

PROBLEMATIKA KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM DI PTKIN: PERSPEKTIF ANTARA TEORETIS DAN PRAKTIS



Putri Nadha Setyaningrum¹, Sofwatun Nida², Nur Widya Rahmawati³, Yasri Mandar⁴

*Korespondensi:

Email:

23204012014@student.uin-suka.ac.id

Afiliasi Penulis

^{1,2,3,4}UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta, Indonesia

Riwayat Artikel:

Penyerahan: 01 September 2025

Revisi : 23 Oktober 2025

Diterima : 30 November 2025

Diterbitkan: 22 Desember 2025

Keywords:

Problems, Islamic Education
Leadership, PTKIN

Kata Kunci:

Masalah, Kepemimpinan
Pendidikan Islam, PTKIN

Abstrak

Kepemimpinan berperan penting dalam lembaga pendidikan Islam, termasuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Penetapan dan pengangkatan rektor/ketua di PTKIN saat ini dilakukan oleh Menteri. Namun, peraturan ini tidak selalu diterima oleh sivitas akademika kampus, dan kenyataannya kepemimpinan PTKIN saat ini masih memiliki beberapa problematika. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis masalah yang terjadi dalam lingkup kepemimpinan di PTKIN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi pustaka. Data penelitian ini diperoleh dari buku, jurnal, artikel, laporan ilmiah yang sudah ada sebelumnya dan relevan dengan objek kajian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat ketidakadilan dalam perekrutan kepemimpinan di PTKIN yang tidak didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi. Sehingga masih banyak praktik nepotisme atau hubungan pribadi, yang mengakibatkan masalah internal dan eksternal di kampus. Selain itu, sebagian besar pimpinan PTKIN belum memiliki mindset otonom dan *entrepreneurship*, terdapat kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana pendidikan yang dapat menimbulkan praktik korupsi dalam kepemimpinan PTKIN. Oleh karena itu, cukup banyak yang belum menerapkan kepemimpinan berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan pendidikan Islam.

Abstrack

Leadership plays an important role in Islamic educational institutions, including State Islamic Higher Education Institutions (PTKIN). The determination and appointment of rectors or chairpersons in PTKIN are currently carried out by the Minister. However, this regulation is not always accepted by the academic community, and in reality, leadership in PTKIN still faces several problems. This study aims to analyze the issues occurring within the scope of leadership in PTKIN. The research employs a qualitative approach using a literature study method. The data were obtained from books, journals, articles, and scientific reports that have previously been published and are relevant to the object of study. The findings indicate that there is still injustice in the recruitment of leadership in PTKIN, which is not based on qualifications and competencies. As a result, there are many practices of nepotism or personal relationships that lead to internal and external problems within campuses. In addition, most PTKIN leaders do not yet possess an autonomous and entrepreneurial mindset, and there is a lack of transparency and accountability in the management of educational funds, which can give rise to corrupt practices in PTKIN leadership. Therefore, many PTKIN leaders have not yet implemented leadership based on the principles of Islamic educational leadership.

PENDAHULUAN

Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) berhadapan dengan beragam tantangan yang bersifat kompleks serta terus berubah. Tantangan tersebut tidak hanya muncul dari aspek internal kampus, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi eksternal, seperti dinamika sosial, budaya, dan politik di masyarakat. Di samping itu, isu-isu sosial seperti kesenjangan gender dan ketidakadilan



sosial sering menjadi bagian dari wacana akademik, sehingga kurikulum dituntut untuk lebih responsif dan mampu menjawab kebutuhan serta realitas kontemporer (Kamaliyah & Kawakip, 2025). Di tengah perkembangan globalisasi dan digitalisasi, tantangan di tingkat nasional juga semakin terlihat. Berbagai laporan menunjukkan bahwa kualitas lembaga pendidikan Islam di Indonesia masih berada di bawah rata – rata, terutama dalam aspek manajemen kelembagaan, pengembangan sumber daya manusia, serta kepemimpinan organisasi. Kondisi ini menegaskan pentingnya penguatan tata kelola, inovasi akademik, dan peningkatan profesionalitas bagi seluruh komponen yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan Islam di PTKIN (Mandar, Hidayat, et al., 2025).

Pendidikan adalah amanah yang diberikan oleh Allah Swt. Oleh karena itu, hal ini menempatkan tanggung jawab yang besar pada lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan memiliki amanah untuk menyediakan pendidikan berkualitas tinggi yang juga bermanfaat bagi siswa dan masyarakat (Muktamar et al., 2023). Pendidikan Islam berperan penting dalam pembentukan karakter serta moral individu, serta memperkuat landasan iman dan ketaatan umat muslim (Mandar et al., 2025). Nilai – nilai yang terkandung dalam pendidikan Islam tidak hanya relevan dalam konteks keagamaan, tetapi juga memberikan kontribusi positif dalam pembentukan kepribadian yang baik dan perilaku etis dalam kehidupan sehari – hari. Pendidikan Islam juga berperan dalam mempersiapkan generasi muda menjadi pemimpin yang bertanggung jawab dan berintegritas. Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di lingkungan sekolah berperan dalam pembentukan karakter dan moral individu melalui pendidikan nilai – nilai (Firmansyah et al., 2024).

Sebuah lembaga termasuk lembaga pendidikan Islam, tentu membutuhkan kepemimpinan. Jika kepemimpinan pendidikan Islam dibangun berdasarkan nilai – nilai Islam, maka pendidikan Islam harus berjalan dengan baik. Hal ini karena Islam adalah agama yang sempurna. Al – Qur'an dan Hadis merupakan pedoman utama bagi umat Islam. Oleh karena itu, dalam Islam yang didasarkan pada al – Qur'an dan Hadis terdapat nilai – nilai yang harus diterapkan oleh manusia, terutama bagi kepemimpinan pendidikan Islam (Setyaningrum et al., 2024), kepemimpinan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) tidak terkecuali. PTKIN merupakan lembaga pendidikan tinggi yang memiliki peran sentral dalam menjaga dan mengembangkan tradisi ilmu pengetahuan Islam di Indonesia. Sebagai lembaga yang menggabungkan aspek agama, ilmu pengetahuan, dan kemanusiaan, kepemimpinan berperan penting dalam menentukan arah dan kesuksesan implementasi pendidikan serta pengembangan ilmu pengetahuan. Kualitas sistem pendidikan suatu negara menentukan kemajuannya (Niswa et al., 2024).

Kepemimpinan di (PTKIN) merupakan faktor kunci dalam mengarahkan visi, misi, dan pengembangan institusi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu untuk mencapai pendidikan tinggi Islam yang sukses. Sebagaimana pendapat Mujamil Qomar (2015) bahwa kepemimpinan adalah kondisi strategis terpenting dalam suatu institusi pendidikan. Oleh karena itu, jika kondisi kepemimpinan institusi pendidikan baik, hal tersebut pasti akan memberikan dampak positif terhadap perkembangan dan kemajuan institusi pendidikan Islam (Prastowo et al., 2021). Namun, kenyataan menunjukkan adanya ketidakcocokan antara prinsip – prinsip kepemimpinan dan kepemimpinan yang ada di beberapa lembaga pendidikan Islam, terutama dalam kepemimpinan PTKIN. Sehingga kepemimpinan PTKIN saat ini masih menghadapi masalah yang belum terselesaikan. Berdasarkan masalah yang masih ada dalam kepemimpinan PTKIN, hal ini menunjukkan bahwa masih banyak pemimpin yang hanya memikirkan kenikmatan kehidupan duniawi. Kepemimpinan di PTKIN tidak dapat dipisahkan dari berbagai masalah kompleks. Masalah – masalah ini tidak hanya bersifat internal, tetapi juga tercermin dalam tekanan dan tantangan eksternal yang berkembang di masyarakat dan dinamika global saat ini.

Tantangan atau masalah ini juga dapat menghambat kemampuan mahasiswa untuk belajar (Jibril et al., 2024).

Di sisi lain, perguruan tinggi berperan krusial dalam kemajuan negara dan masyarakat. Melalui proses penanaman nilai-nilai, pembentukan karakter, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang mendukung kemajuan ekonomi suatu negara, perguruan tinggi dapat berperan penting. Banyak lulusan PTKIN saat ini bekerja di berbagai sektor dan jabatan strategis. Selain itu, PTKIN turut berkontribusi dalam pengembangan masyarakat yang kompetitif yang dapat berperan dalam mewujudkan nilai-nilai nasional dan beradaptasi dengan perubahan sosiobudaya (Ibrahim & Wahidah, 2021). Dengan demikian, penguatan kepemimpinan yang efektif menjadi suatu keharusan agar PTKIN dapat menjalankan perannya secara optimal dan memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan bangsa.

Penunjukan dan pemberhentian pemimpin (rektor dan ketua) di PTKIN merupakan hal yang penting dan strategis. Dalam perjalanan sejarah, peraturan mengenai penunjukan dan pemberhentian pemimpin PTKIN telah mengalami perubahan. Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat perubahan signifikan dalam proses pemilihan Rektor PTKIN. Sebelumnya, rektor dipilih oleh sivitas akademik kampus. Namun kini, penunjukan rektor dilakukan oleh menteri agama melalui Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 68 Tahun 2015. Peraturan terbaru adalah Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 17 Tahun 2021. Meskipun terdapat perubahan dari Peraturan Menteri Agama Nomor 68 Tahun 2015 ke Peraturan Menteri Agama Nomor 17 Tahun 2021, mekanisme pemilihan Rektor dan Ketua tetap tidak berubah (Yusrawati & Januar, 2024).

Sebelum Peraturan Menteri Agama (PMA) yang mengatur sistem pemilihan di perguruan tinggi, pemilihan rektor dilakukan melalui senat dan sivitas akademik kampus. Senat memiliki wewenang dalam pemilihan rektor di PTKIN. Pemilihan rektor oleh menteri agama tidak selalu diterima oleh sivitas akademik kampus. Perubahan ini menimbulkan berbagai masalah dalam kepemimpinan PTKIN yang perlu ditangani dengan serius. Penunjukan rektor oleh pihak eksternal, yaitu menteri agama, mengubah dinamika internal institusi dan menimbulkan berbagai tantangan yang mempengaruhi keberlanjutan dan kualitas pendidikan Islam di PTKIN. Oleh sebab itu, timbul masalah terkait pengangkatan dan pemberhentian Rektor. Selain itu, hal ini menimbulkan masalah dalam kepemimpinan PTKIN. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang problematika kepemimpinan di PTKIN sangat penting bagi praktisi, akademisi, dan pihak lain.

Penelitian ini memperkaya literatur dengan mengintegrasikan perspektif teoretis dan praktis dalam menganalisis problematika kepemimpinan pendidikan Islam di PTKIN. Berbeda dengan studi-studi sebelumnya yang cenderung bersifat satu dimensi, yaitu terkait konsep kepemimpinan pendidikan Islam saja. Penelitian ini tidak hanya memperluas pemahaman tentang kerangka konseptual kepemimpinan, tetapi terkait tentang problematika yang dihadapi di PTKIN yang masih jarang diteliti dan penting untuk diperhatikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi literatur. Studi literatur merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah berbagai karya ilmiah yang relevan, seperti buku, artikel jurnal, prosiding, dan dokumen lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2013). Adapun data penelitian ini diperoleh dari buku, jurnal, artikel, laporan ilmiah yang sudah ada sebelumnya dan relevan dengan objek kajian. Tahapan pengumpulan data dalam

penelitian ini mencakup: (1) penentuan fokus kajian yang selaras dengan tujuan penelitian, yaitu mengenai kepemimpinan dalam pendidikan Islam; (2) penelusuran dan pengumpulan berbagai sumber literatur yang relevan melalui perpustakaan digital, basis data jurnal, katalog buku, dan repositori akademik; dan (3) seleksi sumber berdasarkan kriteria relevansi dan kredibilitas, yakni sumber yang memiliki keterhubungan langsung dengan topik penelitian serta diterbitkan oleh lembaga akademik, penerbit ilmiah, atau organisasi yang memiliki reputasi baik.

Prosedur analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model analisis Miles dan Huberman (1994), yang terdiri dari empat tahapan. (1) Pengumpulan data (*data collection*), yaitu proses pengumpulan data yang dapat dilakukan dengan berbagai cara. (2) Reduksi data (*data redaction*), yaitu proses memilih, menyederhanakan, menggolongkan, dan memfokuskan data yang diperoleh dari berbagai literatur sehingga menghasilkan data yang relevan dengan tujuan penelitian. (3) Penyajian data (*data display*), yaitu pengorganisasian data yang telah direduksi ke dalam bentuk uraian naratif dan sistematis agar hubungan antar konsep dapat dipahami dengan jelas. (4) Penarikan kesimpulan atau verifikasi (*data verification*), yaitu proses menafsirkan dan mensintesis data yang telah disajikan untuk membangun argumentasi konseptual dan menghasilkan temuan penelitian yang bersifat komprehensif serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Prasetya, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Konsep Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam

Secara etimologis, kata kepemimpinan berarti kualitas, gaya, atau tindakan dalam memimpin. Istilah kepemimpinan dalam bahasa Arab disebut *imarah*, *imamah*, dan *khilafah* (Hakim, 2013). Adapun dalam bahasa Inggris, kata *leader* berasal dari kata *leader*. Arti kata *leader* adalah tugas memimpin anggota yang berada di sekitarnya. Adapun kata *lead* memiliki beberapa arti, antara lain: (1) Loyalitas, yaitu pemimpin harus mampu membangkitkan semangat rekan kerjanya dan memberikan loyalitas dalam kebaikan. (2) Pendidikan, pemimpin mampu mendidik dan meneruskan pengetahuan kepada rekan kerjanya. (3) Nasihat, pemimpin mampu memberikan saran serta nasihat jika terjadi masalah. (4) Disiplin, pemimpin mampu memberikan contoh disiplin yang baik dan menegakkan disiplin dalam setiap kegiatan (Sidiq & Khoirussalim, 2021).

Dalam terminologi, kepemimpinan memiliki beberapa arti, termasuk menurut Sarros dan Butchatsky, kepemimpinan adalah perilaku yang didasarkan pada tujuan untuk mempengaruhi aktivitas anggota kelompok menuju tujuan bersama yang dirancang untuk menguntungkan individu maupun organisasi (Rahmat, 2021). Seorang pemimpin tidak hanya memberikan perintah atau hukuman. Namun, kepemimpinan adalah proses mengubah kebijakan menjadi bentuk implementasi operasional, di mana semua aturan dan prosedur ini harus dipahami oleh setiap anggota (Hutahayan, 2020). Pendidikan berasal dari kata "didik" yang berarti tindakan. Istilah ini berasal dari kata Yunani "paedagogie" yang merujuk pada bimbingan yang diberikan kepada anak-anak. Dalam bahasa Inggris, pendidikan disebut *education* yang merujuk pada perkembangan atau bimbingan. Dalam bahasa Arab, pendidikan diterjemahkan sebagai "tarbiyah" yang berarti pendidikan. Pendidikan bukan hanya kewajiban, tetapi lebih dari itu. Kebutuhan akan lebih berkembang dengan pendidikan (Husamah et al., 2019).

Kepemimpinan pendidikan merupakan suatu proses memengaruhi serta mengarahkan kepala sekolah atau rektor dalam membina pendidik dan tenaga

kependidikan agar mampu menjalankan tugas pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Proses ini dilakukan melalui pemanfaatan fasilitas pendidikan yang tersedia, baik secara individu maupun dalam kerja kelompok, sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien (Musfah, 2022). Kepemimpinan dalam pendidikan sangat penting. Tujuan dari kepemimpinan dalam pendidikan adalah untuk membimbing suatu kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan serangkaian proses yang dilakukan oleh individu atau lebih dalam menggunakan pengaruh, wewenang, dan kekuasaan mereka atas semua komponen lembaga pendidikan yang mereka pimpin. Kepemimpinan juga menggerakkan sistem sosial untuk mencapai tujuan sistem sosial yang baik di lembaga pendidikan (Rusdiana & Jahari, 2021). Kesuksesan suatu lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kepemimpinannya, yang mampu menggerakkan semua sumber daya di lembaga pendidikan tersebut secara efektif dan efisien (Wijayanti et al., 2022).

Pendidikan adalah proses atau metode yang digunakan untuk membantu seseorang memperoleh pengetahuan, pemahaman, dan perilaku yang sesuai dengan kebutuhannya. Pendidikan Islam, di sisi lain, adalah pendidikan yang didasarkan pada ajaran dan sejarah Islam, dengan semua aspeknya didasarkan pada al – Qur'an dan Hadis. Pendidikan agama Islam perlu dipertimbangkan dengan cermat, karena dapat membentuk pandangan hidup bagi individu yang menerimanya (Langeningtias et al., 2021). Tujuan pendidikan Islam tidak dapat dipisahkan dari tujuan kehidupan manusia dalam Islam. Di antaranya adalah untuk membentuk individu yang selalu bertaqwa kepada Allah, dan dapat mencapai kehidupan yang bahagia dari dunia hingga akhirat (Azra, 2012). Menurut Amrozi, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, membimbing, mendorong, dan menggerakkan orang lain dalam mengembangkan pendidikan serta proses pengajaran. Tujuannya adalah untuk memastikan semua kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien, menuju tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan (Siregar & Musfah, 2022). Seorang pemimpin yang baik masih dalam proses meningkatkan kualitas pengetahuan, pembelajaran, dan kepribadian serta strategi untuk mengelola lembaga pendidikan (Siswadi & Jamil, 2023). Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan dan dibutuhkan.

Kepemimpinan dalam Islam memiliki posisi penting untuk dilaksanakan dengan baik. Menurut Islam, dalam suatu kelompok harus ada pemimpin. Seperti yang disebutkan dalam hadits Nabi Muhammad Saw. "Dan Abu Said dari Abu Hurairah keduanya berkata, Rasulullah Saw bersabda: Apabila tiga orang bepergian, hendaklah mereka menunjuk salah seorang di antara mereka sebagai pemimpin." (HR. Abu Daud). Terdapat dua konsep dalam kepemimpinan Islam, yaitu spiritual dan empiris. Yang mana menekankan pentingnya menaati perintah dan menjauhi larangan Allah Swt. serta upaya manusia untuk menciptakan kebersamaan dalam masyarakat. Kepemimpinan dari perspektif spiritual Islam adalah kemampuan untuk mematuhi perintah dan menjauhi larangan Allah Swt. baik secara individu maupun kolektif. Adapun kepemimpinan secara definisi empiris adalah aktivitas yang dilakukan oleh individu dalam suatu komunitas untuk menciptakan rasa kebersamaan. Selain itu, kepemimpinan dalam konteks Islam adalah kepemimpinan yang menerapkan nilai – nilai ajaran Islam dalam mengelola suatu organisasi, seperti amanah, 'adil, syura', dan sebagainya.

Dengan demikian, kepemimpinan dalam pendidikan Islam adalah kepemimpinan yang melibatkan kemampuan untuk membimbing, memotivasi, menggerakkan, melatih, memerintah, dan mengatur agar lembaga pendidikan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang didasarkan pada nilai – nilai Islam yang bersumber dari al – Qur'an dan Sunnah.

Kepemimpinan PTKIN

Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia (*Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat (2) Tentang Pendidikan Tinggi*, 2012). Pendirian perguruan tinggi Islam di Indonesia sebenarnya merupakan realisasi dari aspirasi yang telah lama ada di hati umat muslim Indonesia. Harapan untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam bahkan telah dimulai sejak lama (Pulungan & Dalimunthe, 2022). Perkembangan PTKIN di Indonesia telah berproses sejak pendirian STI hingga perubahan status IAIN dan STAIN menjadi UIN. Adapun STI dan UII, asal-usul PTKIN tidak dapat dipisahkan dari sejarahnya. Dari UII, PTKIN lahir di Indonesia. PTKIN adalah lembaga pendidikan tinggi di Indonesia yang merupakan bagian dari Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri yang diatur oleh Kementerian Agama. Kemendikbudristek secara akademis bertanggung jawab atas pengembangan PTKIN, sementara Kementerian Agama bertanggung jawab secara fungsional. Kepemimpinan adalah upaya untuk mengajak dan mengarahkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Salah satunya, yaitu di lembaga pendidikan tinggi seperti PTKIN, memerlukan *academic leaders* (Hasanah, 2017).

Dinyatakan bahwasanya, "Pimpinan Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri adalah Rektor di Universitas dan Institut, Ketua pada Sekolah Tinggi yang diselenggarakan oleh kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama." (Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia, 2021). Sehubungan dengan pelaksanaan kepemimpinan PTKIN, mekanisme seleksi Rektor/Ketua Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri diatur dalam beberapa Peraturan Menteri Agama, antara lain: (1) Peraturan Menteri Agama Nomor 45 Tahun 2006, (2) Peraturan Menteri Agama Nomor 4 Tahun 2007, (3) Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2014, (4) Peraturan Menteri Agama Nomor 68 Tahun 2015, dan (5) Peraturan Menteri Agama Nomor 17 Tahun 2021 (Abidin, 2022). Pemilihan dan pengangkatan Rektor/Ketua di Perguruan Tinggi Agama saat ini mengikuti pedoman yang tercantum dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 17 Tahun 2021. Meskipun terdapat perubahan dari Peraturan Menteri Agama Nomor 68 Tahun 2015 ke Peraturan Menteri Agama Nomor 17 Tahun 2021, mekanisme pemilihan Rektor dan Ketua tetap tidak berubah. Perubahan yang terjadi hanya berkaitan dengan pemberian kepastian hukum mengenai masa jabatan Rektor dan Ketua Perguruan Tinggi Keagamaan yang diatur oleh pemerintah.

Prosedur pengangkatan rektor pada PTKIN saat ini melalui beberapa tahapan, sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 4. Terdapat empat tahap utama, yaitu penjaringan bakal calon, pemberian pertimbangan, penyeleksian, serta penetapan dan pengangkatan. Setiap tahapan memiliki penanggung jawab yang telah ditentukan dan memiliki tugas masing-masing, yang diuraikan secara rinci dalam Pasal 5. Pada tahap penjaringan, dibentuk panitia khusus yang ditetapkan oleh rektor. Penjaringan dilakukan secara terbuka bagi individu yang memenuhi kriteria dan persyaratan yang telah ditentukan. Setelah proses penjaringan selesai, hasilnya disampaikan kepada senat untuk dilakukan peninjauan dan pertimbangan lebih lanjut.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, proses pemberian pertimbangan dalam pemilihan rektor melibatkan kewenangan senat. Pada tahap inilah terlihat adanya perubahan mendasar dalam sistem otonomi PTKIN. Perubahan tersebut menandai bergesernya kedudukan senat dari yang sebelumnya memiliki peran dominan dalam pemilihan dan pengangkatan pimpinan perguruan tinggi, menjadi sekadar pemberi pertimbangan. Dalam PP No. 60 Tahun 1999 yang menjadi dasar pelaksanaan otonomi

perguruan tinggi, senat merupakan badan normatif dan perwakilan tertinggi di lingkungan perguruan tinggi (Pasal 30). Senat memiliki tugas merumuskan kebijakan akademik, melakukan penilaian terhadap sivitas akademika, menetapkan norma penyelenggaraan pendidikan tinggi, memberikan pertimbangan serta persetujuan terhadap rencana anggaran pendapatan dan belanja, meninjau laporan pertanggungjawaban pimpinan perguruan tinggi, mengatur pelaksanaan otonomi keilmuan dan kebebasan akademik, serta memberikan pertimbangan kepada penyelenggara perguruan tinggi mengenai calon rektor yang akan diangkat. Dengan kata lain, pada masa berlakunya PP tersebut senat memiliki kewenangan penuh untuk memilih calon rektor. Namun melalui PMA No. 68 Tahun 2015, kewenangan senat mengalami pembatasan. Senat hanya berperan dalam memberikan pertimbangan terhadap calon rektor, sedangkan keputusan akhir diserahkan kepada Kementerian.

Ketentuan yang digunakan oleh Kementerian Agama didasarkan pada PMA Nomor 17 Tahun 2021, di mana Pasal 6 menyatakan bahwa Menteri akan membentuk Komisi Seleksi untuk melaksanakan seleksi calon Rektor dan Ketua yang diatur melalui Keputusan Menteri Agama. Sebelum PMA yang mengatur sistem pemilihan di perguruan tinggi, pemilihan rektor dilakukan melalui senat dan sivitas akademik kampus. Senat memiliki wewenang dalam pemilihan rektor. Oleh karena itu, hal ini berkaitan dengan implementasi kepemimpinan PTKIN, mulai dari penunjukan rektor, penugasan Kepala Biro, penunjukan Kepala Bagian (Kabag) pada tingkat Eselon III, dan Kasubag pada tingkat Eselon IV, hingga mutasi staf, semuanya ditentukan oleh Menteri Agama. Rektor tidak dipilih oleh Senat Akademik Universitas, tetapi ditentukan oleh Menteri Agama sesuai dengan PMA No. 68 Tahun 2015. Kepala Biro tidak dipilih dan ditunjuk oleh Rektor, seperti Wakil Rektor, tetapi ditugaskan oleh Menteri Agama. Para Kabag dan Kasubag tidak dipilih melalui mekanisme Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) dengan melibatkan pengguna, tetapi dikeluarkan oleh Kabiro, kemudian disetujui oleh Rektor (Prastowo et al., 2021).

PEMBAHASAN

Problematika Kepemimpinan di PTKIN

Masalah penting sehingga memunculkan problematika kepemimpinan di PTKIN dapat ditelusuri dari PMA Nomor 68 Tahun 2015 mengenai pengangkatan dan pemberhentian rektor serta ketua. Pasal 8 peraturan tersebut menyatakan bahwa penetapan dan pengangkatan rektor/ketua dilakukan oleh menteri (Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia, 2015). Namun, sebelum tahap ini, PTKIN diberi kesempatan untuk menyaring calon yang kemudian dilanjutkan dengan sidang tertutup untuk mempertimbangkan calon rektor atau ketua yang akan diajukan kepada Menteri. Konflik kepentingan timbul pada tahap interaksi dengan Menteri Agama (Fridyanto, 2018). Salah satu latar belakang diterbitkannya PMA Nomor 68 Tahun 2015 adalah bahwa PMA Nomor 11 Tahun 2014 mengenai pengangkatan dan pemberhentian pimpinan perguruan tinggi agama dianggap belum sesuai dengan perkembangan dan dinamika pendidikan tinggi. Oleh karena itu, peraturan tersebut perlu dicabut dan diganti dengan peraturan baru yang dianggap lebih sesuai dengan tuntutan zaman. Namun, pemilihan rektor oleh Menag tidak selalu diterima oleh sivitas akademik kampus. Salah satu argumen yang sering muncul adalah bahwa Menag dianggap tidak menunjukkan meritokrasi dalam kriteria seleksinya, melainkan patronase dan nepotisme. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah seleksi didasarkan secara objektif pada indikator penilaian atau secara subjektif (Musfah, 2022).

Penunjukan rektor yang tidak melalui proses pemilihan langsung oleh sivitas akademik kampus, melainkan ditetapkan oleh pihak eksternal yaitu Kementerian Agama, dapat menimbulkan berbagai masalah baru di lingkungan PTKIN. Salah satu dampaknya adalah munculnya ketidakpuasan dan rasa kecewa di kalangan pegawai, dosen, mahasiswa, serta seluruh civitas akademik lainnya yang merasa bahwa suara mereka tidak dihargai dalam proses penentuan pemimpin tertinggi di kampus. Keadaan ini dapat mengurangi tingkat motivasi dan semangat kerja di lingkungan kampus, karena sebagian pegawai akan merasa bahwa aspirasi mereka tidak diakomodasi secara adil. Selain itu, ketidakpuasan ini berpotensi mengganggu kinerja mereka, menyebabkan penurunan produktivitas, dan menghambat tercapainya target akademik maupun administrasi yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut juga dapat menimbulkan ketegangan dan konflik internal, yang akhirnya dapat mempengaruhi suasana akademik secara keseluruhan dan menurunkan citra institusi di mata masyarakat. Lebih jauh lagi, ketidakselarasan antara kepemimpinan yang ditunjuk dan harapan sivitas kampus dapat menghambat proses inovasi dan pengembangan institusi, serta mengurangi efektivitas pengambilan keputusan yang seharusnya didasarkan pada kebutuhan dan aspirasi komunitas akademik.

Kepemimpinan yang diangkat oleh pihak eksternal, yaitu menteri, kurang mendapatkan legitimasi dari sivitas akademik. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan partisipasi sivitas akademik dalam pemilihan rektor. Akibatnya, hal ini dapat mengurangi dukungan dan kepercayaan terhadap keputusan dan kebijakan yang diambil oleh rektor. Seorang rektor yang ditunjuk dari luar mungkin kurang memahami dinamika internal institusi dan kebutuhan pendidikan Islam. Pengangkatan rektor oleh menteri agama dapat memicu ketidakstabilan dan konflik internal di PTKIN, terutama jika keputusan tersebut tidak diterima dengan baik oleh staf dan mahasiswa. Hal ini dapat mengganggu proses pengambilan keputusan, kinerja institusi, dan menciptakan ketegangan di lingkungan akademik (Hafizd et al., 2025). Selain itu, rektor mungkin memiliki visi dan misi yang tidak selaras dengan kebutuhan dan identitas institusi. Misalnya, fokus pada pengembangan akademik dibandingkan dengan penguatan nilai-nilai Islam dalam pendidikan. Hal ini dapat mengganggu kinerja dan efektivitas PTKIN dalam mencapai tujuan pendidikan dan penelitian. Kebijakan tersebut dapat memicu konflik internal antara pihak yang mendukung dan menentang kepemimpinan rektor yang ditunjuk oleh menteri. Hal ini dapat mengganggu kerja sama antar staf dan mempengaruhi iklim akademik di PTKIN.

Selain menimbulkan masalah di kampus internal, masalah juga dapat menyebar ke kampus eksternal (luar). Dari sistem yang ada, tidak dapat dipungkiri bahwa hal ini telah memicu munculnya lobi-lobi politik yang menginginkan kekuasaan atau jabatan kepada menteri agama. Tidak sedikit pula yang bekerja sama dengan broker, partai politik, dan pihak lain. Keterlibatan politik dalam pengangkatan rektor oleh menteri dapat membawa pengaruh politik eksternal yang lebih besar ke dalam keputusan dan kebijakan institusi. Hal ini dapat menyebabkan campur tangan politik dalam urusan internal PTKIN dan mengganggu independensi akademik. Kontroversi yang timbul seputar kepemimpinan rektor yang ditunjuk oleh menteri dapat menimbulkan persepsi negatif di kalangan masyarakat terhadap integritas dan otonomi PTKIN. Hal ini dapat merusak citra dan reputasi institusi di mata masyarakat. PTKIN sering memiliki hubungan yang erat dengan pemerintah daerah di wilayah tempat mereka berada. Ketidaksesuaian antara kebijakan dan arah strategis institusi dengan kebijakan dan arah strategis pemerintah daerah dapat menimbulkan ketegangan dalam hubungan antara PTKIN dan pemerintah daerah (Munir, 2024).

Keterlibatan politik eksternal dalam kepemimpinan PTKIN dapat mempengaruhi kemitraan dengan industri dan masyarakat (Nida et al., 2025). Persepsi terhadap institusi yang terlibat dalam politik dapat memengaruhi keputusan kolaborasi dan dukungan dari sektor eksternal. Dampak politisasi eksternal terhadap kepemimpinan PTKIN dapat memengaruhi sumber daya dan pendanaan institusi (Angraini, 2023). Perubahan kebijakan atau penarikan dukungan dari pihak eksternal dapat berdampak negatif terhadap keberlanjutan keuangan dan perkembangan institusi. Persepsi terhadap PTKIN yang terlibat dalam politik eksternal dapat memengaruhi reputasi dan pengaruh mereka dalam jaringan akademik dan lembaga pendidikan internasional (Sabililhaq et al., 2025). Hal ini dapat mengurangi peluang kerja sama dan pertukaran pengetahuan dengan lembaga lain. Oleh karena itu, masalah yang timbul akibat kepemimpinan eksternal di PTKIN tidak hanya berdampak pada lembaga secara internal, tetapi juga mempengaruhi hubungan dengan berbagai pihak eksternal, termasuk pemerintah, masyarakat, industri, dan lembaga pendidikan lainnya (Nofriadi, 2024).

Pengangkatan Rektor oleh pihak eksternal dapat mengurangi kemandirian dan otonomi PTKIN dalam mengelola dan mengembangkan institusi mereka. Keputusan strategis dan kebijakan akademik mungkin lebih dipengaruhi oleh kepentingan politik atau birokrasi daripada pertimbangan akademik. Oleh karena itu, hal ini juga menimbulkan pertanyaan mengenai pemilihan kepemimpinan PTKIN yang tidak didasarkan pada kompetensi (Asy'arie & Mulyadi, 2023). Atau dengan kata lain, hilangnya kepemimpinan yang kompeten di PTKIN. Pada dasarnya, kompetensi kepemimpinan di PTKIN menentukan kesuksesan PTKIN itu sendiri. Jika PTKIN dipimpin oleh orang-orang yang kompeten, maka PTKIN akan berhasil mendapatkan kepercayaan tinggi dari pemangku kepentingan maupun masyarakat. Sehingga dari situ PTKIN akan menjadi PTKIN yang maju. Di sisi lain, jika PTKIN dipimpin oleh pemimpin yang tidak kompeten, PTKIN tidak akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, yang mengakibatkan PTKIN mengalami kemunduran.

Berdasarkan hal ini, tidak sedikit pimpinan perguruan tinggi di beberapa PTKIN di bawah Kementerian Agama yang meminta agar sistem pemilihan rektor dan ketua dikembalikan seperti semula. Mereka menolak keputusan menteri agama terkait pengangkatan dan pemberhentian rektor di PTKIN (Awaluddin et al., 2024). Menurut beberapa para guru besar, keputusan menteri agama tidak sesuai dengan semangat demokrasi dan otonomi kampus. Padahal Undang-Undang Pendidikan Tinggi menjamin bahwa Pendidikan Tinggi diselenggarakan secara demokratis, tanpa diskriminasi, dan menghormati hak asasi manusia. Tidak sedikit pemimpin perguruan tinggi yang juga menginginkan pemilihan rektor dikembalikan ke bentuk aslinya melalui senat masing-masing kampus. Hal ini karena sebagai pengguna, komunitas kampus lebih memahami siapa rektor terbaik yang dapat mereka pilih dan percayai sebagai pemimpin Pendidikan Tinggi.

Seperti yang diungkapkan oleh Jejen Musfah dalam bukunya, terdapat beberapa solusi untuk pemilihan rektor PTKIN. Salah satu solusi yang diusulkan dalam bukunya adalah mengembalikan proses pemilihan rektor ke senat universitas. Jika terjadi konflik, Kemenag segera turun tangan seperti yang telah terjadi sejauh ini (menunjuk dosen dari luar kampus sebagai rektor sementara untuk mengadakan pemilihan ulang) (Musfah, 2022). Permasalahan yang krusial juga pada mindset dari beberapa pimpinan PTKIN. Kebanyakan pimpinan PTKIN belum memiliki pola pikir otonom dan *entrepreneurship*. Sebagian besar mengandalkan anggaran dari APBN melalui Kementerian Agama RI. Tak jarang juga pimpinan yang seringkali mengedepankan rasa malas dalam menjalankan tugas. Selain itu, tidak sedikit pula pimpinan yang menggunakan anggaran untuk

kegiatan Non – Akademik (Prastowo et al., 2021). Jadi, masalah kepemimpinan PTKIN yang terjadi saat ini adalah masih adanya ketidakadilan dalam proses rekrutmen yang tidak didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi. Sehingga masih banyak praktik nepotisme atau hubungan pribadi. Selain itu, kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana pendidikan dapat menyebabkan praktik korupsi. Hal ini telah menyimpang dari prinsip – prinsip Pendidikan Islam yang berlandaskan al – Qur'an dan Hadis. Dengan demikian, kepemimpinan PTKIN yang tidak bertanggung jawab, tidak amanah, tidak jujur, dan sebagainya masih ada. Semua hal tersebut merupakan problem dalam kepemimpinan PTKIN.

KESIMPULAN

Penunjukan pimpinan atau Rektor PTKIN oleh menteri, saat ini menimbulkan konflik dan ketidakpuasan di kalangan sivitas akademik, karena sering dianggap tidak berdasarkan meritokrasi dan dipengaruhi patronase serta nepotisme. Hal ini berimplikasi pada ketidakadilan dalam proses rekrutmen, praktik nepotisme, kurangnya transparansi, dan rendahnya kompetensi pimpinan. Kondisi ini berpotensi memengaruhi efektivitas kepemimpinan dan keberlanjutan pengembangan institusi pendidikan Islam. Saran ke depan, perlu dikembangkan sistem pemilihan rektor yang lebih transparan dan akuntabel, melibatkan sivitas akademik secara aktif, serta menerapkan prinsip meritokrasi dan nilai – nilai kepemimpinan pendidikan Islam. Selain itu, peningkatan kompetensi dan pola pikir otonomi serta entrepreneurship harus menjadi fokus utama dalam pengembangan kepemimpinan di PTKIN.

REFERENSI

- Abidin, Z. (2022). Dinamika Kebijakan Seleksi Pimpinan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri. *Leaderia*, 3(2).
- Angraini, F. (2023). Evaluasi Manajemen MGMP: Sebuah Analisis Pentingnya, Efektivitas, Tantangan, dan Solusi Pengembangan Pendidikan. *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 126 – 141.
- Asy'arie, B. F., & Mulyadi, M. (2023). Analisis Problematika PAI Dan Solusinya Dalam Menghadapi Era Globalisasi Dan Era Industri 4.0. *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan*, 3(3), 361 – 377.
- Awaluddin, R. Z. S., Sabillilhaq, I., & Nida, S. (2024). Reimplementation of madrasah ramah anak in building discipline character of students. *ATTARBIYAH: Journal of Islamic Culture and Education*, 9(2), 193 – 212.
- Azra, A. (2012). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Kencana.
- Firmansyah, Ferianto, & Pehlić, I. (2024). Challenges to the Implementation of Blended Learning in Islamic Religious Education Learning in Indonesia. *Al-Tarbiyah: Jurnal Pendidikan*, 34(1).
- Fridyanto. (2018). Manajemen Konflik Di Perguruan Tinggi Islam Studi Kasus Konflik Pemilihan Rektor Di Uin Maliki Malang, Iain Sultan Thaha Syaifuddin Jambi, Iain Mataram, Dan Iain Imam Bonjol. *Al-Irsyad*, 8(2), 96 – 107. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/al-irsyad/article/view/6729>
- Hafizd, J. Z., Rana, M., Setyawan, E., Shodikin, A., Khoirudin, A., Muntajah, T. A., & Ilaina, N. (2025). Peran Perguruan Tinggi dalam Membentuk Generasi Moderat: Pentingnya Moderasi Beragama bagi Mahasiswa. *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan*, 5(1), 103 – 115. <https://doi.org/10.54437/irsyaduna.v5i1.1811>
- Hakim, A. (2013). *Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Islami*. Unissula Press.
- Hasanah, S. M. (2017). Strategi Membangun Global Brand Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Ptkin) Menuju World Class University. *J-Mpi*, 2(2), 128 – 141.

- <https://doi.org/10.18860/jmpi.v2i2.5476>
- Husamah, Restian, A., & Widodo, R. (2019). *Pengantar Pendidikan*. UMMPress.
- Hutahayan, B. (2020). *Kepemimpinan, Teori dan Praktik*. Deepublish.
- Ibrahim, B., & Wahidah. (2021). Bergerak Dalam Naungan Negara: Transformasi Kelembagaan Sebagai Strategi Peningkatan Kualitas PTKIN di Aceh. *Edukasi Islam: Jurnal Pendidikan Islam (Special Issue)*, 10(001), 343 – 360. <https://doi.org/10.30868/ei.v10i001.1716>
- Jibril, A. T., Aliyu, M. M., Yakubu, H. S., & Aminu, U. – K. (2024). The impact of Flipgrid on Nigerian undergraduates' speaking skills and speaking anxiety. *Al-Tarbiyah: Jurnal Pendidikan*, 34(1).
- Kamaliyah, D., & Kawakip, A. N. (2025). Tantangan Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 1814 – 1818.
- Langeningtias, U., Ulfah, N., & Novitasari, A. (2021). Kepemimpinan Pendidikan Menurut Prespektif Al – Qur'an. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(8), 1453 – 1464. <https://doi.org/10.36418/japendi.v2i8.255>
- Mandar, Y., Hidayat, Y., Krismonadi, F., & Hidayah, A. L. (2025). Strategies and Leadership in Improving The Quality of Islamic Education in Indonesia. *Al Hikmah: Journal Of Education*, 6(1), 87 – 106.
- Mandar, Y., Putri, M., Hidayat, Y., Lutan, A., & Nida, S. (2025). Innovative Approaches In Islamic Education : Imre Lakatos ' Methodological Paradigm And Its Implications. *Geneologi PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 12(01), 17 – 28.
- Muktamar, A., Iswahyudi, M. S., Salong, A., Verawati, A. Y., Rahmatiyah, Riyadi, S., Kusumawati, M., Rohaeti, L., & Leuwol, F. S. (2023). *Manajemen Pendidikan (Konsep, Tantangan, dan Strategi di Era Digital)*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Munir, N. (2024). Meningkatkan Kualitas Nasionalisme Generasi Millennial Indonesia untuk Meminimalisasi Pengaruh Derap Era Globalisasi Informasi. *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan*, 4(2), 180 – 188.
- Musfah, J. (2022). *Kepemimpinan Pendidikan Teori dan Kebijakan*. Prenada Media.
- Nida, S., Rafiqie, M., Mashuri, S., Setyaningrum, P. N., & Sagan, A. A. (2025). Dynamic Transformation of Islamic Religious Education Curriculum In Indonesia. *Edupepedia: Jurnal Studi Pendidikan Dan Pedagogi Islam*, 9(2), 192 – 199.
- Niswa, S. N., Lisan, K. H., & Kirana, S. N. (2024). Teachers' and students' perceptions on the implementation of the Cambridge curriculum in English subject. *Al-Tarbiyah: Jurnal Pendidikan*, 34(1).
- Nofriadi, R. (2024). Peran Spiritual Leadership dalam Membentuk Pola Berpakaian Seragam Islami di Sekolah: Perspektif Manajemen Pendidikan Islam. *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 12 – 22.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia. (2015). *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2015 Pengangkatan dan Pemberhentian Rektor dan Ketua pada Perguruan Tinggi Keagamaan yang Diselenggarakan oleh Pemerintah*.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 68 Tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Rektor/Ketua Perguruan Tinggi Keagamaan yang Diselenggarakan oleh Pemerintah*.
- Prasetya, I. (2022). *Metodologi Penelitian Pendekatan Teori dan Praktik*. Umsupress.
- Prastowo, A., Suyadi, & Sutrisno. (2021). *Pendidikan Islam Unggul di Era Revolusi Industri 4.0 dan Merdeka Belajar*. Kencana.
- Pulungan, Z., & Dalimunthe, S. S. (2022). Sejarah Berdirinya Perguruan Tinggi Islam Di Indonesia. *AL-USWAH: Jurnal Riset Dan Kajian Pendidikan Agama Islam*, 6(1), 57 – 67. <https://doi.org/10.24014/au.v6i1.13453>
- Rahmat, A. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Zahir Publishing.
- Rusdiana, & Jahari, J. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Yayasan Darul Hikam.

- Sabililhaq, I., Awaluddin, R. Z. S., & Nida, S. (2025). Dialektika Pendidikan Akhlak Era 5.0: Studi Analisis Pemikiran Ibnu Miskawaih. *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 228 – 245.
- Setyaningrum, P. N., Nida, S., Rahmawati, N. W., & Isbah, M. F. (2024). Inovasi Pendidikan Islam Berbasis Kisah Al – Qur'an: Menelaah Inspirasi Dan Implementasi Dalam Pengembangan Pembelajaran. *PARAMUROBI: JURNAL PENDIDIKAN AGAMA ISLAM*, 7(2), 140 – 152.
- Sidiq, U., & Khoirussalim. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. CV. Nata Karya.
- Siregar, D. R. S., & Musfah, J. (2022). Model Kepemimpinan Pendidikan Rasulullah Saw. *TARBIYATUNA: Kajian Pendidikan Islam*, 6(2), 206 – 213.
- Siregar, D. R. S., Musfah, J. (2022). Model Kepemimpinan Pendidikan Rasulullah Saw. *TARBIYATUNA: Kajian Pendidikan Islam*, 6(2), 206 – 213.
- Siswadi, & Jamil, S. (2023). *Spiritual Leadership In Islamic Education (Analytical Study Of The Book Kimia As-Sa'adah (Chemistry Of Happiness Al-Ghazali)*. 4(2022).
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat (2) Tentang Pendidikan Tinggi. (2012).
- Wijayanti, T., Hidayatullah, H., & Prasetya, B. (2022). The Influence of Visionary Leadership and Managerial Accountability towards Competitive Advantage. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(4), 1115 – 1125. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i4.3227>
- Yusrawati, Y., & Januar, J. (2024). Perencanaan Keuangan yang Efektif untuk Menjamin Keberlangsungan Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 115 – 127. <https://doi.org/10.30983/al-marsus.v2i2.8839>