

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan teknologi digital sepanjang abad ke-21 telah memicu perubahan mendalam di hampir seluruh bidang kehidupan, dan pendidikan tinggi tidak terkecuali. Revolusi industri 4.0 dan society 5.0 mengubah secara fundamental cara lembaga beroperasi, menjalin relasi, serta menciptakan nilai. Dampak digitalisasi melampaui soal teknis karena turut membentuk ulang struktur kelembagaan, gaya kepemimpinan, dan kebiasaan kerja yang hidup di dalam institusi pendidikan. Perguruan tinggi dituntut bergerak lincah menyesuaikan diri dengan arus perubahan global yang dipacu oleh teknologi informasi, kecerdasan buatan, big data, dan sistem pembelajaran berbasis digital. Alhasil, peran perguruan tinggi bergeser dari sekadar penyalur pengetahuan menjadi simpul inovasi sekaligus penyiap sumber daya manusia yang tangguh menghadapi lingkungan global yang kian rumit (Marginson, 2021, p. 87).

Transformasi digital bukan hanya menggeser cara kerja operasional, melainkan menata ulang struktur, pola kepemimpinan, dan budaya kerja organisasi secara menyeluruh. Ketangkasan menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan menjadi syarat mutlak agar lembaga tetap relevan dan berdaya saing secara berkelanjutan. Laporan World Economic Forum mencatat bahwa sebagian besar organisasi global kini menempatkan transformasi digital sebagai strategi inti untuk menjaga keberlangsungan dan mendongkrak kinerja di tengah disrupsi teknologi (World Economic Forum, 2022). Pandemi COVID-19 kemudian bertindak sebagai akselerator yang memaksa institusi pendidikan di seluruh dunia beralih ke sistem pembelajaran dan tata kelola berbasis digital secara masif dan mendesak. UNESCO (2021) menempatkan transformasi digital di pendidikan tinggi sebagai jalan strategis untuk mengangkat mutu sekaligus memperluas akses pendidikan secara global, sementara OECD (2020) menegaskan bahwa pemanfaatan teknologi digital menyimpan potensi besar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan efisiensi pengelolaan institusi.

Namun, urgensi sesungguhnya dari transformasi digital di pendidikan tinggi tidak terletak pada kecanggihan teknologi itu sendiri. Fakta di lapangan justru menunjukkan bahwa kegagalan transformasi digital lebih sering disebabkan oleh faktor non-teknis. Studi McKinsey (2021) melaporkan bahwa sekitar 70 persen kegagalan inisiatif transformasi digital berakar pada budaya organisasi yang kaku dan kepemimpinan yang tidak mampu mengelola perubahan. Temuan ini menyiratkan adanya krisis manajerial dan kultural yang menjadi batu sandungan utama. Tanpa kesiapan organisasi yang lincah (*agile*) dan kepemimpinan yang visioner, investasi teknologi hanya akan menghasilkan digitalisasi permukaan yang tidak berdampak pada daya saing institusi. Oleh karena itu, inti permasalahan yang harus dijawab dalam konteks pendidikan tinggi adalah: bagaimana membangun kemampuan organisasi untuk mengelola perubahan secara sistemik, dan faktor kepemimpinan seperti apa yang mampu menjadi motor penggerakannya. Urgensi penelitian ini terletak di sana, yaitu mengungkap faktor penentu keberhasilan transformasi digital dari sisi kepemimpinan dan budaya, yang selama ini justru menjadi titik lemah utama namun kurang mendapat perhatian serius dalam riset-riset sebelumnya.

Dalam literatur manajemen organisasi mutakhir, kesianggupan lembaga menanggapi perubahan secara cepat dan tepat dikenal sebagai *organizational agility*. Konsep ini menyoroti kapasitas organisasi untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan melalui inovasi, keluwesan, serta kolaborasi antaranggota. Doz dan Kosonen (2010, 2020) mendefinisikan *organizational agility* sebagai kesianggupan lembaga merespons perubahan lingkungan dengan cepat melalui pembelajaran organisasi dan pengambilan keputusan yang lentur. Mereka mengidentifikasi tiga pilar utama *agility*: *strategic sensitivity* (kepekaan strategis terhadap perubahan), *leadership unity* (kesatuan arah kepemimpinan), dan *resource fluidity* (kelenturan sumber daya). Organisasi dengan tingkat *agility* tinggi terbukti lebih mampu bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian, dibandingkan dengan lembaga yang kaku dan birokratis.

Bagi pendidikan tinggi, *organizational agility* menjadi konsep penting dalam mengembangkan institusi yang adaptif terhadap kemajuan teknologi dan tuntutan

masyarakat. Perguruan tinggi yang berbudaya *agile* akan lebih leluasa melahirkan pembaruan dalam pembelajaran, penelitian, dan pengelolaan institusi. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku akan membuat institusi tersendat saat menghadapi dinamika pendidikan yang terus bergerak. Maka, pembentukan budaya organisasi yang tangkas menjadi strategi vital bagi perguruan tinggi dalam menyongsong era transformasi digital. Namun, budaya *agile* tidak dapat tumbuh secara spontan; ia memerlukan penggerak strategis yang mampu memberi arah, inspirasi, dan keberanian untuk melakukan perubahan. Di sinilah letak peran sentral kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) sebagai fokus utama penelitian ini.

Kepemimpinan visioner dipandang sebagai pendekatan yang paling tepat untuk mengarahkan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Pendekatan ini menekankan kecakapan pemimpin merumuskan visi masa depan yang jelas, mengomunikasikannya secara menginspirasi, serta menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk mewujudkan visi tersebut melalui inovasi dan kolaborasi (Bass & Riggio, 2006, 2019). Pemimpin dengan visi yang gamblang mampu membangkitkan semangat anggota untuk bekerja lebih kreatif dalam meraih tujuan bersama. Dalam konteks pendidikan tinggi, peran kepemimpinan visioner menjadi sangat krusial. Pemimpin perguruan tinggi tidak sekadar mengurus administrasi, tetapi terutama bertanggung jawab merumuskan strategi pengembangan yang siap menghadapi tantangan masa depan. Northouse (2021) menegaskan bahwa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin visioner memiliki tingkat adaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan. Dengan demikian, *visionary leadership* adalah prasyarat bagi terbentuknya budaya *agility*—sebuah hubungan kausal yang akan menjadi benang merah dalam studi ini.

Jika dirunut secara teoretis, perkembangan kajian kepemimpinan telah melahirkan beragam pendekatan, mulai dari teori sifat, teori perilaku, kepemimpinan situasional, hingga kepemimpinan transformasional. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana pemimpin menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai kinerja

lebih tinggi melalui visi bersama serta motivasi yang kuat. Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya membangun komitmen dan mendorong kreativitas. Akan tetapi, di tengah tekanan disrupsi digital yang berkecepatan tinggi, dibutuhkan lebih dari sekadar inspirasi; diperlukan visi yang tajam dan keberanian untuk mengarahkan perubahan sistemik. Di sinilah *visionary leadership* menempati posisi unik. Konsep ini tidak hanya mencakup elemen inspirasi seperti pada kepemimpinan transformasional, tetapi juga menambahkan penekanan kuat pada perumusan arah strategis jangka panjang, pengambilan keputusan berani, dan konsistensi implementasi visi dalam seluruh lini organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini *visionary leadership* dijadikan fokus utama yang diyakini menjadi kunci pembuka budaya *agility* di perguruan tinggi.

Sayangnya, realitas di banyak perguruan tinggi, khususnya di Indonesia, masih jauh dari kondisi ideal tersebut. Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menunjukkan bahwa dari lebih dari 4.500 institusi pendidikan tinggi di Indonesia, tingkat kesiapan digital masih menunjukkan kesenjangan yang signifikan.

Tabel 1.1 Perkembangan Digitalisasi Perguruan Tinggi
di Indonesia (2019–2023)

Tahun	Jumlah Perguruan Tinggi	PT dengan Sistem Digital Terintegrasi	Persentase (%)
2019	4.621	1.120	24%
2020	4.593	1.450	31%
2021	4.550	1.780	39%
2022	4.520	1.890	42%
2023	4.505	2.010	45%

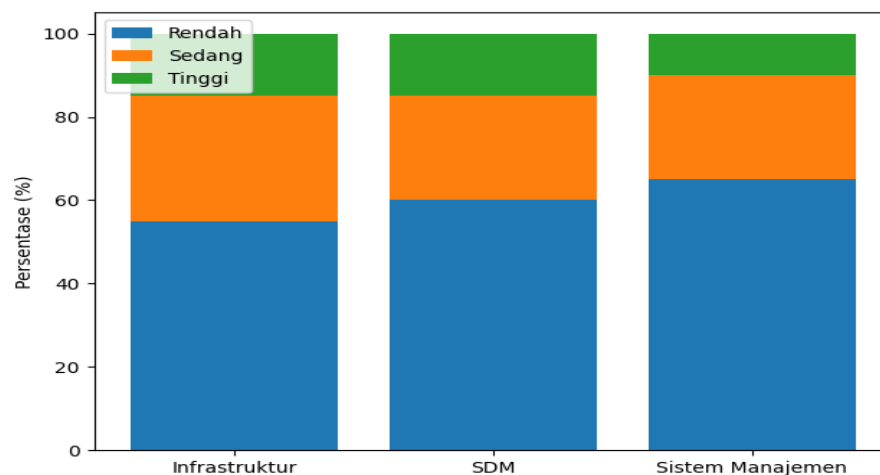
Sumber: Kemendikbudristek (2023)

Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa persentase perguruan tinggi dengan sistem digital terintegrasi baru mencapai 45% pada tahun 2023, meningkat perlahan dari 24% di tahun 2019. Artinya, lebih dari separuh perguruan tinggi masih berada pada tahap adaptasi awal atau bahkan belum memiliki sistem digital yang memadai.

Kesenjangan ini tidak semata disebabkan oleh keterbatasan infrastruktur atau anggaran, melainkan juga oleh lemahnya kapasitas manajerial dan kepemimpinan dalam mengelola perubahan. Banyak institusi masih menerapkan pola manajemen tradisional, dengan struktur hierarkis yang kaku dan pengambilan keputusan yang lambat. Akibatnya, proses digitalisasi berjalan parsial dan tidak terarah.

Fenomena ini semakin terlihat tajam pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) swasta. PTKI memiliki karakteristik khas karena mengintegrasikan nilai-nilai ke-Islaman dalam seluruh aspek pengelolaan pendidikan. Data Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Kementerian Agama tahun 2023 menunjukkan bahwa mayoritas PTKI swasta masih berada pada kategori kesiapan digital rendah hingga menengah.

Gambar 1.1 Ilustrasi Kesenjangan Kesiapan Digital PTKI Tahun 2023



Sumber: Diolah dari laporan Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (2023) dan hasil interpretasi peneliti

Grafik 1.1 mengilustrasikan bahwa aspek sistem manajemen merupakan titik terendah, disusul oleh keterbatasan kompetensi digital sumber daya manusia dan infrastruktur. Budaya organisasi di banyak PTKI cenderung birokratis, kurang fleksibel, dan resisten terhadap perubahan. Proses pengambilan keputusan yang lambat, minimnya inovasi, serta ketiadaan visi jangka panjang dalam digitalisasi menjadi hambatan struktural yang serius. Tabel 1.2 mempertegas adanya gap lebar antara kondisi global, nasional, dan lokus penelitian dalam hal adopsi teknologi, kepemimpinan, dan budaya agility.

Tabel. 1.2 Gap dan Kesenjangan Global, Nasional, dan Lokus Penelitian

Aspek	Global	Nasional	Lokus Penelitian (PTIS)
Adopsi Teknologi	Cepat, terintegrasi, penuh inovasi	Lambat, terutama di PTIS, ada ketimpangan	Rendah, sebagian besar masih menggunakan teknologi konvensional
Kepemimpinan	Visioner dan adaptif terhadap perubahan	Beragam, namun banyak yang hierarkis dan konvensional	Terbatas pada pemimpin administratif, belum ada visi jangka panjang untuk digitalisasi
Budaya Agility	Terbentuk kuat dan berkembang	Masih dalam tahap awal, terbatas di beberapa universitas	Kurang berkembang, banyak resistensi terhadap perubahan

Pada tingkat global, perguruan tinggi telah menerapkan kepemimpinan yang visioner dan adaptif, serta budaya agility yang berkembang kuat. Sebaliknya, di lokus penelitian—PTIS di Bogor Timur—kepemimpinan masih terbatas pada fungsi administratif, belum memiliki visi jangka panjang untuk digitalisasi, dan budaya agility kurang berkembang disertai resistensi terhadap perubahan. Kondisi empiris di lapangan mengonfirmasi temuan tersebut. Hasil observasi awal pada Institut Agama Islam Nasional Laa Roiba, Institut Agama Islam Sahid, dan Sekolah Tinggi Agama Islam Sirojul Falah di wilayah Bogor Timur menunjukkan bahwa implementasi sistem digital belum terintegrasi, koordinasi antarunit kerja belum optimal, serta budaya kerja masih cenderung konvensional.

Sistem manual masih berjalan bersamaan dengan sistem digital secara tidak efisien. Pengambilan keputusan pun belum sepenuhnya berbasis data, sehingga respons organisasi terhadap perubahan menjadi lamban. Keadaan ini menegaskan bahwa persoalan utama bukan terletak pada ketiadaan teknologi, tetapi pada aspek kepemimpinan dan budaya organisasi. Tanpa kepemimpinan yang visioner, sumber daya yang terbatas tidak dapat dioptimalkan untuk menciptakan lompatan inovasi. Di sinilah terlihat dengan jelas adanya kesenjangan antara tuntutan transformasi digital yang mendesak dengan realitas kesiapan organisasi di tingkat tapak.

Bertolak dari realitas tersebut, *research gap* dalam penelitian ini dapat dinyatakan secara tajam. Meskipun berbagai kajian tentang *visionary leadership* dan *organizational agility* telah banyak dilakukan, hampir seluruhnya berada dalam konteks organisasi bisnis, industri, atau pendidikan tinggi umum (Kouzes & Posner, 2019; Al-Maaitah et al., 2022). Penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan antara *visionary leadership* dan pembangunan budaya *agility* dalam konteks pendidikan tinggi Islam masih sangat langka. Padahal, PTKI memiliki dinamika unik karena harus mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam sistem manajemen modern.

Ketiadaan riset semacam ini menimbulkan lubang pengetahuan yang serius, mengingat karakteristik PTKI yang tidak dapat disamakan begitu saja dengan institusi sekuler. Lebih lanjut, studi-studi yang ada cenderung bersifat parsial, memisahkan aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan transformasi digital tanpa melihat keterkaitannya secara sistemik (Westerman et al., 2020). Ketidadaan pendekatan holistik menyebabkan tidak tersedianya model konseptual yang dapat digunakan sebagai acuan oleh para pemimpin PTKI dalam mengarahkan transformasi digital berbasis nilai.

Kesenjangan penelitian inilah yang melandasi kebaruan (*novelty*) disertasi ini. Secara teoretis, penelitian ini mengembangkan model “Visionary Agile Leadership berbasis Nilai Islam”, yaitu suatu kerangka integratif yang mensintesis dimensi *visionary leadership* (Bass & Riggio), *organizational agility* (Doz & Kosonen), dan fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dalam bingkai nilai-nilai keislaman. Model ini menawarkan konstruk baru yang belum ada sebelumnya, yang menghubungkan kepemimpinan visioner, budaya kelincahan, dan transformasi digital dalam satu tarikan napas keislaman.

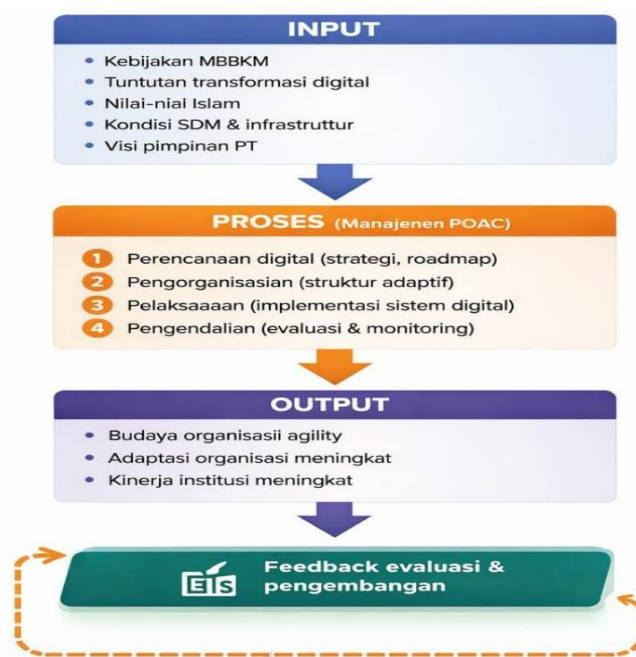
Kebaruan empiris terletak pada pendekatan studi kasus multi-situs pada tiga PTKI swasta di wilayah Bogor Timur, yang memberikan potret mendalam dan komparatif tentang praktik kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di tingkat lokal yang jarang diteliti. Adapun kebaruan praktisnya adalah dihasilkannya model aplikatif yang dapat menjadi panduan bagi pemimpin

PTKI dalam mempercepat transformasi digital sekaligus memperkuat identitas kelembagaan Islam.

Dengan menempatkan *visionary leadership* sebagai fokus utama, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa pemimpin visioner bertindak sebagai arsitek perubahan yang mampu merumuskan visi strategis, mengomunikasikannya ke seluruh sivitas akademika, dan menerjemahkannya ke dalam fungsi-fungsi manajemen POAC. Perencanaan digunakan untuk merumuskan peta jalan digital, pengorganisasian untuk membentuk struktur yang adaptif, pelaksanaan untuk menggerakkan sumber daya secara kolaboratif, dan pengendalian untuk memastikan program berjalan sesuai visi.

Proses ini berlangsung dalam koridor nilai-nilai Islam seperti syura (musyawarah), amanah, dan ihsan, yang menjadi landasan etis dan spiritual. Melalui mekanisme ini, *visionary leadership* diharapkan mampu membentuk budaya *agility* yang memungkinkan organisasi merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan inovatif, tanpa kehilangan jati dirinya.

Model konseptual penelitian ini menggambarkan alur tersebut secara sistematis: komponen *input* terdiri dari visi kepemimpinan, nilai-nilai Islam, kebijakan pendidikan, serta tantangan transformasi digital. Komponen *proses* mencakup implementasi POAC yang digerakkan oleh kepemimpinan visioner. *Output* yang diharapkan adalah terbentuknya budaya organisasi yang *agile* dan implementasi transformasi digital yang efektif. Sedangkan *outcome* jangka panjangnya adalah peningkatan daya saing, keberlanjutan institusi, serta kemampuannya dalam menghadapi dinamika lingkungan pendidikan tinggi.



Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2025

Diagram 1.2 dan uraian terkait menunjukkan bahwa transformasi digital merupakan proses siklik, bukan linear, yang menuntut evaluasi dan umpan balik terus-menerus.

Berdasarkan seluruh uraian di atas, dapat ditegaskan bahwa transformasi digital di pendidikan tinggi menuntut perubahan fundamental pada aspek kepemimpinan dan budaya organisasi. Di Indonesia, khususnya pada PTKI swasta, kesenjangan antara tuntutan dan kesiapan sangat lebar. Akar masalahnya bukan pada teknologi, melainkan pada belum hadirnya kepemimpinan visioner yang mampu membangun budaya *agility*. Padahal, literatur telah menunjukkan bahwa *visionary leadership* merupakan determinan kunci bagi kelincuhan organisasi. Namun, kajian tentang hubungan keduanya dalam setting pendidikan tinggi Islam nyaris tidak tersentuh. Di sinilah letak *research gap* yang signifikan. Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana manajemen *visionary leadership* membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam. Dengan pendekatan studi kasus multi-situs, penelitian ini tidak hanya menggali praktik empiris, tetapi juga menghasilkan model “Visionary Agile Leadership berbasis Nilai Islam” yang menjadi kontribusi orisinal bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam. Diharapkan, hasil penelitian ini tidak sekadar

memperkaya khazanah akademik, tetapi juga memberikan solusi strategis dan praktis bagi para pemimpin PTKI dalam membawa institusinya bertransformasi secara adaptif, inovatif, dan tetap berpijak pada nilai-nilai Islam.

B. Rumusan Masalah dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Perubahan lingkungan pendidikan tinggi pada era transformasi digital menuntut perguruan tinggi untuk mampu beradaptasi dengan dinamika perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan masyarakat, serta tuntutan kompetensi sumber daya manusia yang semakin kompleks. Perguruan tinggi tidak hanya dituntut untuk meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga dituntut untuk mengembangkan sistem manajemen organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Dalam konteks ini, transformasi digital telah menjadi arus utama yang memengaruhi hampir seluruh aspek pengelolaan pendidikan tinggi, mulai dari tata kelola, proses pembelajaran, layanan akademik, hingga sistem pengambilan keputusan (Bond et al., 2021; UNESCO, 2023).

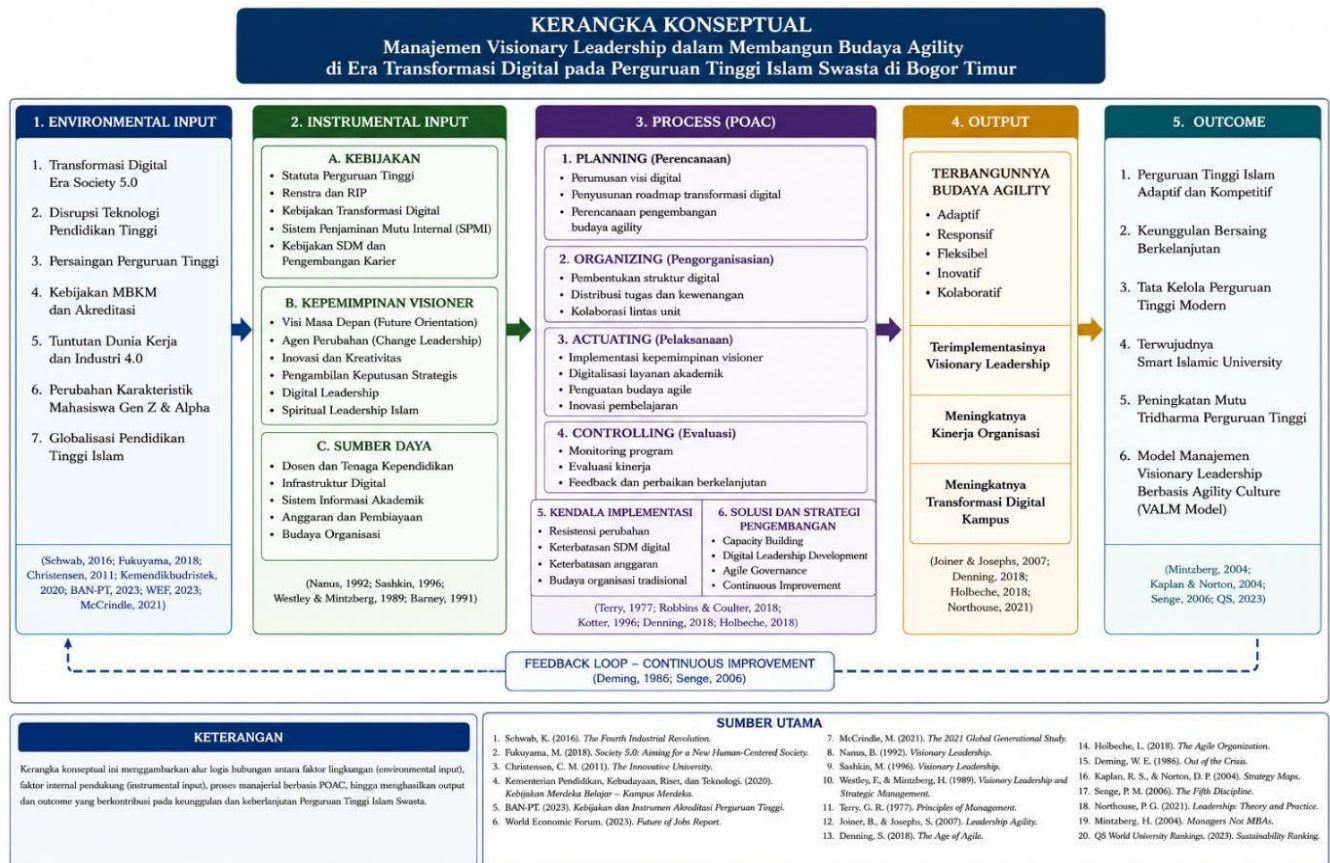
Kepemimpinan memegang peran strategis dalam mengarahkan proses perubahan organisasi. Di antara berbagai pendekatan kepemimpinan, kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) dipandang sebagai pendekatan yang paling mampu mengarahkan organisasi pendidikan dalam menghadapi tantangan masa depan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan visioner menekankan pada perumusan visi yang jelas serta kemampuan menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama melalui inovasi dan kolaborasi (Bass & Riggio, 2019; Northouse, 2021). Dalam konteks pendidikan tinggi, pemimpin visioner tidak sekadar mengelola administrasi, melainkan bertindak sebagai arsitek perubahan yang merancang arah strategis institusi dalam merespons disrupsi digital (Schoemaker et al., 2020).

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pembangunan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan—yang dalam literatur kontemporer dikenal sebagai budaya *agility*—masih menghadapi berbagai kendala serius dalam lingkungan perguruan tinggi, khususnya pada perguruan

tinggi Islam swasta (PTIS). Kendala tersebut berkaitan dengan tiga aspek utama, yaitu: (1) kesiapan sumber daya manusia yang belum sepenuhnya memiliki kompetensi digital dan pola pikir adaptif; (2) sistem manajemen organisasi yang masih cenderung birokratis dan hierarkis sehingga kurang responsif terhadap dinamika perubahan; serta (3) kemampuan kepemimpinan dalam mengarahkan proses transformasi organisasi yang belum optimal, terutama dalam menerjemahkan visi ke dalam tindakan manajerial yang sistematis (Kementerian Agama, 2023).

Kesenjangan antara tuntutan lingkungan eksternal dan kapasitas internal organisasi inilah yang menjadi akar permasalahan penelitian. Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara perguruan tinggi beroperasi, namun banyak PTIS yang masih menghadapi keterbatasan dalam aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan digital sehingga belum mampu beradaptasi secara optimal. Kesenjangan ini diperparah oleh karakteristik khas PTIS yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman ke dalam sistem pengelolaan, sehingga memerlukan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya adaptif secara manajerial tetapi juga selaras dengan nilai-nilai Islam (Mulyadi, 2021).

Untuk memahami permasalahan tersebut secara sistemik, kerangka konseptual penelitian ini dibangun berdasarkan pendekatan sistem (*systems approach*) yang memandang organisasi perguruan tinggi sebagai suatu sistem terbuka. Sistem ini dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal (*environmental input*), faktor internal organisasi (*instrumental input*), proses manajerial (*process*), hasil langsung (*output*), dan dampak jangka panjang (*outcome*). Model ini digunakan untuk menjelaskan secara komprehensif bagaimana kepemimpinan visioner mampu membangun budaya *agility* dalam menghadapi tantangan transformasi digital pada PTIS di wilayah Bogor Timur.



Gambar 1.3 Kerangka Konseptual

Pada bagian pertama, *environmental input* menggambarkan berbagai faktor eksternal yang memengaruhi arah kebijakan dan pengelolaan perguruan tinggi. Faktor tersebut meliputi transformasi digital era Society 5.0, disrupsi teknologi pendidikan tinggi, persaingan antarperguruan tinggi, kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), tuntutan dunia kerja dan industri 4.0, perubahan karakteristik mahasiswa generasi Z dan Alpha, serta globalisasi pendidikan tinggi Islam. Faktor-faktor tersebut menjadi tekanan sekaligus peluang yang menuntut perguruan tinggi untuk melakukan perubahan secara cepat, adaptif, dan berkelanjutan. Organisasi yang tidak mampu merespons tekanan eksternal ini akan kehilangan relevansi dan daya saingnya dalam jangka panjang (Doz & Kosonen, 2020; World Economic Forum, 2022).

Selanjutnya, *instrumental input* merupakan faktor internal organisasi yang berfungsi sebagai instrumen penggerak perubahan. Komponen ini terdiri atas kebijakan organisasi, kepemimpinan visioner, dan sumber daya. Kebijakan organisasi mencakup statuta, rencana strategis (Renstra), rencana induk

pengembangan (RIP), kebijakan transformasi digital, sistem penjaminan mutu internal (SPMI), dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Kepemimpinan visioner mencerminkan kemampuan pemimpin dalam membangun visi masa depan, mengelola perubahan, mengambil keputusan strategis, mendorong inovasi, memanfaatkan teknologi digital, serta mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan Islam seperti syura (musyawarah), amanah, dan ihsan. Sementara itu, sumber daya meliputi dosen, tenaga kependidikan, infrastruktur digital, sistem informasi akademik, anggaran, dan budaya organisasi. Ketiga komponen instrumental ini saling terkait dan menjadi fondasi bagi berjalannya proses manajerial secara efektif.

Input tersebut kemudian diolah melalui proses yang menggunakan fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) sebagaimana dikemukakan oleh Terry (2014) dan dikembangkan dalam konteks manajemen pendidikan kontemporer. Pada tahap perencanaan (*planning*), pimpinan merumuskan visi digital dan *roadmap* transformasi organisasi yang selaras dengan nilai-nilai keislaman. Tahap pengorganisasian (*organizing*) dilakukan melalui pembentukan struktur organisasi yang mendukung digitalisasi dan kolaborasi lintas unit, serta penempatan sumber daya manusia sesuai kompetensi digitalnya. Tahap pelaksanaan (*actuating*) berfokus pada implementasi kepemimpinan visioner, digitalisasi layanan akademik, penguatan budaya *agile*, dan inovasi pembelajaran berbasis teknologi. Selanjutnya, tahap evaluasi (*controlling*) dilakukan melalui monitoring berkala, evaluasi kinerja, dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Pada tahap proses ini, penelitian juga menganalisis berbagai kendala implementasi serta strategi pengembangan yang dilakukan oleh perguruan tinggi dalam mengatasi hambatan yang muncul.

Proses manajerial tersebut menghasilkan *output*, yaitu terbangunnya budaya *agility* yang ditandai dengan karakteristik adaptif, responsif, fleksibel, inovatif, dan kolaboratif. Budaya ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat tanpa kehilangan arah strategis. Selain itu, *output* juga ditunjukkan melalui meningkatnya implementasi kepemimpinan

visioner di seluruh lini organisasi, meningkatnya kinerja organisasi secara keseluruhan, dan semakin berkembangnya transformasi digital kampus yang terintegrasi. *Output* ini bersifat langsung dan dapat diamati dalam jangka menengah. Dalam jangka panjang, *output* tersebut menghasilkan *outcome*, yaitu terwujudnya perguruan tinggi Islam yang adaptif dan kompetitif, memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*), menerapkan tata kelola modern berbasis digital, berkembang menjadi *Smart Islamic University*, serta mengalami peningkatan mutu Tridharma Perguruan Tinggi secara signifikan. *Outcome* puncak dari penelitian ini adalah lahirnya model konseptual baru yang disebut *Visionary Agile Leadership Management* (VALM) sebagai kontribusi teoretik dan praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan tinggi Islam. Model ini diharapkan menjadi kerangka acuan bagi PTIS lain dalam mengelola transformasi digital secara visioner, adaptif, dan tetap berlandaskan nilai-nilai Islam.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, dapat diidentifikasi adanya hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) yang logis antara faktor lingkungan eksternal, faktor internal organisasi, proses manajemen, dan hasil yang dicapai. Analisis ini menegaskan beberapa temuan penting yang menjadi dasar perumusan masalah penelitian:

- a) Pertama, kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan kesiapan perguruan tinggi. Transformasi digital telah mengubah hampir seluruh aspek pengelolaan pendidikan tinggi. Namun demikian, banyak PTIS masih menghadapi keterbatasan dalam aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan digital sehingga belum mampu beradaptasi secara optimal terhadap perubahan yang terjadi. Akibatnya, muncul kesenjangan yang lebar antara tuntutan lingkungan eksternal dan kapasitas internal organisasi. Kesenjangan inilah yang menjadi akar permasalahan penelitian ini.
- b) Kedua, urgensi kepemimpinan visioner sebagai penggerak transformasi. Perubahan organisasi tidak akan terjadi hanya melalui penyediaan teknologi atau penerbitan kebijakan semata. Faktor utama yang menentukan keberhasilan transformasi adalah kepemimpinan. Pemimpin visioner

memiliki kemampuan melihat peluang masa depan, mengarahkan organisasi menuju perubahan, serta membangun komitmen seluruh anggota organisasi. Dalam konteks PTIS, kepemimpinan visioner menjadi faktor strategis yang menjembatani tuntutan transformasi digital dengan kebutuhan pengembangan budaya organisasi yang adaptif, sekaligus memastikan bahwa perubahan tersebut tetap sejalan dengan nilai-nilai Islam (Bass & Riggio, 2019; Bush, 2011).

- c) Ketiga, budaya *agility* sebagai output utama transformasi. Transformasi digital bukan hanya persoalan teknologi, melainkan juga perubahan budaya organisasi secara fundamental. Perguruan tinggi yang berhasil dalam era disrupsi bukanlah yang memiliki teknologi paling canggih, melainkan yang memiliki budaya *agility*, yaitu budaya yang mampu beradaptasi, belajar cepat, berkolaborasi, dan berinovasi secara berkelanjutan (Denning, 2018; Doz & Kosonen, 2020). Oleh karena itu, budaya *agility* diposisikan sebagai *output* utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini.
- d) Keempat, peran fungsi manajemen POAC sebagai mekanisme implementasi. Keberhasilan kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* tidak terjadi secara otomatis. Diperlukan mekanisme implementasi yang sistematis melalui fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. POAC dipilih sebagai kerangka analisis proses karena memberikan panduan operasional yang jelas dalam menerjemahkan visi kepemimpinan ke dalam tindakan organisasional yang terukur (Terry, 2014).
- e) Kelima, pentingnya identifikasi kendala dan strategi pengembangan. Setiap proses transformasi organisasi selalu menghadapi hambatan, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan kompetensi digital, keterbatasan anggaran, dan budaya kerja yang masih konvensional. Penelitian tidak hanya mendeskripsikan proses yang berjalan secara ideal, tetapi juga menganalisis secara kritis berbagai kendala yang muncul di lapangan serta strategi yang digunakan oleh para pemimpin PTIS untuk mengatasinya.

Pemahaman terhadap kendala dan strategi ini penting untuk menghasilkan model yang aplikatif dan kontekstual.

Berdasarkan seluruh uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa: (a) lingkungan eksternal mendorong PTIS untuk melakukan transformasi digital secara mendesak; (b) keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kehadiran kepemimpinan visioner yang mampu memberikan arah dan inspirasi; (c) kepemimpinan visioner perlu diimplementasikan melalui fungsi manajemen POAC agar berjalan secara sistematis dan terukur; (d) implementasi kepemimpinan visioner diarahkan untuk membangun budaya *agility* sebagai fondasi organisasi yang adaptif; (e) dalam implementasinya, terdapat berbagai kendala yang perlu diidentifikasi secara cermat; dan (f) diperlukan strategi pengembangan yang kontekstual untuk memperkuat efektivitas kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di PTIS.

Keenam poin tersebut menunjukkan bahwa terdapat kebutuhan mendesak untuk mengkaji secara lebih mendalam bagaimana manajemen kepemimpinan visioner berperan dalam membangun budaya organisasi yang *agile* dalam menghadapi era transformasi digital di perguruan tinggi Islam swasta. Kajian ini menjadi semakin urgen mengingat masih minimnya penelitian yang secara spesifik mengintegrasikan ketiga konsep tersebut—kepemimpinan visioner, budaya *agility*, dan transformasi digital—dalam konteks pendidikan tinggi Islam, khususnya pada PTIS di tingkat lokal.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana perencanaan (*planning*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?
- 2) Bagaimana pengorganisasian (*organizing*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?

- 3) Bagaimana pelaksanaan (*actuating*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?
- 4) Bagaimana evaluasi (*controlling*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?
- 5) Bagaimana transformasi digital sebagai outcome implementasi visionary leadership dan organizational agility pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?
- 6) Apa faktor pendukung dan penghambat implementasi visionary leadership dalam membangun budaya agility dan transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?

Keenam rumusan masalah tersebut disusun secara sistematis mengikuti alur logis fungsi manajemen POAC yang menjadi kerangka analisis penelitian. Rumusan (a) hingga (d) mengeksplorasi proses manajerial kepemimpinan visioner secara berurutan, rumusan (e) menggali hambatan yang muncul dalam implementasinya, dan rumusan (f) mengidentifikasi strategi pengembangan yang diperlukan untuk mengatasi hambatan tersebut sekaligus memperkuat efektivitas kepemimpinan visioner di masa depan.

2. Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini memiliki fokus yang jelas, terarah, dan dapat dilakukan secara mendalam sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif, penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek berikut.

- a. Penelitian ini difokuskan pada kajian manajemen kepemimpinan visioner dalam konteks pengelolaan organisasi pendidikan tinggi. Fokus ini sejalan dengan posisi *visionary leadership* sebagai fokus utama yang telah ditegaskan dalam latar belakang, yaitu sebagai variabel kunci yang menggerakkan seluruh proses transformasi organisasi.
- b. Penelitian ini menitikberatkan pada proses pembangunan budaya organisasi yang *agile* dalam menghadapi transformasi digital di lingkungan perguruan

tinggi. Budaya *agility* dikaji sebagai *output* utama dari implementasi kepemimpinan visioner, bukan sebagai variabel yang berdiri sendiri.

- c. Kajian kepemimpinan dalam penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan pimpinan perguruan tinggi, baik rektor, ketua, maupun pimpinan struktural lainnya yang memiliki peran dalam pengambilan keputusan strategis institusi. Fokus ini penting karena pemimpin pada level strategis memiliki kewenangan dan tanggung jawab langsung dalam merumuskan visi serta mengarahkan perubahan organisasi.
- d. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada tiga perguruan tinggi swasta Islam di wilayah Bogor Timur. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penggalian data secara mendalam dan holistik mengenai praktik kepemimpinan visioner dalam konteks alamnya (Creswell & Poth, 2018).
- e. Lokus penelitian dibatasi pada tiga perguruan tinggi Islam swasta, yaitu Institut Agama Islam Nasional Laa Roiba Cibinong Bogor, Institut Agama Islam Sahid Cibinong Bogor, dan Sekolah Tinggi Agama Islam Sirojul Falah Cibinong Bogor. Pemilihan ketiga institusi ini didasarkan pada pertimbangan relevansi dengan fokus penelitian, variasi kondisi organisasi yang memungkinkan analisis komparatif, serta keterkaitan geografis yang memudahkan pengumpulan data secara intensif.

Pembatasan masalah ini dilakukan untuk menjaga fokus kajian agar tetap terarah, mendalam, dan relevan dengan tujuan penelitian. Pembatasan ini didasarkan pada pertimbangan teoretis dan empiris yang berkaitan dengan kompleksitas transformasi digital dalam pendidikan tinggi. Secara lebih spesifik, arah pembatasan masalah dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, fokus penelitian diarahkan pada kajian manajemen kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* organisasi di era transformasi digital. Kedua konsep ini dikaji secara terintegrasi, tidak terpisahkan, sehingga menghasilkan pemahaman yang utuh tentang keterkaitan di antara keduanya.

Kedua, aspek kepemimpinan yang dikaji dibatasi pada fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (POAC). Pembatasan pada kerangka POAC memberikan struktur analisis yang jelas dan sistematis, sekaligus memungkinkan penelitian untuk menelusuri bagaimana visi kepemimpinan diterjemahkan ke dalam tindakan manajerial yang konkret.

Ketiga, budaya organisasi yang dikaji difokuskan pada budaya *agility* yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan inovatif. Dimensi-dimensi budaya *agility* yang diteliti meliputi respons terhadap perubahan, kolaborasi organisasi, pembelajaran organisasi, dan fleksibilitas organisasi, sebagaimana dirumuskan dalam operasionalisasi konsep.

Keempat, transformasi digital dalam penelitian ini diposisikan sebagai konteks yang memengaruhi perubahan organisasi, bukan sebagai fokus teknis. Artinya, aspek teknis teknologi seperti pemrograman, infrastruktur jaringan, atau pengembangan aplikasi tidak menjadi fokus utama, melainkan diposisikan sebagai bagian dari lingkungan perubahan yang dihadapi organisasi. Fokus penelitian tetap pada aspek manajerial dan kultural dari transformasi digital

Kelima, lokus penelitian dibatasi pada tiga PTIS di wilayah Bogor Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan relevansi dengan fokus penelitian, keberagaman kondisi organisasi yang memungkinkan perbandingan, serta aksesibilitas yang memadai untuk pengumpulan data secara intensif melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi.

Dengan pembatasan yang ketat dan terarah ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan temuan yang mendalam, kaya konteks, dan memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan teori maupun praktik manajemen pendidikan tinggi Islam.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a) Tujuan Umum

Tujuan penelitian merupakan rumusan mengenai hasil yang ingin dicapai melalui proses penelitian yang sistematis. Tujuan penelitian harus disusun secara konsisten dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga dapat memberikan arah yang jelas terhadap proses pengumpulan data, analisis data, serta penarikan kesimpulan. Dalam penelitian kualitatif, tujuan penelitian tidak hanya berorientasi pada pengujian hubungan antarvariabel, tetapi lebih menekankan pada upaya memahami secara mendalam fenomena yang diteliti serta mengungkap dinamika sosial yang terjadi dalam konteks penelitian tertentu (Creswell & Poth, 2018, p. 74).

Sejalan dengan fokus dan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk memahami secara komprehensif bagaimana manajemen kepemimpinan visioner berperan dalam membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap dinamika transformasi digital dalam pengelolaan pendidikan tinggi, khususnya pada perguruan tinggi Islam swasta di wilayah Bogor Timur. Kepemimpinan visioner dalam penelitian ini dipahami sebagai proses kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam merumuskan visi strategis organisasi, mengarahkan perubahan organisasi, serta membangun komitmen kolektif anggota organisasi untuk mencapai tujuan institusi dalam jangka panjang (Schoemaker et al., 2020, p. 415). Pemahaman komprehensif ini diharapkan dapat menghasilkan model konseptual yang integratif dan aplikatif bagi pengembangan PTIS di era transformasi digital.

b) Tujuan Khusus

Merujuk secara langsung kepada rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan khusus penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam:

- 1) Perencanaan (*planning*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur.
- 3) Pelaksanaan (*actuating*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur.
- 4) Evaluasi (*controlling*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur.
- 5) Transformasi digital sebagai outcome implementasi visionary leadership dan organizational agility pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur.
- 6) Faktor pendukung dan penghambat implementasi visionary leadership dalam membangun budaya agility dan transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur.

Keenam tujuan khusus tersebut disusun secara paralel dan konsisten dengan rumusan masalah, sehingga setiap rumusan masalah memiliki tujuan yang hendak dicapai secara spesifik. Keselarasan ini memastikan bahwa seluruh pertanyaan penelitian akan terjawab secara tuntas melalui proses pengumpulan dan analisis data. Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis terhadap keenam aspek tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan model manajemen kepemimpinan visioner yang adaptif, integratif, dan berkelanjutan dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoretis maupun secara praktis, bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan dan peningkatan kualitas pengelolaan perguruan tinggi Islam.

a) Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya dalam bidang kepemimpinan pendidikan tinggi. Penelitian ini memperkaya literatur mengenai kepemimpinan visioner dalam pengelolaan organisasi pendidikan serta memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan visioner dan pembangunan budaya organisasi yang *agile* dalam konteks pendidikan tinggi Islam.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan Islam dengan mengintegrasikan konsep kepemimpinan visioner dan konsep *organizational agility* ke dalam satu kerangka yang koheren dan selaras dengan nilai-nilai Islam. Integrasi ini menghasilkan konstruk teoretis baru yang disebut *Visionary Agile Leadership Management* (VALM), yang dapat menjadi landasan bagi penelitian-penelitian selanjutnya di bidang manajemen pendidikan tinggi Islam.

b) Manfaat Praktis

Bagi pimpinan perguruan tinggi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai praktik kepemimpinan visioner dalam membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam mengembangkan sistem manajemen perguruan tinggi yang lebih inovatif dan responsif terhadap perkembangan teknologi, khususnya di lingkungan PTIS.

Bagi dosen dan tenaga kependidikan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya budaya organisasi yang adaptif dalam mendukung proses transformasi digital di perguruan tinggi. Pemahaman ini penting untuk membangun kesadaran kolektif bahwa transformasi digital merupakan tanggung jawab bersama seluruh sivitas akademika, bukan hanya pimpinan.

Bagi pemerintah dan pemangku kebijakan pendidikan tinggi, khususnya Kementerian Agama dan Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis bukti dalam

pengembangan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pengelolaan perguruan tinggi Islam di era transformasi digital.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan titik tolak dalam pengembangan penelitian mengenai kepemimpinan pendidikan, transformasi digital, dan budaya organisasi dalam konteks pendidikan tinggi, khususnya pendidikan tinggi Islam.

D. Pertanyaan Penelitian

Sejalan dengan pendekatan kualitatif yang digunakan, pertanyaan penelitian dirumuskan untuk menggali fenomena secara mendalam, holistik, dan kontekstual. Pertanyaan penelitian disusun secara paralel dengan rumusan masalah dan tujuan khusus penelitian, sehingga terjadi sinkronisasi yang utuh di antara ketiga elemen tersebut. Pertanyaan penelitian dalam studi ini meliputi:

1. Bagaimana perencanaan (*planning*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?
2. Bagaimana pengorganisasian (*organizing*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?
3. Bagaimana pelaksanaan (*actuating*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?
4. Bagaimana evaluasi (*controlling*) kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?
5. Bagaimana transformasi digital sebagai outcome implementasi visionary leadership dan organizational agility pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?
6. Apa faktor pendukung dan penghambat implementasi visionary leadership dalam membangun budaya agility dan transformasi digital pada perguruan tinggi swasta Islam di Bogor Timur?

Pertanyaan penelitian tersebut dirumuskan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan visioner, budaya organisasi yang adaptif, serta dinamika transformasi digital dalam pengelolaan perguruan tinggi Islam swasta. Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian ini secara tuntas, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai praktik kepemimpinan visioner dalam membangun budaya *agility*, serta menghasilkan model manajemen yang mampu mendukung pengembangan institusi pendidikan tinggi Islam yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan di era digital.