



## Transformasi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam melalui Kepemimpinan Visioner

Zainal Hakim<sup>1\*</sup>, Yuliana Alfiyatun<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Agama Islam Darul Hikmah Bangkalan, Indonesia

<sup>2</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Ibrohimy Bangkalan, Indonesia

\*Penulis Koresprodensi: [zainal@darul-hikmah.com](mailto:zainal@darul-hikmah.com)<sup>1</sup>

**Abstract.** This study explores how strategic leadership can drive institutional transformation toward excellence in Islamic higher education. A qualitative research approach with an ethnographic orientation was adopted, conducted at UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi, Indonesia, for one year, specifically during the university's preparation for national accreditation. Data were collected through three primary methods: participant observation in leadership meetings and quality assurance activities, in-depth interviews with 14 key informants (including university leaders, lecturers, and accreditation staff), and document analysis of the institution's strategic plan and accreditation report. Data analysis employed an inductive thematic procedure, in which interview transcripts, field notes, and institutional documents were analyzed to identify emerging themes. The research findings revealed that strategic leadership is realized through three main pillars: clear visionary direction, participatory management, and the integration of Islamic humanistic values into institutional governance. Despite facing challenges such as structural fragmentation, limited financial resources, and cultural resistance to change, the leadership successfully mobilized collective commitment and aligned organizational efforts with accreditation goals. As a result, the university achieved the highest national accreditation rating (A). This study contributes theoretically by contextualizing strategic leadership within faith-based educational settings in developing countries and highlighting the importance of moral authority, inclusive communication, and organizational synergy. Practically, these findings offer valuable insights for Islamic university leaders seeking to foster excellence under constraints.

**Keywords:** Accreditation; Islamic Higher Education; Organizational Transformation; Strategic Leadership; Visionary Direction.

**Abstrak.** Studi ini mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan strategis dapat mendorong transformasi kelembagaan menuju keunggulan dalam pendidikan tinggi Islam. Pendekatan penelitian kualitatif dengan orientasi etnografi diadopsi, yang dilakukan di UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi, Indonesia, selama satu tahun, khususnya selama persiapan akreditasi nasional universitas. Data dikumpulkan melalui tiga metode utama: observasi partisipan dalam rapat pimpinan dan kegiatan penjaminan mutu, wawancara mendalam dengan 14 informan kunci (termasuk pimpinan universitas, dosen, dan staf akreditasi), dan analisis dokumen rencana strategis kelembagaan dan laporan akreditasi. Analisis data menggunakan prosedur tematik induktif, di mana transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumen kelembagaan dianalisis untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan strategis diwujudkan melalui tiga pilar utama: arahan visioner yang jelas, manajemen partisipatif, dan integrasi nilai-nilai humanistik Islam ke dalam tata kelola kelembagaan. Meskipun menghadapi tantangan seperti fragmentasi struktural, keterbatasan sumber daya keuangan, dan resistensi budaya terhadap perubahan, kepemimpinan berhasil memobilisasi komitmen kolektif dan menyelaraskan upaya organisasi dengan tujuan akreditasi. Hasilnya, universitas ini meraih peringkat akreditasi nasional tertinggi (A). Studi ini berkontribusi secara teoretis dengan mengontekstualisasikan kepemimpinan strategis dalam lingkungan pendidikan berbasis agama di negara-negara berkembang dan menyoroti pentingnya otoritas moral, komunikasi inklusif, dan sinergi organisasi. Secara praktis, temuan ini menawarkan wawasan berharga bagi para pemimpin universitas Islam yang berupaya mendorong keunggulan dalam kondisi terbatas.

**Kata Kunci:** Akreditasi; Kepemimpinan Strategis; Pendidikan Tinggi Islam; Transformasi Organisasi; Visi Strategis.

## 1. PENDAHULUAN

Mengejar keunggulan institusional telah menjadi prioritas utama bagi institusi pendidikan tinggi di seluruh dunia, terutama dalam konteks pemeringkatan global, kerangka akreditasi, dan lingkungan akademik yang semakin kompetitif. Bagi institusi pendidikan tinggi Islam, pengejaran ini semakin dibentuk oleh kebutuhan untuk menyeimbangkan standar akademik global dengan misi keagamaan, budaya, dan moral (Al-Attas, 2010; Hashim, 2017). Mencapai keunggulan institusional bukan sekadar upaya teknis; hal ini membutuhkan kepemimpinan visioner dan adaptif yang mampu mengintegrasikan beragam nilai, menavigasi kompleksitas organisasi, dan menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan (Fullan, 2007; Leithwood dkk., 2006).

Mengejar keunggulan institusional merupakan tujuan utama bagi institusi pendidikan tinggi di seluruh dunia, dan hal ini khususnya terlihat dalam konteks pendidikan tinggi Islam. Di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Indonesia, ambisi ini berkaitan erat dengan implementasi strategis kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner, yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk membayangkan masa depan, menyelaraskan para pemangku kepentingan dengan visi institusi yang jelas, dan menginspirasi upaya kolektif menuju tujuan jangka panjang, memainkan peran krusial dalam membentuk transformasi universitas. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bentuk dan karakteristik kepemimpinan visioner yang diterapkan di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi dan dampaknya terhadap proses transformasi institusi.

Penerapan kepemimpinan visioner di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi dapat dilihat melalui kombinasi model dan gaya kepemimpinan yang mencerminkan nilai, misi, dan aspirasi institusi. Kepemimpinan di universitas ini menggabungkan unsur-unsur tata kelola partisipatif, di mana para pemimpin secara aktif melibatkan dosen dan staf dalam proses pengambilan keputusan, serta kepemimpinan transformasional, yang memastikan bahwa visi dan misi diterjemahkan menjadi tujuan yang dapat ditindaklanjuti. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis model dan gaya kepemimpinan yang digunakan di institusi ini, serta mengeksplorasi bagaimana pendekatan-pendekatan ini berkontribusi pada transformasinya.

Kepemimpinan strategis telah muncul sebagai pendekatan krusial dalam membimbing institusi menuju tujuan-tujuan ini. Didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengantisipasi, membayangkan, dan mempertahankan fleksibilitas organisasi sekaligus memberdayakan pihak lain untuk menciptakan perubahan strategis, kepemimpinan strategis memungkinkan transformasi institusi jangka panjang (Ireland & Hitt, 2005). Dalam pendidikan tinggi, hal ini

melibatkan artikulasi arahan yang jelas, penyelarasan sumber daya, mobilisasi pemangku kepentingan internal, dan respons terhadap tuntutan mutu eksternal (Rowley & Sherman, 2003; Gumus dkk., 2018). Di universitas-universitas Islam, tantangan-tantangan ini diperparah oleh keterbatasan struktural, resistensi budaya, dan ketegangan antara praktik manajemen modern dan hierarki akademik tradisional (Alsuood & Youde, 2018).

Di Indonesia, institusi pendidikan tinggi Islam—diwakili oleh universitas Islam negeri (UIN)—telah mengalami ekspansi yang pesat, namun terus menghadapi tantangan dalam mencapai keunggulan akreditasi dan daya saing global (Khoir dkk., 2025; Zuhdi, 2015). Meskipun banyak kebijakan yang mempromosikan penjaminan mutu dan restrukturisasi organisasi, banyak institusi kesulitan menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik karena kesenjangan kepemimpinan, budaya organisasi yang terfragmentasi, dan keterbatasan sumber daya (Rosser, 2023). Akibatnya, kepemimpinan menjadi faktor penentu dalam mendorong perubahan kelembagaan yang berarti, terutama selama periode penilaian dan akreditasi. Penelitian terbaru telah menekankan peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas akademik dan kinerja kelembagaan (Gerashchenko, 2022; Khan dkk., 2024). Namun, terdapat investigasi empiris yang terbatas tentang bagaimana kepemimpinan strategis beroperasi dalam konteks pendidikan berbasis agama atau Islam, terutama dalam lingkungan dengan sumber daya yang terbatas. Sebagian besar studi kepemimpinan cenderung berfokus pada model sekuler atau lembaga Barat, sehingga meninggalkan kesenjangan kritis dalam memahami bagaimana universitas Islam mengadaptasi dan menginovasi praktik kepemimpinan untuk memenuhi tolok ukur mutu eksternal sambil tetap menjaga nilai-nilai inti.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi peran kepemimpinan dalam pengembangan kelembagaan. Misalnya, (Alsuood & Youde, 2018) menemukan bahwa kepemimpinan di universitas Islam seringkali menghadapi resistensi akibat benturan antara praktik manajemen modern dan nilai-nilai tradisional. Demikian pula, (Khoir dkk., 2025) menyoroti tantangan yang dihadapi universitas Islam dalam mencapai keunggulan akreditasi meskipun terjadi ekspansi yang pesat. (Rosser, 2023) lebih lanjut menekankan kesenjangan antara kebijakan dan praktik dalam penjaminan mutu, yang dikaitkan dengan budaya organisasi yang terfragmentasi dan kesenjangan kepemimpinan. (Gerashchenko, 2022) menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja kelembagaan, tetapi penelitian ini difokuskan pada lembaga sekuler. Terakhir, (Khan dkk., 2024) mengeksplorasi peran kepemimpinan dalam meningkatkan mutu akademik, tetapi tanpa mempertimbangkan tantangan unik yang dihadapi lembaga berbasis agama. Secara teoritis, penelitian ini menambah kumpulan penelitian yang berkembang tentang kepemimpinan strategis dengan

menawarkan wawasan dari Global Selatan, konteks berbasis agama yang masih kurang terwakili dalam literatur kepemimpinan (Lumby & Coleman, 2007).

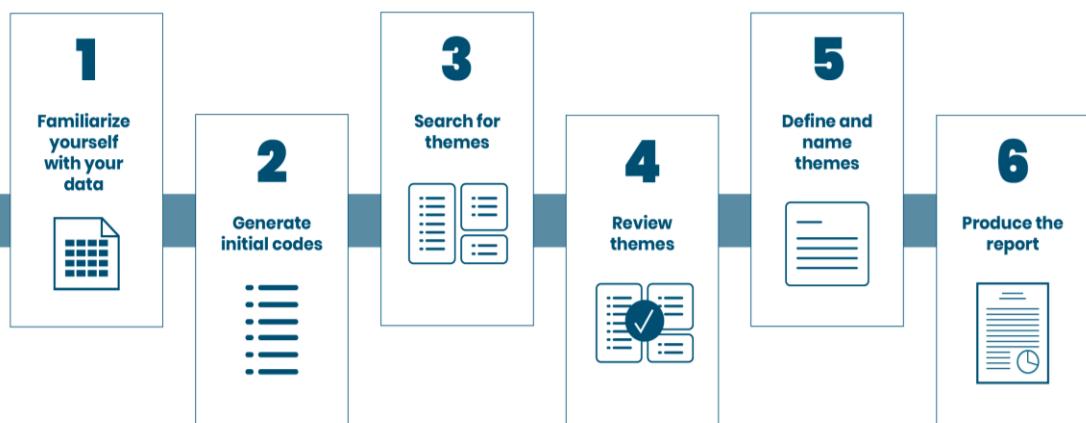
Dari studi-studi ini, jelas bahwa meskipun banyak yang telah ditulis tentang kepemimpinan dalam pendidikan tinggi, ada kesenjangan yang jelas dalam literatur mengenai bagaimana kepemimpinan strategis secara khusus berfungsi dalam konteks pendidikan tinggi Islam, terutama dalam lingkungan yang terbatas sumber daya seperti di Indonesia. Penelitian yang ada sebagian besar berfokus pada model kepemimpinan sekuler dan Barat, mengabaikan integrasi unik nilai-nilai Islam dan kompleksitas budaya dalam universitas-universitas Islam. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya pada bagaimana kepemimpinan visioner di lembaga pendidikan tinggi Islam, seperti UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, menavigasi tekanan eksternal akreditasi dan tantangan internal untuk mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam praktik manajemen modern. Studi ini akan berkontribusi untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan memberikan analisis empiris tentang kepemimpinan visioner di universitas Islam Indonesia, menyoroti penerapan praktis kepemimpinan strategis dalam mengatasi hambatan-hambatan tertentu sambil mempertahankan nilai-nilai inti.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan orientasi etnografi untuk mengeksplorasi praktik kepemimpinan strategis di sebuah institusi pendidikan tinggi Islam. Etnografi dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami proses budaya dan interaksi sosial yang kompleks dari dalam lingkungan organisasi. Pendekatan ini cocok untuk menangkap bagaimana kepemimpinan dipraktikkan, dipersepsi, dan dialami oleh berbagai pemangku kepentingan dalam rutinitas akademik dan administratif sehari-hari mereka (Creswell & Poth, 2018; Fetterman, 2010).

Penelitian ini dilakukan di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, sebuah perguruan tinggi Islam negeri di Indonesia yang sedang menjalani reformasi akreditasi nasional. Lokasi penelitian dipilih secara purposive sampling berdasarkan upaya kepemimpinan strategis dan transformasi organisasi terkini. Data dikumpulkan selama dua belas bulan melalui tiga teknik utama: observasi partisipan terhadap rapat pimpinan dan kegiatan penjaminan mutu, wawancara semi-terstruktur dengan 14 informan kunci (pimpinan universitas, dosen, staf akreditasi), dan analisis dokumen rencana strategis institusi, laporan akreditasi, dan komunikasi pimpinan (Yin, 2018). Catatan lapangan dan memo reflektif juga digunakan untuk memperkaya pemahaman kontekstual lokasi penelitian.

Analisis data mengikuti prosedur tematik induktif, di mana data lapangan ditranskripsi, dikodekan, dan dikategorikan untuk mengidentifikasi pola dan tema yang muncul (Braun & Clarke, 2006). Perbandingan dan triangulasi yang konstan digunakan untuk meningkatkan kredibilitas temuan, dengan menggabungkan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumen (Lincoln & Guba, 1985). Pertimbangan etis meliputi persetujuan berdasarkan informasi, kerahasiaan, dan partisipasi sukarela semua informan, untuk memastikan penelitian memenuhi standar etika kualitatif (Mertens, 2020).



**Gambar 1.** Analisis Tematik.

Penelitian ini dipandu oleh kerangka kerja konseptual yang menghubungkan empat dimensi inti kepemimpinan strategis—arahan visioner, tata kelola partisipatif, nilai-nilai humanis Islam, dan budaya organisasi kolaboratif—with tiga hasil utama kelembagaan: keberhasilan akreditasi, integrasi organisasi, dan keunggulan berkelanjutan. Kerangka kerja ini mendukung pengembangan instrumen penelitian dan berfungsi sebagai panduan selama analisis.

### 3. TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### Temuan

Sebelum menyajikan hasil penelitian, penting untuk memahami konteks perolehan temuan ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan kepemimpinan visioner di UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi, Indonesia, dan dampaknya terhadap transformasi kelembagaan yang sedang berlangsung. Dalam proses pengumpulan data, berbagai teknik telah digunakan, termasuk observasi partisipatif, wawancara mendalam dengan pimpinan dan staf kunci, serta analisis dokumen strategis yang relevan dengan tujuan penelitian.

Data yang diperoleh dari berbagai sumber ini mencerminkan kompleksitas tantangan dan pencapaian yang dihadapi institusi dalam mencapai keunggulan, serta bagaimana

kepemimpinan visioner memainkan peran penting dalam membentuk arah dan tujuan organisasi. Temuan berikut akan disajikan secara tematik untuk memberikan gambaran yang jelas tentang dampak kepemimpinan strategis terhadap perubahan organisasi di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

**Tabel 1.** Ringkasan Praktik Kepemimpinan Strategis dan Sumber Bukti.

<b>Tema</b>	<b>Praktik Utama yang Diamati</b>	<b>Sumber Bukti</b>
Arah Visioner	Menerjemahkan visi menjadi strategi; komunikasi yang konsisten	Rencana Strategis; Transkrip Wawancara
Tata Kelola Partisipatif	Forum pemangku kepentingan; mekanisme umpan balik dari bawah ke atas	Pengamatan pertemuan; Wawancara fakultas
Integrasi Humanistik Islam	Pembingkai kebijakan yang etis; musyawarah berbasis agama	Dokumen kebijakan; Pernyataan Rektor

*Sumber: Observasi lapangan, dokumen kelembagaan, dan wawancara (2022–2023).*

Tema pertama yang diidentifikasi dalam data adalah peran penting Arah Visioner. Di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, visi institusi yang dirangkum dalam rencana strategisnya berfungsi sebagai panduan yang jelas bagi seluruh pemangku kepentingan. Visi ini bukan sekadar pernyataan abstrak, tetapi diterjemahkan ke dalam langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti. Visi universitas, yang dibingkai sebagai "kampus cerdas dan hijau dengan nilai-nilai Islam sebagai intinya," dikomunikasikan secara konsisten melalui rapat pimpinan dan dokumen perencanaan strategis. Narasumber menegaskan bahwa visi tersebut merupakan kekuatan pemersatu, dan integrasinya ke dalam kebijakan dan tindakan universitas merupakan benang merah dalam semua inisiatif strategis. Misalnya, seorang pemimpin senior mencatat, "Setiap tindakan, baik dalam bidang akademik maupun administrasi, kembali ke visi ini," yang menggarisbawahi sentralitas visi dalam memandu pengambilan keputusan.

Tema kedua, Tata Kelola Partisipatif, terlihat jelas melalui proses pengambilan keputusan inklusif yang diamati di seluruh universitas. Kepemimpinan di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi melibatkan dosen, staf, dan bahkan mahasiswa dalam membentuk arah universitas. Hal ini difasilitasi melalui forum-forum rutin, seperti rapat senat fakultas dan sesi perencanaan strategis, di mana berbagai pemangku kepentingan diundang untuk memberikan masukan. Seorang anggota fakultas mengatakan, "Sebelum mengambil keputusan besar, kami berdiskusi dengan seluruh unit. Hal ini membuat semua orang merasa dilibatkan dan dilibatkan dalam masa depan universitas." Praktik-praktik partisipatif ini sejalan dengan upaya universitas untuk membangun budaya tata kelola bersama dan tanggung jawab bersama. Data menunjukkan bahwa pendekatan ini berkontribusi pada komitmen kelembagaan yang lebih kuat dan transparansi dalam pengambilan keputusan.

Tema ketiga, Integrasi Humanistik Islam, ditunjukkan melalui bagaimana pimpinan universitas mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam praktik strategis institusi. Pertimbangan etika menjadi pusat keputusan kepemimpinan, terutama dalam pembuatan kebijakan dan tata kelola. Misalnya, rektor sering merujuk ajaran Islam dalam rapat-rapat strategis, menekankan pentingnya keadilan, kesetaraan, dan kemanfaatan bersama dalam pengambilan keputusan. Salah satu dokumen kunci, yaitu Keputusan Rektor tentang Perilaku Akademik tahun 2021, menyatakan: "Semua keputusan harus mempertimbangkan keadilan dan integritas moral yang diharapkan dari seorang intelektual Muslim," yang menggambarkan integrasi prinsip-prinsip humanistik Islam ke dalam kerangka kerja universitas. Fokus pada kepemimpinan etis ini tidak hanya membentuk tata kelola internal tetapi juga memperkuat komitmen universitas untuk menghasilkan lulusan yang bermoral.

### **Arah Strategis Visioner**

Salah satu tema paling menonjol yang muncul dari data tersebut adalah peran penting visi yang jelas dan aspiratif dalam mengarahkan transformasi kelembagaan. Visi UIN STS Jambi—yang dijabarkan dalam Rencana Strategis 2020–2024 sebagai "kampus cerdas dan hijau dengan nilai-nilai Islam sebagai inti"—tidak hanya berfungsi sebagai pernyataan branding tetapi juga sebagai titik acuan yang konsisten dalam komunikasi kepemimpinan dan dokumen kelembagaan. Visi ini sering disebutkan dalam wawancara dan secara konsisten diamati dalam rapat perencanaan strategis, menunjukkan relevansi operasionalnya. Catatan lapangan dari rapat rektorat pada April 2023 mencatat: "Rektor membuka dengan mengingatkan semua dekan bahwa 'setiap langkah harus kembali pada visi inti universitas—hijau, cerdas, dan spiritual.'"

Kepemimpinan di berbagai tingkatan menerjemahkan visi ini ke dalam prioritas kelembagaan yang konkret. Prioritas-prioritas ini mencakup digitalisasi layanan akademik, peningkatan kesadaran lingkungan, dan integrasi etika Islam dalam desain kurikulum. Beberapa narasumber menyebutkan visi tersebut sebagai kekuatan yang mengarahkan. Seorang dosen senior menyatakan, "Di universitas ini, tujuan strategis kami tidak sembarangan—semuanya mencerminkan visi utama. Misalnya, ketika meluncurkan program kampus hijau, kami menanyakan bagaimana kaitannya dengan peta jalan jangka panjang." Konsistensi internal ini menunjukkan bahwa visi tersebut tidak hanya berfungsi sebagai retorika, tetapi juga sebagai alat praktis untuk penyelarasan organisasi.

Triangulasi data mengonfirmasi tema ini di berbagai sumber. Selain wawancara dan rapat, analisis laporan internal dan dokumen akreditasi mengungkapkan keterkaitan yang jelas

antara kegiatan institusi dan pernyataan visi. Misalnya, dokumen evaluasi diri akreditasi tahun 2022 menyatakan: "Institusi menerapkan inisiatif kampus hijau, transformasi digital, dan program pendidikan spiritual yang selaras dengan visi strategisnya." Pernyataan-pernyataan ini menegaskan bahwa visi tersebut tertanam dalam pemikiran strategis di tingkat tata kelola makro dan mikro.

Para pemimpin dan staf melaporkan bahwa visi bersama tersebut mendorong persatuan dan tujuan di seluruh institusi. Seorang anggota gugus tugas akreditasi berkomentar, "Ketika setiap fakultas memahami visi tersebut, kolaborasi menjadi lebih mudah. Kita tidak hanya mematuhi akreditasi—kita membangun sesuatu bersama." Meskipun ekspresi sentimen ini beragam, pola dasarnya jelas: visi jangka panjang universitas berfungsi sebagai kekuatan pemersatu dan penggerak dalam upaya mencapai keunggulan institusional.

Namun, beberapa informan mencatat tantangan dalam menerjemahkan visi tersebut ke dalam praktik operasional sehari-hari. Seorang koordinator program mengakui, "Terkadang visi besar terasa terlalu abstrak bagi staf tingkat bawah. Tugas kami adalah menjembatani kesenjangan tersebut dengan target yang jelas." Hal ini menunjukkan bahwa meskipun visi tersebut diterima dan didukung secara luas, upaya berkelanjutan diperlukan untuk memastikannya ditafsirkan secara konsisten dan diterjemahkan secara efektif ke dalam inisiatif tingkat fakultas.

### **Tata Kelola Partisipatif dan Inklusif**

Tema utama kedua berkaitan dengan penerapan tata kelola partisipatif di seluruh operasional universitas. Pengambilan keputusan di UIN STS Jambi ditandai dengan konsultasi rutin dengan para pemangku kepentingan, forum diskusi terstruktur, dan jalur komunikasi terbuka antara pimpinan dan staf. Hasil observasi menunjukkan bahwa rapat senat fakultas, lokakarya kurikulum, dan forum perencanaan strategis diselenggarakan secara berkala, dan melibatkan beragam pemangku kepentingan universitas. Dalam salah satu sesi senat yang diamati, rektor menekankan: "Kita di sini untuk mendengarkan—bukan hanya untuk memutuskan. Setiap suara penting dalam membentuk masa depan akademik kita."

Fakultas dan staf menegaskan bahwa kepemimpinan menciptakan ruang untuk dialog inklusif. Seorang ketua departemen menjelaskan, "Sebelum rencana strategis difinalisasi, kami mengadakan diskusi tingkat unit. Dosen, staf administrasi—bahkan petugas kebersihan—diminta untuk memberikan masukan. Rasanya inklusif." Kesaksian semacam itu menyoroti upaya yang disengaja oleh pimpinan universitas untuk bergerak melampaui manajemen top-

down dan menumbuhkan rasa kepemilikan serta tanggung jawab kolektif. Memo internal dari rektorat juga mengungkapkan bahwa inisiatif strategis, seperti peningkatan jaminan mutu dan restrukturisasi program akademik, telah melalui putaran konsultasi sebelum finalisasi.

Budaya partisipatif meluas melampaui urusan akademik. Perwakilan mahasiswa dilibatkan dalam beberapa kelompok kerja di tingkat universitas. Seorang ketua senat mahasiswa melaporkan, "Saya diundang untuk berbicara dalam rapat dengan wakil rektor. Kami membahas efektivitas kelas daring. Saya merasa didengarkan." Contoh ini menggambarkan kesediaan universitas untuk melibatkan mahasiswa dalam percakapan yang secara langsung memengaruhi pengalaman akademik mereka, yang selanjutnya memperkuat budaya tata kelola yang demokratis.

Triangulasi data mendukung tema ini dengan kuat. Analisis dokumen catatan rapat mengungkapkan notulen rapat terperinci yang mencantumkan pembicara dan kontributor di berbagai tingkatan dan unit akademik. Wawancara dengan staf senior dan menengah menguatkan adanya praktik konsultasi multi-pemangku kepentingan. Bahkan di area di mana keputusan akhir berada di tangan manajemen senior, staf menekankan bahwa "kami adalah bagian dari diskusi, dan itu penting." Rasa inklusi prosedural ini secara luas dipandang dapat meningkatkan kepercayaan dan akuntabilitas.

Meskipun demikian, beberapa keterbatasan diakui. Beberapa staf menyatakan kekhawatiran bahwa proses konsultasi terkadang bersifat simbolis. Seperti yang dicatat oleh seorang dosen, "Kami dimintai masukan, tetapi keputusan tidak selalu transparan. Namun, itu lebih baik daripada tidak memiliki suara sama sekali." Pernyataan ini menunjukkan bahwa meskipun struktur inklusif telah diterapkan, kualitas partisipasi bervariasi tergantung pada konteks dan mekanisme tindak lanjut. Meskipun demikian, pola data keseluruhan menunjukkan upaya nyata untuk menanamkan kepemimpinan partisipatif di seluruh universitas.

### **Integrasi Nilai-Nilai Humanistik Islam**

Tema ketiga adalah integrasi nilai-nilai humanis Islam—seperti keadilan ('adl), kasih sayang (rahmah), dan kemaslahatan bersama (maslahah)—ke dalam wacana kepemimpinan dan pengambilan kebijakan kelembagaan. Para pemimpin di UIN STS Jambi seringkali menggunakan prinsip-prinsip agama, tidak hanya dalam bahasa seremonial, tetapi juga dalam memandu keputusan tentang tata kelola, kurikulum, dan peran pemangku kepentingan. Dalam sesi persiapan akreditasi, rektor menyampaikan, "Kita tidak hanya bekerja untuk meraih

nilai, tetapi juga untuk keberkahan. Kepemimpinan kita harus mencerminkan amanah, keadilan, dan pengabdian kepada umat."

Orientasi nilai ini terlihat jelas di berbagai jenjang institusi. Dokumen kebijakan seringkali merujuk ajaran Islam sebagai dasar etika administratif. Misalnya, Keputusan Rektor tentang Perilaku Akademik tahun 2021 secara eksplisit menyatakan bahwa "semua keputusan harus mempertimbangkan keadilan dan integritas moral yang diharapkan dari seorang intelektual Muslim." Dalam wawancara, staf berbicara tentang kepemimpinan sebagai kewajiban moral. Seorang wakil dekan berbagi, "Kami diingatkan bahwa kepemimpinan adalah amanah, jadi kami menjalankan peran kami dengan kerendahan hati dan ketulusan."

Ungkapan-ungkapan tersebut bukan sekadar simbolis. Observasi menunjukkan bahwa pertimbangan etika merupakan bagian dari diskusi rutin. Misalnya, dalam sebuah rapat komite strategis, proposal pembagian insentif staf direvisi setelah seorang peserta menyuarakan kekhawatiran tentang keadilan dan inklusivitas. "Kita harus memastikan hal ini menguntungkan semua pihak, bukan hanya mereka yang paling lantang," ujar seorang perwakilan fakultas. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam tidak terbatas pada pernyataan misi, tetapi secara aktif membentuk pilihan-pilihan operasional.

Responden mahasiswa juga mengamati iklim etika yang dipupuk oleh kepemimpinan. Seorang mahasiswa tingkat akhir berkomentar, "Di sini, rasanya kepemimpinan bukan hanya tentang kekuasaan. Ini tentang bimbingan, kepedulian, dan tanggung jawab. Hal itu membuat kami lebih menghormati institusi ini." Komentar ini mencerminkan bagaimana kepemimpinan berbasis nilai dianggap menciptakan budaya saling menghormati dan koherensi moral. Etos kepemimpinan etika universitas berkontribusi pada rasa memiliki dan identitas di antara mahasiswa dan staf.

Terlepas dari keunggulan-keunggulan ini, penerapan nilai-nilai tersebut bukannya tanpa kompleksitas. Seorang anggota tim akreditasi mencatat, "Terkadang nilai-nilai dan efisiensi berbenturan. Bersikap adil berarti meluangkan lebih banyak waktu, lebih banyak dialog." Meskipun hal ini terkadang menunda proses, sebagian besar peserta sepakat bahwa kerangka etika pada akhirnya meningkatkan kualitas dan legitimasi keputusan. Dengan demikian, nilai-nilai Islam tidak hanya berfungsi sebagai prinsip panduan tetapi juga sebagai alat untuk kepemimpinan reflektif dan integritas kelembagaan.

## Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan strategis berkontribusi terhadap transformasi kelembagaan dalam konteks pendidikan tinggi Islam. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner, tata kelola partisipatif, dan integrasi nilai-nilai humanis Islam berperan penting dalam keberhasilan universitas dalam mencapai keunggulan akreditasi. Tema-tema ini sejalan langsung dengan pertanyaan penelitian: Dapatkah kepemimpinan strategis mendorong keunggulan dalam pendidikan tinggi Islam? Hasil penelitian menunjukkan bahwa jawabannya adalah ya, terutama ketika kepemimpinan didasarkan pada konteks, berlandaskan etika, dan inklusif secara operasional.

Temuan kunci pertama—arah visioner—menunjukkan bahwa visi kelembagaan yang dikomunikasikan dengan jelas mendorong koherensi di berbagai unit akademik dan administratif. Hal ini sejalan dengan model kepemimpinan strategis Ireland dan Hitt (2005), yang menekankan pengartikulasian tujuan masa depan dan penyelarasan sistem kelembagaan. Di UIN STS Jambi, visi untuk menjadi "universitas Islam yang cerdas dan hijau" lebih dari sekadar aspiratif; visi tersebut dioperasionalkan melalui dokumen-dokumen strategis, sesi perencanaan, dan wacana kepemimpinan. Transformasi yang didorong oleh visi tersebut didukung dalam literatur oleh Alonderiene dan Majauskaitė (2016), yang menekankan bahwa kejelasan visi meningkatkan identitas kelembagaan dan kinerja kolektif.

Tata kelola partisipatif muncul sebagai temuan utama kedua. Pengambilan keputusan di UIN STS Jambi ditandai dengan inklusivitas di antara dosen, staf, dan mahasiswa, yang mencerminkan prinsip-prinsip syura (musyawarah) dan kepemimpinan demokratis dalam Islam. Hal ini mendukung temuan dari Khan dkk. (2024), yang berpendapat bahwa model kepemimpinan terdistribusi meningkatkan motivasi dan penerimaan institusional. Demikian pula, studi dalam konteks Indonesia (Khalid & Manan, 2018; Susanti & Hafid, 2021) menegaskan bahwa struktur partisipatif meningkatkan responsivitas dan komitmen institusional. Keterlibatan semacam itu memastikan bahwa kepemimpinan strategis tidak hanya bersifat direktif, tetapi juga dialogis dan responsif secara budaya.

Kontribusi ketiga dari studi ini adalah dokumentasinya tentang kepemimpinan yang berorientasi pada nilai. Etika Islam—keadilan ('adl), kasih sayang (rahmah), dan kepercayaan (amanah)—sangat tertanam dalam pengambilan keputusan kelembagaan. Hal ini mendukung Hashim (2014), yang berpendapat bahwa kepemimpinan Islam harus mengintegrasikan kompetensi moral dan manajerial. Integrasi etika ke dalam tata kelola sehari-hari juga sejalan dengan model kepemimpinan spiritual Fry (2003), yang menyoroti motivasi intrinsik dan keselarasan nilai sebagai pendorong utama keunggulan organisasi.

Temuan-temuan ini secara kolektif menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis di universitas-universitas Islam beroperasi melalui kerangka kerja hibrida yang memadukan perangkat manajerial modern dengan fondasi agama dan etika (Tikly, 2011; Arar & Saiti, 2019, Hamdi dkk., 2024). Hal ini bertentangan dengan asumsi dalam beberapa model kepemimpinan Barat yang mengkotak-kotakkan rasionalitas dan spiritualitas. Sebaliknya, bukti di sini mendukung pandangan yang lebih integratif, konsisten dengan Zulkefli dkk. (2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berakar pada iman juga dapat bersifat strategis, inklusif, dan berorientasi pada reformasi.

Secara teoritis, studi ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih luas tentang kepemimpinan strategis di lembaga-lembaga berbasis agama. Studi ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis, tetapi juga pada legitimasi budaya dan kredibilitas moral (Arkaah, 2024; Khalifa Alhitmi dkk., 2016). Dengan menunjukkan bagaimana nilai-nilai membentuk tata kelola dan keputusan kebijakan, penelitian ini memperkaya wacana tentang model kepemimpinan kontekstual, khususnya dalam sistem pendidikan Islam non-Barat.

Secara praktis, temuan ini menawarkan wawasan berharga bagi para pembuat kebijakan pendidikan tinggi dan para pemimpin institusi. Misalnya, temuan ini menyoroti perlunya program pelatihan kepemimpinan yang menyeimbangkan perencanaan strategis dengan pembentukan etika. Seiring dengan semakin terglobalisasinya akreditasi institusi, universitas-universitas Islam harus berinovasi tanpa mengorbankan identitas keagamaan mereka. Studi ini menunjukkan bahwa keunggulan dan keaslian dapat hidup berdampingan ketika kepemimpinan bersifat visioner, partisipatif, dan berorientasi pada nilai-nilai.

Secara sosial, model yang diterapkan di UIN STS Jambi menunjukkan potensi pendidikan tinggi Islam untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya kompeten secara akademis, tetapi juga warga negara yang bermoral. Integrasi kepemimpinan spiritual dan tanggung jawab kemasyarakatan menempatkan universitas sebagai katalisator transformasi etika dalam masyarakat. Hal ini sejalan dengan Sayed (2012), yang menekankan peran pembangunan pendidikan dalam membangun keadilan dan pemerataan sosial.

Terlepas dari kontribusi-kontribusi ini, beberapa keterbatasan perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini dilakukan di satu institusi, yang mungkin membatasi generalisasi temuan. Meskipun kedalaman etnografis menawarkan wawasan kontekstual yang kaya, hal tersebut tidak dapat diklaim sebagai representasi statistik. Kedua, karena kepemimpinan merupakan proses yang dinamis dan relasional, temuan dapat berubah seiring pergantian

kepemimpinan atau perubahan kebijakan nasional. Terakhir, beberapa data—seperti dokumen internal—terdapat presentasi diri institusi, yang mungkin memengaruhi isinya.

Meskipun demikian, keterbatasan ini tidak mengurangi signifikansi penelitian ini. Sebaliknya, keterbatasan ini menyarankan berbagai cara untuk penelitian di masa mendatang, termasuk etnografi multi-situs, studi longitudinal tentang pengembangan kepemimpinan Islam, dan analisis komparatif antara lembaga Islam dan sekuler. Dengan menempatkan kepemimpinan dalam kerangka budaya dan moral, penelitian di masa mendatang dapat memanfaatkan wawasan ini untuk mengusulkan teori kepemimpinan yang lebih inklusif dan relevan secara kontekstual.

#### 4. KESIMPULAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan strategis di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi telah efektif mendorong transformasi kelembagaan melalui tiga pilar utama: arah visioner yang jelas, tata kelola partisipatif, dan integrasi nilai-nilai humanistik Islam dalam kebijakan kelembagaan. Kepemimpinan visioner di universitas tersebut berhasil menyelaraskan semua pemangku kepentingan dengan tujuan jangka panjang universitas, memastikan kemajuan yang kohesif menuju tujuannya. Meskipun menghadapi tantangan seperti fragmentasi struktural, sumber daya yang terbatas, dan resistensi budaya, pendekatan inklusif kepemimpinan tersebut mendorong komitmen kolektif dan kolaborasi di seluruh institusi. Integrasi nilai-nilai Islam ke dalam pengambilan keputusan semakin memperkuat landasan etika tata kelola dan memperkuat identitas kelembagaan. Praktik kepemimpinan ini berkontribusi signifikan terhadap kualitas akademik dan koherensi organisasi, yang sangat penting dalam mencapai peringkat akreditasi nasional tertinggi. Secara keseluruhan, kepemimpinan strategis di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi memainkan peran penting dalam memajukan institusi dan memastikan keberhasilannya dalam lingkungan akademik yang kompetitif.

#### REFERENSI

- Abdurrahman, M. (2013). *Prinsip-prinsip kepemimpinan Islam*. Pustaka Al-Kautsar.
- Abu Alsood, Y., & Youde, A. (2018). An exploration of cultural factors and their influence on Saudi Arabian university deans' leadership perceptions and practices. *Education Sciences*, 8(2), 57. <https://doi.org/10.3390/educsci8020057>
- Al-Attas, S. M. N. (2010). *The concept of education in Islam*. International Institute of Islamic Thought and Civilization.

- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Arar, K., & Saiti, A. (2019). Islamic-based educational leadership, administration, and management: Challenges and solutions. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1000–1014. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2018-0130>
- Arkaah, N. E. (2024). *A study of contemporary management practices in faith-based organisations in Ghana* (Doctoral dissertation, University of Cape Coast). <http://hdl.handle.net/123456789/11881>
- Asy’ari, S. (2017). *Kepemimpinan kolektif dalam pendidikan Islam*. UIN Press.
- Bahri, W. S., & Zuhdi, M. (2025). Integrating Naqli and Aqli science in Islamic education: Toward a comprehensive learning model. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 11(2), 150–165. <https://doi.org/10.18860/jpai.v11i2.31447>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Fetterman, D. M. (2010). *Ethnography: Step-by-step* (3rd ed.). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n17>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.09.001>
- Gerashchenko, D. (2022). Academic leadership and university performance: Do Russian universities improve when they are led by top researchers? *Higher Education*, 83(5), 1103–1123. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00732-5>
- Hamdanah, H., & Sholihah, M. (2023). Implementation of the Islamic leadership model in educational administration: A case study in madrasah ibtidaiyah. *South Asian Journal of Islamic Education*, 5(2), 45–60. <https://doi.org/10.21093/sajie.v5i2.6118>
- Hamdi, L., Sudadi, S., & Ramdhan, T. W. (2024). Clinical supervision as a professional development strategy: Improving the teaching quality of madrasah intidaiyah. *Journal of Education Research*, 5(4), 5521–5527. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1764>
- Hashim, R. (2014). *Educational dualism in Malaysia: Implications for theory and practice*. Oxford University Press.
- Hashim, R. (2017). The Islamic studies education curriculum of Malaysian national schools: A study of its philosophy and content. In *Rethinking madrasah education in a globalised world* (pp. 174–191). Routledge.
- Hasyim, N., Ridwan, M., & Subhan, A. (2019). Islamic education reform in Indonesia: Challenges and prospects. *Journal of Islamic Studies*, 11(2), 100–115.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63–77. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>
- Khalid, F., & Manan, A. (2018). Distributed leadership practices in Islamic universities. *International Journal of Islamic Educational Studies*, 6(1), 23–35.
- Khalifa Alhitmi, H., Shah, S. H. A., Kishwer, R., Aman, N., Fahlevi, M., Aljuaid, M., & Heidler, P. (2023). Marketing from leadership to innovation: A mediated moderation model investigating how transformational leadership impacts employees' innovative behavior. *Sustainability*, 15(22), 16087. <https://doi.org/10.3390/su152216087>

- Khan, I. U., Idris, M., & Amin, R. U. (2023). Leadership style and performance in higher education: The role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1111–1125. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1854868>
- Khoir, T., Ma’arif, S., & Elizabeth, M. Z. (2025). The narrowing spaces for Islamic knowledge at Islamic higher education in Indonesia: Opportunity and challenge. *Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01370-3>
- Kusumaputri, D. A., & Wibowo, A. (2022). The case study of Islamic-education leadership model: What we can learn from the dynamics of principals' leadership in Indonesian excellence Islamic boarding schools. *Jurnal Psikologi*, 23(1), 1–15. <https://jurnal.ugm.ac.id/jpsi/article/view/78892>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. National College for School Leadership. <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/6967/1/download%3Fid%3D17387%26filename%3Dseven-claims-about-successful-school-leadership.pdf>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lumby, J., & Coleman, M. (2007). *Leadership and diversity: Challenging theory and practice in education*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446213612>
- Mahfud, C. (2020). Understanding political reform and Islamic education position in Indonesia. *Al-Murabbi: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman*, 6(2), 130–145. <https://doi.org/10.53627/jam.v6i2.3768>
- Mertens, D. M. (2020). *Research and evaluation in education and psychology* (5th ed.). Sage.
- Rosser, A. (2023). Higher education in Indonesia: The political economy of institution-level governance. *Journal of Contemporary Asia*, 53(1), 53–78. <https://doi.org/10.1080/00472336.2021.2010120>
- Sayed, Y. (2012). Making education work for development: Evidence from South Africa. *International Journal of Educational Development*, 32(5), 623–631. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2012.01.004>
- Susanti, S., & Hafid, E. (2021). Participatory management and institutional commitment in Islamic higher education. *Journal of Educational Management*, 5(2), 78–90.
- Tikly, L. (2011). A roadblock to social justice? An analysis of the impact of globalization on educational leadership. *International Journal of Educational Development*, 31(1), 86–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2010.06.004>
- Wahyudin, W., & Fakih, A. (2021). Reformasi pendidikan Islam: Upaya membangun konsep pendidikan Islam modern di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1), 25–40.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.
- Zuhdi, M. (2015). Integration of Islamic and modern knowledge in Indonesian Islamic higher education. *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society*, 2(1), 1–14.
- Zulkefli, M. I. I., Endut, M. N. A. A., & Lim Abdullah, M. R. T. (2024). Exploring factors affecting the sustainability of Islamic affairs in Malaysia: An interpretive structural modeling (ISM) approach. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 19(2). <https://doi.org/10.18280/ijsdp.190227>