

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Filosofis

Landasan filosofis dalam penelitian ini berfungsi sebagai fondasi pemikiran yang menjelaskan hakikat realitas yang dikaji, yaitu manusia, organisasi pendidikan tinggi, kepemimpinan, perubahan, dan budaya organisasi. Pemahaman ontologis, epistemologis, dan aksiologis terhadap elemen-elemen tersebut menjadi pijakan awal untuk membangun argumen ilmiah mengenai pentingnya *visionary leadership* dalam membangun budaya *agility* di era transformasi digital pada perguruan tinggi Islam swasta.

1. Hakikat Manusia, Organisasi, dan Kepemimpinan dalam Pendidikan Tinggi Islam

a. Manusia sebagai Subjek Pendidikan Sepanjang Hayat

Hakikat manusia merupakan titik tolak seluruh praktik pendidikan. Dalam perspektif filsafat pendidikan, manusia dipandang sebagai makhluk yang memiliki kemampuan belajar, berpikir, mencipta, dan mengembangkan diri secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pendidikan tidak sekadar dipahami sebagai proses transfer pengetahuan, melainkan sebagai proses memanusiakan manusia (*humanization process*) yang memungkinkan individu mencapai perkembangan intelektual, moral, sosial, dan spiritual secara utuh. John Dewey (1916) menegaskan bahwa pendidikan merupakan proses rekonstruksi pengalaman yang berlangsung terus-menerus sepanjang hayat, sehingga manusia pada hakikatnya adalah pembelajar seumur hidup (*lifelong learner*). Pandangan ini mendorong pendidikan tinggi untuk tidak hanya berorientasi pada capaian akademik jangka pendek, melainkan menumbuhkan budaya belajar yang memungkinkan lulusan terus berkembang menghadapi perubahan zaman.

Whitehead (1929) melengkapi pandangan tersebut dengan menekankan bahwa tujuan pendidikan bukan sekadar akumulasi pengetahuan, melainkan kemampuan menggunakan pengetahuan secara bijaksana dalam kehidupan

nyata. Pendidikan yang berhasil adalah yang mampu mengembangkan daya pikir kritis, kreatif, reflektif, dan adaptif. Dalam konteks yang lebih transformatif, Paulo Freire (1970) memandang manusia sebagai subjek berkesadaran kritis yang mampu mentransformasikan realitas sosial. Pendidikan tinggi, karenanya, harus menjadi ruang dialog, refleksi, dan pengembangan kapasitas manusia sebagai agen perubahan (*agent of change*).

Perspektif Islam memberikan dimensi yang lebih holistik. Syed Muhammad Naquib Al-Attas (1991, 2020) menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki dimensi jasmani, akal, dan ruh yang harus dikembangkan secara seimbang melalui pendidikan. Tujuan utama pendidikan Islam adalah membentuk insan adabi—manusia beradab yang mampu menempatkan segala sesuatu secara proporsional sesuai hierarki nilai dan kebenaran. Dalam karya mutakhirnya, Al-Attas kembali menegaskan pentingnya mewujudkan insan kamil, yaitu manusia yang berkembang secara harmonis dalam aspek intelektual, moral, dan spiritual. Seyyed Hossein Nasr (2001) menambahkan bahwa manusia modern menghadapi krisis spiritual akibat dominasi rasionalitas materialistik; oleh karena itu, pendidikan harus mengembalikan keseimbangan antara ilmu pengetahuan dan kesadaran spiritual. Dari landasan ini, dapat dipahami bahwa manusia dalam pendidikan tinggi adalah pembelajar sepanjang hayat, agen perubahan, dan makhluk spiritual yang membutuhkan integrasi ilmu dan nilai. Pandangan ini menjadi dasar ontologis bagi kepemimpinan visioner di perguruan tinggi Islam: pemimpin pendidikan bertugas mengembangkan seluruh potensi kemanusiaan civitas akademika agar mampu menghadapi perubahan secara kreatif, adaptif, dan berlandaskan nilai-nilai keislaman.

b. Organisasi Pendidikan Tinggi sebagai *Learning Organization* dan Pusat Inovasi

Perguruan tinggi secara ontologis bukan sekadar organisasi administratif, melainkan organisasi intelektual yang memiliki tanggung jawab moral dan sosial dalam membangun peradaban. Perguruan tinggi berfungsi menghasilkan, mengembangkan, dan mendiseminasikan ilmu pengetahuan

melalui tridharma pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. UNESCO (2021) menempatkan perguruan tinggi sebagai pusat pembangunan masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge-based society*), yang menuntut institusi ini untuk terus meningkatkan kapasitas kelembagaan, kualitas akademik, dan kemampuan inovasi.

Dalam perspektif organisasi modern, perguruan tinggi dipahami sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*). Peter Senge (2006) menjelaskan bahwa organisasi yang mampu bertahan dalam lingkungan yang berubah adalah organisasi yang secara terus-menerus memperluas kapasitas anggotanya melalui lima disiplin: personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking. Konsep ini sangat relevan dengan karakteristik perguruan tinggi karena seluruh aktivitas akademik pada dasarnya adalah proses belajar kolektif. Dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, dan pimpinan merupakan komunitas yang senantiasa terlibat dalam penciptaan dan penyebaran pengetahuan. Perguruan tinggi yang menerapkan prinsip organisasi pembelajaran akan lebih adaptif terhadap perubahan teknologi, tuntutan pasar kerja, dan dinamika sosial.

Selain sebagai organisasi pembelajaran, perguruan tinggi juga merupakan pusat inovasi (*center of innovation*). World Bank (2022) menegaskan bahwa perguruan tinggi berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi melalui riset, inovasi, dan kewirausahaan berbasis teknologi. Oleh karena itu, organisasi pendidikan tinggi harus mampu menciptakan lingkungan akademik yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan pengembangan gagasan baru. Di sinilah kepemimpinan memegang peran sentral: pemimpin harus mampu membangun sistem yang mendorong inovasi sekaligus menjaga identitas akademik.

Bagi perguruan tinggi Islam, tuntutan menjadi organisasi pembelajaran dan pusat inovasi harus diintegrasikan dengan nilai-nilai keislaman. Perguruan tinggi Islam tidak cukup hanya unggul secara akademik, tetapi juga harus menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan yang berlandaskan nilai-nilai Islam serta menghasilkan inovasi yang berorientasi

pada kemaslahatan umat. Integrasi ini menjadi tantangan tersendiri, yang hanya dapat dijawab melalui kepemimpinan yang visioner dan budaya organisasi yang adaptif.

c. **Kepemimpinan sebagai Proses Memengaruhi, Transformasi, dan Aktivitas Moral**

Hakikat kepemimpinan dalam organisasi pendidikan tinggi dapat dipahami melalui empat dimensi. Pertama, kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Northouse (2021) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi pendidikan, pengaruh lebih banyak bertumpu pada legitimasi moral, kompetensi profesional, dan keteladanan akademik daripada kekuasaan formal. Bush (2011) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses memengaruhi anggota organisasi untuk bekerja secara efektif mencapai tujuan pendidikan.

Kedua, kepemimpinan adalah proses pengembangan organisasi. Sergiovanni (2005) memandang kepemimpinan pendidikan sebagai aktivitas membangun komunitas belajar yang didasarkan pada nilai, tujuan, dan komitmen bersama. Pemimpin tidak hanya mengejar target administratif, tetapi menciptakan makna dan arah bagi seluruh anggota organisasi.

Ketiga, kepemimpinan adalah proses transformasi sosial. Di abad ke-21, kepemimpinan tidak lagi sekadar mempertahankan stabilitas, melainkan mentransformasikan organisasi agar mampu menghadapi perubahan lingkungan yang terus berkembang. Pemimpin adalah agen perubahan yang menghubungkan kebutuhan organisasi saat ini dengan tantangan masa depan (Fullan, 2014). Kepemimpinan transformasional menginspirasi anggota untuk mencapai tujuan lebih tinggi daripada kepentingan pribadi, sementara kepemimpinan visioner memberikan arah masa depan yang jelas.

Keempat, kepemimpinan adalah aktivitas moral. Pendidikan pada dasarnya sarat nilai, sehingga kepemimpinan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari pertimbangan etis dan moral. Moral leadership menempatkan

nilai sebagai fondasi pengambilan keputusan. Dalam konteks perguruan tinggi Islam, moral leadership sangat relevan karena nilai-nilai amanah, keadilan, kejujuran, tanggung jawab, dan kemaslahatan menjadi landasan utama penyelenggaraan pendidikan. Keempat dimensi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner bukan hanya fungsi manajerial, melainkan proses strategis yang memadukan pengaruh, pengembangan, transformasi, dan moralitas. Landasan ini menjadi pijakan ontologis untuk menjelaskan bagaimana visionary leadership mampu membangun budaya agility pada PTIS di era transformasi digital.

2. Perubahan Organisasi sebagai Keniscayaan dan *Organizational Agility* sebagai Respons

Perubahan merupakan fenomena yang melekat dalam kehidupan organisasi. Tidak ada organisasi yang dapat bertahan tanpa penyesuaian terhadap sistem, struktur, budaya, maupun strategi. Perkembangan ilmu pengetahuan, kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan kebijakan mendorong organisasi untuk terus beradaptasi. Dalam perspektif teori sistem, Scott (2014) memandang organisasi sebagai sistem sosial terbuka yang keberlangsungannya bergantung pada kemampuan merespons perubahan lingkungan.

Di pendidikan tinggi, perubahan terjadi dalam berbagai aspek: kurikulum, kebijakan, sistem akreditasi, teknologi pembelajaran, internasionalisasi, hingga tuntutan dunia kerja. Perubahan ini tidak selalu berjalan linier; resistensi sering muncul karena perubahan dipersepsikan sebagai ancaman terhadap kenyamanan. Di sinilah kepemimpinan berperan penting dalam membangun kesadaran, komitmen, dan partisipasi. Fullan (2020) menegaskan bahwa perubahan dalam organisasi pendidikan adalah proses multidimensional yang melibatkan perubahan nilai, budaya, perilaku, dan struktur secara simultan.

Kurt Lewin (dalam Scott, 2014) mengemukakan model perubahan tiga tahap: *unfreezing* (membangun kesadaran perlunya perubahan), *changing* (implementasi), dan *refreezing* (stabilisasi). Model ini menegaskan bahwa

perubahan harus dikelola secara sistematis. Kotter (2018) melengkapinya dengan menekankan pentingnya menciptakan rasa urgensi, membangun visi perubahan, dan menginstitusionalisasikan perubahan ke dalam budaya organisasi. Perubahan, dengan demikian, adalah keniscayaan yang harus dikelola secara strategis agar organisasi tetap relevan.

Pada abad ke-21, transformasi digital menjadi bentuk perubahan yang paling dominan. OECD (2021) mendefinisikan transformasi digital dalam pendidikan tinggi sebagai integrasi teknologi digital ke seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas layanan. Transformasi ini tidak hanya soal teknologi, melainkan juga mencakup perubahan paradigma, budaya kerja, pola komunikasi, dan tata kelola. World Bank (2022) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital membutuhkan integrasi antara teknologi, SDM, tata kelola, dan budaya inovasi. Organisasi yang hanya berinvestasi pada teknologi tanpa mengubah budaya dan kepemimpinan cenderung gagal.

Sebagai respons terhadap lingkungan yang semakin kompleks, muncullah konsep *organizational agility*. Doz dan Kosonen (2010) mendefinisikannya sebagai kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat, tepat, dan fleksibel melalui kepekaan strategis, kesatuan kepemimpinan, dan kelenturan sumber daya. Denning (2020) menambahkan bahwa *agility* merupakan karakteristik utama organisasi yang mampu bertahan di era digital. Organisasi yang *agile* memiliki budaya kerja yang mendorong inovasi, pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi lintas fungsi, dan pemberdayaan anggota.

Dalam konteks pendidikan tinggi, *organizational agility* menjadi kapasitas vital. Perguruan tinggi yang *agile* mampu menyesuaikan kurikulum, mengembangkan model pembelajaran baru, membangun kemitraan strategis, dan mengadopsi teknologi lebih cepat dibanding institusi yang kaku. *Agility* juga memiliki keterkaitan erat dengan kepemimpinan visioner: pemimpin visioner mampu membaca arah perubahan, mengembangkan strategi adaptif, dan membangun budaya yang mendukung inovasi. Dengan demikian,

organizational agility bukan sekadar karakteristik organisasi, melainkan hasil dari proses kepemimpinan yang visioner.

Perguruan tinggi Islam menghadapi tantangan tambahan karena transformasi digital harus tetap selaras dengan nilai-nilai pendidikan Islam. Integrasi teknologi tidak boleh mengorbankan pembentukan karakter dan spiritualitas. Oleh karena itu, perubahan organisasi di PTIS harus dipimpin secara visioner agar menghasilkan budaya agility yang adaptif, inovatif, namun tetap berakar pada nilai-nilai Islam.

3. Nilai-Nilai Dasar Kepemimpinan Visioner: Integrasi Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi

Kepemimpinan visioner dalam penelitian ini dipahami sebagai suatu kesatuan yang utuh dari segi ontologi, epistemologi, dan aksiologi—sekaligus menjadi fondasi bagi pembahasan teoretis selanjutnya.

a. Dasar Ontologi: Apa Hakikat Kepemimpinan Visioner?

Secara ontologis, kepemimpinan visioner adalah realitas organisasional yang hadir ketika seorang pemimpin mampu merumuskan gambaran masa depan yang jelas, menarik, dan dapat dicapai, serta menggerakkan seluruh anggota organisasi menuju visi tersebut. Visi bukan sekadar pernyataan formal, melainkan kompas strategis yang memberikan arah dan makna bagi seluruh aktivitas organisasi (Nanus, 1992). Dalam pendidikan tinggi Islam, visi tersebut harus memadukan orientasi keunggulan akademik, kemajuan teknologi, dan nilai-nilai keislaman. Dengan demikian, keberadaan pemimpin visioner bukan hanya fungsi struktural, melainkan keniscayaan organisasional di tengah disrupsi.

b. Dasar Epistemologi: Bagaimana Pengetahuan Kepemimpinan Visioner Dibangun?

Secara epistemologis, pengetahuan yang mendasari kepemimpinan visioner bersumber dari empat hal. Pertama, pengetahuan empiris, yaitu pengalaman organisasi dan praktik kepemimpinan yang memberikan pembelajaran kontekstual (Yukl, 2013). Kedua, pengetahuan rasional, yaitu kemampuan berpikir logis, analitis, dan strategis dalam merumuskan visi serta

mengambil keputusan (Pisapia, 2009; Sashkin, 2021). Ketiga, pengetahuan konstruktif, yang terbangun melalui interaksi sosial, komunikasi, dan pembentukan makna bersama antara pemimpin dan anggota organisasi. Visi yang efektif adalah visi yang dibangun secara partisipatif sehingga menjadi *shared vision* (Senge, 2006). Keempat, pengetahuan spiritual-normatif, yaitu nilai-nilai Islam seperti syura, amanah, dan ihsan yang menjadi pedoman moral dalam merumuskan dan mengimplementasikan visi (Al-Attas, 2020). Integrasi keempat sumber pengetahuan ini menghasilkan kepemimpinan visioner yang tidak hanya cerdas secara intelektual dan berpengalaman, tetapi juga partisipatif dan berintegritas moral.

c. Dasar Aksiologi: Untuk Apa Kepemimpinan Visioner Diwujudkan?

Secara aksiologis, kepemimpinan visioner bertujuan menciptakan nilai (*value creation*) dalam tiga dimensi. Pertama, nilai kemanfaatan: kepemimpinan harus memberikan manfaat nyata bagi kemajuan organisasi dan kemaslahatan umat. Keberhasilan pemimpin diukur dari kontribusinya terhadap peningkatan mutu akademik, pengembangan SDM, dan dampak sosial positif (Sergiovanni, 2005; UNESCO, 2021). Kedua, nilai transformasi: kepemimpinan visioner hadir untuk menjadi agen perubahan yang menginspirasi, mendorong inovasi, dan mentransformasikan budaya organisasi menuju adaptabilitas tinggi (Bass & Riggio, 2019; Fullan, 2020). Ketiga, nilai keberlanjutan: kepemimpinan harus memastikan bahwa perubahan yang dilakukan tidak bersifat sesaat, melainkan membangun kapasitas organisasi untuk terus belajar, berinovasi, dan bertahan dalam jangka panjang (Hargreaves & Fink, 2006; OECD, 2023). Di perguruan tinggi Islam, keberlanjutan juga berarti menjaga kesinambungan tradisi keilmuan Islam dan regenerasi kepemimpinan yang berlandaskan nilai.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa:

1. Manusia dalam pendidikan tinggi adalah pembelajar sepanjang hayat, agen perubahan, dan makhluk spiritual yang memerlukan integrasi ilmu dan nilai Islam.

2. Organisasi pendidikan tinggi adalah learning organization dan pusat inovasi yang harus adaptif terhadap perubahan lingkungan, khususnya transformasi digital.
3. Kepemimpinan visioner adalah keniscayaan yang berfungsi sebagai penggerak perubahan dan pembangun budaya adaptif, dengan bersumber pada pengetahuan empiris, rasional, konstruktif, dan spiritual.
4. Perubahan organisasi adalah keniscayaan; organizational agility merupakan kapasitas strategis yang memungkinkan organisasi bertahan dan berkembang dalam ketidakpastian.
5. Nilai-nilai Islam menjadi landasan normatif yang mengarahkan seluruh proses kepemimpinan, perubahan, dan pembentukan budaya agility agar tetap berada dalam koridor kemaslahatan.

Sintesis inilah yang menjadi fondasi filosofis bagi pengembangan kerangka teoretis dan kerangka berpikir dalam penelitian ini. Pemahaman bahwa kepemimpinan visioner adalah proses yang integral—melibatkan visi, pengetahuan, pengalaman, partisipasi, dan nilai—menjadi dasar untuk menganalisis bagaimana manajemen visionary leadership mampu membangun budaya agility di era transformasi digital pada Perguruan Tinggi Islam Swasta di Bogor Timur.

B. Landasan Sistem Nilai

Sistem nilai merupakan himpunan keyakinan, prinsip, dan tolok ukur yang memandu individu maupun organisasi dalam berpikir, bersikap, mengambil keputusan, dan bertindak. Dalam ranah pendidikan, sistem nilai menempati posisi strategis karena pendidikan pada hakikatnya adalah proses pewarisan, pengembangan, dan transformasi nilai kepada generasi penerus. Oleh karena itu, keberhasilan lembaga pendidikan tidak hanya bergantung pada kecanggihan sistem manajemen dan teknologi, melainkan juga pada kualitas sistem nilai yang menjadi fondasi kehidupan organisasi (Sanusi, 2015).

Prof. Dr. KH. Achmad Sanusi mengembangkan suatu kerangka sistem nilai yang komprehensif sebagai landasan filosofis dalam memahami dan

mengarahkan kehidupan manusia, termasuk dalam konteks organisasi dan pendidikan. Sanusi mengidentifikasi enam sistem nilai utama yang saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan utuh, yaitu: nilai teologis, nilai logis, nilai etis, nilai estetis, nilai teleologis, dan nilai fisik/fisiologis. Keenam nilai ini bukan sekadar klasifikasi konseptual, melainkan berfungsi sebagai guiding principles yang mengintegrasikan dimensi spiritual, intelektual, moral, sosial, dan material dalam setiap tindakan manusia (Sanusi, 2015).

Dalam penelitian ini, Sistem Nilai Achmad Sanusi dijadikan sebagai kerangka aksiologis integratif (integrative value framework) yang menghubungkan kepemimpinan visioner, budaya agility, dan transformasi digital pada Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTIS). Setiap nilai tidak hanya menjadi landasan normatif, tetapi juga prinsip operasional yang menjiwai fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi) dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan di era digital.

1. Nilai Teologis

Nilai teologis merupakan nilai yang berkaitan dengan hubungan manusia dengan Tuhan sebagai sumber utama kehidupan, kebenaran, dan tujuan akhir seluruh aktivitas. Dalam perspektif Sanusi (2015), nilai teologis menempati posisi tertinggi dalam hierarki sistem nilai karena memberikan arah moral dan spiritual yang mendasari nilai-nilai lainnya. Manusia dipandang sebagai makhluk yang memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada sesama, tetapi juga kepada Allah Swt., sehingga seluruh tindakan organisasi harus dipahami sebagai bagian dari amanah yang harus dipertanggungjawabkan secara moral dan spiritual.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan tinggi Islam, nilai teologis tercermin dalam komitmen pemimpin untuk menjalankan tugas berdasarkan prinsip ketakwaan, keikhlasan, amanah, dan ihsan. Pemimpin tidak semata berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada keberkahan, kemaslahatan, dan tanggung jawab transendental. Nilai ini menegaskan bahwa

visi organisasi harus selaras dengan misi ilahiah, bukan sekadar ambisi duniawi.

Keberadaan nilai teologis menjadi semakin krusial di era transformasi digital. Tanpa fondasi teologis yang kuat, pemanfaatan teknologi dapat kehilangan arah, mengabaikan nilai-nilai kemanusiaan, dan hanya mengejar efisiensi material. Oleh karena itu, nilai teologis berfungsi sebagai pengendali moral yang memastikan bahwa digitalisasi di PTIS tetap diarahkan pada kemaslahatan, pembangunan karakter, dan pengembangan peradaban Islam (Ahmed, 2021). Indikator Nilai Teologis diantaranya: Amanah (integritas dan tanggung jawab transendental), Taqwa (kesadaran dan kepatuhan kepada Allah Swt.), Ikhlas (ketulusan niat dalam bertindak), Ihsan (orientasi pada kualitas terbaik sebagai bentuk pengabdian).

2. Nilai Logis

Nilai logis berkaitan dengan penggunaan akal, rasionalitas, ilmu pengetahuan, dan kemampuan berpikir kritis dalam memahami serta menyelesaikan persoalan. Sanusi (2015) menekankan bahwa manusia dianugerahi akal untuk memperoleh pengetahuan, mengembangkan ilmu, dan membangun peradaban. Dalam organisasi modern, nilai logis menjadi dasar bagi pengambilan keputusan yang objektif, sistematis, dan berbasis bukti.

Kepemimpinan visioner sangat membutuhkan nilai logis. Pemimpin harus mampu membaca perubahan lingkungan, menganalisis data secara kritis, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta merumuskan strategi yang realistis dan terukur (Northouse, 2021). Tanpa kekuatan logis, visi hanya akan menjadi angan-angan tanpa pijakan yang kokoh. Di era disrupsi, kemampuan berpikir strategis dan pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making) menjadi elemen penting yang diperkuat oleh nilai logis (OECD, 2023).

Di lingkungan PTIS, nilai logis mendorong terbangunnya budaya akademik yang berbasis penelitian, inovasi, dan pemikiran ilmiah. Perguruan tinggi tidak hanya menjadi lembaga pengajaran, tetapi juga pusat pengembangan ilmu pengetahuan yang mampu menghasilkan solusi terhadap

persoalan masyarakat. Dengan demikian, nilai logis menjadi fondasi bagi evidence-based leadership dan strategic thinking yang menopang seluruh fungsi manajemen.

Indikator Nilai Logis diantaranya: Critical thinking (kemampuan berpikir kritis dan analitis), Scientific reasoning (penalaran ilmiah dan berbasis bukti), Evidence-based decision making (pengambilan keputusan berdasarkan data/fakta), Strategic thinking (kemampuan berpikir jangka panjang dan sistemik).

3. Nilai Etis

Nilai etis merupakan standar moral yang menjadi pedoman dalam menentukan baik dan buruk, benar dan salah, serta pantas dan tidak pantas dalam suatu tindakan. Sanusi (2015) menjelaskan bahwa nilai etis berfungsi menjaga keseimbangan hubungan antarmanusia agar tercipta kehidupan yang adil, harmonis, dan bermartabat. Dalam organisasi, nilai ini menjadi dasar bagi pengembangan budaya integritas, kejujuran, tanggung jawab, dan akuntabilitas.

Kepemimpinan visioner tidak hanya menuntut kecakapan merumuskan visi, tetapi juga meniscayakan legitimasi moral. Pemimpin yang kehilangan integritas akan kehilangan kepercayaan (trust), dan tanpa kepercayaan, visi terbaik sekalipun sulit diwujudkan (Brown & Treviño, 2021). Nilai etis memastikan bahwa setiap kebijakan dan tindakan organisasi dilandasi oleh keadilan, transparansi, dan tanggung jawab sosial. Di PTIS, nilai etis juga terkait erat dengan prinsip-prinsip Islam seperti siddiq (kejujuran) dan ‘adl (keadilan) yang menjadi pilar kepemimpinan profetik.

Dalam konteks transformasi digital, nilai etis menjadi penjaga agar teknologi tidak disalahgunakan, data dikelola secara bertanggung jawab, dan interaksi digital tetap menghormati martabat manusia. Etika digital merupakan perluasan dari nilai etis yang harus diinternalisasi dalam budaya organisasi modern.

Indikator Nilai Etis diantaranya: Integritas (kesesuaian antara perkataan dan perbuatan), Kejujuran (keterbukaan dan kebenaran dalam bertindak),

Akuntabilitas (kesediaan mempertanggungjawabkan keputusan), Keadilan (perlakuan yang setara dan proporsional).

4. Nilai Estetis

Nilai estetis berkaitan dengan harmoni, keindahan, keteraturan, dan kualitas hubungan antarmanusia dalam kehidupan organisasi. Sanusi (2015) berpandangan bahwa manusia tidak hanya membutuhkan kebenaran (nilai logis) dan kebaikan (nilai etis), tetapi juga memerlukan keindahan yang menciptakan kenyamanan, ketenteraman, dan keseimbangan psikologis. Dalam organisasi pendidikan tinggi, nilai estetis terwujud dalam budaya kerja yang harmonis, komunikasi yang santun dan efektif, lingkungan fisik yang kondusif, serta hubungan interpersonal yang saling menghargai. Iklim organisasi yang positif (*positive organizational climate*) merupakan bagian dari nilai estetis yang secara langsung memengaruhi motivasi, kolaborasi, dan produktivitas anggota organisasi (Schein & Schein, 2021). Organisasi yang indah secara relasional akan lebih mudah membangun sinergi dan beradaptasi terhadap perubahan.

Nilai estetis juga menjiwai pendekatan kepemimpinan yang humanis dan partisipatif. Pemimpin yang memiliki kepekaan estetis akan memperhatikan kesejahteraan psikologis anggota, membangun komunikasi yang memberdayakan, serta menciptakan budaya kolaboratif yang menjadi ciri khas organisasi agile. Dengan demikian, nilai estetis bukan sekadar pelengkap, melainkan elemen penting dalam menciptakan ekosistem kerja yang kreatif dan inovatif. Indikator Nilai Estetis diantaranya: Harmoni organisasi (keselarasan hubungan antarindividu/unit), Human relations (hubungan kemanusiaan yang positif), Organizational climate (iklim kerja yang sehat dan kondusif), Collaborative culture (budaya kerja sama dan saling mendukung).

5. Nilai Teleologis

Nilai teleologis berkaitan dengan tujuan, arah, makna, dan orientasi masa depan. Sanusi (2015) menegaskan bahwa setiap tindakan manusia digerakkan oleh tujuan yang hendak dicapai. Dalam konteks organisasi, nilai teleologis menuntut adanya visi yang jelas, arah strategis yang terukur, dan orientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Nilai teleologis memiliki hubungan intrinsik dengan visionary leadership. Visi pada hakikatnya adalah artikulasi dari nilai teleologis, yaitu gambaran masa depan yang ingin diwujudkan melalui upaya kolektif (Nanus, 1992). Tanpa visi yang kuat, organisasi akan kehilangan arah dan mudah terombang-ambing oleh dinamika lingkungan. Sebaliknya, visi yang lahir dari kesadaran teleologis yang mendalam mampu menjadi kompas yang menuntun setiap langkah strategis organisasi. Pada era transformasi digital, nilai teleologis menjadi semakin penting. Organisasi harus mampu mengantisipasi perubahan yang berlangsung cepat, bukan sekadar bereaksi. Pemimpin visioner bertugas menerjemahkan nilai teleologis ke dalam peta jalan (roadmap) transformasi digital yang selaras dengan tujuan jangka panjang PTIS, yaitu menjadi institusi yang unggul, berdaya saing, dan tetap berakar pada nilai-nilai Islam. Keberlanjutan (sustainability) merupakan manifestasi dari nilai teleologis yang memastikan bahwa kemajuan hari ini tidak mengorbankan masa depan.

Indikator Nilai Teleologis diantaranya: Vision orientation (orientasi pada visi sebagai arah organisasi), Future orientation (orientasi pada masa depan danantisipasi perubahan), Strategic direction (arah strategis yang jelas dan terukur), Long-term sustainability (keberlanjutan jangka panjang).

6. Nilai Fisik/Fisiologis

Nilai fisik atau fisiologis berkaitan dengan kebutuhan dasar manusia untuk mempertahankan kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan efektivitas kerja. Menurut Sanusi (2015), organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang mendukung kesejahteraan fisik dan material anggotanya agar mereka dapat berkontribusi secara optimal. Nilai ini mencakup aspek kesejahteraan, infrastruktur, sumber daya, efisiensi, dan produktivitas. Dalam konteks organisasi modern, nilai fisik/fisiologis menuntut pengelolaan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan anggaran secara efektif dan efisien. Transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan nilai ini, karena tanpa infrastruktur yang memadai, kompetensi digital yang cukup, dan kesejahteraan SDM yang terjamin, agenda digitalisasi hanya akan menjadi retorika (World Bank, 2022).

Bagi PTIS, nilai fisik/fisiologis mendorong peningkatan produktivitas institusi, optimalisasi sarana-prasarana digital, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kinerja unggul. Pemimpin visioner harus mampu mengelola sumber daya organisasi secara profesional dan memberdayakan potensi fisik-material untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Nilai ini melengkapi nilai-nilai lainnya dengan memastikan bahwa gagasan dan visi dapat diimplementasikan secara nyata dan terukur. Indikator Nilai Fisik/Fisiologis diantaranya: Produktivitas (efisiensi dan output kerja yang optimal), Kinerja organisasi (pencapaian target dan mutu layanan), Efektivitas kelembagaan (ketepatan proses dan hasil), Optimalisasi sumber daya (pemanfaatan SDM, teknologi, dan anggaran).

Keenam sistem nilai yang dikemukakan Achmad Sanusi tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk satu kesatuan yang saling melengkapi. Dalam penelitian ini, sistem nilai tersebut diposisikan sebagai kerangka aksiologis yang menjiwai dan mengarahkan seluruh proses manajemen visionary leadership dalam membangun budaya agility di era transformasi digital pada PTIS. Secara ringkas, integrasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut

Nilai teologis memberikan orientasi transendental bahwa kepemimpinan adalah amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah Swt., sehingga visi dan perubahan diarahkan pada kemaslahatan, bukan sekadar daya saing duniawi.

Nilai logis memperkuat kemampuan pemimpin dalam menganalisis lingkungan, mengambil keputusan berbasis data, dan mengembangkan strategi transformasi digital yang realistis dan ilmiah.

Nilai etis menjamin bahwa proses perubahan dan adaptasi berlangsung secara jujur, adil, transparan, dan akuntabel, sehingga membangun kepercayaan (trust) sebagai modal sosial organisasi agile.

Nilai estetis menciptakan iklim organisasi yang harmonis, kolaboratif, dan manusiawi, yang merupakan prasyarat bagi pembelajaran kolektif dan inovasi berkelanjutan.

Nilai teleologis memberikan arah dan makna bagi seluruh aktivitas organisasi melalui perumusan visi, orientasi masa depan, dan komitmen terhadap keberlanjutan.

Nilai fisik/fisiologis memastikan bahwa visi dan strategi didukung oleh pengelolaan sumber daya yang produktif, infrastruktur digital yang memadai, serta kesejahteraan anggota organisasi yang terjamin.

Melalui integrasi ini, Sistem Nilai Achmad Sanusi berfungsi sebagai guiding values yang tidak hanya memperkuat dimensi-dimensi visionary leadership (perumusan visi, komunikasi visi, inspirasi, inovasi, pemberdayaan), tetapi juga menjadi prinsip operasional dalam implementasi fungsi-fungsi manajemen POAC. Dengan demikian, penelitian ini mengembangkan konsep Value-Based Visionary Leadership, yaitu kepemimpinan visioner yang berlandaskan sistem nilai integral, untuk membangun budaya agility dan mengelola transformasi digital pada Perguruan Tinggi Islam Swasta.

Sistem nilai ini juga menjadi lensa analitis dalam membaca seluruh temuan lapangan. Artinya, praktik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan PTIS tidak hanya dinilai dari efektivitas manajerialnya, tetapi juga dari tingkat internalisasi keenam nilai Sanusi. Perspektif inilah yang membedakan penelitian ini dari studi kepemimpinan visioner yang semata-mata berorientasi pada kinerja organisasi.

C. Landasan Teoritis

Landasan teoretik dalam penelitian ini disusun secara hierarkis dalam tiga tingkatan: grand theory, middle theory, dan applied theory. Grand theory memberikan kerangka konseptual makro yang menjelaskan hakikat organisasi, kepemimpinan, dan perubahan. Middle theory memfokuskan pada variabel utama penelitian, yaitu *visionary leadership*. Applied theory menjelaskan variabel operasional yang menjadi sasaran, yaitu *organizational agility*. Ketiga tingkatan ini saling terintegrasi untuk membangun kerangka analisis yang komprehensif.

1. Grand Theory

Grand theory dalam penelitian ini merupakan integrasi dari tiga perspektif utama: Organizational Theory, Leadership Theory, dan Change Theory. Ketiganya diperlukan karena fenomena transformasi digital pada Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTIS) tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu sudut pandang. Organizational Theory menjelaskan karakteristik organisasi sebagai sistem terbuka yang adaptif. Leadership Theory menjelaskan peran pemimpin sebagai penggerak organisasi. Change Theory menjelaskan mekanisme bagaimana perubahan dikelola secara sistematis.

a. Organizational Theory

Organizational Theory memberikan landasan untuk memahami PTIS sebagai sistem sosial yang kompleks dan terbuka. Organisasi pendidikan tinggi tidak dapat dipahami sebagai entitas statis, melainkan sebagai sistem yang terus berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Dalam penelitian ini, empat perspektif digunakan secara saling melengkapi.

1) Open System Theory (Katz & Kahn, 1978)

Katz dan Kahn (1978) memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang keberlangsungannya bergantung pada kemampuan menerima masukan (*input*) dari lingkungan, mengolahnya melalui proses internal (*throughput*), menghasilkan keluaran (*output*), dan memperoleh umpan balik (*feedback*). Lima komponen utama—input, throughput, output, feedback, dan environment—membentuk siklus yang memungkinkan organisasi mempertahankan diri di tengah perubahan.

Dalam konteks PTIS, input meliputi mahasiswa, dosen, kebijakan pemerintah, teknologi, dan nilai-nilai keislaman. Throughput adalah proses transformasi melalui tridharma perguruan tinggi. Output berupa lulusan, penelitian, dan kontribusi sosial. Feedback diperoleh melalui akreditasi, tracer study, dan evaluasi kinerja. Environment mencakup regulasi, perkembangan teknologi digital, dan dinamika sosial-keagamaan. Perspektif ini menegaskan bahwa PTIS harus adaptif terhadap perubahan lingkungan untuk mempertahankan relevansinya.

2) Organizational System Theory (Scott & Davis, 2016)

Scott dan Davis (2016) mengembangkan pemahaman organisasi melalui tiga perspektif: *rational systems*, *natural systems*, dan *open systems*. *Rational systems* menekankan struktur formal dan pencapaian tujuan. *Natural systems* menyoroti hubungan sosial, budaya, dan kebutuhan manusia dalam organisasi. *Open systems* menempatkan organisasi dalam interaksi dinamis dengan lingkungan. Bagi PTIS, perspektif rasional terwujud dalam perencanaan strategis dan sistem penjaminan mutu. Perspektif natural tercermin dalam budaya akademik, nilai-nilai Islam, dan hubungan antarsivitas akademika. Perspektif terbuka menuntut kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebijakan dan teknologi. Integrasi ketiganya menunjukkan bahwa PTIS adalah organisasi yang memerlukan keseimbangan antara struktur formal, hubungan manusia, dan responsivitas lingkungan.

3) Organizational Behavior (Robbins & Judge, 2022)

Robbins dan Judge (2022) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi tentang pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi. Analisis dilakukan pada tiga tingkat: individu (kepribadian, motivasi, persepsi), kelompok (komunikasi, kepemimpinan, kerja tim), dan sistem organisasi (budaya, kebijakan SDM, desain kerja).

Dalam konteks PTIS, keberhasilan transformasi digital memerlukan perubahan pada ketiga tingkat tersebut. Pada tingkat individu, dibutuhkan kompetensi digital dan komitmen terhadap perubahan. Pada tingkat kelompok, diperlukan kolaborasi lintas unit dan komunikasi yang efektif. Pada tingkat sistem, diperlukan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran. Robbins dan Judge (2022) menegaskan bahwa budaya organisasi—sistem makna bersama—menjadi fondasi bagi perilaku adaptif anggota organisasi.

4) Learning Organization (Senge, 2006)

Senge (2006) mengemukakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus-menerus memperluas kapasitas anggotanya

melalui lima disiplin: *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*. Kelima disiplin ini membentuk kerangka yang memungkinkan organisasi belajar secara kolektif dan beradaptasi terhadap perubahan.

PTIS sebagai organisasi berbasis pengetahuan sangat relevan dengan konsep ini. *Personal mastery* mendorong pengembangan kompetensi dosen. *Mental models* mendorong perubahan paradigma pembelajaran. *Shared vision* membangun komitmen bersama terhadap visi institusi. *Team learning* memfasilitasi kolaborasi penelitian. *Systems thinking* memungkinkan pemimpin memahami keterkaitan antarbagian organisasi. Budaya belajar yang kuat menjadi prasyarat bagi terbentuknya budaya *agility*.

Sintesis *Organizational Theory*: Keempat perspektif di atas menunjukkan bahwa PTIS adalah organisasi terbuka, adaptif, dan berbasis pengetahuan. Keberlangsungannya bergantung pada kemampuan belajar, berinovasi, dan merespons perubahan lingkungan. Namun, *Organizational Theory* belum menjelaskan secara spesifik aktor yang menggerakkan proses adaptasi tersebut. Di sinilah *Leadership Theory* diperlukan.

b. Leadership Theory

Leadership Theory memberikan penjelasan tentang aktor utama yang menggerakkan organisasi mencapai tujuannya. Dalam penelitian ini, tiga perspektif kepemimpinan digunakan sebagai grand theory: Yukl (2020), Northouse (2021), dan Bush (2021).

1) Kepemimpinan sebagai Proses Pengaruh (Yukl, 2020)

Yukl (2020) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif. Kepemimpinan bukan sekadar kewenangan formal, melainkan kemampuan membangun pemahaman bersama, komitmen, dan kerja sama.

Yukl mengidentifikasi empat kategori perilaku kepemimpinan: *task-oriented* (perencanaan, koordinasi, evaluasi), *relations-oriented* (dukungan, pengembangan, komunikasi), *change-oriented* (inovasi, adaptasi, pembelajaran), dan *external leadership* (jejaring, kemitraan, advokasi). Keempatnya relevan bagi pemimpin PTIS. *Task-oriented* untuk penjaminan mutu, *relations-oriented* untuk membangun kepercayaan, *change-oriented* untuk transformasi digital, dan *external* untuk memperluas kemitraan strategis.

2) Kepemimpinan sebagai Proses Relasional (Northouse, 2021)

Northouse (2021) memandang kepemimpinan sebagai proses yang melibatkan hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut. Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kualitas interaksi, komunikasi, dan kepercayaan yang dibangun. Perspektif ini sangat relevan bagi organisasi akademik yang menjunjung tinggi otonomi profesional dan partisipasi kolegal.

Dalam konteks PTIS, pemimpin tidak dapat hanya mengandalkan hierarki struktural. Mereka perlu membangun pengaruh melalui kredibilitas akademik, keteladanan moral, dan komunikasi yang memberdayakan. Pendekatan ini selaras dengan prinsip *musyawarah* dan *amanah* dalam kepemimpinan Islam.

3) Kepemimpinan Pendidikan (Bush, 2021)

Bush (2021) secara khusus mengkaji kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Ia menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan bertujuan meningkatkan mutu pembelajaran, memperkuat budaya organisasi, dan mengembangkan kapasitas institusi. Kepemimpinan pendidikan mengintegrasikan kepemimpinan akademik, strategis, dan transformasional. Bagi PTIS, perspektif ini menegaskan bahwa pemimpin tidak hanya mengelola administrasi, tetapi juga membangun budaya akademik, mendorong inovasi pembelajaran, dan menjaga nilai-nilai keislaman. Di era transformasi digital, pemimpin PTIS harus mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam tata kelola tanpa

kehilangan identitas kelembagaan. Sintesis Leadership Theory: Yukl memberikan kerangka perilaku kepemimpinan, Northouse menekankan dimensi relasional, dan Bush mengkontekstualisasikannya dalam organisasi pendidikan. Ketiganya menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah proses strategis yang memadukan pengaruh, relasi, dan orientasi mutu. Namun, Leadership Theory belum secara spesifik menjelaskan jenis kepemimpinan seperti apa yang mampu membangun visi masa depan dan budaya adaptif. Diperlukan Change Theory untuk melengkapi.

c. Change Theory

Change Theory menjelaskan mekanisme bagaimana organisasi mengelola perubahan secara sistematis. Tiga teori utama diintegrasikan: Lewin, Kotter, dan Fullan.

1) Planned Change Theory (Lewin, 1951)

Lewin (1951) melalui *Force Field Theory* menjelaskan bahwa perubahan terjadi ketika keseimbangan antara *driving forces* (pendorong) dan *restraining forces* (penghambat) diubah. Model tiga tahapnya—*unfreezing*, *changing*, *refreezing*, memberikan kerangka sistematis untuk mengelola perubahan.

Dalam PTIS, *unfreezing* dilakukan dengan membangun kesadaran akan urgensi transformasi digital. *Changing* melalui implementasi sistem pembelajaran daring, tata kelola digital, dan pengembangan kompetensi. *Refreezing* dilakukan dengan menginstitutionalisasi perubahan ke dalam budaya dan kebijakan organisasi.

2) Eight-Step Change Model (Kotter, 2012)

Kotter (2012) mengembangkan delapan langkah perubahan: menciptakan urgensi, membentuk koalisi, merumuskan visi, mengomunikasikan visi, memberdayakan aksi, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengonsolidasikan kemajuan, dan mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya. Model ini menekankan pentingnya visi dan kepemimpinan dalam mendorong transformasi.

Bagi PTIS, model Kotter relevan karena transformasi digital membutuhkan visi yang jelas, koalisi perubahan yang kuat, dan dukungan seluruh sivitas. Kemenangan jangka pendek—misalnya keberhasilan implementasi sistem informasi akademik—dapat membangun momentum untuk perubahan yang lebih besar.

3) Educational Change Theory (Fullan, 2020)

Fullan (2020) menekankan perubahan pendidikan sebagai proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Prinsip utamanya meliputi *moral purpose*, *capacity building*, *collaborative culture*, dan *continuous improvement*. Perubahan yang berhasil bukan hanya perubahan struktural, tetapi transformasi budaya. Dalam PTIS, *moral purpose* selaras dengan misi pendidikan Islam. *Capacity building* mencakup pengembangan kompetensi digital dosen. *Collaborative culture* menjadi fondasi bagi inovasi. *Continuous improvement* memastikan bahwa transformasi digital berlangsung secara berkelanjutan, bukan proyek sesaat.

Sintesis Change Theory: Ketiga teori menawarkan perspektif yang saling melengkapi. Lewin memberikan fondasi proses perubahan, Kotter menekankan kepemimpinan dan visi, Fullan menghubungkan perubahan dengan pembelajaran organisasi. Integrasi ketiganya menunjukkan bahwa perubahan organisasi memerlukan kepemimpinan yang visioner, komitmen kolektif, dan budaya belajar. Namun, Change Theory masih bersifat umum. Diperlukan teori yang lebih spesifik untuk menjelaskan jenis kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan menuju budaya *agility*.

Integrasi Grand Theory: Organizational Theory menjelaskan PTIS sebagai sistem terbuka yang adaptif. Leadership Theory menjelaskan peran pemimpin sebagai penggerak. Change Theory menjelaskan mekanisme perubahan menuju organisasi adaptif. Ketiganya menjadi fondasi bagi pengembangan middle theory: *Visionary Leadership*.

2. Middle Theory: Visionary Leadership

Visionary Leadership dipilih sebagai middle theory karena secara langsung menjelaskan variabel utama penelitian, yaitu bagaimana kepemimpinan yang berorientasi visi mampu membangun budaya *agility* di era transformasi digital.

a. Definisi dan Dimensi Visionary Leadership

Burt Nanus (1992) mendefinisikan *visionary leadership* sebagai kemampuan pemimpin menciptakan, mengomunikasikan, mengimplementasikan, dan menjaga visi organisasi sehingga visi tersebut menjadi daya dorong perubahan. Nanus mengidentifikasi empat dimensi utama:

- 1) Vision Creator: kemampuan merumuskan visi yang jelas, realistis, dan inspiratif.
- 2) Vision Communicator: kemampuan mengomunikasikan visi sehingga dipahami dan menjadi komitmen bersama.
- 3) Vision Implementer: kemampuan menerjemahkan visi ke dalam strategi, kebijakan, dan program kerja.
- 4) Vision Steward: kemampuan menjaga konsistensi visi dan memastikan visi tetap hidup dalam budaya organisasi.

b. Dimensi Perilaku Visionary Leadership (Sashkin)

Sashkin (Sashkin & Rosenbach, 2013) melengkapi kerangka Nanus dengan menekankan aspek perilaku kepemimpinan visioner:

- 1) Vision Articulation: kemampuan mengartikulasikan visi secara meyakinkan.
- 2) Empowerment: kemampuan memberdayakan anggota organisasi untuk berkontribusi.
- 3) Trust Building: kemampuan membangun kepercayaan melalui integritas.
- 4) Value Congruence: kemampuan menciptakan keselarasan nilai antara pemimpin, anggota, dan organisasi.

c. Integrasi Visionary Leadership dengan Kepemimpinan Islam

Konsep *visionary leadership* dalam penelitian ini diintegrasikan dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam, yaitu amanah, siddiq, fathanah, dan tabligh. Integrasi ini menghasilkan pemahaman yang lebih holistik:

Tabel 2.1 Tabel Dimensi Visionary Leadership, Integrasi Nilai-nilai Kepemimpinan Islam dan Sistem Nilai yang Relevan

Dimensi Visionary Leadership	Nilai Kepemimpinan Islam	Sistem Nilai Sanusi yang Relevan
Vision Creator	Amanah (tanggung jawab merumuskan arah)	Teologis, Teleologis
Vision Communicator	Siddiq (kejujuran), Tabligh (komunikasi)	Etis, Estetis
Vision Implementer	Fathanah (kecerdasan strategis)	Logis
Vision Steward	Amanah, Ihsan (penjagaan kualitas)	Teologis, Etis, Fisik/Fisiologis

d. Definisi Operasional Konseptual

Berdasarkan sintesis di atas, definisi operasional konseptual *visionary leadership* dalam penelitian ini adalah: Kemampuan pemimpin dalam merumuskan visi strategis, mengomunikasikan visi secara inspiratif, memberdayakan sumber daya organisasi, membangun kepercayaan dan keselarasan nilai, serta mengarahkan perubahan organisasi secara adaptif dan berkelanjutan melalui integrasi Sistem Nilai Achmad Sanusi untuk membangun budaya agility pada era transformasi digital di Perguruan Tinggi Islam Swasta.

3. Applied Theory: Organizational Agility

Organizational Agility merupakan applied theory yang menjelaskan variabel sasaran penelitian, yaitu budaya organisasi yang adaptif, responsif, dan inovatif.

a. Definisi Organizational Agility

Doz dan Kosonen (2010, 2020) mendefinisikan *organizational agility* sebagai kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat, fleksibel, dan efektif melalui tiga dimensi utama:

- 1) Strategic Sensitivity: kepekaan strategis terhadap perubahan lingkungan, kemampuan mendeteksi peluang dan ancaman secara dini.
- 2) Leadership Unity: kesatuan arah kepemimpinan dalam mengambil keputusan strategis secara kolektif dan cepat.
- 3) Resource Fluidity: kelenturan sumber daya, kemampuan mengalokasikan ulang sumber daya sesuai prioritas perubahan.

Denning (2020) menambahkan bahwa *organizational agility* pada era digital dicirikan oleh budaya inovasi, pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi lintas fungsi, dan pemberdayaan anggota organisasi.

b. Organizational Agility dalam Pendidikan Tinggi

Dalam konteks pendidikan tinggi, *organizational agility* mencakup:

- 1) Fleksibilitas kurikulum dan metode pembelajaran.
- 2) Kecepatan dalam mengadopsi teknologi baru.
- 3) Kemampuan berkolaborasi lintas disiplin dan institusi.
- 4) Responsivitas terhadap perubahan kebijakan dan kebutuhan pemangku kepentingan.
- 5) Budaya inovasi yang mendorong eksperimen dan perbaikan berkelanjutan.

c. Hubungan Visionary Leadership dan Organizational Agility

Visionary leadership dan *organizational agility* memiliki hubungan yang saling memperkuat. Pemimpin visioner menciptakan arah strategis (*strategic sensitivity*), membangun kesatuan kepemimpinan (*leadership unity*), dan mengelola sumber daya secara fleksibel (*resource fluidity*). Dengan demikian, *visionary leadership* merupakan anteseden (faktor penyebab) bagi

terbentuknya *organizational agility*. Budaya *agility* tidak tumbuh secara spontan, melainkan hasil dari proses kepemimpinan visioner yang sistematis.

D. Landasan Kebijakan

Landasan kebijakan dalam penelitian ini berfungsi untuk menunjukkan bahwa isu transformasi digital, kepemimpinan visioner, dan budaya organisasi adaptif di perguruan tinggi tidak hanya merupakan wacana akademik, tetapi juga telah menjadi agenda strategis dalam berbagai regulasi dan kebijakan, baik pada tingkat global, nasional, maupun kelembagaan. Keberadaan kebijakan-kebijakan ini memperkuat urgensi penelitian dan memberikan konteks normatif bagi pengembangan model manajemen visionary leadership pada PTIS.

1. Kebijakan Global tentang Transformasi Digital Pendidikan Tinggi

a) UNESCO: *Reimagining Our Futures Together* (2021) dan *The Global Education Monitoring Report* (2023)

UNESCO melalui laporan *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education* (2021) menegaskan bahwa transformasi digital telah menjadi keniscayaan dalam pendidikan tinggi global. UNESCO menyerukan agar institusi pendidikan tinggi mengembangkan tata kelola yang adaptif, memanfaatkan teknologi digital untuk memperluas akses dan meningkatkan mutu, serta membangun budaya inovasi yang inklusif. Laporan *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education* (UNESCO, 2023) lebih lanjut menekankan bahwa teknologi harus diintegrasikan ke dalam sistem pendidikan dengan pendekatan yang berpusat pada manusia (*human-centered approach*), yang memerlukan kepemimpinan visioner dan kesiapan budaya organisasi.

Implikasinya bagi PTIS: Kebijakan UNESCO mendorong PTIS untuk tidak sekadar mengadopsi teknologi, melainkan mentransformasi budaya organisasi menuju budaya *agility* yang adaptif, inovatif, dan tetap berpusat pada nilai-nilai kemanusiaan. Kepemimpinan visioner menjadi prasyarat untuk menerjemahkan rekomendasi global ini ke dalam konteks lokal PTIS.

- b) OECD: *The Future of Education and Skills 2030* (2019) dan *Digital Education Outlook 2023* (2023)

OECD melalui *The Future of Education and Skills 2030* (2019) menekankan perlunya membangun learning organization di institusi pendidikan agar mampu mengembangkan kompetensi masa depan. Laporan Digital Education Outlook 2023 (OECD, 2023) secara spesifik menyoroti bahwa keberhasilan transformasi digital di pendidikan tinggi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan institusi, terutama kemampuan pemimpin dalam membangun visi digital, mengelola perubahan, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi berkelanjutan.

Implikasinya bagi PTIS: Kerangka OECD memperkuat argumen bahwa transformasi digital bukan sekadar proyek infrastruktur, melainkan transformasi manajerial dan kultural. PTIS memerlukan pemimpin yang mampu merumuskan visi digital (*vision creator*), mengomunikasikannya (*vision communicator*), dan mengimplementasikannya (*vision implementer*) dalam kerangka budaya agility.

- c) World Bank: *Digital Transformation in Higher Education* (2022)

World Bank (2022) dalam laporannya menegaskan bahwa “*digital transformation in higher education is no longer optional but essential for institutional survival and competitiveness*”. Laporan ini menyoroti bahwa kegagalan transformasi digital lebih sering disebabkan oleh faktor non-teknis seperti budaya organisasi yang kaku dan kepemimpinan yang tidak adaptif, dibandingkan keterbatasan teknologi itu sendiri.

Implikasinya bagi PTIS: Temuan World Bank memperkuat urgensi penelitian ini. PTIS yang ingin bertahan dan bersaing harus membangun budaya agility melalui kepemimpinan visioner. Tanpa itu, investasi teknologi hanya akan menghasilkan digitalisasi permukaan yang tidak berdampak pada mutu institusi.

2. Kebijakan Nasional tentang Pendidikan Tinggi dan Transformasi Digital

- a) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

Undang-Undang Pendidikan Tinggi mengamanatkan bahwa perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola lembaganya secara mandiri, efektif, dan akuntabel. Pasal 24 dan 25 menekankan pentingnya tata kelola yang baik

(*good university governance*) yang mencakup kepemimpinan yang visioner, perencanaan strategis, dan penjaminan mutu berkelanjutan.

Implikasinya bagi PTIS: Otonomi perguruan tinggi menuntut adanya kepemimpinan visioner yang mampu merumuskan arah strategis institusi secara mandiri. Fungsi manajemen POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*) yang menjadi kerangka analisis penelitian ini sejalan dengan tuntutan tata kelola yang diamanatkan undang-undang.

b) Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi

Peraturan Pemerintah ini menegaskan bahwa setiap perguruan tinggi wajib menyusun rencana strategis (Renstra), menerapkan sistem penjaminan mutu internal (SPMI), dan melakukan evaluasi kinerja secara berkala. Kebijakan ini mendorong perguruan tinggi untuk membangun budaya mutu dan perbaikan berkelanjutan.

Implikasinya bagi PTIS: Penerapan SPMI dan Renstra memerlukan budaya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Budaya agility menjadi fondasi bagi implementasi penjaminan mutu yang efektif, sementara kepemimpinan visioner menjadi penggerak dalam menyelaraskan Renstra dengan tuntutan transformasi digital.

c) Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Permendikbudristek Nomor 53 Tahun 2023 menekankan transformasi sistem penjaminan mutu dari berbasis kepatuhan administratif menjadi berbasis kinerja dan budaya mutu. Perguruan tinggi didorong untuk membangun budaya evaluasi diri, inovasi pembelajaran, dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi digital.

Implikasinya bagi PTIS: Transformasi sistem penjaminan mutu memerlukan perubahan budaya organisasi yang fundamental. PTIS harus beralih dari budaya birokratis menuju budaya agility yang menekankan pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan responsivitas. Kepemimpinan visioner menjadi kunci dalam mengarahkan perubahan ini.

d) Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)

Kebijakan MBKM yang diluncurkan sejak 2020 dan diperkuat melalui berbagai regulasi mendorong fleksibilitas kurikulum, pembelajaran lintas disiplin, kemitraan dengan dunia usaha dan industri, serta pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran. MBKM menuntut perguruan tinggi untuk menjadi organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan kolaboratif.

Implikasinya bagi PTIS: MBKM secara langsung menuntut budaya agility di PTIS. Fleksibilitas kurikulum, kolaborasi dengan industri, dan pembelajaran digital hanya dapat berjalan jika organisasi memiliki budaya yang responsif terhadap perubahan. Pemimpin PTIS harus mampu menjadi vision implementer yang menerjemahkan kebijakan MBKM ke dalam program institusional yang konkret.

e) Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045

RPJPN 2025-2045 menempatkan transformasi digital dan pengembangan sumber daya manusia unggul sebagai pilar utama pembangunan nasional. Pendidikan tinggi diharapkan menjadi motor penggerak inovasi, riset, dan digitalisasi untuk mendukung daya saing bangsa.

Implikasinya bagi PTIS: PTIS sebagai bagian dari sistem pendidikan tinggi nasional memiliki tanggung jawab strategis untuk berkontribusi pada agenda transformasi digital nasional. Kepemimpinan visioner diperlukan untuk menyelaraskan visi institusi dengan arah pembangunan nasional, sekaligus membangun budaya agility yang memungkinkan PTIS berperan aktif dalam ekosistem inovasi digital.

3. Kebijakan Kementerian Agama tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam

a) Keputusan Menteri Agama Nomor 184 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam

KMA Nomor 184 Tahun 2019 mengatur tentang tata kelola PTKI, termasuk di dalamnya kewajiban penyusunan rencana induk pengembangan (RIP), penerapan tata kelola berbasis digital, serta pengembangan budaya mutu dan inovasi. Kebijakan ini mendorong PTKI untuk bertransformasi menjadi institusi yang modern, profesional, dan tetap berlandaskan nilai-nilai Islam.

Implikasinya bagi PTIS: KMA ini menjadi landasan normatif langsung bagi PTIS untuk mengembangkan tata kelola digital dan budaya mutu. Kepemimpinan visioner diperlukan untuk mengintegrasikan tuntutan modernisasi dengan nilai-nilai Islam yang menjadi identitas PTIS.

b) Rencana Strategis Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam 2020-2024

Renstra Diktis 2020-2024 menetapkan empat pilar utama: penguatan mutu akademik, digitalisasi tata kelola, pengembangan riset dan inovasi, serta internasionalisasi PTKI. Dokumen ini secara eksplisit menyebutkan pentingnya kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi adaptif sebagai syarat keberhasilan program.

Implikasinya bagi PTIS: Renstra Diktis memberikan arah kebijakan yang jelas bagi PTIS untuk melakukan transformasi digital. Namun, implementasinya di lapangan memerlukan kepemimpinan visioner yang mampu menggerakkan perubahan dan membangun budaya agility. Kesenjangan antara kebijakan dan realitas di lapangan (sebagaimana diuraikan dalam latar belakang) justru menjadi alasan kuat mengapa penelitian ini penting dilakukan.

c) Program Digitalisasi PTKI

Direktorat PTKI telah meluncurkan berbagai program digitalisasi, termasuk pengembangan sistem informasi manajemen terintegrasi, pembelajaran daring, dan perpustakaan digital. Program ini bertujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan mutu layanan PTKI.

Implikasinya bagi PTIS: Program digitalisasi PTKI menuntut PTIS untuk memiliki kesiapan organisasi, baik dari sisi infrastruktur, kompetensi SDM, maupun budaya kerja. Tanpa budaya agility, program digitalisasi berisiko tidak berjalan optimal. Di sinilah peran kepemimpinan visioner sangat diperlukan.

4. Implikasi Kebijakan terhadap Penelitian

Berdasarkan uraian kebijakan di atas, beberapa poin penting dapat disintesis: Terdapat konsistensi arah kebijakan dari level global hingga nasional yang menempatkan transformasi digital dan kepemimpinan adaptif sebagai agenda strategis pendidikan tinggi. Hal ini memperkuat urgensi dan relevansi penelitian.

Kebijakan yang ada masih bersifat normatif-struktural. Regulasi telah mengamankan digitalisasi, penjaminan mutu, dan tata kelola adaptif, tetapi belum memberikan panduan operasional tentang bagaimana membangun kepemimpinan visioner dan budaya agility di tingkat institusi, khususnya PTIS.

Terdapat kesenjangan implementasi antara amanat kebijakan dan realitas di lapangan. Data empiris menunjukkan bahwa PTIS masih menghadapi kendala serius dalam transformasi digital, terutama pada aspek kepemimpinan dan budaya organisasi. Kesenjangan ini menjadi justifikasi ilmiah bagi penelitian ini.

Penelitian ini diharapkan menghasilkan model yang dapat menjembatani kesenjangan tersebut, yaitu Value-Based Visionary Leadership Model yang mengintegrasikan kebijakan transformasi digital dengan praktik kepemimpinan visioner dan budaya agility berbasis Sistem Nilai Achmad Sanusi. Model ini dapat menjadi rekomendasi kebijakan praktis bagi PTIS dan pemangku kepentingan terkait.

E. Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu merupakan bagian penting dalam penyusunan disertasi karena berfungsi untuk mengidentifikasi perkembangan ilmu pengetahuan, memetakan kecenderungan penelitian, menemukan kesenjangan penelitian (*research gap*), serta memperlihatkan posisi penelitian yang dilakukan. Creswell dan Creswell (2018) menjelaskan bahwa kajian penelitian terdahulu tidak hanya bertujuan merangkum hasil penelitian sebelumnya, tetapi juga membangun argumentasi ilmiah mengenai pentingnya penelitian yang akan dilakukan.

Dalam penelitian ini, kajian penelitian terdahulu disusun secara tematik agar mampu memperlihatkan hubungan antarvariabel penelitian, yaitu Visionary Leadership, Budaya Agility, Transformasi Digital Pendidikan Tinggi, serta kepemimpinan pada Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTKIS). Penyusunan secara tematik memungkinkan peneliti melakukan sintesis konseptual terhadap berbagai hasil penelitian sehingga lebih mudah mengidentifikasi kontribusi dan keterbatasan penelitian sebelumnya.

Berdasarkan fokus penelitian, kajian penelitian terdahulu dikelompokkan menjadi empat tema utama, yaitu:

- 1) Penelitian mengenai Visionary Leadership.
- 2) Penelitian mengenai Organizational Agility dan Budaya Agility.
- 3) Penelitian mengenai transformasi digital pendidikan tinggi.
- 4) Penelitian mengenai kepemimpinan pada Perguruan Tinggi Islam.

Keempat kelompok penelitian tersebut menjadi dasar dalam merumuskan *state of the art*, *research gap*, serta kebaruan penelitian dan di buat dalam tiga bagian sajian sitasi atau literatur review (penelitian terdahulu) disertai dengan analisa awal persamaan perbedaan dan sintesisnya

Pada tahap pertama ini dipilih sepuluh penelitian yang menjadi fondasi konseptual disertasi. Artikel diprioritaskan berasal dari jurnal internasional bereputasi, jurnal nasional terakreditasi, atau prosiding akademik yang relevan dengan kepemimpinan visioner, budaya organisasi, agility, serta transformasi digital pada pendidikan tinggi.

Table.2.2 Pemetaan Literatur Review yang Berkaitan dengan Judul Disertasi

No.	Peneliti & Tahun	Judul	Tujuan	Metode	Temuan Utama	Relevansi Dengan Disertasi
1	Ramadania, Hartijasti, Purmono, Haris, & Afifi (2024)	<i>A Systematic Review on Digital Transformation and Organizational Performance in Higher Education</i>	Memetakan perkembangan penelitian transformasi digital dan kinerja perguruan tinggi.	Systematic Literature Review terhadap 183 artikel Scopus.	Transformasi digital meningkatkan kinerja organisasi apabila didukung kepemimpinan, tata kelola, budaya organisasi, dan inovasi.	Menjadi dasar teoritis mengenai konteks transformasi digital di perguruan tinggi, tetapi belum membahas kepemimpinan visioner dan budaya agility secara spesifik.
2	Ciampi, Faraoni, Ballerini,	<i>The Co-evolutionary Relationship</i>	Menjelaskan hubungan digitalisasi	Systematic Review	Digitalisasi dan organization	Menguatkan konsep agility sebagai

	& Meli (2021)	<i>between Digitalization and Organizational Agility</i>	dengan organizational agility.	w (171 artikel)	al agility memiliki hubungan timbal balik melalui <i>dynamic capabilities</i> .	kemampuan adaptif organisasi, namun belum dikaji pada PTKIS.
3	Kovynyov, Buerck, & Mikut (2020)	<i>Design of Transformation Initiatives Implementing Organizational Agility</i>	Mengidentifikasi faktor pembentuk organisasi yang agile.	Survei empiris terhadap 125 organisasi.	Budaya organisasi, kepemimpinan, struktur, dan proses merupakan faktor utama pembentuk agility.	Menjadi landasan konseptual budaya agility, tetapi objek penelitian masih organisasi bisnis.
4	Egodawe, Sedera, & Bui (2022)	<i>A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013–2021)</i>	Menyusun kerangka konseptual transformasi digital.	Systematic Literature Review (174 artikel)	Transformasi digital dipengaruhi kepemimpinan, strategi, budaya organisasi, dan inovasi.	Memberikan kerangka teoritik transformasi digital yang relevan bagi manajemen perguruan tinggi.
5	Pujiyati, Badrudin, & Nasir (2026)	<i>Mapping the Intellectual Structure of Agile Leadership and Organizational Agility in Higher Education</i>	Memetakan perkembangan penelitian agile leadership di perguruan tinggi.	Bibliometric Review berbasis Scopus.	Sejak 2021 terjadi peningkatan signifikan penelitian agile leadership. Tema utama meliputi <i>dynamic capabilities</i> , digital transformation, knowledge management, dan innovation.	Walaupun terbit setelah rentang utama, artikel ini berguna sebagai sintesis mutakhir dan menunjukkan bahwa kepemimpinan agile di pendidikan tinggi masih berkembang sehingga memperkuat urgensi penelitian Anda.

6	Nurjana dkk. (2025)	<i>Key Factors Influencing Digital Transformation Success at IPB University</i>	Menganalisis faktor keberhasilan transformasi digital di perguruan tinggi.	Kuantitatif (180 Responden berganda).	Strategi digital menjadi faktor paling menentukan keberhasilan transformasi digital.	Menunjukkan pentingnya strategi dan kepemimpinan, tetapi belum mengkaji budaya agility maupun PTKIS.
7	Batmetan dkk. (2025)	<i>Agile IT Governance for Sustainable Digital Transformation in Indonesian Universities</i>	Mengkaji tata kelola TI yang agile di perguruan tinggi.	Mixed Methods (SLR dan studi kasus).	Agile IT Governance mempercepat pengambilan keputusan, kolaborasi, dan keselarasan strategi digital.	Mendukung dimensi implementasi manajemen dalam transformasi digital, namun fokusnya pada tata kelola TI.
8	Mustiningsih dkk. (2025)	<i>Visionary Leadership in Digital Transformation</i>	Meningkatkan kapasitas kepemimpinan visioner pada lembaga pendidikan.	Studi pengabdian dengan pretest – posttest.	Kepemimpinan visioner meningkatkan kesiapan perubahan, budaya inovasi, dan adaptasi digital.	Menguatkan pentingnya kepemimpinan visioner, tetapi belum mengkaji manajemen kepemimpinan secara mendalam.
9	Oktapiani (2025)	<i>Digital Leadership and Organizational Transformation in the Public Sector</i>	Mengkaji hubungan digital leadership dan transformasi organisasi.	Literature Review.	Keberhasilan transformasi digital dipengaruhi kepemimpinan, budaya organisasi, visi, serta kesiapan organisasi.	Relevan pada aspek kepemimpinan digital, tetapi objeknya sektor publik, bukan perguruan tinggi Islam.

10	Jurnal Ilmiah WUNY (2025)	<i>Digital Leadership and Organizational Transformation</i>	Menganalisis peran digital leadership dalam transformasi organisasi pendidikan.	Literature Review.	Digital leadership membentuk budaya adaptif, inovasi, dan kolaborasi melalui penyelarasan strategi digital dengan visi organisasi.	Menguatkan hubungan kepemimpinan dan budaya adaptif, tetapi belum menggunakan pendekatan studi multisitus pada PTKIS.
----	---------------------------	---	---	--------------------	--	---

Sepuluh penelitian pada *Batch 1* memperlihatkan bahwa kajian mengenai transformasi digital berkembang sangat pesat sejak tahun 2020. Fokus awal penelitian banyak diarahkan pada pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi, kemudian berkembang menuju pembahasan mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan kemampuan adaptif (*organizational agility*). Ramadania et al. (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital di perguruan tinggi tidak hanya ditentukan oleh infrastruktur teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan, tata kelola, budaya organisasi, dan inovasi. Di sisi lain, Ciampi et al. (2021) mengembangkan perspektif bahwa digitalisasi dan *organizational agility* memiliki hubungan timbal balik yang diperkuat oleh *dynamic capabilities*. Sementara itu, Kovynyov et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, struktur, dan proses merupakan prasyarat penting bagi organisasi yang agile. Kedua studi tersebut menjadi landasan teoritik bagi variabel budaya agility dalam disertasi ini.

Kajian yang secara teoretika khusus menempatkan kepemimpinan sebagai faktor utama transformasi digital mulai menguat pada periode 2024–2025. Penelitian Nurjana dkk. (2025), Batmetan dkk. (2025), Mustiningsih dkk. (2025), dan kajian literatur mengenai digital leadership menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menyusun visi, membangun budaya inovasi, memperkuat kolaborasi, dan mengelola perubahan organisasi. Namun, mayoritas penelitian tersebut masih menggunakan pendekatan

kuantitatif atau kajian literatur dan belum mengeksplorasi proses manajerial kepemimpinan secara mendalam melalui studi kualitatif multisitus pada perguruan tinggi Islam swasta.

Penelitian-penelitian diatas memiliki beberapa kesamaan dengan disertasi yang akan dilakukan, yaitu:

1. Sama-sama membahas kepemimpinan dalam menghadapi transformasi digital.
2. Sama-sama menempatkan budaya organisasi sebagai faktor penting dalam keberhasilan perubahan.
3. Sama-sama mengkaji adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.
4. Sebagian besar menggunakan konteks organisasi pendidikan tinggi.

Adapun perbedaannya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.3 Keterhubungan Penelitian Terdahulu dengan Disertasi

Aspek	Penelitian Terdahulu	Disertasi
Fokus	Digital leadership, digital transformation, organizational agility	Manajemen Visionary Leadership dalam membangun Budaya Agility
Objek	Perguruan tinggi umum, organisasi bisnis, sektor publik	Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTKIS)
Pendekatan	Mayoritas kuantitatif, SLR, bibliometrik	Kualitatif multisitus
Analisis	Hubungan antarvariabel	Proses manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi)
Konteks	Organisasi umum	Perguruan tinggi Islam berbasis nilai-nilai Islam

Sementara berdasarkan telaah pada penelitian di atas, terdapat sejumlah keterbatasan yang menjadi dasar pengembangan penelitian ini. Sebagian besar penelitian berfokus pada digital leadership atau transformasi digital, bukan *visionary leadership* sebagai proses manajerial. Konsep budaya agility masih lebih banyak diteliti pada organisasi bisnis daripada institusi pendidikan tinggi. Penelitian di lingkungan perguruan Tinggi Islam swasta masih sangat terbatas. Belum banyak penelitian yang menggunakan pendekatan *kualitatif multisitus*

untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan visioner membangun budaya agility. Integrasi antara Visionary Leadership, Budaya Agility, dan Transformasi Digital dalam satu kerangka manajemen (POAC) belum banyak ditemukan dalam literatur yang ditelaah. Temuan-temuan tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian yang jelas bagi disertasi ini untuk mengembangkan model konseptual dan deskripsi empiris mengenai manajemen visionary leadership dalam membangun budaya agility pada PTKIS di era transformasi digital.

Selanjutnya di bagian kedua terkait penelitian terdahulu penelitian mengenai Organizational Agility dan Budaya Agility, sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 2.4 Pemetaan Penelitian Terdahulu
Organizational Agility dan Budaya Agility

No.	Peneliti & Tahun	Judul	Tujuan	Metode	Temuan Utama
1	Fridiyanto & Firman Syah (2025)	<i>Transforming Islamic Higher Education Institutions Through Visionary Leadership</i>	Menganalisis bagaimana kepemimpinan visioner Mendorong transformasi perguruan tinggi Islam.	Kualitatif dengan pendekatan etnografi.	Transformasi institusi didorong oleh tiga pilar utama, yaitu arah visioner yang jelas, manajemen partisipatif, dan integrasi nilai-nilai Islam humanistik dalam tata kelola universitas.
2	Mariano, Citriadin, Hardi, & Fauziah (2025)	<i>Strategies of Visionary Islamic Leadership in Achieving Success at Junior High School Education Institution</i>	Mengidentifikasi strategi kepemimpinan Islam visioner dalam membangun lembaga pendidikan.	Studi kasus kualitatif.	Kepemimpinan visioner Islam memperkuat budaya organisasi melalui nilai amanah, keadilan, musyawarah, kolaborasi, dan penguatan visi bersama.

3	Hidayah (2025)	<i>Visionary Leadership and Its Impact on the Quality of Education in Islamic Educational Institutions</i>	Mengkaji implementasi kepemimpinan visioner terhadap mutu pendidikan.	Studi multi-kasus kualitatif.	Pemimpin visioner berperan sebagai penentu arah, agen perubahan, motivator, dan pembangun standar mutu sehingga meningkatkan kualitas kelembagaan.
4	Nugroho (2025)	<i>Visionary Leadership Strategies: Navigating Uncertainty in the VUCA Era</i>	Menganalisis strategi kepemimpinan visioner menghadapi lingkungan VUCA.	Library research.	Budaya organisasi yang kolaboratif, inovatif, dan fleksibel dibentuk melalui komunikasi efektif, pengambilan keputusan berbasis data, dan orientasi jangka panjang.
5	Warahmah, Anwar Us, & Badarussyamsi (2025)	<i>Organizational Culture in Realizing Higher Education Innovation in Private Universities in Jambi Province</i>	Menganalisis budaya organisasi sebagai pendorong inovasi di PTKIS.	Studi kasus kualitatif pada tiga perguruan tinggi.	Budaya organisasi yang kuat, kepemimpinan visioner, kolaborasi, dan integrasi nilai Islam memperkuat inovasi akademik maupun manajerial.
6	Rahmi, Ifriadi, & Ratna Sari (2025)	<i>The Strategic Role of Visionary Leadership in Islamic Educational Institutions in the VUCA Era</i>	Menjelaskan kontribusi kepemimpinan visioner dalam meningkatkan adaptabilitas lembaga pendidikan Islam.	Library research.	Kepemimpinan visioner mendorong inovasi berkelanjutan, transformasi digital, pengembangan SDM, dan penguatan budaya organisasi Islami.

7	Abdulloh (2025)	<i>The Influence of Visionary Leadership and Quality of Organizational Culture</i>	Menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner terhadap budaya organisasi dan mutu pendidikan.	Kuantitatif.	Kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap budaya organisasi yang efektif dan peningkatan kualitas layanan pendidikan.
8	Ciampi et al. (2021)	<i>The Co-evolutionary Relationship Between Digitalization and Organizational Agility</i>	Mengidentifikasi hubungan digitalisasi dan agility organisasi.	Systematic Literature Review.	Hubungan digitalisasi dan agility bersifat dua arah melalui penguatan <i>dynamic capabilities</i> , membuka ruang penelitian mengenai budaya agility dalam organisasi pendidikan.
9	Kovynov, Buerck, & Mikut (2020)	<i>Design of Transformation Initiatives Implementing Organizational Agility</i>	Mengidentifikasi faktor pembentuk organisasi yang agile.	Survei empiris.	Budaya organisasi, kepemimpinan, struktur, dan proses merupakan dimensi utama yang menentukan keberhasilan transformasi menuju organisasi yang agile.
10	Neumann, Kuchel, Diebold, & Schön (2024)	<i>Agile Culture Clash: Unveiling Challenges in Cultivating an Agile Mindset in Organizations</i>	Mengidentifikasi tantangan dalam membangun budaya agile.	Mixed methods.	Hambatan terbesar transformasi agile bukan hanya penerapan metode kerja, tetapi perubahan budaya organisasi dan pola pikir anggota organisasi.

Literatur pada bagian ini menunjukkan adanya pergeseran fokus penelitian dari sekadar efektivitas kepemimpinan menuju kepemimpinan visioner sebagai

penggerak transformasi organisasi. Penelitian Fridiyanto dan Firmansyah (2025) menjadi salah satu studi yang paling dekat dengan konteks disertasi ini karena dilakukan di perguruan tinggi Islam. Temuan mereka menegaskan bahwa keberhasilan transformasi kelembagaan ditentukan oleh visi strategis, tata kelola partisipatif, dan integrasi nilai-nilai Islam ke dalam manajemen organisasi. Namun, orientasi penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada transformasi institusi dan akreditasi, belum secara khusus membahas pembentukan budaya agility.

Penelitian Marianto et al. (2025), Hidayah (2025), Rahmi et al. (2025), dan Nugroho (2025) memperlihatkan konsistensi bahwa kepemimpinan visioner berfungsi sebagai pengarah perubahan, pembangun komitmen, serta penguat budaya organisasi. Meski demikian, konteks penelitian masih didominasi oleh sekolah atau kajian konseptual, sehingga belum menjelaskan dinamika manajemen kepemimpinan visioner pada perguruan tinggi Islam swasta. Sementara itu, penelitian Warahmah et al. (2025), Ciampi et al. (2021), Kovynyov et al. (2020), dan Neumann et al. (2024) memperkuat argumen bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, dan kemampuan adaptif merupakan faktor yang tidak dapat dipisahkan dalam menghadapi transformasi digital. Akan tetapi, konsep budaya agility masih lebih banyak dibahas pada organisasi bisnis atau secara konseptual dibandingkan dengan fenomena budaya organisasi di perguruan tinggi Islam.

Penelitian pada bagian ini memiliki sejumlah kesamaan dengan disertasi yang akan dilakukan.

1. Sama-sama menempatkan kepemimpinan visioner sebagai faktor strategis dalam perubahan organisasi.
2. Sama-sama mengakui pentingnya budaya organisasi sebagai pendukung keberhasilan transformasi.
3. Sebagian penelitian menggunakan pendekatan kualitatif sehingga memberikan pemahaman yang mendalam mengenai praktik kepemimpinan.
4. Beberapa penelitian dilakukan pada lembaga pendidikan Islam sehingga memiliki kesamaan konteks nilai.

Sementara perbedaan dengan penelitian disertasi dijelaskan dalam tabel

berikut dibawah ini:

Tabel 2.5 Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Disertasi

Aspek	Penelitian Terdahulu	Disertasi
Variabel utama	Visionary leadership, strategic leadership, organizational culture	Manajemen Visionary Leadership dalam membangun Budaya Agility
Fokus	Transformasi kelembagaan, mutu pendidikan, akreditasi, inovasi	Proses manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian) dalam membangun budaya agility
Objek	Sekolah Islam, UIN, organisasi pendidikan umum	Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTKIS)
Orientasi hasil	Mutu pendidikan, inovasi, transformasi kelembagaan	Terbentuknya budaya agility sebagai respons terhadap transformasi digital
Landasan nilai	Nilai Islam secara umum	Integrasi Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi sebagai fondasi konseptual dan aksiologis

Hasil telaah pada bagian ini menunjukkan beberapa keterbatasan yang memperkuat urgensi penelitian disertasi ini.

1. Penelitian mengenai kepemimpinan visioner di perguruan tinggi Islam masih relatif terbatas dan umumnya berfokus pada mutu atau akreditasi.
2. Konsep budaya agility belum dikembangkan sebagai budaya organisasi yang dibangun secara sadar melalui fungsi-fungsi manajemen kepemimpinan.
3. Belum banyak penelitian yang menghubungkan secara simultan visionary leadership, budaya agility, dan transformasi digital dalam satu kerangka analisis.
4. Integrasi perspektif nilai-nilai Islam dengan teori kepemimpinan visioner modern masih bersifat umum dan belum dikembangkan menjadi model konseptual yang komprehensif.
5. Belum ditemukan penelitian yang menjadikan Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi sebagai landasan utama untuk menjelaskan praktik kepemimpinan

visioner dalam membangun budaya agility di PTKIS.

Bagian terakhir disajikan 10 penelitian terdahulu dan disajikan dibawah ini disertai analisis awal persamaan, perbedaan dan sintesis dengan disertasi dari penulis dan diakhiri dengan analisi awal secara komperhensif semua bagian penelitian terdahulu:

Tabel 2.6 Analisis Persamaan, Perbedaan dan Sintesis Penelitian Terdahulu dengan Disertasi

No.	Peneliti & Tahun	Judul	Tujuan	Metode	Temuan Utama
1	Abibin, Al-Momani, & Ali (2025)	<i>Digital Transformation in the Management of Private Islamic Higher Education Institutions: Opportunities and Challenges</i>	Menganalisis implementasi transformasi digital pada PTIS serta peluang dan tantangannya.	Kualitatif studi kasus.	Transformasi digital meningkatkan tata kelola, layanan akademik, dan transparansi, tetapi terkendala literasi digital, infrastruktur, resistensi perubahan, dan pembiayaan. Ditekankan pentingnya strategi manajemen yang adaptif dan penguatan SDM.
2	Rosyad et al. (2025)	<i>Digitalization of Private Islamic Universities in West Java: A Case Study of Leadership and Transformation</i>	Menganalisis peran kepemimpinan dalam digitalisasi PTKIS.	Studi kasus kualitatif.	Kepemimpinan transformasional dengan orientasi visioner berhasil mempercepat digitalisasi melalui pembangunan infrastruktur digital, peningkatan literasi digital, dan perubahan budaya kerja.
3	Sumiati (2024)	<i>Transformation of Islamic Higher Education: Policy Strategy, Challenges, and Opportunities</i>	Mengkaji strategi transformasi kelembagaan perguruan tinggi Islam.	Kajian literatur kualitatif.	Transformasi PTKI membutuhkan reformasi tata kelola, kepemimpinan adaptif, inovasi kebijakan, serta integrasi teknologi dan nilai-nilai Islam.

4	Rizal et al. (2025)	<i>Insan Kamil-Oriented Islamic Higher Education in Society 5.0</i>	Menyusun model konseptual pendidikan tinggi Islam berbasis insan kamil pada era Society 5.0.	Systematic Literature Review.	Menghasilkan model yang mengintegrasikan kepemimpinan berbasis nilai Islam, kurikulum, teknologi digital, dan pembentukan karakter. Penulis juga menunjukkan masih minimnya bukti empiris di PTKIS.
5	Rahmadi (2024)	<i>Research on Digital Transformation in Higher Education: Present Concerns and Future Endeavours</i>	Memetakan arah penelitian transformasi digital di pendidikan tinggi.	Scoping review.	Riset transformasi digital mulai bergeser dari fokus teknologi menuju tata kelola, kepemimpinan, budaya organisasi, dan keberlanjutan institusi.
6	Gkrimpi zi & Peristeras (2024)	<i>Defining the Meaning and Scope of Digital Transformation in Higher Education</i>	Merumuskan konsep transformasi digital pendidikan tinggi.	Konseptual dan tinjauan literatur.	Transformasi digital dipahami sebagai perubahan menyeluruh yang melibatkan strategi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan inovasi, bukan sekadar adopsi teknologi.
7	Hoang, Tran, & Pham (2023)	<i>Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Digital Maturity Model</i>	Mengembangkan model kematangan digital perguruan tinggi.	Pengembangan model dan validasi empiris.	Keberhasilan transformasi digital bergantung pada kepemimpinan strategis, kesiapan organisasi, budaya inovasi, dan kapasitas SDM.

8	Onan (2024)	<i>A Qualitative Study on Digital Transformation and Digital Resistance in Higher Education</i>	Mengidentifikasi resistensi terhadap transformasi digital di perguruan tinggi.	Kualitatif.	Hambatan utama transformasi bukan teknologi, melainkan budaya organisasi, resistensi individu, dan lemahnya kepemimpinan perubahan.
9	Hashim, Tlemsani, & Matthews (2021)	<i>Higher Education Strategy in Digital Transformation</i>	Menganalisis strategi pendidikan tinggi menghadapi transformasi digital.	Studi konseptual.	Kepemimpinan strategis, tata kelola, dan visi organisasi merupakan faktor penentu keberhasilan transformasi digital yang berkelanjutan.
10	Miller (2021)	<i>Leading Digital Transformation in Higher Education: Overcoming Resistance to Change</i>	Mengkaji kepemimpinan dalam mengatasi resistensi perubahan.	Studi kualitatif.	Pemimpin yang memiliki visi, komunikasi perubahan, dan kemampuan membangun komitmen organisasi lebih berhasil dalam mendorong transformasi digital.

Kajian pada bagian ini memperlihatkan bahwa penelitian mutakhir mulai beralih dari pembahasan adopsi teknologi menuju transformasi organisasi secara menyeluruh. Penelitian Abibin et al. (2025) menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital di PTKIS tidak hanya ditentukan oleh penerapan sistem informasi, tetapi juga oleh kepemimpinan yang adaptif, pengembangan sumber daya manusia, dan penguatan tata kelola kelembagaan.

Rosyad et al. (2025) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan di perguruan tinggi Islam swasta berperan penting dalam membangun budaya digital melalui peningkatan literasi digital, pengembangan infrastruktur, dan perubahan pola kerja. Namun, fokus penelitian masih berada pada digitalisasi kelembagaan dan belum menguraikan bagaimana proses manajemen kepemimpinan visioner membentuk budaya agility.

Di sisi lain, penelitian-penelitian internasional seperti Rahmadi (2024),

Gkrimpizi dan Peristeras (2024), Hoang et al. (2023), Onan (2024), Hashim et al. (2021), dan Miller (2021) menegaskan bahwa transformasi digital merupakan perubahan strategis yang mencakup kepemimpinan, budaya organisasi, tata kelola, inovasi, serta kesiapan sumber daya manusia. Walaupun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya dilakukan pada perguruan tinggi umum, belum mengangkat karakteristik PTKIS maupun integrasi nilai-nilai kepemimpinan Islam.

Berdasarkan telaah terhadap 30 penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga kecenderungan utama, yaitu:

- a. Pertama, penelitian mengenai *visionary leadership* banyak menekankan pentingnya visi, komunikasi, motivasi, dan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan perubahan organisasi. Namun, sebagian besar penelitian masih memandang kepemimpinan sebagai faktor individual dan belum mengkajinya sebagai proses manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.
- b. Kedua, penelitian mengenai *organizational agility* berkembang pesat setelah pandemi COVID-19. Fokus utamanya adalah kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui inovasi, fleksibilitas, dan penguatan *dynamic capabilities*. Akan tetapi, sebagian besar penelitian dilakukan pada organisasi bisnis, perusahaan teknologi, atau perguruan tinggi umum sehingga belum menggambarkan karakteristik budaya agility di PTKIS.
- c. Ketiga, penelitian tentang transformasi digital pendidikan tinggi menunjukkan bahwa teknologi hanyalah salah satu unsur. Keberhasilan transformasi lebih banyak ditentukan oleh kepemimpinan strategis, tata kelola, budaya organisasi, serta kesiapan sumber daya manusia. Namun, integrasi antara kepemimpinan visioner, budaya agility, dan transformasi digital dalam konteks PTKIS masih sangat terbatas.

Dementara persamaan dengan Disertasi penulis adalah :

- (1) Sama-sama membahas kepemimpinan dalam menghadapi transformasi digital.

- (2) Sama-sama menempatkan budaya organisasi sebagai faktor penting dalam keberhasilan perubahan.
- (3) Sama-sama mengkaji organisasi pendidikan tinggi sebagai objek transformasi.
- (4) Sama-sama menekankan pentingnya inovasi, adaptasi, dan tata kelola kelembagaan.

Perbedaan dengan Disertasi penulis dapat di lihat di tabel berikut:

Tabel 2.7 Perbedaan Aspek Penelitian Terdahulu dan Disertasi

Aspek	Penelitian Terdahulu	Disertasi	Aspek
Fokus	Visionary leadership, digital leadership, organizational agility, digital transformation dikaji secara parsial	Manajemen Visionary Leadership dalam membangun Budaya Agility di era Transformasi Digital sebagai model terpadu	Fokus
Pendekatan	Kuantitatif, SLR, bibliometrik, studi kasus tunggal	Kualitatif multisitus	Pendekatan
Objek	Perguruan tinggi umum, sekolah, organisasi bisnis, sebagian PTKI	Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTKIS)	Objek

Dari keseluruhan 30 penelitian, dapat diidentifikasi beberapa keterbatasan yang konsisten.

- (a) Belum terdapat penelitian yang mengintegrasikan Visionary Leadership, Budaya Agility, dan Transformasi Digital dalam satu kerangka konseptual pada PTKIS.
- (b) Sebagian besar penelitian menganalisis hubungan antarvariabel, bukan proses manajemen kepemimpinan yang komprehensif.
- (c) Konteks PTKIS masih kurang terwakili dibandingkan dengan perguruan tinggi umum dan sektor bisnis.
- (d) Penelitian mengenai budaya agility di lingkungan pendidikan tinggi Islam masih sangat terbatas.

- (e) Belum ditemukan penelitian yang menjadikan Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi sebagai landasan utama untuk menjelaskan praktik kepemimpinan visioner dalam membangun budaya agility.
- (f) Bukti empiris berbasis studi kualitatif multisitus mengenai transformasi digital di PTKIS masih sangat sedikit.

Berdasarkan sintesis 30 penelitian tersebut, dapat dirumuskan empat bentuk kesenjangan penelitian (*research gap*) yang akan diisi oleh disertasi ini.

1. *Theoretical Gap*: Belum ada model yang mengintegrasikan teori Visionary Leadership (Nanus dan Sashkin), Organizational Agility, dan Digital Transformation dalam konteks PTKIS.
2. *Empirical Gap*: Bukti empiris mengenai bagaimana kepemimpinan visioner membangun budaya agility di PTKIS masih sangat terbatas.
3. *Methodological Gap*: Mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, *systematic literature review*, atau studi kasus tunggal, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif multisitus untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

Kebaruan Disertasi penelitian terdahulu belum mengintegrasikan Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi sebagai kerangka nilai yang memandu praktik kepemimpinan visioner dalam membangun budaya agility di era transformasi digital.

Secara umum, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa organizational agility memiliki hubungan dengan kepemimpinan, inovasi, dan transformasi digital. Namun, penelitian tersebut belum mengintegrasikan organizational agility dengan Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi sebagai kerangka nilai organisasi. Hasil sintesis menunjukkan bahwa organizational agility berkembang dari konsep kemampuan organisasi menjadi budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, inovasi, kolaborasi, dan adaptasi.

Namun demikian, belum ditemukan penelitian yang mengembangkan konsep budaya agility berbasis sistem nilai pendidikan Islam pada perguruan tinggi Islam swasta. Transformasi digital menjadi salah satu tema yang paling banyak diteliti sejak pandemi COVID-19. OECD (2023), UNESCO (2023), dan

World Bank (2022) menjelaskan bahwa transformasi digital telah mengubah tata kelola, pembelajaran, penelitian, dan layanan pendidikan tinggi.

Di Indonesia, penelitian transformasi digital pendidikan tinggi sebagian besar masih berorientasi pada implementasi teknologi pembelajaran, sistem informasi akademik, dan digitalisasi administrasi. Kajian mengenai hubungan kepemimpinan visioner, budaya agility, dan transformasi digital pada PTKIS masih relatif sedikit. Kajian terdahulu menunjukkan bahwa transformasi digital bukan semata-mata perubahan teknologi, tetapi perubahan organisasi yang memerlukan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi perubahan. Namun, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan transformasi digital dengan budaya agility dan sistem nilai pendidikan Islam.

Kajian mengenai kepemimpinan pada Perguruan Tinggi Islam Swasta umumnya membahas kepemimpinan transformasional, kepemimpinan spiritual, tata kelola perguruan tinggi, budaya organisasi, mutu akademik, dan pengembangan kelembagaan. Beberapa penelitian nasional menunjukkan bahwa keberhasilan PTKIS dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, budaya akademik, tata kelola, serta dukungan yayasan. Akan tetapi, kajian yang menghubungkan kepemimpinan visioner dengan budaya agility dan transformasi digital masih sangat terbatas. Selain itu, penelitian mengenai PTKIS umumnya belum menggunakan Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi sebagai kerangka konseptual utama dalam menjelaskan kepemimpinan organisasi.

Berdasarkan empat kelompok penelitian terdahulu, dapat disimpulkan beberapa temuan utama.

- (1) Pertama, kepemimpinan visioner terbukti berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dan keberhasilan perubahan.
- (2) Kedua, organizational agility dan budaya agility menjadi faktor penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi menghadapi perubahan.
- (3) Ketiga, transformasi digital pendidikan tinggi merupakan proses perubahan organisasi yang memerlukan kepemimpinan dan budaya organisasi yang adaptif.
- (4) Keempat, penelitian mengenai PTKIS masih didominasi oleh kajian

kepemimpinan transformasional, kepemimpinan spiritual, dan tata kelola pendidikan tinggi.

- (5) Kelima, belum ditemukan penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan Visionary Leadership, Budaya Agility, Transformasi Digital, dan Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi dalam satu model konseptual pada konteks Perguruan Tinggi Islam Swasta. Temuan inilah yang menjadi dasar penyusunan State of the Art, Research Gap, dan novelty penelitian.

Hasil sintesis terhadap berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kajian mengenai *visionary leadership*, *organizational agility*, dan *digital transformation* telah berkembang secara signifikan dalam lima tahun terakhir. Namun demikian, perkembangan tersebut masih menunjukkan fragmentasi konseptual, empiris, maupun metodologis. Sebagian besar penelitian mengkaji ketiga konsep tersebut secara terpisah, sehingga belum memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai bagaimana proses manajemen kepemimpinan visioner membangun budaya agility dalam konteks transformasi digital pada perguruan tinggi Islam swasta. Kondisi inilah yang menjadi dasar perlunya penelitian ini dilakukan.

Berdasarkan keseluruhan kajian filosofis, teologis, teoretis, penelitian terdahulu, sintesis literatur, research gap, state of the art, serta novelty yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa pembangunan budaya agility pada perguruan tinggi Islam swasta memerlukan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya visioner, tetapi juga mampu mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen, transformasi digital, dan sistem nilai keislaman dalam satu kesatuan yang utuh. Oleh karena itu, penelitian ini memandang bahwa manajemen visionary leadership merupakan pendekatan yang relevan untuk menjelaskan bagaimana pimpinan PTKIS merancang, mengorganisasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi pembangunan budaya agility dalam menghadapi dinamika transformasi digital.

Kajian pustaka dalam penelitian ini disusun melalui pendekatan integratif yang menghubungkan landasan filosofis, landasan teologis, sistem nilai, serta landasan teoretis yang terdiri atas *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*.

Pendekatan tersebut dipilih dengan mempertimbangkan bahwa fenomena manajemen visionary leadership dalam membangun budaya agility di era transformasi digital pada Perguruan Tinggi Islam Swasta merupakan fenomena yang kompleks, multidimensional, dan tidak dapat dijelaskan secara memadai hanya melalui satu perspektif teori. Oleh karena itu, penyusunan kajian pustaka tidak berhenti pada deskripsi berbagai teori, melainkan diarahkan pada proses sintesis konseptual yang mengintegrasikan berbagai perspektif keilmuan menjadi satu kerangka berpikir yang utuh.

Pendekatan sintesis integratif dipandang lebih relevan dibandingkan dengan penyusunan sintesis pada setiap subbab secara terpisah. Selain menghindari pengulangan argumentasi, pendekatan ini juga memperkuat keterkaitan antarkonsep sehingga menghasilkan alur logis yang sistematis, mulai dari landasan filosofis, epistemologis, aksiologis, teologis, sistem nilai, hingga teori-teori yang menjadi dasar penelitian. Dengan demikian, keseluruhan kajian pustaka tidak hanya berfungsi sebagai uraian teoritis, tetapi juga menjadi argumentasi ilmiah yang mengantarkan pembaca pada pemahaman mengenai posisi konseptual penelitian, alasan pemilihan teori, serta hubungan antarkonsep yang mendasari penelitian.

Melalui sintesis integratif tersebut, penelitian ini menunjukkan bahwa pembangunan budaya agility pada Perguruan Tinggi Islam Swasta tidak dapat dipahami hanya sebagai konsekuensi penerapan teknologi digital ataupun sebagai hasil kepemimpinan organisasi semata. Fenomena tersebut merupakan hasil interaksi antara kepemimpinan visioner, budaya organisasi, transformasi digital, sistem nilai, dan karakteristik kelembagaan PTKIS yang saling memengaruhi secara dinamis. Oleh karena itu, integrasi berbagai landasan teoretik menjadi prasyarat penting untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai proses manajemen kepemimpinan dalam membangun budaya agility pada era transformasi digital.

Berdasarkan sintesis integratif tersebut dapat dipahami bahwa setiap kelompok teori memberikan kontribusi yang saling melengkapi dalam menjelaskan fenomena penelitian. Landasan filosofis memberikan pemahaman

mengenai hakikat manusia, organisasi, kepemimpinan, dan perubahan; landasan teologis memberikan orientasi normatif berdasarkan nilai-nilai Islam; Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi memberikan fondasi aksiologis yang mengintegrasikan dimensi teologis, logis, etis, estetis, teleologis, dan fisiologis; sedangkan *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory* memberikan penjelasan mengenai proses organisasi, kepemimpinan visioner, budaya agility, serta transformasi digital. Integrasi seluruh perspektif tersebut menghasilkan landasan konseptual yang utuh bagi penelitian ini sekaligus menjadi dasar dalam mengidentifikasi posisi penelitian terhadap perkembangan ilmu pengetahuan yang telah ada.

Dengan demikian, sintesis integratif tidak hanya berfungsi sebagai rangkuman teori, tetapi juga sebagai jembatan konseptual yang menghubungkan seluruh kajian pustaka dengan fokus penelitian. Pendekatan ini memperlihatkan keterkaitan logis antarberbagai konsep, menghindari pengulangan pembahasan pada setiap subbab, serta menunjukkan kemampuan sintesis konseptual yang menjadi karakter utama penelitian pada jenjang doktor. Melalui pendekatan tersebut, kajian pustaka berkembang dari sekadar deskripsi teori menjadi *critical literature review* yang analitis, argumentatif, dan terintegrasi.

Atas dasar itu, pembahasan selanjutnya diarahkan pada telaah terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Kajian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi perkembangan penelitian, menemukan kecenderungan konseptual dan metodologis, mengungkap kesenjangan penelitian (*research gap*), serta memperjelas kontribusi ilmiah yang ditawarkan oleh penelitian mengenai Manajemen Visionary Leadership dalam Membangun Budaya Agility di Era Transformasi Digital pada Perguruan Tinggi Islam Swasta.

Kajian terhadap landasan filosofis, epistemologis, aksiologis, teologis, sistem nilai, landasan teoretis, penelitian terdahulu, sintesis penelitian terdahulu, *research gap*, serta *state of the art* menunjukkan bahwa penelitian mengenai kepemimpinan visioner, budaya agility, dan transformasi digital telah berkembang secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Namun demikian, hasil telaah pustaka juga memperlihatkan bahwa sebagian besar penelitian masih

mengkaji ketiga konsep tersebut secara parsial, baik dari perspektif kepemimpinan, budaya organisasi, maupun transformasi digital. Penelitian yang secara khusus mengintegrasikan ketiga konsep tersebut dalam konteks Perguruan Tinggi Islam Swasta dengan berlandaskan Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi masih sangat terbatas.

Berdasarkan keseluruhan sintesis tersebut, penelitian ini tidak dimaksudkan untuk mengulang penelitian yang telah ada, melainkan untuk mengembangkan perspektif baru melalui integrasi berbagai landasan teoritis dan nilai menjadi satu kerangka konseptual yang lebih komprehensif. Dengan demikian, kebaruan (*novelty*) penelitian ini tidak hanya terletak pada objek penelitian, tetapi juga pada cara penelitian memandang, menjelaskan, dan mengembangkan konsep Manajemen Visionary Leadership dalam Membangun Budaya Agility di Era Transformasi Digital pada Perguruan Tinggi Islam Swasta.

Kebaruan konseptual penelitian ini terletak pada pengembangan konsep *Manajemen Visionary Leadership* sebagai suatu proses manajemen yang tidak hanya berorientasi pada penyusunan visi organisasi, tetapi juga mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dalam membangun budaya agility pada era transformasi digital. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menempatkan *visionary leadership* sebagai gaya kepemimpinan, penelitian ini memandangnya sebagai proses manajemen yang mengintegrasikan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan pembentukan budaya organisasi yang adaptif, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada perubahan berkelanjutan.

Selain itu, penelitian ini mengembangkan hubungan konseptual antara Visionary Leadership, Budaya Agility, Transformasi Digital, dan Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi sebagai satu kesatuan yang saling memengaruhi. Integrasi tersebut menghasilkan perspektif baru bahwa keberhasilan transformasi digital di Perguruan Tinggi Islam Swasta tidak hanya bergantung pada kesiapan teknologi, tetapi juga pada kemampuan kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan berlandaskan nilai.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini mengembangkan sintesis integratif antara *General System Theory*, teori *Visionary Leadership*, *Organizational*

Agility, dan Digital Transformation, yang diperkaya dengan Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi sebagai fondasi aksiologis. Sintesis ini menghasilkan kerangka teoretik yang menjelaskan bahwa pembangunan budaya agility merupakan hasil interaksi antara sistem organisasi, kepemimpinan visioner, budaya organisasi, transformasi digital, dan sistem nilai.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menggunakan teori-teori yang telah ada sebagai landasan analisis, tetapi juga menghubungkan teori-teori tersebut secara integratif sehingga menghasilkan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai praktik manajemen kepemimpinan pada Perguruan Tinggi Islam Swasta.

Kebaruan empiris penelitian ini terletak pada fokus kajian terhadap praktik manajemen visionary leadership dalam membangun budaya agility pada Perguruan Tinggi Islam Swasta. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada organisasi bisnis, organisasi publik, maupun perguruan tinggi secara umum. Penelitian ini secara khusus menelaah dinamika kepemimpinan dalam konteks PTKIS yang memiliki karakteristik khas berupa integrasi tata kelola pendidikan tinggi, budaya akademik, nilai-nilai Islam, dan tuntutan transformasi digital.

Dari aspek metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif multisitus yang memungkinkan dilakukan analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik manajemen visionary leadership pada berbagai Perguruan Tinggi Islam Swasta. Pendekatan tersebut memberikan kontribusi metodologis melalui penyusunan sintesis lintas kasus yang mampu menggambarkan pola-pola umum sekaligus karakteristik kontekstual dari masing-masing lokasi penelitian.

Kebaruan aksiologis merupakan kontribusi utama penelitian ini. Penelitian ini menempatkan Sistem Nilai Prof. Achmad Sanusi bukan sekadar sebagai landasan normatif, tetapi sebagai kerangka aksiologis yang mengarahkan seluruh proses manajemen visionary leadership. Nilai teologis, logis, etis, estetis, teleologis, dan fisiologis diintegrasikan ke dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi kepemimpinan sehingga membentuk budaya agility yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga

berorientasi pada penguatan nilai-nilai keislaman dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan keseluruhan kebaruan tersebut, penelitian ini memberikan beberapa kontribusi ilmiah. Pertama, memperkaya pengembangan teori kepemimpinan pendidikan melalui integrasi antara *visionary leadership*, budaya agility, transformasi digital, dan sistem nilai. Kedua, memberikan kontribusi metodologis melalui penerapan pendekatan kualitatif multisitus yang menghasilkan sintesis lintas kasus mengenai praktik kepemimpinan pada PTKIS. Ketiga, memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi model pengelolaan kepemimpinan visioner yang dapat digunakan sebagai acuan dalam membangun budaya agility di lingkungan Perguruan Tinggi Islam Swasta. Keempat, memberikan kontribusi kebijakan melalui penguatan tata kelola PTKIS yang adaptif terhadap perubahan tanpa mengabaikan nilai-nilai dasar pendidikan Islam.

Berdasarkan keseluruhan kajian pustaka yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa penelitian ini dibangun di atas sintesis integratif antara landasan filosofis, epistemologis, aksiologis, teologis, sistem nilai, serta teori-teori yang relevan dengan manajemen kepemimpinan visioner. Telaah terhadap penelitian terdahulu menghasilkan identifikasi *research gap* dan *state of the art* yang menunjukkan perlunya pengembangan perspektif baru dalam memahami pembangunan budaya agility pada Perguruan Tinggi Islam Swasta di era transformasi digital. Kebaruan penelitian yang dirumuskan pada bagian ini menjadi dasar konseptual sekaligus arah ilmiah bagi keseluruhan proses penelitian