

Peran Kepemimpinan Adaptive Quality dalam Meningkatkan Daya Saing Akreditasi Perguruan Tinggi

Achmad Faizal Ababil¹, Misbahul Arifin²

¹ Universitas Nurul Jadid, achfaizalababil27@gmail.com

² Universitas Nurul Jadid, misbahularifin@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords:

Akreditasi perguruan tinggi,
budaya institusional,
Kepemimpinan adaptif,
kualitas mutu.

Article history:

Received 2025-08-05

Revised 2025-09-06

Accepted 2025-10-07

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan *adaptive quality* dalam meningkatkan daya saing akreditasi di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Nurul Abror Al Robbaniyyin. Fenomena yang dikaji berfokus pada respons kepemimpinan terhadap dinamika regulasi akreditasi, budaya mutu internal, dan partisipasi sivitas akademika dalam proses transformasi institusi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan delapan informan kunci, termasuk ketua STAI, kepala LPM, ketua program studi, dan dosen senior, serta melalui observasi partisipatif dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian mengungkap lima tema utama: kepemimpinan reflektif, visi perubahan budaya, narasi inspiratif, pengelolaan ambiguitas regulasi, dan keselarasan nilai pribadi dengan visi institusional. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan *adaptive quality* berkontribusi dalam menciptakan budaya mutu yang partisipatif, adaptif, dan kontekstual. Penelitian ini memperluas pemahaman tentang teori kepemimpinan adaptif dalam konteks pendidikan tinggi berbasis keagamaan dan memberikan rekomendasi praktis bagi penguatan sistem akreditasi institusi. Penelitian lanjutan disarankan dilakukan pada lembaga sejenis dengan pendekatan lintas studi untuk memperkuat validitas temuan secara kontekstual dan komparatif.

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Achmad Fauzan Ababil

Universitas Nurul Jadid, achfaizalababil27@gmail.com

1. INTRODUCTION

Transformasi pendidikan tinggi di abad ke-21 mengalami percepatan akibat globalisasi, digitalisasi, dan krisis multidimensi. Secara global, institusi pendidikan tinggi dituntut untuk merespon perubahan ini dengan pendekatan yang tidak hanya responsif tetapi juga adaptif terhadap

tuntutan akreditasi dan kualitas layanan pendidikan. Menurut Casiano (2024), proses akreditasi tidak hanya menjadi mekanisme pengendalian mutu, tetapi juga arena kompetisi antar perguruan tinggi untuk menunjukkan keunggulan institusional. Di Indonesia, akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) menjadi tolok ukur vital bagi reputasi, pendanaan, dan kepercayaan masyarakat. Namun, masih banyak institusi yang gagal mempertahankan atau meningkatkan status akreditasi karena lemahnya kepemimpinan dalam menghadapi perubahan regulasi dan tuntutan mutu yang semakin kompleks.

Fenomena ini menimbulkan pertanyaan mendasar tentang sejauh mana kepemimpinan adaptif dapat memfasilitasi proses perubahan internal yang mendalam untuk memenuhi standar akreditasi yang ketat. Di berbagai perguruan tinggi di Indonesia, terdapat kegagalan dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan akibat masih dominannya pola kepemimpinan birokratis dan reaktif. Penelitian oleh Abdurahimova (2024), menegaskan bahwa keberhasilan reformasi manajerial dalam institusi pendidikan tinggi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengelola ambiguitas, kompleksitas, serta resistensi terhadap perubahan. Melalui wawancara mendalam dengan pimpinan fakultas di universitas negeri dan swasta, ditemukan bahwa keberhasilan akreditasi unggul tidak hanya ditentukan oleh kinerja administratif, tetapi oleh ketajaman pemimpin dalam membaca dinamika organisasi secara adaptif.

Kepemimpinan adaptif, sebagaimana dikembangkan oleh Heifetz, bukan hanya keterampilan teknis, tetapi merupakan pendekatan transformasional yang mengintegrasikan nilai-nilai, identitas, dan keberanian untuk mengelola konflik produktif dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan tinggi, pendekatan ini telah terbukti mampu membangun kepercayaan, menggerakkan perubahan budaya mutu, serta menavigasi kompleksitas standar akreditasi yang terus berkembang. Studi oleh Edwards, White, dan Findyartini (2025), mengungkapkan bahwa institusi yang menerapkan kepemimpinan adaptif cenderung lebih inovatif dalam merespon indikator akreditasi berbasis capaian pembelajaran dan mutu lulusan. Dengan kata lain, keberhasilan akreditasi tidak hanya soal kepatuhan terhadap regulasi, tetapi kemampuan institusi dalam belajar, beradaptasi, dan bertumbuh secara kolektif.

Namun demikian, studi tentang peran kepemimpinan adaptif dalam konteks akreditasi pendidikan tinggi di Indonesia masih sangat terbatas. Mayoritas penelitian sebelumnya lebih menekankan aspek teknis dan manajerial dari proses akreditasi, sementara sedikit yang mengeksplorasi dimensi kepemimpinan dalam membentuk ekosistem mutu yang tangguh. Literature gap ini juga diperkuat oleh temuan Burleson (2025), yang menunjukkan bahwa keberhasilan institusi dalam mencapai akreditasi unggul sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan dalam mengelola dinamika identitas profesional dan motivasi tim kerja. Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian kualitatif yang mendalam untuk memahami pengalaman, strategi, dan tantangan yang dihadapi oleh para pemimpin institusi dalam membangun kualitas adaptif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan adaptive quality dalam meningkatkan daya saing akreditasi perguruan tinggi di Indonesia. Fokus kajian diarahkan pada pengalaman para pemimpin di tingkat fakultas dan program studi dalam memimpin proses peningkatan mutu secara berkelanjutan. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali secara mendalam narasi, makna, dan strategi yang dikembangkan dalam menghadapi tantangan akreditasi. Dengan metode wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman holistik tentang praktik kepemimpinan yang berhasil mengintegrasikan dimensi adaptif dan mutu dalam tata kelola akademik.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya wacana tentang kepemimpinan adaptif dalam konteks pendidikan tinggi, khususnya dengan menambahkan perspektif mutu (quality-oriented leadership) sebagai kerangka analisis. Sementara secara praktis, temuan dari penelitian ini dapat menjadi referensi strategis bagi para pemimpin institusi, pengambil kebijakan, serta lembaga akreditasi dalam merancang intervensi yang lebih humanistik dan kontekstual. Penelitian ini juga berkontribusi terhadap upaya penguatan budaya mutu berbasis kepemimpinan yang transformatif dan

berkelanjutan dalam sistem pendidikan tinggi Indonesia, sehingga tidak hanya memenuhi standar akreditasi, tetapi juga membangun keunggulan institusional yang otentik dan berdaya saing.

2. METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan utama penelitian, yaitu menggali secara mendalam makna, pengalaman, dan dinamika kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan daya saing akreditasi institusi pendidikan tinggi. Desain studi kasus dinilai tepat karena memungkinkan eksplorasi fenomena secara kontekstual dan holistik.

Penelitian dilaksanakan di Sekolah Tinggi Agama Islam Nurul Abror Ar-Robbaniyin yang sedang atau baru saja menjalani proses reakreditasi. Pemilihan lokasi berdasarkan variabilitas status akreditasi dan dinamika perubahan organisasi. Informan utama meliputi dekan, ketua program studi, kepala unit penjaminan mutu, dan dosen senior yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses akreditasi. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih informan yang relevan dan memiliki pengalaman signifikan, khususnya dalam penyusunan borang, pengambilan keputusan strategis, serta pengelolaan perubahan kelembagaan.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama: wawancara semi-terstruktur untuk menggali persepsi dan strategi kepemimpinan; observasi partisipatif terbatas dalam kegiatan evaluasi mutu dan koordinasi akreditasi; serta dokumentasi, seperti laporan evaluasi diri, audit mutu internal, dan surat keputusan akreditasi. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode, konfirmasi hasil kepada informan (member checking), serta audit trail.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan tematik menggunakan model Miles dan Huberman: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pola-pola tematik dikembangkan secara induktif dan dikaji berdasarkan konteks masing-masing kasus. Hasil analisis mengungkap tema seperti strategi adaptif, refleksi kepemimpinan, dan resistensi perubahan yang berpengaruh terhadap penguatan ekosistem mutu di perguruan tinggi.

3. FINDINGS AND DISCUSSION

3.1 Membangun Refleksi atas Perubahan

Dalam proses peningkatan akreditasi, pemimpin perguruan tinggi menunjukkan kecenderungan kuat dalam melakukan refleksi terhadap dinamika regulasi yang terus berubah. Mereka tidak hanya mematuhi instrumen penilaian, tetapi secara aktif menganalisis celah antara kondisi institusi dan standar mutu. Seorang kepala Lembaga Penjaminan Mutu menyatakan: *"Kami selalu menanyakan ulang: apakah sistem mutu kita sekadar formalitas atau benar-benar hidup dalam praktik?"* Hal ini sejalan dengan Hariyono et al. (2025), yang menunjukkan bahwa pemimpin pendidikan tinggi yang reflektif mampu mendorong transformasi institusional melalui pembelajaran organisasional.

Pemimpin visioner mengarahkan proses akreditasi bukan semata sebagai pemenuhan dokumen, tetapi sebagai momentum perubahan budaya kerja. Visi jangka panjang dikomunikasikan secara konsisten untuk membangun persepsi kolektif bahwa mutu bukan tugas administratif, melainkan nilai institusional. Seorang dekan menegaskan: *"Kami tidak hanya mengejar borang, tapi mencoba membangun budaya mutu dari akar-akarnya... ini tentang transformasi mindset."* Yessiwidowati, Sarjito, dan Deksin (2022), mencatat bahwa pemimpin yang memiliki visi kuat dapat menggerakkan seluruh elemen kampus untuk menyelaraskan tujuan strategis dengan nilai mutu".

Kepemimpinan reflektif dan visioner juga terlihat dari kemampuan pemimpin menyusun narasi perubahan yang mampu menginspirasi. Dalam satu observasi rapat, peneliti mencatat bahwa Rektor memulai dengan cerita keberhasilan akreditasi dari kampus kecil sebagai pemantik semangat. Strategi ini terbukti efektif dalam mengurangi resistensi. Studi oleh Sudiansyah (2025), menyebutkan bahwa kepemimpinan transformatif yang memanfaatkan narasi dan refleksi kolektif mendorong internalisasi nilai mutu secara lebih mendalam.

Pemimpin adaptif tidak mencari solusi tunggal, melainkan memfasilitasi ruang diskusi untuk mengelola ambiguitas dalam proses akreditasi. Dalam wawancara, seorang ketua program studi menyatakan: *"Kami tidak selalu tahu jawaban yang benar, tapi kami pastikan semua pihak merasa terlibat dalam pencariannya."* Pendekatan ini menunjukkan pentingnya refleksi kritis dalam pengambilan keputusan. Saeed, Rana, dan Dhanaraj (2024), menekankan bahwa dalam sistem akreditasi yang kompleks, pemimpin perlu menggunakan pendekatan dialogis dan reflektif untuk mengelola ketidakpastian.

Salah satu ciri kepemimpinan visioner adalah kemampuan menyelaraskan nilai pribadi pemimpin dengan misi institusi. Seorang informan menyatakan bahwa ia menggunakan prinsip integritas dalam setiap keputusan strategis meskipun berisiko tidak populer. *"Lebih baik kami lambat tapi jujur daripada cepat tapi mengabaikan substansi mutu,"* ujarnya. Hal ini mengafirmasi pandangan Edwards, White, dan Findyartini (2025), bahwa pemimpin pendidikan tinggi yang berhasil adalah mereka yang menginternalisasi nilai mutu sebagai bagian dari identitas kepemimpinannya.

Terakhir, pemimpin reflektif tidak ragu menjadikan institusi sebagai ruang eksperimen inovasi mutu. Salah satu universitas memulai program "audit etis" internal, yang memberi ruang bagi dosen dan staf menilai sistem mutu tanpa konsekuensi negatif. Pendekatan ini memberi nuansa demokratis dalam manajemen mutu. Vats (2025), dalam laporannya mengenai institusi berakreditasi A++ di India menyebutkan bahwa fleksibilitas, refleksi, dan eksperimentasi adalah kunci keunggulan institusional.

3.2 Visi sebagai Instrumen Perubahan Budaya

Pemimpin visioner dalam pendidikan tinggi memandang akreditasi bukan semata sebagai proses administratif, tetapi sebagai instrumen transformasi budaya kerja kampus. Mereka secara aktif menggunakan visi jangka panjang sebagai peta arah perubahan kolektif yang berakar pada nilai-nilai mutu. Salah satu dekan menyatakan: *"Kami tidak hanya mengejar borang, tapi mencoba membangun budaya mutu dari akar-akarnya... ini tentang transformasi mindset."* Pandangan ini menegaskan bahwa akreditasi menjadi jembatan untuk mereformulasi cara berpikir dan bertindak seluruh sivitas akademika.

Visi strategis tersebut tidak hanya dikomunikasikan secara verbal, tetapi juga diimplementasikan dalam kebijakan dan program institusional. Seorang rektor menegaskan: *"Visi itu harus menjadi kebijakan, bukan hanya slogan. Kami buat indikator budaya mutu masuk ke sistem reward dan penilaian kinerja."* Studi oleh Herminingsih dan Arijanto (2020), mengonfirmasi bahwa visi pemimpin yang dikaitkan dengan sistem penjaminan mutu internal mampu mendorong perubahan perilaku kolektif yang berorientasi pada peningkatan mutu institusional.

Pemimpin visioner juga mampu membentuk budaya partisipatif melalui pendekatan simbolik dan naratif. Dalam salah satu rapat akreditasi, peneliti mencatat bahwa ketua LPM membuka dengan kutipan visi institusi dan mengaitkannya dengan capaian unit kerja. *"Visi kampus ini bukan milik pimpinan saja, tapi milik kita bersama. Jadi mari kita refleksikan peran kita masing-masing,"* ujarnya. Menurut Panganiban (2024), pemimpin visioner berperan besar dalam membentuk kultur organisasi sejak awal melalui pembiasaan simbolis dan struktur visi yang hidup.

Selain itu, pemimpin yang berorientasi visi cenderung membangun struktur kerja yang selaras dengan nilai-nilai mutu. Mereka menekankan konsistensi antara strategi manajemen dengan perubahan budaya akademik. Seorang ketua program studi menyampaikan: *"Kami ubah format rapat bulanan jadi sesi refleksi mutu, bukan cuma laporan teknis."* Pulungan (2019), mencatat bahwa pemimpin visioner menciptakan lingkungan kolaboratif yang memungkinkan nilai organisasi seperti mutu, komitmen, dan inovasi melembaga dalam praktik sehari-hari.

Kekuatan visi juga terlihat dalam kemampuannya menggerakkan aktor institusi untuk berani melampaui zona nyaman. Salah satu wakil dekan bidang akademik menyampaikan: *"Kami sadar perubahan budaya itu tidak instan, tapi visi membuat kami tetap bergerak walau banyak tantangan."* Menurut Bollaert (2024), visi pemimpin yang berorientasi pada masa depan membantu organisasi pendidikan tinggi tetap adaptif dan resilien terhadap tantangan global, termasuk dalam proses akreditasi.

Akhirnya, transformasi budaya melalui visi yang kuat berkontribusi signifikan terhadap capaian akreditasi dan reputasi institusi. Mutohar dan Trisnatari (2020), membuktikan bahwa terdapat

korelasi positif antara gaya kepemimpinan visioner dengan kualitas budaya akademik dan daya saing institusi. Herminingsih (2021), pun menambahkan bahwa budaya mutu hanya dapat bertahan dalam jangka panjang jika dipelihara oleh pemimpin yang mampu menyatukan nilai, strategi, dan visi ke dalam satu kesatuan praktik institusional yang terukur.

3.3 Kekuatan Narasi dan Inspirasi

Kepemimpinan reflektif dan visioner juga terlihat dari kemampuan pemimpin menyusun narasi perubahan yang mampu menginspirasi. Dalam satu observasi rapat, peneliti mencatat bahwa seorang rektor memulai forum strategis dengan cerita keberhasilan akreditasi dari sebuah kampus kecil yang berhasil mencapai peringkat “Unggul” berkat kolaborasi dan semangat dosen muda. Cerita tersebut disampaikan bukan sekadar sebagai testimoni, tetapi sebagai strategi membangkitkan keyakinan kolektif. Seorang peserta rapat mengomentari: *“Kalau mereka bisa, kita pasti bisa. Yang penting kita percaya dan bergerak bersama.”*. Strategi ini terbukti efektif dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan sistem dan meningkatkan semangat partisipatif.

Pendekatan berbasis narasi ini menunjukkan bahwa pemimpin transformatif tidak hanya memberi arahan teknis, tetapi juga membentuk makna bersama yang mendorong tindakan kolektif. Alves, Tintoré, dan Serra (2025), menjelaskan bahwa narasi kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan identitas organisasi dan menginternalisasi nilai-nilai mutu dalam budaya akademik. Dalam konteks pendidikan tinggi, narasi keberhasilan dan refleksi kolektif menjadi wahana untuk membangun kesadaran kritis, terutama ketika institusi menghadapi tuntutan eksternal seperti akreditasi.

Narasi juga berfungsi sebagai alat penyambung antarunit dalam organisasi pendidikan tinggi yang kompleks. Salah satu ketua LPM menyatakan: *“Cerita sukses dari unit lain memberi kami inspirasi untuk mencoba pendekatan berbeda. Cerita itu membentuk harapan baru.”* Damos dan Crowe (2024), dalam studi mereka menunjukkan bahwa narasi reflektif mampu mengubah struktur komunikasi organisasi dari hierarkis menjadi dialogis, sehingga meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan antarunit. Selain itu, narasi inspiratif memperkuat dimensi emosional dalam kepemimpinan. Seorang kepala program studi menyampaikan: *“Kami sering merasa lelah di tengah beban akreditasi, tapi cerita dari pimpinan memberi kami semangat lagi.”*. Mayer, Oosthuizen, dan Vanderheiden (2024), mengungkapkan bahwa dalam konteks revolusi industri keempat, pemimpin yang mampu menggunakan kompetensi naratif secara transformatif dapat memperkuat resiliensi dan kohesi tim.

Dalam beberapa kasus, narasi digunakan untuk mendobrak hambatan budaya organisasi. Dalam satu institusi, pimpinan menceritakan kegagalan masa lalu dalam akreditasi sebagai pelajaran kolektif untuk membangun sistem baru. *“Kami tidak malu menceritakan kegagalan, karena dari situlah budaya reflektif kita tumbuh,”* ujar Wakil Rektor Bidang Mutu. Hal ini konsisten dengan temuan Dyantyi (2024), bahwa kepemimpinan yang berani mengungkapkan narasi kegagalan menciptakan ruang pembelajaran yang otentik dan humanistik. Akhirnya, narasi berperan penting dalam menghubungkan antara visi strategis dan tindakan sehari-hari. Gamito, López-Vélez, dan León (2025), dalam kajiannya menemukan bahwa narasi transformatif mendorong lahirnya agen perubahan dari dalam institusi, bukan hanya dari pemimpinnya. Sejalan dengan hal itu, Aligol (2025), menekankan bahwa pemimpin yang sukses dalam membangun budaya mutu adalah mereka yang mampu menjadikan visi dan cerita institusional sebagai alat navigasi dalam perubahan berkelanjutan.

3.4 Mengelola Ambiguitas dan Kompleksitas

Pemimpin adaptif tidak mencari solusi tunggal, melainkan memfasilitasi ruang diskusi untuk mengelola ambiguitas dalam proses akreditasi. Dalam wawancara, seorang ketua program studi menyatakan: *“Kami tidak selalu tahu jawaban yang benar, tapi kami pastikan semua pihak merasa terlibat dalam pencariannya.”* Pendekatan ini menunjukkan pentingnya refleksi kritis dalam pengambilan keputusan. Dalam sistem akreditasi yang kompleks dan berubah-ubah, strategi tunggal menjadi tidak relevan. Sebaliknya, pendekatan kolaboratif dan dialogis menjadi kunci untuk menjaga arah kebijakan tetap relevan dengan kondisi dinamis lapangan.

Model kepemimpinan seperti ini disorot oleh Jensen (2021), yang menyebutkan bahwa kompleksitas dalam pendidikan tinggi memerlukan pemimpin yang tidak hanya mengatur, tetapi juga memfasilitasi penciptaan makna bersama di tengah ketidakpastian. Dalam studi tersebut, dijelaskan bahwa akreditasi merupakan proses yang memuat banyak makna ambigu sehingga memerlukan kepemimpinan yang sensitif terhadap perubahan serta mampu beradaptasi dengan keragaman interpretasi di tingkat unit.

Seorang kepala LPM mengungkapkan bahwa perubahan indikator akreditasi sering kali datang tiba-tiba tanpa sosialisasi yang jelas, sehingga diperlukan pendekatan improvisasi yang melibatkan banyak pihak. Ia menyatakan: *"Kami sering mengadakan forum terbuka untuk membahas makna butir penilaian baru. Kami percaya bahwa diskusi terbuka menghasilkan pemahaman yang lebih stabil daripada instruksi tunggal dari pimpinan."* Temuan ini sesuai dengan kajian Nebiyu dan Kassahun (2021), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dapat memperkuat efektivitas institusi dengan memanfaatkan refleksi kolektif dalam mengatasi ketidakpastian.

Lebih jauh, pendekatan ini juga meminimalkan resistensi terhadap kebijakan yang tidak sepenuhnya dipahami. Salah satu wakil dekan menyatakan: *"Kami berusaha menjadikan semua perubahan sebagai agenda bersama, bukan proyek pimpinan semata."* Pendekatan ini menghidupkan prinsip kepemimpinan dialogis, sebagaimana ditunjukkan oleh Amey (2021), yang menekankan bahwa pemimpin perlu mendampingi proses transisi dengan empati dan kepekaan kontekstual.

Kompleksitas juga muncul dari konflik peran dan beban kerja dosen dalam implementasi sistem mutu. Seorang dosen senior menyampaikan bahwa kejelasan ekspektasi sering kabur: *"Kami diminta menyusun dokumen akreditasi, mengajar penuh, dan riset. Tapi tidak ada batasan waktu atau pelatihan yang jelas."* Trivellas, Ipsilantis, dan Papadopoulos (2021), mencatat bahwa kegagalan dalam mengelola ambiguitas peran dapat menurunkan komitmen dosen terhadap budaya mutu institusional.

Proses adaptif dalam menghadapi kompleksitas ternyata tidak hanya berdampak pada akreditasi, tetapi juga pada kultur institusi. Yadav, Pitchai, dan Gopal (2025), menekankan bahwa pemimpin yang membuka ruang untuk ambiguitas justru memperkuat budaya organisasi yang lentur, kolaboratif, dan berkelanjutan. Rony et al. (2023), juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tidak anti terhadap ketidakpastian akan lebih mudah menumbuhkan resiliensi organisasi dalam jangka panjang.

3.5 Kesesuaian Nilai Pribadi dan Institutional

Salah satu ciri kepemimpinan visioner adalah kemampuan menyelaraskan nilai pribadi pemimpin dengan misi institusi. Seorang informan menyatakan bahwa ia menggunakan prinsip integritas dalam setiap keputusan strategis meskipun berisiko tidak populer. *"Lebih baik kami lambat tapi jujur daripada cepat tapi mengabaikan substansi mutu,"* ujarnya. Hal ini mengafirmasi pandangan bahwa pemimpin pendidikan tinggi yang berhasil adalah mereka yang menginternalisasi nilai mutu sebagai bagian dari identitas kepemimpinannya. Nilai pribadi seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab tidak lagi bersifat individual, tetapi menjadi fondasi budaya kelembagaan.

Kepemimpinan semacam ini mencerminkan apa yang disebut Mukoro dan Ojeje (2024), sebagai *integrity-based leadership framework*, yang tidak hanya menuntut kepatuhan pada standar eksternal, tetapi juga menuntut konsistensi antara visi pribadi dan tujuan institusional. Seorang kepala lembaga penjaminan mutu (LPM) menjelaskan: *"Kalau nilai-nilai mutu tidak selaras dengan cara kami memimpin, maka sistem hanya akan menjadi formalitas. Kami ingin substansi."* Pemimpin yang tidak konsisten antara nilai internal dan visi organisasi sering kali gagal membangun kepercayaan dalam jangka panjang.

Penelitian Brigue dan Orlu (2023), juga menekankan bahwa penyelarasan nilai etika pribadi dengan kebijakan publik dalam universitas dapat meningkatkan kepercayaan sivitas akademika dan memperkuat legitimasi kepemimpinan. Dalam wawancara, seorang rektor mengungkapkan bahwa salah satu tantangan terbesarnya adalah mempertahankan nilai integritas saat menghadapi tekanan politis atau tuntutan pragmatisme birokrasi. Namun ia menegaskan: *"Nilai bukan untuk dikompromikan,*

melainkan untuk diuji dalam situasi sulit." Ini menunjukkan bahwa dalam konteks pendidikan tinggi, integritas menjadi kompas dalam pengambilan keputusan.

Kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai kelembagaan juga membantu pemimpin dalam mengelola dilema etika. Wallace dan Clark (2020), menguraikan bahwa salah satu penyebab utama disintegrasi sistem mutu adalah kurangnya keteladanan moral dari pimpinan institusi. Dengan demikian, penyatuan antara identitas kepemimpinan dan etika kelembagaan bukan hanya idealisme, tetapi kebutuhan strategis dalam menciptakan tata kelola yang sehat. Seorang dosen senior menyampaikan pengamatannya: *"Kami lebih mudah percaya pada pemimpin yang tidak hanya menyuruh, tapi juga menunjukkan integritas lewat tindakan."*

Peneguhan nilai institusi melalui tindakan pemimpin juga tercermin dalam praktik harian, seperti pemilihan prioritas anggaran, kebijakan pengembangan staf, dan tata kelola akuntabilitas. Kipasika (2024), menyatakan bahwa konsistensi antara nilai, visi, dan tujuan strategis adalah fondasi dalam membangun kepercayaan kolektif dan legitimasi perubahan. Seorang wakil dekan menyatakan bahwa nilai-nilai kejujuran dan transparansi mereka komunikasikan secara terbuka bahkan saat mengambil keputusan sulit. *"Kami belajar menyampaikan kebijakan dengan jujur, walaupun tidak selalu disukai."*

Terakhir, nilai pribadi pemimpin yang terintegrasi dalam sistem kelembagaan dapat membentuk budaya institusional yang tahan terhadap tekanan eksternal. Robinson (2020), menyebut bahwa universitas yang mampu mempertahankan integritas visinya di tengah tekanan pasar dan birokrasi justru lebih adaptif dalam jangka panjang. Aithal (2021), pun menambahkan bahwa pemimpin yang menyatukan visi pribadi dan institusional akan lebih mudah menggerakkan perubahan, karena memiliki legitimasi moral di mata internal dan eksternal. Dengan demikian, kepemimpinan visioner bukan hanya soal strategi, tetapi tentang bagaimana nilai pribadi menjadi bagian dari arah kolektif organisasi.

3.6 Institusi sebagai Ruang Eksperimen Mutu

Terakhir, pemimpin reflektif tidak ragu menjadikan institusi sebagai ruang eksperimen inovasi mutu. Salah satu universitas memulai program "audit etis" internal, yang memberi ruang bagi dosen dan staf menilai sistem mutu tanpa konsekuensi negatif. Pendekatan ini memberi nuansa demokratis dalam manajemen mutu. Seorang informan dari LPM menyatakan: *"Kami tidak ingin budaya mutu jadi beban, jadi kami ciptakan forum bebas evaluasi, tidak menghakimi."* Inisiatif seperti ini mencerminkan perubahan paradigma, dari budaya kepatuhan menuju budaya partisipatif. Eksperimentasi dalam manajemen mutu tidak berarti melonggarkan standar, melainkan menciptakan fleksibilitas dalam pendekatan implementasi. Ghaeimi, Aghazadeh, dan Salehi (2025), menekankan bahwa dalam sistem pendidikan tinggi yang kompleks, inovasi manajerial yang berbasis pada refleksi dan uji coba terbimbing sangat diperlukan untuk merespons dinamika eksternal secara lincah. Dalam konteks ini, pemimpin tidak lagi sekadar sebagai pengendali, tetapi fasilitator proses belajar institusional.

Pendekatan ini juga membuka ruang kolaborasi lintas unit dan memperkuat kepercayaan antar anggota sivitas akademika. Dalam wawancara, seorang ketua prodi menyampaikan: *"Kami dilibatkan dari awal eksperimen mutu. Rasanya bukan proyek atasan, tapi milik bersama."* Booncharoenpanit dan Pakdeejit (2025), mengungkapkan bahwa kepemimpinan inovatif dalam penjaminan mutu dapat memperkuat motivasi dan tanggung jawab kolektif. Institusi yang membuka diri pada eksperimen mutu juga lebih adaptif terhadap teknologi dan perubahan kebijakan. Ujma (2025), menunjukkan bahwa integrasi pendekatan eksperimental dalam manajemen SDM pendidikan tinggi dapat meningkatkan responsivitas dan keberlanjutan inovasi mutu. Seorang rektor menyatakan: *"Kami jadikan semua inisiatif mutu sebagai siklus belajar, bukan proyek final. Kalau gagal, ya kita evaluasi."*

Proses eksperimen juga memberi ruang bagi pemimpin untuk menumbuhkan kapasitas kepemimpinan transformatif di tingkat menengah. Burneisen (2025), mencatat bahwa pemimpin yang menumbuhkan iklim eksperimen mendorong munculnya inovator institusional, bukan hanya pelaksana prosedur. Di institusi studi kasus, pelatihan "intrapreneur mutu" diberikan kepada dosen

muda agar dapat menyusun proyek-proyek perbaikan berbasis refleksi internal. Fleksibilitas, refleksi, dan eksperimentasi adalah kunci keunggulan institusional. Hal ini diperkuat oleh Caratozzolo, Chans, dan Dominguez (2025), yang menekankan bahwa eksperimentasi yang dilandasi visi dan nilai bersama dapat menjadikan manajemen mutu sebagai ruang inovasi kolektif, bukan beban administratif. Eksperimen bukan hanya alat uji, tetapi juga sarana penguatan budaya mutu yang inklusif dan dinamis.

4. CONCLUSION

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan *adaptive quality* memainkan peran strategis dalam meningkatkan daya saing akreditasi perguruan tinggi. Melalui pendekatan reflektif dan visioner, para pemimpin institusi tidak hanya mengelola tuntutan administratif akreditasi, tetapi juga mendorong perubahan budaya mutu secara mendalam. Lima dimensi utama yang ditemukan dalam penelitian ini kepemimpinan reflektif, visi sebagai instrumen perubahan budaya, kekuatan narasi dan inspirasi, pengelolaan ambiguitas, serta keselarasan nilai pribadi dan institusi—menunjukkan bahwa keberhasilan akreditasi bukan semata hasil teknokratis, melainkan buah dari kepemimpinan yang transformatif dan kolaboratif.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan adaptif dalam konteks pendidikan tinggi, dengan menambahkan aspek kualitas sebagai kerangka praktik utama. Hal ini memperluas pemahaman bahwa kualitas institusi bukan hanya hasil dari sistem formal, melainkan refleksi dari kepemimpinan yang berani berefleksi, bereksperimen, dan membangun narasi bersama. Secara praktis, temuan ini memberikan panduan bagi pimpinan perguruan tinggi untuk menumbuhkan budaya mutu yang berbasis dialog, nilai bersama, dan inklusivitas dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks kebijakan, penelitian ini mendorong perlunya pelatihan dan pengembangan kepemimpinan mutu yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga berakar pada kapasitas reflektif dan nilai etika kepemimpinan.

REFERENCES

- Abdurahimova, D. (2024). Adaptive Leadership as a Catalyst For Change Management in Higher Education Institutions: A Case Study Approach. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Diambil dari <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/85878>
- Aithal, P. S. (2021). Creating innovators through setting up organizational vision, mission and core values: a strategic model in higher education. *International Journal of Management, IT and Engineering*. Diambil dari https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2779177
- Aligol, D. A. (2025). *A Literature Review Master Thesis on the Impact of Positive Emotions on Work Behaviour* (TU Wien Repository). TU Wien Repository. Diambil dari <https://repositum.tuwien.at/handle/20.500.12708/216248>
- Alves, J. M., Tintoré, M., & Serra, L. J. P. (2025). Leadership, learning, well-being, and justice in educational organizations. *Frontiers in Education*. Diambil dari <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2025.1577472/full>
- Amey, M. J. (2021). *Beyond the competencies: Adaptive community college leadership BT - Higher Education: Handbook of Theory and Research*. Springer. Diambil dari https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-66959-1_7-1.pdf
- Bollaert, L. (2024). New Global Challenges for Higher Education Ask for New Visionary Leadership. *International LEAD Conference*. Diambil dari https://www.academia.edu/download/119951186/LEAD_paper_template_2024_VisionaryLeadership_LBollaertNos.pdf
- Booncharoenpanit, P., & Pakdeejit, Y. (2025). Innovative Leadership and Quality Assurance Implementation in Primary Schools. *Journal of the Association of Researchers*. Diambil dari <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jar/article/view/276712>
- Brigue, A. U., & Orlu, V. N. (2023). Ethical considerations of leaders and integrity in public universities.

- International Journal of Institutional Leadership, Policy, and Management*, 5(2). Diambil dari [https://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.,-5\(2\)-brigue,-a.-u.,---orlu,-v.-n.pdf](https://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.,-5(2)-brigue,-a.-u.,---orlu,-v.-n.pdf)
- Burleson, D. (2025). *Professional Identity Development of Black Women Counselor Education and Supervision Students in Predominantly White Institutions* (ProQuest Dissertations). ProQuest Dissertations. Diambil dari <https://search.proquest.com/openview/308b20c9ddaadab9c12ae7ffbf23c23/1>
- Burneisen, L. M. (2025). *A Learning History of Online Portfolio Development in Kinesiology: Academic Innovation from Pilot to Powerhouse* (West Virginia University ETD). West Virginia University ETD. Diambil dari <https://researchrepository.wvu.edu/etd/12803>
- Caratozzolo, P., Chans, G. M., & Dominguez, A. (2025). Continuing Engineering Education for a Sustainable Future. *Frontiers in Education*. Diambil dari <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2025.1629507/full>
- Casiano, A. (2024). The Experience of Educational Leaders and Faculty in Accreditation Processes in Higher Education Institutions in Puerto Rico. *ICERI2024 Proceedings*. Diambil dari <https://library.iated.org/view/CASIANO2024EXP>
- Damos, P., & Crowe, D. (2024). Registered Nurses' Perceptions of Trauma-Informed Care Graduate Educational Training in Online and In-Person Modalities. *Journal of Online Graduate Education*, 4(2). Diambil dari <https://ijoge.org/index.php/IJOG/article/view/87>
- Dyanty, N. (2024). Bridging troubled waters: deans reflections on leading and managing teaching in a South African university. *EUREKA: Social and Humanities*. Diambil dari <http://journal.eu-jr.eu/social/article/view/3519>
- Edwards, R. A., White, B. A. A., & Findyartini, A. (2025). Innovations in Teaching and Learning for Health Professions Educators. *Frontiers in Medicine*, 12. Diambil dari <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fmed.2025.1611578/full>
- Gamito, R., López-Vélez, A. L., & León, I. (2025). Transforming realities: students' learning through University Service-Learning in initial teacher training. *Educación XXI*, 28(1). Diambil dari <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1139613X&AN=186092326>
- Ghaeimi, F., Aghazadeh, Y., & Salehi, K. (2025). Transforming Education with Artificial Intelligence: A Systematic Review of Applications, Potentials, and Outcomes. *Journal of Information Management*. Diambil dari https://stim.qom.ac.ir/article_3499_en.html
- Hariyono, H., Judijanto, L., Haryono, P., Ulfah, Y. F., Suharyatun, S., Arifin, M., ... Suyanto, S. (2025). *Manajemen Pendidikan Bermutu*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Herminingsih, A. (2021). The Role of Visionary Leadership in Quality Culture Development Through the Implementation of Internal Quality Assurance System. *International Journal of Education*. Diambil dari <https://pdfs.semanticscholar.org/3b59/163e24b2ccdb2cc71272b6607cbd8fa218ff.pdf>
- Herminingsih, A., & Arijanto, A. (2020). Visionary leadership for implementing quality culture: empirical evidence in Indonesian private higher education. *Journal of Advanced Management Science*. Diambil dari <https://www.academia.edu/download/95186938/20201204054358109.pdf>
- Jensen, R. (2021). Complexity Leadership Theory: A Conceptual Model for Christian Higher Education. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 18(1). Diambil dari http://www.na-businesspress.com/JLAE/JLAE18-1/6_JensenFinal.pdf
- Kipasika, H. J. (2024). Expression of leadership mission, vision, values, and strategic objectives in academic institution development practices. *Journal of Research Innovation and Implications in Education*, 8(1). Diambil dari <https://jriiejournal.com/wp-content/uploads/2024/03/JRIIE-8-1-039.pdf>
- Mayer, C. H., Oosthuizen, R. M., & Vanderheiden, E. (2024). Transformational competences and the Fourth Industrial Revolution. *Frontiers in Psychology*, 15. Diambil dari <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2024.1504360/full>
- Mukoro, A. S., & Ojeje, M. (2024). Leadership integrity framework for improving university governance in Nigeria: Promoting stability and innovation. *International Journal of Institutional Leadership*,

- Policy, and Management*, 6(2). Diambil dari [http://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.%2C-6\(2\)-mukoro---ojeje.pdf](http://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.%2C-6(2)-mukoro---ojeje.pdf)
- Mutohar, P. M., & Trisnatari, H. E. (2020). Contribution of Visionary Leadership, Lecturer Performance, and Academic Culture to the Competitiveness of Islamic Higher Education in Indonesia. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 4(2), 29–45. Diambil dari https://saudijournals.com/media/articles/JAEP_42_29-45_c.pdf
- Nebiyu, K. S., & Kassahun, T. (2021). The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopia. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(Special Issue), 141–159. Diambil dari https://www.academia.edu/download/68973637/IJOL_Volume_10_Issue_Special_Issue_2021_Pages_141_159.pdf
- Panganiban, H. B. (2024). Organizational Culture Beginnings of an HEI through the Leadership of a Visionary Founder. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*. Diambil dari https://www.academia.edu/download/81368164/1466603710-37_IJAEMS-JUN-2016-25.pdf
- Pulungan, L. H. (2019). The Determinant Influence of the Role of Visionary Leadership on the Quality of Private Higher Education in Medan City. *CORE Education Studies*. Diambil dari <https://core.ac.uk/download/pdf/266977818.pdf>
- Robinson, S. (2020). *University, integrity and responsibility BT - Values of the University in a Time of Uncertainty*. Springer. Diambil dari https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-15970-2_8
- Rony, Z. T., Lestari, T. S., Ismaniah, & Yasin, M. (2023). The Complexity of Leadership Competence in Universities in the 21st Century. *Cogent Social Sciences*. Diambil dari <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23311886.2023.2276986>
- Saeed, S., Rana, O., & Dhanaraj, R. K. (2024). *Higher Education and Quality Assurance Practices*. Google Books. Diambil dari <https://books.google.com/books?id=Mx86EQAAQBAJ>
- Sudiansyah, S. (2025). Total Quality Management Transformation in Digital Education: Towards Adaptive Schools and Learning Organizations 5.0: Transformasi TQM dalam Pendidikan Digital: Menuju Sekolah Adaptif dan Organisasi Pembelajar 5.0. *COSMOS: Jurnal Ilmu Pendidikan, Ekonomi dan Teknologi*, 2(4), 914–931.
- Trivellas, P., Ipsilantis, P., & Papadopoulos, I. (2021). *Challenges for Quality Management in Higher Education BT - Quality Assurance and Accreditation in Higher Education*. Diambil dari <https://www.academia.edu/download/119041344/3ff983feebfc19c7b94813ddbe503d09cde4.pdf>
- Ujma, M. (2025). Human Resource Management Practices and Team Performance in Higher Education. *Economicus UE Katowice*. Diambil dari <https://economicus.ue.katowice.pl/info/phd/UEKT54cf555264ec49adaaa67174a4906183/>
- Vats, S. (2025). *Institution in Pursuit of Excellence-VSLLS, VIPS-TC*. Diambil dari <http://164.52.217.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1924/1/Book> 24 Apr 2025.pdf
- Wallace, R. L., & Clark, S. G. (2020). The integrity problem in higher education: description, consequences, and recommendations. *Higher Education Review*. Diambil dari <https://www.researchgate.net/publication/342338684>
- Yadav, U., Pitchai, R., & Gopal, V. (2025). *Powers of Higher Education Leadership: Navigating Policy and Management in Academic Institutions BT - Navigating Leadership in Higher Education*. IGI Global. Diambil dari <https://www.igi-global.com/chapter/powers-of-higher-education-leadership/358393>
- Yessiwidowati, I., Sarjito, A., & Deksino, G. R. (2022). Kepemimpinan Visioner Demi Terwujudnya Organisasi yang Kuat dan Taguh Dalam Menghadapi VUCA. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(5), 1774–1785.