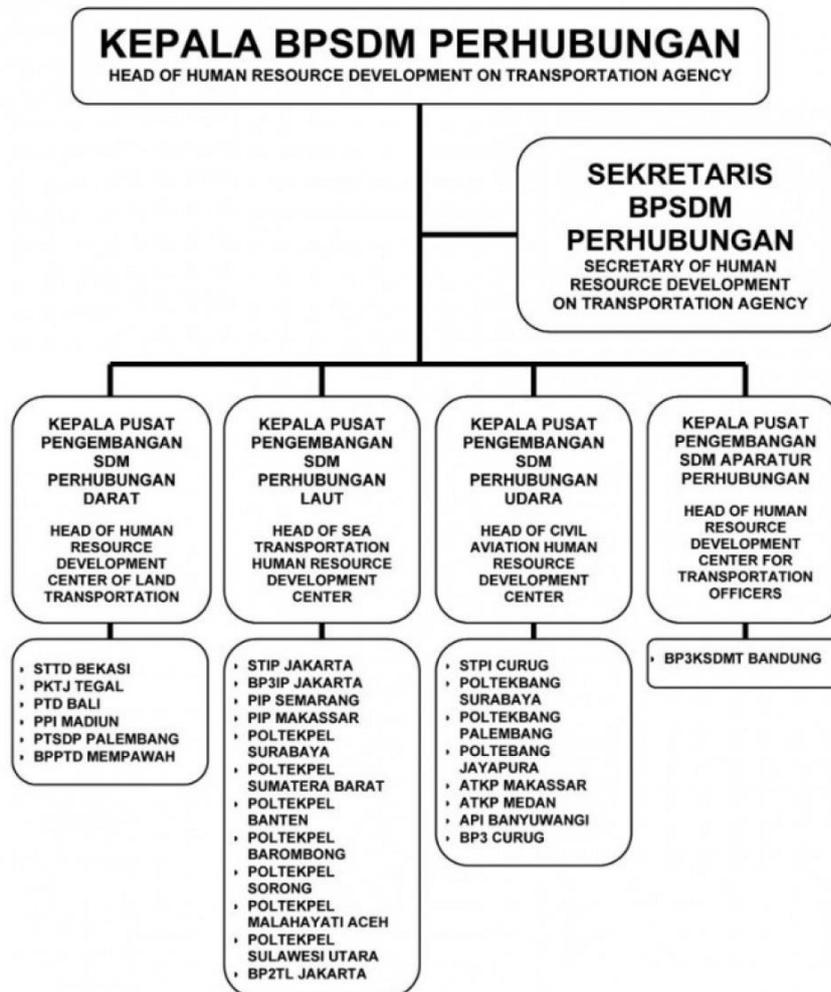
Wakil Ketua dan Kepala Jurusan tetap mengedepankan humanisme dalam kepemimpinan sehari-harinya. Saat ini PPI Curug dipimpin oleh Direktur yang merupakan pelaksana akademik dengan tugas melakukan penetapan kebijakan non akademik dan pengelolaan PPI Curug. Dalam melaksanakan tugas Direktur dibantu oleh tiga orang wakil direktur yaitu: wakil direktur bidang akademik (wadir 1), wakil direktur bidang keuangan dan umum (wadir 2), wakil direktur bidang ketarunan dan alumni (wadir 3). Dalam kepemimpinan Bapak Asri Santosa, ST., S. SiT., MT. terlihat penataan lembaga pendidikan tinggi yang lebih baik.

Peneliti dalam observasi awal menganggap bahwa kepemimpinan yang dijalankan sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional model Bass yang memiliki empat dimensi, yaitu *idealized influenced* (pengaruh idealis), *inspirational motivation* (motivasi menginspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (pertimbangan individu). Periode kepemimpinan Bapak Capt. Novyanto tersebut menjadi masa dimulainya transformasi dari sekolah tinggi menjadi politeknik dengan segala perubahan peraturan dan kebijakan pemerintah. Transformasi lembaga dari sekolah tinggi menjadi politeknik ini memberikan peluang bagi PPI Curug untuk lebih fokus pada tugas penyelenggaraan program pendidikan vokasi, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terapan di bidang penerbangan. Antusiasme pimpinan sangat terlihat sejak awal kepemimpinan yang memiliki visi mengembalikan kejayaan STPI.

Ciri khas perguruan tinggi di bawah Kemenhub sangat bernuansa birokratis. Dalam survey terdapat anggapan bahwa, “Suasana kampus lebih seperti sebuah kantor yang memiliki sekolah dibandingkan sekolah yang memiliki kantor.” Kepemimpinan yang dijalankan cenderung vertikal dari atas ke bawah (*top-down*). Hal ini tidak terlepas dari kurangnya otonomi kampus itu sendiri, di mana STPI merupakan salah satu unit pelaksana teknis (UPT) setingkat eselon II di bawah Badan Pengembangan SDM Perhubungan (BPSDMP) yang pembinaannya berada di bawah Pusat Pengembangan SDM Perhubungan Udara (PPSDMPU) yang tergambar pada bagan hubungan koordinasi BPSDMP dalam gambar 1.1. Walaupun setelah berubah menjadi PPI Curug yang berstatus menjadi unit non eselon, namun perlakuan terhadap perguruan tinggi di bawah Kemenhub relatif masih sama seperti sebelumnya. Informasi ini didapat dari hasil survey pemahaman *civitas* akademik terhadap perubahan kelembagaan yang menganggap bahwa

perubahan dari sekolah tinggi menjadi politeknik ini tidak memiliki dampak yang signifikan bagi perubahan perilaku organisasi maupun kepemimpinan di PPI Curug. Perubahan dari STPI menjadi PPI Curug dianggap sebagai ‘ganti kulit’, perubahan status kelembagaan dari sekolah tinggi menjadi politeknik ini dianggap hanya sebatas mengganti nama saja yang mau tidak mau harus diikuti dan tidak memiliki dampak perubahan yang berarti. Adanya perbedaan antusiasme antara harapan/visi pimpinan dan bawahan ini menjadi suatu kesenjangan. Kepemimpinan harus dijalankan untuk mengisi ruang kesenjangan tersebut agar para bawahan dapat searah/sejalan visinya dengan atasan.

STRUKTUR ORGANISASI BPSDM PERHUBUNGAN
 ORGANIZATION STRUCTURE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT ON TRANSPORTATION AGENCY



Gambar 1.2 Struktur Organisasi BPSDM, Kementerian Perhubungan
 Sumber: <https://bpsdm.dephub.go.id>

Peneliti tertarik untuk mendalami peran kepemimpinan pada perubahan status kelembagaan dari STPI Curug menjadi PPI Curug dengan tantangan perilaku

organisasi yang cenderung tidak antusias (biasa saja), serta adanya prioritas pencapaian visi misi PPI Curug, yaitu:

1. Visi PPI Curug yaitu menjadi pusat unggulan pendidikan penerbangan yang mandiri, berstandar nasional dan internasional.
2. Misi PPI Curug yaitu menyelenggarakan Pendidikan, Penelitian teknologi terapan, Pengabdian kepada Masyarakat di bidang penerbangan yang mengutamakan budaya keselamatan, memiliki daya saing, mandiri dan profesional serta memiliki iman dan taqwa.

Dalam pencapaian visi misi tersebut dibutuhkan pemimpin yang transformatif dengan pendekatan empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh idealis, motivasi menginspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pada pengaruh idealis, pimpinan diharapkan dapat menjadi panutan sehingga meningkatkan kepercayaan para *civitas* akademik untuk menggerakkan perubahan ke kondisi yang ingin dicapai. Pada motivasi yang menginspirasi, diharapkan pimpinan yang dapat membagikan visinya sehingga dapat menginspirasi *civitas* akademik untuk optimis dan berkomitmen dalam mencapai visi tersebut. Pada stimulasi intelektual diharapkan pimpinan perguruan tinggi sebagai pucuk-pucuk intelektualitas dapat memberikan stimulasi untuk memecahkan berbagai persoalan yang ada pada *civitas* akademik yang dianggap adalah kaum yang memiliki intelektualitas yang tinggi. Pada perhatian individu, pimpinan diharapkan dapat mengerti kebutuhan individu dan membimbing secara personal untuk menggali dan mengembangkan potensi diri sehingga dapat mencapai bahkan melampaui target kinerja yang diharapkan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Setiap orang mempunyai pengaruh atas pihak lain, dengan latihan dan peningkatan pengetahuan oleh pihak maka pengaruh tersebut akan bertambah dan berkembang. Kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Sebagaimana yang dituntut dalam laporan kinerja perguruan tinggi (LKPT), kepemimpinan efektif mengarahkan dan mempengaruhi perilaku semua unsur

dalam program studi, mengikuti nilai, norma, etika, dan budaya organisasi yang disepakati bersama, serta mampu membuat keputusan yang tepat dan cepat. Kepemimpinan mampu memprediksi masa depan, merumuskan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel, serta mengkomunikasikan visi ke depan, yang menekankan pada keharmonisan hubungan manusia dan mampu menstimulasi secara intelektual dan arif bagi anggota untuk mewujudkan visi organisasi, serta mampu memberikan arahan, tujuan, peran, dan tugas kepada seluruh unsur dalam perguruan tinggi. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dikenal kepemimpinan operasional, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan publik. Kepemimpinan operasional berkaitan dengan kemampuan menjabarkan visi, misi ke dalam kegiatan operasional program studi. Kepemimpinan organisasi berkaitan dengan pemahaman tata kerja antar unit dalam organisasi perguruan tinggi. Kepemimpinan publik berkaitan dengan kemampuan menjalin kerja sama dan menjadi rujukan bagi publik.

Untuk menghadapi tantangan perubahan, dibutuhkan kepemimpinan yang kuat. Keberhasilan perubahan organisasi merupakan hasil kepemimpinan dalam menjalankan perannya sebagai agen perubahan (Usman, 2020). Perubahan yang dialami perguruan tinggi memiliki dampak langsung pada peran dan tanggung jawab pemimpin mereka (Goodall, 2006). Tentu saja peran pemimpin institusi pendidikan tinggi sebagai agen perubahan menjadi sangat penting (Amey, 2010). Dalam menghadapi konstituen internal (anggota senat, dosen, staf administrasi, serta mahasiswa) dan pemangku kepentingan eksternal (alumni, partner komunitas, dan industri/pengguna lulusan), pimpinan perguruan tinggi membutuhkan praktik kepemimpinan dalam kapasitas dan lingkungan yang berbeda-beda (Bourgeois, 2017).

Kepemimpinan memiliki beberapa gaya kepemimpinan. Setiap gaya tersebut memiliki konsekuensi positif dalam pencapaian tujuan organisasi. Ali, Jangga, Ismail, dan Mat (2015) menyatakan bahwa, "*leadership styles can be divided into two major forms: transactional and transformational leadership style. According to study conducted by several researchers*" (Ali, Jangga, Ismail, & Mat, 2015). Gaya kepemimpinan dapat dibagi ke dalam dua bentuk utama: kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional menurut studi yang dilakukan oleh beberapa peneliti.

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan pegawai yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Menurut Bowers et. al (2017), bahwa:

The transactional leader this leader focuses on a small set of individual details, is intelligent, follows the rules, and gets the job done. The transactional leader is bound by rules and regulations, making him/her illsuited to manage the dynamics of most emerging crisis situations (Bowers, Hall, & Srinivasan, 2017).

Gaya kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada interpersonal individu, kecerdasan individu, mengikuti aturan dan mendapatkan pekerjaan. Pemimpin transaksional terikat oleh aturan dan peraturan, sehingga tidak adanya dinamika dalam organisasi. Sedangkan menurut Black (2015), pendekatan transformasional dipersepsikan cocok dengan tantangan dari perubahan sektor (globalisasi dan permintaan yang dikendalikan pengguna) dan suatu pendekatan kepemimpinan yang akan memungkinkan solusi kreatif yang diperlukan untuk memenuhi tantangan tersebut (Black, 2015).

Dari kedua gaya kepemimpinan tersebut, peneliti hanya fokus pada kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan beberapa hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformational sangat tepat untuk perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki sejumlah manfaat yang signifikan dan telah menarik sejarah panjang penelitian empiris (Lee, 2014). Pertama, terdapat bukti yang dapat dipercaya bahwa kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang efektif di tingkat organisasi (Nemanich & Keller, 2007), tingkat industri (García-Morales et al., 2012; Howell dan Avolio, 1993; Liao dan Chuang, 2007) dan tingkat nasional (Howell dan Avolio, 1993; Jung et al., 2008; Walumbwa et al., 2005). Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja organisasi dalam hal produktivitas (Howell dan Avolio, 1993), laba (Hofmann dan Jones, 2005) dan kepuasan pelanggan (Liao dan Chuang, 2007). Penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif dengan inovasi organisasi (García-Morales et al., 2012; Matzler et al., 2008; Jung et al., 2008), kepuasan kerja (Braun,

et al., 2013; Nemanich dan Keller, 2007; Walumbwa et al., 2005) dan retensi staf (Avey et al., 2008; Green et al., 2013; Tse et al., 2013).

Kedua, kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada visi (Bass, 1988). Visi dibuat berdasarkan kepentingan kolektif daripada kepentingan seorang pemimpin sehingga menjadi *vocal point* (Northouse, 2013; Tucker dan Russell, 2004). Menurut Conger (1991), inti dari kepemimpinan transformasional adalah penciptaan visi yang menginspirasi yang menanamkan rasa identitas dan tujuan kepada pengikut. Sambil mengejar visi, pengikut belajar bagaimana mereka menyesuaikan diri dengan organisasi atau masyarakat secara umum (Northouse, 2013). Aspek kepemimpinan ini sangat penting karena memungkinkan orang-orang dengan latar belakang yang beragam untuk bekerja sama secara produktif menuju tujuan bersama sambil secara efektif mengurus berbagai peran dan fungsi yang terkadang bertentangan, dalam suatu organisasi.

Terakhir, kepemimpinan transformasional berbicara tentang perubahan (Lee, 2014). Pemimpin transformasional mengubah pengikut mereka: dengan mendorong mereka untuk melampaui kepentingan mereka sendiri; dengan meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah tertentu; dan dengan mendorong mereka untuk mengembangkan diri (Yukl, 2012). Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perubahan atau modifikasi sistem organisasi untuk mengakomodasi visi daripada bekerja dalam batasan sistem yang ada (Howell & Avolio, 1993). Ini juga berkaitan dengan transformasi kinerja organisasi baik dari kinerja buruk menjadi memuaskan atau dari diterima menjadi sangat baik (Bass dan Riggio, 2006; Mullins, 2007; Pawar, 2003; Tucker dan Russell, 2004).

Berdasarkan penelitian relevan dan penelitian terdahulu, maka kajian kepemimpinan transformasional sangat tepat dalam melihat perubahan organisasi. Penelitian ini relevan dengan objek yang akan diteliti. Kepemimpinan transformasional merupakan karakter pembentukan dan pengembangan keahlian dan keterampilan sesuai dengan perubahan akademisi menjadi bidang vokasi. Peneliti menggunakan pisau analisis kepemimpinan transformational berdasarkan pendapat Bass yang merancang model kepemimpinan transformasi yang menggabungkan empat dimensi berbeda: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Penelitian ini menggunakan model kepemimpinan transformasional dengan pendekatan empat dimensi tersebut.

Dalam kasus ini, beberapa studi mencatat pentingnya kepemimpinan transformasional yang fokus pada perubahan dan pembelajaran dalam menghadapi tuntutan perkembangan lingkungan strategis. Studi kasus dilakukan dengan menelusuri empat dimensi kepemimpinan transformasional (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration*) di Politeknik Penerbangan Indonesia Curug. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional didemonstrasikan saat perubahan status kelembagaan terjadi di PPI Curug, maka dilakukan penelitian tentang “Kepemimpinan Transformasional dalam Perubahan Status Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia menjadi Politeknik Penerbangan Indonesia Curug, Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten.”

Penelitian ini menawarkan sudut pandang baru pada bidang yang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional yang efektif dalam perubahan organisasi dengan kerangka kepemimpinan akademik yang diterapkan pada perguruan tinggi di bawah koordinasi kementerian atau LPNK. Penelitian ini mengasumsikan kepemimpinan transformasional dapat didemonstrasikan oleh pemimpin yang tidak berasal dari bidang pendidikan di satuan pendidikan dengan jalur pembinaan yang kompleks dalam menghadapi tantangan perubahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan transformasional dalam perubahan status kelembagaan dari STPI menjadi PPI Curug didemonstrasikan. Sub fokus penelitian pada empat dimensi kepemimpinan transformasional, mencakup pengaruh idealis, motivasi menginspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu dalam proses perubahan status kelembagaan dari STPI Curug menjadi PPI Curug, maka secara spesifik penelitian ini akan dipandu oleh pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Bagaimana pimpinan memberi pengaruh ideal kepada *civitas* akademik dalam perubahan status dari STPI menjadi PPI Curug?
2. Bagaimana pimpinan memberikan motivasi menginspirasi kepada *civitas* akademik dalam perubahan status dari STPI menjadi PPI Curug?
3. Bagaimana pimpinan memberikan stimulasi intelektual kepada *civitas* akademik dalam perubahan status dari STPI menjadi PPI Curug?

4. Bagaimana pimpinan memberikan pertimbangan individual kepada *civitas* akademik dalam perubahan status dari STPI menjadi PPI Curug?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan mengeksplorasi secara mendalam terhadap fakta-fakta yang terjadi dalam rangka merumuskan sebuah gagasan implementasi kepemimpinan transformasional dalam perubahan status kelembagaan di Politeknik Penerbangan Indonesia Curug dari sudut pandang dimensi:

1. Pimpinan dalam memberikan pengaruh idealis kepada *civitas* akademik dalam perubahan status dari STPI menjadi PPI Curug;
2. Pimpinan dalam memberikan motivasi menginspirasi kepada *civitas* akademik dalam perubahan status dari STPI menjadi PPI Curug;
3. Pimpinan dalam memberikan stimulasi intelektual kepada *civitas* akademik dalam perubahan status dari STPI menjadi PPI Curug; dan
4. Pimpinan dalam memberikan pertimbangan individual kepada *civitas* akademik dalam perubahan status dari STPI menjadi PPI Curug.

D. Signifikansi Penelitian

Perbedaan dengan perguruan tinggi lainnya, asumsi kepemimpinan tertinggi, serta perspektif yang unik membuat penelitian ini penting dan diperlukan. Perbedaan kualitas institusi serta pemimpin menyediakan banyak sekali informasi penting terkait strategi dan dilema kepemimpinan yang dihadapi oleh PTKL. Dengan mempertimbangkan pengalaman dan lingkungan yang jamak, triangulasi yang melekat memanfaatkan berbagai bidang pengetahuan (Mathison, 1988).

1. Signifikansi Teoritis

Penelitian seperti ini dapat membantu mereka yang tertarik dalam mengembangkan pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan untuk pemetaan kepemimpinan sepanjang jalur karir serupa di pendidikan tinggi (Madsen, 2006). Dari sisi konseptual/teoritik, penelitian ini diharapkan dapat:

- a. Menambah literatur yang terkait dengan pendidikan tinggi di Indonesia. khususnya kajian ilmu pengetahuan manajemen pendidikan tinggi di bidang vokasi penerbangan.

- b. Menjadi salah satu referensi bagi Politeknik Penerbangan lain dalam upaya mempermudah proses transformasi;
- c. Menjadi bahan referensi terkait model kepemimpinan transformasional di Politeknik Penerbangan Indonesia.
- d. Bermanfaat dalam memahami institusi yang lebih bervariasi untuk diperbincangkan pada relung perguruan tinggi.

2. Signifikansi Praktis

Penelitian ini mengidentifikasi sifat-sifat dan karakteristik yang paling umum dihubungkan dengan pemimpin efektif pada institusi yang serupa. Pada prosesnya, penelitian akan menyertakan pemangku kepentingan utama pada level yang berbeda dalam organisasi di PPI Curug (seperti direktur, wakil direktur, kepala program studi, taruna). Dari segi manfaat praktis, penelitian ini diharapkan dapat:

- a. Memberikan kontribusi informasi kepada Direktur PPI Curug dalam proses transformasi dari STPI menjadi PPI Curug sehingga memberikan wawasan bagi pemimpin institusi ini mengenai tantangan dan strategi untuk menuntun institusinya.
- b. Dijadikan bahan referensi khususnya bagi Kemendikbudristek dalam penyusunan perubahan peraturan perundangan terkait penyelenggaraan PTKL.
- c. Menjadi dasar bagi peneliti selanjutnya dalam pengembangan teori-teori baru dalam manajemen pendidikan.
- d. Memberi tuntunan *best practice* dan sebagai masukan dalam melakukan perubahan dan pengambilan kebijakan di PPI Curug.

E. Kebaruan Penelitian (*State of the Art*)

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional sudah banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh van der Voet (2016) berfokus pada hubungan antara kepemimpinan perubahan atasan langsung dan komitmen penerima perubahan untuk berubah serta memeriksa sejauh mana hubungan tersebut dikaitkan dengan birokrasi yang seringkali menjadi karakter organisasi publik. Hasil dari penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan perubahan berkontribusi dalam mengubah komitmen pegawai untuk berubah

dengan cara menyediakan komunikasi perubahan yang berkualitas tinggi serta menstimulasi partisipasi pegawai dalam implementasi perubahan. Namun demikian, temuannya juga mengindikasikan bahwa persepsi plat merah pada penerima perubahan dan rendahnya kepercayaan pada gaya kepemimpinan transformasional menghalangi potensi kepemimpinan perubahan untuk membawa partisipasi pegawai dalam implementasi perubahan (van der Voet, 2016).

Penelitian Harb dan Sidani (2019) berfokus pada pengaruh karakteristik kepemimpinan transformasional pada perubahan organisasi sektor publik di Libanon. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya perilaku transformasional yang diadopsi oleh manajer publik dalam memimpin perubahan dalam sektor publik di Libanon, meskipun ada banyak kendala. Mereka menegaskan peran dua dimensi transformasional yaitu pengaruh ideal dan motivasi inspirasional dalam implementasi perubahan organisasi yang sukses. Studi ini memberikan kontribusi untuk pemahaman yang lebih baik tentang peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong perubahan di sektor publik (Harb & Sidani, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Eisenbach, Watson, dan Pillai (1999) berfokus pada literatur manajemen perubahan dan literatur kepemimpinan transformasional dalam menjawab bagaimana pemimpin menghadapi perubahan dan mengapa kepemimpinan transformasional dapat menjadi jalan kesuksesan untuk menetapkan perubahan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi yang sukses untuk menghadapi perubahan organisasi yang berkelanjutan adalah untuk menyelesaikan ketidakpastian pengikut tentang proses perubahan dan meningkatkan kemampuan beradaptasi mereka melalui komunikasi, pelatihan, dan pendampingan yang sering (Eisenbach et al., 1999).

Usman (2020) dalam penelitiannya mengulas kepemimpinan transformasional sebagai model yang efektif untuk menyetir perubahan organisasi dalam konteks pemimpin organisasi saat ini. Walaupun masih terdapat kontroversi mengenai signifikan gaya kepemimpinan untuk membuat perubahan, hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang spesifik untuk meraih kesuksesan perubahan organisasi dalam lingkungan saat ini (Usman, 2020).

Shrestha (2020) mereviu literatur mengenai kontribusi kepemimpinan transformasional dan dimensinya dalam perubahan organisasi di antara sekolah. Karena sifatnya yang luas ini, komposisi kepemimpinan transformasional berguna

dalam setiap jenis situasi dan mempromosikan proses perubahan dalam organisasi. Selanjutnya kepemimpinan transformasional mengubah organisasi dan menunjukkan tingkat kinerja dan kepuasan yang tinggi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang lebih baik untuk menangani masalah daripada model kepemimpinan lainnya (Shrestha, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Nurtjahjani, Noermijati, Hadiwidjojo, dan Irwanto (2020) fokus pada aplikasi empat dimensi kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass dan Avolio (1990) di lembaga pendidikan khususnya pengajar. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam memaksimalkan kinerja pengajar dalam mengimplementasikan tridharma perguruan tinggi.

Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih kurang dilakukan pada perguruan tinggi yang mengalami perubahan kelembagaan khususnya untuk PTKL. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki tingkat kebaruan karena PTKL memiliki keunikan dalam kepemimpinan dengan konstituensi yang melekat pada segala atribut dan jabatan lainnya sesuai dengan kebijakan kementerian yang menaunginya. Identifikasi profil kepemimpinan transformasional pendidikan tinggi akan sangat membantu dalam memetakan perencanaan dan penempatan pemimpin di perguruan tinggi di bawah kementerian yang selama ini masih kurang dicermati.

Adapun kebaruan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional yang efektif dalam perubahan organisasi perguruan tinggi. Selain itu, penelitian ini juga menawarkan sudut pandang baru pada bidang yang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional dalam perubahan kelembagaan dengan kerangka kepemimpinan akademik yang diterapkan pada PTKL. Penelitian ini mengasumsikan kepemimpinan transformasional dapat didemonstrasikan oleh pemimpin yang tidak berasal dari bidang pendidikan di satuan pendidikan dengan jalur pembinaan yang kompleks dalam menghadapi tantangan perubahan.