

**PEMIKIRAN FILOSOFIS KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN  
ISLAM BERBASIS BUDAYA PONDOK PESANTREN  
(Studi Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kalimantan  
Selatan)**

**Wahyudin**

UIN Antasari Banjarmasin, Indonesia  
[Wahyubanjarmadin@gmail.com](mailto:Wahyubanjarmadin@gmail.com)

**Muhammad Zakiyyul Fuad Rasyid**

Politeknik Hasnur  
[zakifuadrasyid@gmail.com](mailto:zakifuadrasyid@gmail.com)

**Abstract**

**Objective:** The objective of this study is to identify and examine the philosophy of academic leadership at STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai, which is based on the cultural values of Islamic boarding schools. **Methodology:** This study employs a qualitative approach using a case study design. Sampling techniques utilised in the study included targeted sampling and snowball sampling. The research instruments used were observation, interviews, and document review. Data analysis was conducted using an inductive conceptualisation approach. **Findings:** The results of this study indicate that the leadership philosophy at STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai encompasses (1) **the nature of the philosophy**, which includes dedication, sincerity, blessings, and flexibility in facing challenges. (2) **Sources of the philosophy**, derived from social traditions, the culture of the surrounding community, the founders (muassis), leaders, teachers (mu'allim), key figures within the foundation, the vision and mission, and leadership figures. (3) **Internalisation of the philosophy**, the internalisation of the philosophy is an ongoing process, **utilising various approaches to internalise the leadership philosophy**, practices within the boarding school and campus, and platforms such as meetings and other ceremonial events also play a significant role. (4) **Philosophical awareness:** awareness and appreciation of the foundational (primordial) philosophy; **this philosophy is actively applied in operations; and** the boarding school culture forms an integral part of campus life, influencing philosophical awareness. (5) **Development of philosophy**, no development (the entire academic community has adhered to the institution's philosophy from the outset); the existing social philosophy remains strong and forms the basis for all organisational decisions and actions, and existing **leadership figures reinforce the values of the leadership philosophy.** (6) **Documentation of the philosophy: the leadership philosophy is not documented in writing and is not physically represented within the organisation's facilities; furthermore, this philosophy has not been comprehensively studied in relation to various aspects of the organisation's operations.**

**Keywords:** Leadership Philosophy, Islamic Boarding School Culture, PTKI

**Abstrak**

**Tujuan:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan mempelajari filosofi kepemimpinan akademik di STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai yang didasarkan pada nilai-nilai budaya pondok pesantren. **Metodologi:** Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif dengan desain studi kasus. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian

dilakukan dengan sampling tertarget dan snowballing. Instrumen penelitian yang digunakan berupa observasi, wawancara, dan pemeriksaan dokumen. Analisis data dilakukan dengan pendekatan konseptualisasi induktif. **Temuan:** Hasil penelitian ini adalah filosofi kepemimpinan di STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai mencakup (1) Jenis filosofi, mencakup pengabdian, ketulusan, keberkahan, dan keluwesan dalam menghadapi tantangan. (2) Sumber filosofi, berasal dari tradisi sosial, budaya masyarakat sekitar, para pendiri (muassis), pimpinan, guru-guru (mu'allim), tokoh-tokoh yayasan, visi dan misi, serta figur pimpinan. (3) Internalisasi filosofi, internalisasi filosofi terus terjadi, menggunakan berbagai pendekatan untuk internalisasi filosofi kepemimpinan, praktik pondok dan kampus, dan media seperti pertemuan dan acara seremoni lainnya juga memainkan peran penting. (4) Kesadaran filosofi, kesadaran dan penghayatan filosofi dasar (primordial), filosofi ini digunakan secara aktif dalam operasi, dan budaya pondok menjadi bagian penting dari kehidupan kampus yang memengaruhi kesadaran filosofi. (5) Perkembangan filosofi, tidak berkembang (seluruh civitas akademika mengikuti filosofi lembaga sejak awal), filosofi sosial yang ada masih kuat dan menjadi dasar dari semua keputusan dan tindakan organisasi, dan figur-figur kepemimpinan yang ada memberikan penguatan terhadap nilai-nilai filosofi kepemimpinan. (6) Pendokumentasian filosofi, filosofi kepemimpinan tidak didokumentasikan secara tertulis dan tidak diwakili secara fisik dalam sarana organisasi, serta filosofi ini belum dipelajari secara menyeluruh tentang berbagai aspek operasi organisasi.

**Kata Kunci:** Filosofi Kepemimpinan, Budaya Pondok Pesantren, PTKI

## Pendahuluan

Kepemimpinan sebagai komponen penting dalam menggerakkan arah dan keberhasilan organisasi, termasuk dalam dunia pendidikan tinggi. Kepemimpinan memerlukan lebih dari sekadar keterampilan teknis atau manajerial. Sebagaimana menurut (Bass, 1985) kepemimpinan yang efektif tidak hanya mencakup karakteristik dan kualitas yang diperlukan oleh seorang pemimpin; namun mencakup bagaimana filosofi kepemimpinan berkembang sesuai dengan kebutuhan dan situasi zaman. Bahkan, membutuhkan sistem filosofis yang mendalam dari prinsip, nilai, dan keyakinan yang mendasari cara seorang pemimpin berpikir, bertindak, dan memengaruhi lingkungannya. Filosofi kepemimpinan tidak berasal dari suatu tempat, tetapi berkembang seiring perkembangan teknologi, budaya, dan sosial. Dalam praktiknya, filosofi ini menunjukkan prinsip-prinsip penting seperti empati, kerja sama, keikhlasan, dan integritas yang diperlukan untuk menciptakan suasana kolektif yang mendukung pencapaian tujuan bersama dalam organisasi.

Budaya pondok pesantren adalah salah satu model budaya organisasi yang kuat di Indonesia. Pondok pesantren mewarisi sifat kepemimpinan yang paternalistik, spiritual, dan karismatik dari para muassis (pendiri). Sebagaimana menurut Paul (1994) pada konteks kepemimpinan yang lebih spiritual atau karismatik, beberapa pemimpin bergantung pada kepercayaan bahwa mereka memiliki hubungan khusus dengan Yang Maha Kuasa atau bahkan mewujudkan karakteristik-karakteristik *Ilahi*. Dalam banyak institusi pendidikan Islam, praktik kepemimpinan didasarkan pada prinsip-prinsip pesantren seperti pengabdian, keikhlasan, dan keberkahan. Pesantren lebih dari sekadar

lembaga pendidikan agama. Mereka juga merupakan tempat untuk membangun karakter, etika, dan semangat kepemimpinan dengan fokus pada pelayanan dan pengembangan umat.

Dengan munculnya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) di Indonesia, peningkatan sistem pendidikan tinggi keagamaan Islam di Indonesia semakin menunjukkan adanya integrasi antara prinsip-prinsip tradisional pesantren dan sistem akademik modern. Institusi pendidikan tinggi seperti STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai menunjukkan bagaimana lembaga pendidikan tinggi dapat menggunakan filosofi pesantren sebagai filosofi kepemimpinan akademik mereka. PTKI memainkan peran penting dalam menciptakan corak Islam Indonesia yang masuk akal dan moderat. Sebaliknya, tugas PTKI juga mencakup pembentukan ulama dan pemimpin yang mampu mendukung kohesi sosial dengan menggunakan pendekatan keilmuan kontekstual.

Didasarkan pada latar belakang ini, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mempelajari filosofi kepemimpinan akademik di STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai, yang didasarkan pada nilai-nilai budaya pondok pesantren. Jenis filosofi yang digunakan, sumber nilai yang mendasarinya, dan cara akademisi internalisasi dan menghayati filosofi dibahas dalam penelitian ini. Pengabdian, keikhlasan, keberkahan, dan keluwesan, empat pilar filosofi kepemimpinan lembaga ini, adalah fokus utama saat menghadapi tantangan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis untuk membangun model kepemimpinan pendidikan tinggi Islam yang didasarkan pada kearifan lokal.

Penelitian ini berfokus pada bagaimana filosofi kepemimpinan akademik dibentuk, dipraktikkan, dan diwariskan dalam konteks budaya pesantren. Selain itu, penelitian ini bertanya tentang bagaimana pimpinan dan civitas akademika menginternalisasi prinsip filosofis dan seberapa banyak implementasinya dalam organisasi. Penelitian ini sangat penting untuk memperkuat karakter institusional PTKI untuk beradaptasi dengan perubahan zaman sambil mempertahankan nilai-nilai pesantren sebagai dasar kepemimpinan.

## **Metode**

### *Desain Penelitian*

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (1975), metode kualitatif adalah metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif dari perkataan dan perilaku masyarakat yang diamati. Dengan pendekatan ini, penelitian dilakukan secara rasional (alami) pada lingkungan alami fenomena yang diteliti, prosesnya siklis, peneliti menjadi fokus instrumen penelitian, dan teori dibangun secara induktif. Dengan kata lain, tujuannya adalah konseptualisasi. Desain dari penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian ini mempelajari dan menciptakan pola kepemimpinan akademik dalam lingkungan alami tanpa perlakuan khusus. Semua data yang dikumpulkan melalui observasi lapangan, wawancara, dan dokumentasi dikumpulkan.

### *Teknik Pengambilan Sampel*

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi informan melalui teknik sampling tertarget dan snowballing. Sampel dalam penelitian ini merupakan informan dari salah satu perguruan tinggi keagamaan Islam di Kalimantan Selatan yaitu STAI Rashidiyah Khalidiyah Amuntai. Informan dalam penelitian ini terdiri dari ketua, wakil ketua, ketua jurusan, dosen, dan pengurus yayasan. Sumber data lainnya dalam penelitian ini juga mencakup dokumen seperti catatan, teks gambar, dan foto yang berkaitan dengan penelitian ini.

### *Instrumen Penelitian*

Pengumpulan data dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara mendalam, dan pemeriksaan dokumen. Jumlah data yang dikumpulkan dibatasi oleh relevansinya dengan pertanyaan dasar dan topik penelitian. Peneliti juga berfungsi sebagai alat utama untuk melakukan penelitian, berinteraksi dengan subjek penelitian secara alami dan tidak mengganggu mereka. Kehadiran peneliti secara langsung menciptakan ikatan yang kuat dengan subjek penelitian, yang meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat. Sebelum, selama, dan setelah subjek penelitian dimasukkan ke lingkungan, peneliti membangun hubungan yang kuat.

### *Analisis Data*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan konseptualisasi induktif. Konsep dibuat dari kumpulan informasi empiris yang mengarahkan kepada pengembangan teori substansi. Dalam analisis data terdapat empat kriteria yang digunakan dalam memenuhi validitas data berupa realibilitas, transferabilitas, ketergantungan, dan kepastian. Untuk mencapai tingkat keyakinan tertentu terhadap hasil, teknik triangulasi, pengecekan anggota, diskusi dengan orang lain, observasi berkelanjutan, dan penggunaan bahan referensi digunakan untuk menjamin keandalan dan keterverifikasian data. Penelitian orientasi, eksplorasi terfokus, dan penyusunan laporan adalah bagian dari proses penelitian ini.

## **Hasil**

### *Jenis Filosofi*

Nilai-nilai yang membentuk filosofi kepemimpinan STAI Rakha Amuntai adalah pengabdian, ketulusan, keberkahan, dan keluwesan dalam menghadapi tantangan. Filosofi ini membantu para pemimpin dan seluruh anggota organisasi menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan benar. Setiap filosofi yang dipegang menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan yang mengedepankan keseimbangan antara tanggung jawab moral, komitmen spiritual, dan kepekaan terhadap perubahan alam. Untuk menjamin kepemimpinan yang menguntungkan masyarakat, nilai-nilai ini diterapkan bersama-sama. Setiap filosofi yang berfungsi sebagai fondasi kepemimpinan di STAI Rakha Amuntai diuraikan di sini.

*Pertama*, filosofi pengabdian menjadi dasar kepemimpinan di STAI Rakha Amuntai, di mana setiap pemimpin diharapkan bekerja untuk kebaikan bersama dengan sepenuh hati. Sebagai bentuk tanggung jawab sosial, pengabdian ini ditujukan tidak hanya kepada lembaga tetapi juga kepada masyarakat luas. Nilai pengabdian memerlukan sikap rendah hati, komitmen, dan keinginan untuk memberikan yang terbaik dari diri Anda tanpa mengharapkan imbalan pribadi. Filosofi ini berakar kuat dalam tradisi Islam, yang menempatkan pengabdian sebagai cara terbaik untuk mendapatkan ridha Allah SWT. Kepemimpinan di STAI Rakha Amuntai terus berusaha meningkatkan berbagai aspek kehidupan dengan mengutamakan nilai pengabdian.

*Kedua*, filosofi keikhlasan membantu membangun karakter kepemimpinan yang benar-benar baik dan berorientasi pada kebaikan. Setiap pemimpin dididik untuk bekerja dengan niat tulus, dengan tujuan utama adalah ridha Allah SWT. Keikhlasan dalam menjalankan amanah melindungi kepemimpinan dari keinginan pribadi yang merusak dan menciptakan lingkungan yang penuh keberkahan. Menurut filosofi ini, keberhasilan tidak hanya diukur dari hasil material, tetapi juga dari ketulusan dan niat baik yang mendasarinya. STAI Rakha Amuntai dapat mempertahankan stabilitas dan keharmonisan dalam setiap aspek kepemimpinannya berkat keikhlasan sebagai pedoman.

*Ketiga*, filosofi keberkahan menekankan bahwa setiap tindakan kepemimpinan harus menghasilkan keuntungan yang signifikan dan bertahan lama. Keberhasilan diukur berdasarkan dampak positifnya terhadap kesejahteraan spiritual dan sosial selain pencapaian fisik. Pemimpin di STAI Rakha Amuntai diminta untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan keputusan yang dibuat menguntungkan masyarakat, organisasi, dan individu. Menurut teori ini, keberkahan akan muncul jika tindakan dilakukan dengan niat baik dan berdasarkan nilai-nilai Islam. STAI Rakha Amuntai terus berusaha menjadi lembaga yang membantu kemajuan masyarakat dengan berpegang pada prinsip ini.

*Keempat*, filosofi air mengalir menunjukkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan berbagai masalah dan kondisi yang terus berubah. Pemimpin di STAI Rakha Amuntai diharapkan memiliki sikap yang fleksibel sambil tetap berpegang teguh pada prinsip-prinsip dasar organisasi. Kepemimpinan harus selalu mencari solusi terbaik, menghadapi rintangan, dan terus bergerak maju, menurut filosofi ini. Kepemimpinan di STAI Rakha Amuntai seperti air mengalir: mereka tidak hanya mengikuti perubahan tetapi juga mampu memberikan kenyamanan dan manfaat di setiap langkahnya. Filosofi ini telah menjadi inspirasi bagi para pemimpin untuk tetap relevan dan berdaya dalam membawa lembaga mereka menuju tujuan yang lebih baik untuk masa depan.

#### *Nilai-Nilai Fundamental Pondok Pesantren Rasyidiyah-Khalidiyah*

Nilai-nilai fundamental berkembang di dalam habitus pondok pesantren Rasyidiyah Khalidiyah sebagai referensi filosofis bagi STAI dilandasi oleh nilai-nilai utama, yaitu: adab kontekstual, praksis pendidikan, *wani tampil (achievement)*, sosial praksis, visioner pendidikan, dan metode transmisi nilai kiai. Setiap sub fokus mencerminkan dimensi

penting dalam pembentukan karakter dan pengembangan diri santri yang dijalankan melalui berbagai pendekatan pendidikan di lingkungan pesantren.

Nilai *adab kontekstual* menunjukkan bahwa dalam praktik sehari-hari, tidak terdapat perbedaan penghormatan antara guru mata pelajaran agama dan umum. Hal ini mencerminkan bahwa nilai adab di lingkungan pesantren dilaksanakan secara kontekstual dan substantif, bukan sekadar formalitas. Proposisinya adalah bahwa pelaksanaan adab disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks sosial budaya yang berlaku, menjadikan nilai tersebut sebagai bagian dari kesadaran etik santri dalam berinteraksi.

Dalam *praksis pendidikan*, ditemukan adanya diferensiasi pendekatan dalam memotivasi santri untuk mempelajari ilmu agama dan ilmu umum. Santri putri juga secara khusus dibekali dengan pendidikan yang mempersiapkan mereka menjadi istri dan ibu yang baik. Sementara itu, santri yang ingin melanjutkan studi ke luar negeri difasilitasi dengan program pembelajaran khusus. Proposisi dari temuan ini menyatakan bahwa pembelajaran di pesantren diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan individual yang spesifik, menunjukkan fleksibilitas sistem dalam memenuhi kebutuhan personal santri.

Nilai *wani tampil (achievement)* menekankan pada keberanian santri untuk tampil di hadapan umum melalui berbagai kegiatan yang dirancang secara sistematis. Pesantren menanamkan keberanian sebagai sikap dasar dan pondasi penting bagi setiap santri. Proposisinya adalah bahwa keberanian bukan hanya merupakan hasil dari proses pendidikan, tetapi juga menjadi salah satu tujuan utama pembentukan karakter santri.

Nilai *sosial praksis*, mahasiswa santri didorong untuk terlibat aktif dalam kehidupan masyarakat, terutama saat masa liburan. Mereka diminta berpartisipasi di masjid atau mushalla serta siap mengemban peran-peran sosial, khususnya dalam kegiatan keagamaan. Proposisinya menunjukkan bahwa pendidikan pesantren tidak berhenti di dalam kelas, melainkan meluas ke masyarakat sebagai bentuk latihan sosial dan pengabdian nyata santri terhadap lingkungan sekitar.

Dalam *visi pendidikan*, pesantren mendorong santri untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini merupakan bentuk implementasi dari pendidikan berkelanjutan (*sustainability education*) yang menjadi bagian dari visi besar lembaga. Proposisinya adalah bahwa pesantren tidak hanya membekali santri dengan ilmu dasar, tetapi juga menyiapkan mereka untuk menghadapi tantangan pendidikan dan kehidupan di masa depan.

Substansi temuan dari fokus tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai pendidikan di Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah dibentuk melalui pendekatan yang bersifat kontekstual dan pragmatis. Nilai-nilai tersebut tidak hanya bersifat normatif, tetapi dijalankan sesuai dengan realitas kehidupan santri dan tuntutan masyarakat. Pesantren mengintegrasikan nilai-nilai adab, personalisasi pendidikan, keberanian, tanggung jawab sosial, visi masa depan, serta metode pembelajaran langsung dan tidak langsung sebagai bentuk pendekatan holistik dalam pendidikan. Semua ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya mencetak lulusan yang religius, tetapi juga adaptif, berani, dan siap berkontribusi dalam kehidupan sosial.

Transmisi nilai kepada mahasiswa terbagi ke dalam dua pendekatan yaitu metode *direct* dan metode *indirect*. Teridentifikasi bagaimana cara-cara yang digunakan oleh pimpinan dalam mentransfer nilai-nilai pendidikan kepada santri melalui pola formal dan informal.

Pada pendekatan metode *direct*, transmisi nilai dilakukan secara eksplisit melalui proses pembelajaran yang bersumber dari kitab-kitab klasik dan kurikulum pemerintah. Proses pembelajaran ini bersifat variatif. Proposisi yang didapat adalah bahwa transmisi nilai dilakukan berlandaskan pada *curriculum based* atau disusun secara sistematis dalam kerangka *curriculum based*, di mana nilai-nilai pendidikan disampaikan melalui pengajaran formal di kelas. Temuan ini menunjukkan bahwa metode langsung ini tidak hanya menyampaikan pengetahuan, tetapi juga menyertakan nilai-nilai melalui isi materi yang diajarkan.

Sementara itu, dalam metode *indirect*, transmisi nilai tidak dilakukan secara eksplisit, melainkan melalui penciptaan lingkungan pesantren yang Islami. Proposisinya adalah lingkungan ini menciptakan suasana yang secara tidak langsung membentuk karakter santri melalui interaksi sosial dan pengamatan terhadap perilaku sehari-hari para kiai dan tokoh pesantren atau bisa dikatakan bahwa transmisi nilai dilakukan melalui *social interaction based* (teori sosial kognitif). Proses ini didasarkan pada *teori sosial kognitif*, yang menekankan bahwa pembelajaran nilai terjadi melalui observasi dan pengalaman sosial. Maka, transmisi nilai melalui pendekatan tidak langsung bersifat alami dan berlangsung dalam dinamika kehidupan pesantren sehari-hari, memungkinkan santri menyerap nilai secara gradual dan kontekstual.

Secara keseluruhan, substansi temuan dari penelitian ini menegaskan bahwa metode transmisi nilai kiai di Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah dijalankan secara holistik melalui dua pendekatan utama: *direct* dan *indirect*. Melalui pendekatan *direct*, nilai-nilai ditanamkan secara eksplisit melalui kurikulum dan materi ajar yang terstruktur. Sementara pendekatan *indirect* memungkinkan nilai-nilai tersebut diinternalisasi melalui keteladanan, interaksi sosial, dan suasana kehidupan pesantren yang religius. Maka, substansi temuan ini adalah bahwa transmisi nilai secara langsung dilakukan melalui proses sosialisasi dan internalisasi yang didukung oleh pembentukan lingkungan pesantren yang sesuai dan kondusif terhadap pembelajaran nilai.

#### *Sumber Filosofi*

Pada STAI Rakha Amuntai, filosofi kepemimpinan berasal dari berbagai komponen yang saling mendukung dan memperkuat. Setiap sumber filosofi memainkan peran penting dalam pembentukan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai panduan bagi akademisi dan para pemimpin. Sumber-sumber ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga relevan dengan sejarah, sosial, dan budaya lembaga. Dengan mempertimbangkan semua elemen ini, STAI Rakha Amuntai dapat mempertahankan visi dan misinya dan memberikan kepemimpinan yang sesuai dengan zaman. Sumber filosofi yang membentuk kepemimpinan di STAI Rakha Amuntai dijelaskan di sini.

*Pertama*, filosofi kepemimpinan STAI Rakha Amuntai berasal dari tradisi sosial dan budaya masyarakat sekitar dan habitus sosial budaya pesantren secara khusus. Masyarakat lingkungan pesantren memiliki nilai-nilai yang kuat tentang kebersamaan, gotong royong, dan saling menghormati sangat memengaruhi cara kepemimpinan dilakukan. Menurut filosofi ini, kepemimpinan harus selalu mempertimbangkan kepentingan bersama dan menghargai setiap anggota komunitas. STAI Rakha Amuntai menggabungkan nilai-nilai ini sehingga tidak hanya menjadi institusi pendidikan tetapi juga menjadi anggota masyarakat yang berpartisipasi dalam pemeliharaan lingkungan yang sehat. Filosofi ini, yang didasarkan pada kearifan lokal, memberikan dasar yang kokoh untuk setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh lembaga.

*Kedua*, para pendiri (muassis), pimpinan, guru-guru (mu'allim), dan tokoh-tokoh yayasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap filosofi kepemimpinan STAI Rakha Amuntai. Mereka adalah sumber inspirasi yang memberikan visi dan misi organisasi serta nilai-nilai moral dan etika yang menjadi pedoman hidup. Pemimpin sebelumnya telah memberikan contoh kehidupan sehari-hari tentang cara menggabungkan prinsip-prinsip keislaman dengan aktivitas akademik dan sosial. Para guru dan tokoh yayasan terus berupaya memastikan filosofi yang ditanamkan bertahan dan diterapkan di setiap aspek organisasi. Oleh karena itu, filosofi kepemimpinan yang berasal dari para pendiri dan tokoh-tokoh yayasan sangat berperan dalam membangun STAI Rakha Amuntai menjadi dasar yang kokoh.

*Ketiga*, visi dan misi STAI Rakha Amuntai jelas tercermin dalam filosofi kepemimpinan, meskipun lembaga tidak memiliki motto organisasi yang jelas. Semua bagian organisasi menggunakan visi dan misi ini sebagai acuan untuk mencapai tujuan bersama dengan mempertahankan prinsip-prinsip dasar yang telah ditetapkan sebelumnya. Filosofi yang terkandung dalam visi dan misi ini berfokus pada upaya untuk membangun masyarakat yang beradab dan berakhlak mulia serta memastikan bahwa semua tindakan dan keputusan organisasi tetap pada jalur yang benar. STAI Rakha Amuntai tidak memiliki motto yang jelas. Sebaliknya, kebijakan dan operasi lembaga menunjukkan pentingnya nilai dalam menjalankan kepemimpinan. Filosofi ini memastikan bahwa kepemimpinan lembaga tetap sesuai dengan tujuan yang lebih besar dan jangka panjang.

*Keempat*, figur pimpinan yang ada di STAI Rakha Amuntai memperkuat dan merevitalisasi filosofi kepemimpinan. Pemimpin lembaga ini bertanggung jawab atas penerapan dan pengembangan filosofi saat ini, serta kebijakan dan keteladanan dalam menjalankan amanah. Semua pemimpin harus memastikan filosofi kepemimpinan yang ada tetap relevan dengan tantangan zaman yang terus berubah. Strategi diubah untuk mempertahankan prinsip dasar organisasi dan memasukkan gagasan baru untuk mendorong kemajuan, yang menghasilkan revitalisasi filosofi ini. Oleh karena itu, peningkatan dan revitalisasi filosofi kepemimpinan oleh para pemimpin sangat penting untuk keberlanjutan dan kemajuan STAI Rakha Amuntai dalam mencapai tujuannya.

### *Internalisasi Filosofi*

Proses internalisasi filosofi kepemimpinan yang terus berjalan di STAI Rakha Amuntai didasarkan pada nilai-nilai luhur yang telah diwariskan oleh para pendiri dan tokoh-tokoh yayasan. Proses ini harus terjadi di semua aktivitas dan interaksi di kampus, bukan hanya di kelas. Memastikan bahwa filosofi yang ada dipahami, diterima, dan diterapkan oleh seluruh civitas akademika, termasuk mahasiswa, dosen, dan karyawan, adalah tujuan utama dari proses internalisasi ini. Dengan melakukan proses ini, STAI Rakha Amuntai berharap dapat menciptakan generasi yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga memiliki moralitas dan spiritualitas yang tinggi.

*Pertama*, internalisasi filosofi terus terjadi di STAI Rakha Amuntai, termasuk dalam semua kegiatan akademik dan non-akademik. Setiap generasi baru yang datang ke lembaga ini memperoleh pengetahuan dan filosofi yang telah ada sebelumnya. Proses ini tidak hanya terjadi saat mahasiswa baru diorientasikan, tetapi juga selama pendidikan di STAI Rakha Amuntai. Dengan adanya konsistensi ini, diharapkan seluruh civitas akademika dapat menyerap dan menerapkan filosofi kepemimpinan yang relevan dalam kehidupan pribadi dan profesional mereka di kampus.

*Kedua*, STAI Rakha Amuntai menggunakan berbagai pendekatan untuk internalisasi filosofi kepemimpinan. Ini termasuk pengajaran, ceramah agama, pidato, dan interaksi langsung antara pimpinan dan siswa. Dosen menggunakan pengajaran di kelas sebagai cara utama untuk menanamkan prinsip kepemimpinan yang berbasis pada keyakinan dan kearifan lokal. Pidato dan ceramah agama yang disampaikan dalam berbagai kesempatan juga berfungsi sebagai alat untuk memperkuat pesan filosofi yang telah ada. Selain itu, interaksi langsung antara siswa dan pimpinan memungkinkan pembelajaran yang lebih mendalam dan pribadi tentang bagaimana filosofi kepemimpinan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

*Ketiga*, praktik pondok dan kampus STAI Rakha Amuntai sangat membantu internalisasi filosofi kepemimpinan. Setiap acara kampus tradisional, seperti pengajian, perayaan hari besar Islam, atau aktivitas sosial, adalah kesempatan untuk mengulangi prinsip filosofi yang ada. Tradisi ini tidak hanya dilakukan sebagai ritual, tetapi juga sebagai cara untuk mengingatkan civitas akademika tentang pentingnya filosofi kepemimpinan STAI Rakha Amuntai. Filosofi kepemimpinan dapat diperkuat dan dimasukkan ke dalam semua aspek kehidupan kampus melalui tradisi-tradisi ini.

*Keempat*, media seperti pertemuan dan acara seremoni lainnya juga memainkan peran penting dalam proses internalisasi filosofi. Bertemu sesama anggota civitas akademika, baik dalam bentuk pertemuan formal maupun informal, memberikan ruang untuk memperkuat hubungan dan berbagi nilai-nilai kepemimpinan secara lebih akrab. Pertemuan tahunan, upacara, atau acara penting lainnya memberikan kesempatan bagi seluruh civitas akademika untuk mengingatkan kembali tentang teori yang mendasari kepemimpinan lembaga ini. Internalisasi filosofi kepemimpinan di STAI Rakha Amuntai terwujud dalam tindakan dan karakter melalui berbagai media ini.

### *Kesadaran Filosofi*

Pada STAI Rakha Amuntai, kesadaran filosofi sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh civitas akademika dapat dengan mudah menginternalisasi nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman bagi kepemimpinan dan kehidupan organisasi. Proses kesadaran filosofi ini mencakup pemahaman teoretis dan penghayatan mendalam, keduanya berdampak pada sikap dan tindakan dalam berbagai aspek kehidupan kampus. Setiap anggota lembaga, dari pimpinan hingga mahasiswa, memiliki tanggung jawab untuk mempertahankan filosofi yang ada. Budaya dan karakter yang dibentuk oleh kesadaran filosofi ini menentukan semua keputusan dan interaksi di kampus.

*Pertama*, kesadaran dan penghayatan filosofi dasar (primordial) di STAI Rakha Amuntai sangat kuat di masyarakatnya. Setiap anggota civitas akademika memiliki filosofi yang telah ada sejak awal dan menjadi bagian penting dari identitas lembaga. Pemahaman filosofi dasar ini bukan satu-satunya tanda penghayatannya; itu juga menunjukkan perasaan dan komitmen untuk melaksanakan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Oleh karena itu, setiap tindakan, baik di dunia akademik maupun sosial, selalu berfokus pada prinsip filosofi yang dianut oleh masyarakat secara keseluruhan.

*Kedua*, filosofi ini digunakan secara aktif dalam operasi STAI Rakha Amuntai. Filosofi yang telah ditanamkan selalu mengacu pada setiap aspek organisasi, mulai dari pengambilan kebijakan hingga interaksi sehari-hari. Implementasi filosofi ini tidak tetap; itu selalu berubah sesuai dengan situasi dan kemajuan di dalam dan di luar lembaga. Ini memastikan filosofi yang ada tetap relevan dengan masalah yang dihadapi organisasi dan dapat mengarahkan setiap keputusan ke arah yang sesuai dengan tujuan jangka panjang STAI Rakha Amuntai.

*Ketiga*, budaya pondok, yang merupakan bagian penting dari kehidupan kampus, memengaruhi kesadaran filosofi di STAI Rakha Amuntai. Nilai-nilai agama dan spiritualitas menentukan filosofi kepemimpinan yang ada karena lembaga ini berakar pada tradisi pondok pesantren. Budaya pondok mengajarkan pentingnya disiplin, pengabdian, dan saling menghormati, yang tercermin dalam setiap aspek kehidupan akademik dan sosial di kampus. Kesadaran filosofi menjadi lebih kuat dan terwujud dalam karakter yang kuat dan komitmen untuk mempertahankan nilai-nilai luhur dalam kehidupan kampus karena pengaruh budaya pondok ini.

### *Perkembangan Filosofi*

Perkembangan filosofi kepemimpinan di STAI Rakha Amuntai menunjukkan bahwa prinsip-prinsip dasar telah diterapkan sejak awal berdirinya. Meskipun demikian, kemajuan ini tidak mengalami perubahan yang signifikan seiring berjalannya waktu. Filosofi saat ini kuat dan relevan dengan masyarakat dan dunia akademik. Ini menunjukkan bahwa filosofi kepemimpinan STAI Rakha Amuntai berakar kuat pada prinsip dasar yang tidak dapat diubah meskipun menghadapi tantangan zaman.

*Pertama*, filosofi kepemimpinan STAI Rakha Amuntai tidak berkembang. Seluruh civitas akademika mengikuti filosofi lembaga sejak awal. Filosofi utama lembaga ini tetap

sama, meskipun fasilitas dan pendidikannya terus berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai filosofi sangat kuat dan dapat menangani perkembangan yang terjadi di dalam dan di luar kampus.

*Kedua*, filosofi sosial yang ada di STAI Rakha Amuntai masih kuat dan menjadi dasar dari semua keputusan dan tindakan organisasi. Filosofi sosial ini menekankan pentingnya keberkahan dalam setiap aspek kehidupan dan kepedulian terhadap sesama. Nilai-nilai ini membentuk civitas akademika dan menciptakan lingkungan yang damai dan harmonis. STAI Rakha Amuntai memiliki filosofi sosial yang kokoh untuk memastikan komitmennya untuk menciptakan pemimpin yang baik dalam ilmu pengetahuan dan moral dan etika sosial.

*Ketiga*, figur-figur kepemimpinan yang ada di STAI Rakha Amuntai memberikan penguatan terhadap nilai-nilai filosofi kepemimpinan. Dengan membuat kebijakan dan berinteraksi dengan civitas akademika, setiap pimpinan yang hadir membantu memperkuat dan meneguhkan filosofi yang ada. Filosofi ini terus hidup dan relevan berkat kepemimpinan yang inspiratif dan memberi teladan. Filosofi yang ada tetap ada dan dipraktikkan dalam kehidupan kampus setiap hari karena pengaruh figur kepemimpinan yang kuat.

#### *Pendokumentasian Filosofi*

Pendokumentasian filosofi kepemimpinan di STAI Rakha Amuntai memerlukan perhatian lebih. Meskipun filosofi diterapkan dalam kehidupan sehari-hari civitas akademika, dokumentasi tertulis atau representasi nyata dalam objek fisik organisasi belum menjadi prioritas. Hal ini menunjukkan bahwa langkah-langkah strategis diperlukan untuk memastikan filosofi tidak hanya terinternalisasi dalam praktek, tetapi juga terdokumentasi dengan jelas sehingga lebih mudah dibagikan dan dipahami oleh orang lain.

*Pertama* dan terpenting, filosofi kepemimpinan STAI Rakha Amuntai tidak didokumentasikan secara tertulis dan tidak diwakili secara fisik dalam sarana organisasi. Meskipun prinsip filosofi telah digunakan dalam berbagai kegiatan di kampus, tidak ada dokumen resmi yang menjelaskan secara menyeluruh prinsip-prinsip dasar tersebut. Orang-orang yang ingin memahami filosofi yang diterapkan di kampus ini mungkin kesulitan memahaminya jika tidak ada dokumentasi tertulis. Akibatnya, sangat penting untuk mulai berpikir tentang bagaimana filosofi ini dapat dicatat secara formal dan sistematis. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan membuat buku panduan atau dokumen resmi lainnya.

*Kedua*, filosofi ini belum dipelajari secara menyeluruh tentang berbagai aspek operasi organisasi. Meskipun filosofi ini berguna dalam kehidupan sehari-hari, masih sedikit penelitian yang melihat bagaimana dapat diterapkan dalam berbagai kegiatan dan interaksi di kampus. Untuk meningkatkan pemahaman dan penerapan filosofi ini, diperlukan upaya untuk mempelajarinya lebih jauh dan memasukkannya ke dalam setiap kebijakan dan strategi pengembangan lembaga. STAI Rakha Amuntai dapat memastikan

bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam filosofi dapat diperluas dan diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan kampus dengan menyelidikinya.

## Diskusi

Witzel (2016) menyatakan bahwa filosofi kepemimpinan pada dasarnya menggambarkan seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinannya dengan mempertimbangkan kualitas, sifat, perspektif, dan keinginan. Dia kemudian menyatakan bahwa filosofi kepemimpinan memiliki banyak bentuk atau domain. Jenis filosofi, sumber filosofi, internalisasi filosofi, pemahaman dan kesadaran filosofis, perkembangan filosofis, dan representasi (dokumentasi) filosofis adalah enam domain substantif yang terdiri dari filosofi kepemimpinan akademik dalam penelitian ini.

Studi menunjukkan bahwa filosofi yang berasal dari normatisme ajaran Islam menentukan kepemimpinan akademik di perguruan tinggi Islam. Filosofi-filosofi ini termasuk filosofi religius (teologis dan ritualistik), filosofi ikhlas, filosofi yang berfungsi sebagai ibadah, filosofi kepedulian sosial, dan filosofi yang berusaha mendapatkan keridaan Allah.

Perguruan tinggi Islam dan organisasi memiliki filosofi yang sangat penting. Joyee dan O'Boyle berpendapat bahwa budaya organisasi sangat penting untuk mendukung pembelajaran yang didukung oleh filosofi organisasi. (Owens, 1995) menggambarkan budaya organisasi sebagai “..... *the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, belief, expectations, attitudes and norm that knit a community together...*” Pada dasarnya, filosofi kepemimpinan juga dipilih untuk menangani masalah ekonomi yang berubah-ubah dan tuntutan lingkungan kompetitif. Pada akhirnya, hasilnya menunjukkan penggunaan sumber daya terbaik dan keunggulan kompetitif (Modise, 2023).

Menurut Awan & Mahmood (2010), ada berbagai jenis filosofi kepemimpinan, dan setiap jenis memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Studi di STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai menemukan bahwa filosofi kepemimpinan akademik terdiri dari filosofi air mengalir, filosofi berkah, filosofi pengabdian, dan filosofi keikhlasan.

Peran pemimpin tidak dapat dilepaskan dari filosofi kepemimpinan ini. Memimpin dengan bijak berarti menjaga keseimbangan antara pandangan pribadi, pengetahuan pedagogi, filosofi, dan keinginan untuk menghadapi tantangan dan perjuangan politik saat ini. Menurut (Cashman, 1998), pemimpin yang ahli adalah mereka yang berfokus pada "feeding the community". Di sisi lain, pemimpin yang cakap adalah mereka yang asli, memiliki tujuan dan visi, dan menciptakan nilai melalui tindakan dan kontribusi mereka. Pemimpin dari latar belakang praktisi dan akademisi akan dapat menyatukan pemangku kepentingan untuk tujuan bersama (Schultz, 2010).

Dari segi sumber filosofis, filosofi yang mendasari kepemimpinan akademik di PTKI secara alami berasal dari kekayaan sosio-budaya masyarakat di sekitar perguruan tinggi Islam. Ajaran Islam, baik tatanan normatif maupun empiris sosiologis, secara dominan membentuk dan mempengaruhi filosofi ini.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa filosofi kepemimpinan telah berkembang di STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai sejak berdirinya lembaga pendidikan pondok pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai. Filosofi tersebut ternyata berasal dari mu'assis (pendiri) pondok, mu'allim (guru), tokoh-tokoh yayasan, dan pimpinan pondok pesantren dan perguruan tinggi. Filosofi muncul dari lembaga pondok pesantren di STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai.

Menurut (Robbins, 1991), para pendiri organisasi memiliki peran dominan dalam membentuk budaya organisasi. Selanjutnya, budaya ini digunakan sebagai standar untuk mempekerjakan karyawan. Situasi umum dari perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima ditentukan oleh tindakan manajemen puncak.

Penelitian telah menunjukkan bahwa internalisasi filosofi kepemimpinan akademik di perguruan tinggi Islam secara alami, berkembang, dan berlanjut di dalam lingkungan sosio-budaya institusi. Basis filosofis untuk kepemimpinan akademik di institusi perguruan tinggi Islam berasal dari interaksi sosial yang terjadi di dalam kehidupan sehari-hari organisasi.

Metode internalisasi digunakan di STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai melalui ceramah agama, pidato, interaksi langsung, dan pengalaman mendapatkan pembelajaran dari para guru (mu'allim) di pondok pesantren. Komunitas pondok pesantren memperoleh model keteladanan filosofis melalui interaksi dan pembelajaran. Dalam tradisi pondok pesantren, metode silaturahmi (relasional) dan seremonial adalah cara yang efektif untuk internalisasi filosofi di lembaga ini. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman dan kesadaran filosofis anggota komunitas perguruan tinggi Islam adalah heterogen (heterogenitas) dan abstrak.

Pada STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai, psikologis tradisi pondok pesantren secara dominan mempengaruhi apresiasi, pemahaman, dan kesadaran filosofi dalam konteks kepemimpinan akademik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa filosofi sosial aktual yang mendasari kepemimpinan akademik di perguruan tinggi Islam tidak mengalami perubahan atau transformasi yang signifikan. Ini terlepas dari fakta bahwa perspektif dan keyakinan baru telah muncul dalam dinamika sosial lembaga. Terbukti bahwa kemajuan PTKI telah meningkatkan pemikiran dan upaya untuk menemukan dan mengembangkan filosofi konseptual baru untuk meningkatkan kepemimpinan akademik lembaga. Namun, sayangnya, kemajuan ini belum terintegrasi secara sistematis dengan filosofi sosial aktual yang telah ada, yang merupakan kekayaan potensial yang telah dimiliki lembaga.

Meskipun filosofi sosial aktual masih kuat dianut oleh komunitas lembaga dan digunakan sebagai referensi untuk perilaku kepemimpinan, ada dinamika perkembangan yang terjadi di PTKI. Pada STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai, tradisi pondok pesantren dengan figur paternalistik primordial sangat kuat berfungsi sebagai pengendali perubahan.

### **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Pada dasarnya, kepemimpinan akademik di PTKI didasarkan pada filosofi yang berasal dari normatisme religius (ajaran Islam). Ini termasuk filosofi teologis dan ritualistik, filosofi ikhlas, filosofi ibadah, filosofi kepedulian sosial (filantropi), dan filosofi keridhaan

Allah. Filosofi-filosofi ini secara umum (eksternal) berasal dari kekayaan sosiokultural masyarakat PTKI, baik dari sudut pandang normatif maupun empiris-sosiologis. Proses internalisasi filosofi dalam kepemimpinan akademik PTKI terjadi secara alamiah, evolusioner, dan berkesinambungan dalam latar sosiokultural institusi melalui interaksi sosial di dalam komunitas organisasi. Kemampuan dan pemahaman filosofis anggota komunitas PTKI adalah heterogen (heterogenitas) dan abstrak.

Meskipun keyakinan dan perspektif baru telah muncul selama proses dinamika lembaga, filosofi-filosofi sosial yang telah menjiwai kepemimpinan akademik di PTKI tidak mengalami perubahan yang signifikan. Namun, ketika PTKI berkembang, banyak ide dan upaya dilakukan untuk menemukan filosofi konseptual baru untuk membantu kepemimpinan akademik. Namun, upaya ini belum terintegrasi secara sistemik dengan filosofi sosial, yang telah lama membalut perilaku kepemimpinan akademik sebagai model yang dapat digunakan lembaga. Selain itu, pendokumentasian dan representasi simbolik dalam objek strategis organisasi pada PTKI tidak didukung.

## Referensi

- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical Analysis of Shared Leadership Promotion and Team Creativity: An Adaptive Leadership Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405–423. <https://doi.org/10.1002/job.2437>
- Aljunied, K. (2019). Deformations of the Secular: Naquib Al-Attas's Conception and Critique of Secularism. *Journal of the History of Ideas*, 80(4), 643–664.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The Nature of Leadership*. SAGE.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Awan, M. R., & Mahmood, K. (2010). Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture and Employee Commitment in University Libraries. *Library management*, 31(4–5), 253–266.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. <https://www.academia.edu/download/70684182/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a.pdf>
- Bingöl, D., Şener, İ., & Cevik, E. (2013). The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity: Evidence from a Pharmaceutical Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 222–229.
- Blase, J., & Blase, J. (1996). Facilitative School Leadership and Teacher Empowerment: Teacher's Perspectives. *Social Psychology of Education*, 1(2), 117–145. <https://doi.org/10.1007/BF02334729>
- Bøe, M. H. (2020). Controversies, Complexities and Contexts: Teaching Islam Through Internal Feminist Critique of the Religion. *Religions*, 11(12), 662.
- Bogdan & Taylor. (1975). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remadja Karya.
- Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2015). Leading by Example: A Model of Organizational Citizenship Behavior for the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 532–550. <https://doi.org/10.1002/bse.1835>

- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader–Member Exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250.
- Bruinessen, M. van. (1995). *Kitab Kuning, Pesantren, Dan Tarekat: Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*. Mizan.
- Buchanan, M. T. (2014). Religious Education Leadership and the 21st Century: Overcoming Disconnectedness. *eJournal of Catholic Education in Australasia*, 1(1), 59.
- Case, P., French, R., & Simpson, P. (2011). Philosophy of Leadership. Dalam *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE Publications.
- Cashman, K. (1998). *Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life*. Executive Excellence Publishing. <https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=JQkvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Leadership+from+in+Inside+Out:+Becoming+A+Leader+for+Life&ots=Ll1makNjdB&sig=uS259u3rFc-ptL4fPFKj3l4cxU>
- Chemonges, A. K. (2023). My Leadership Philosophy. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(3), 102–121. <https://doi.org/10.53819/81018102t30105>
- Daritsu, F., E. (2024). Philosophy of Leadership. *Journal of Human Resource & Leadership*, 8(3), 49–58.
- David M. Malone. (2010). Foreword. Dalam Bo Goransson and Claes Brundenius (ed.), *Universities in Transition: The Changing Role and Challenges for Academic Institutions*. Springer.
- Duderija, A., Alak, A. I., & Hissong, K. (2020). *Islam and Gender: Major Issues and Debates*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003045182/islam-gender-adis-duderija-alina-isac-alak-kristin-hissong>
- Elewa, A., & Silvers, L. (2010). “I Am One of the People”: A Survey and Analysis of Legal Arguments on Woman-Led Prayer in Islam. *Journal of Law and Religion*, 26(1), 141–171.
- Gellner, E. (1994). *Conditions of Liberty: Civil Society and Its Rivals*. Hamish Hamilton. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282272135126656>
- Ghafournia, N. (2022). Muslim Women’s Religious Leadership: The Case of Australian Mosques. *Religions*, 13(6), 534.
- Greenfield, T. B. (1984). Leaders and Schools: Willfulness and Nonnatural Order in Organizations. *Leadership and organizational culture*, 142–169.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hensellek, S. (2020). Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.4018/JMME.2020010104>
- Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159–174. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>
- Hoel, N. (2013). Sexualising the Sacred, Sacralising Sexuality: An Analysis of Public Responses to Muslim Women’s Religious Leadership in the Context of a Cape Town Mosque. *Journal for the Study of Religion*, 26(2), 25–41.

- Hutton, D. M. (2017). School Constituents' Ratings of the Performance Dimensions of Male and Female High-Performing Principals. *Journal of Teacher Education and Educators*, 6(1), 69–88.
- Jodyn, K. (2024, November 24). Top Leadership Philosophy Example to Inspire Effective Team Success. *Beyond The Desk Leadership*. <https://beyondthedeskleadership.com/leadership/top-leadership-philosophy-example-to-inspire-effective-team-success/>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kraince, R. G. (2007). Islamic Higher Education and Social Cohesion in Indonesia. *Prospects*, 37(3), 345–356. <https://doi.org/10.1007/s11125-008-9038-1>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lukens-Bull, R. A. (2016). The Political Use of Islamic Variation in Indonesian Islamic Higher Education. *Jurnal Pendidikan Islam*, 2(2), 193–207.
- Maran, T. K., Baldegger, U., & Klösel, K. (2021). Turning Visions into Results: Unraveling the Distinctive Paths of Leading with Vision and Autonomy to Goal Achievement. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 133–154. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0268>
- Meuleman, J. (2005). *Islam in the Era of Globalization: Muslim Attitudes Towards Modernity and Identity*. Routledge.
- Mirzani, Y. (2023). A Study on Leadership Styles and Its Impact on Organizational Success. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management*. [https://www.academia.edu/116985196/A\\_Study\\_on\\_Leadership\\_Styles\\_and\\_Its\\_Impact\\_on\\_Organizational\\_Success](https://www.academia.edu/116985196/A_Study_on_Leadership_Styles_and_Its_Impact_on_Organizational_Success)
- Modise, J. M. (2023). Leadership Philosophies and How They Relate to the Composition, Demographics, Character, Effectiveness, and Efficiency in an Organisation: The Literature Review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(7), 3413–3434.
- Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65–72.
- Noman, M., & Gurr, D. (2020). Contextual Leadership and Culture in Education. *Dalam Oxford Research Encyclopedia of Education*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.595>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications. <https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Leadership:+Theory+and+Practice&ots=qNXJykjLpP&sig=oyyenGONUPECbv aEYoHHdWER5tQ>
- Nygaard, A., Biong, H., Silkoset, R., & Kidwell, R. E. (2017). Leading by Example: Values-Based Strategy to Instill Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 133–139. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2885-9>
- Owens, R. (1995). *Organizational Behaviour in Education*. Allyn and Bacon.
- Paul, J. D. (1994). *Teori Sosiologi Klasik dan Modern* (R. M. Z. Lawang, Penerj.). PT Gramedia.

- Psychogios, A., & Dimitriadis, N. (2021). Brain-Adjusted Relational Leadership: A Social-Constructed Consciousness Approach to Leader-Follower Interaction. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.672217>
- Quirk, K., Strokoff, J., Owen, J. J., France, T., & Bergen, C. (2014). Relationship Education in Community Settings: Effectiveness with Distressed and Non-Distressed Low-Income Racial Minority Couples. *Journal of Marital and Family Therapy*, 40(4), 442–453. <https://doi.org/10.1111/jmft.12080>
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behaviour* (5th ed.). Prentice-Hall Inc.
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203417010/total-quality-management-education-edward-sallis>
- Schultz, J. R. (2010). The Scholar-Practitioner: A Philosophy of Leadership. *Scholar-Practitioner Quarterly*, 4(1), 52–64.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. <https://psycnet.apa.org/record/2012-22425-035>
- Sharma, P. (2017). Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Age and Gender. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 35–48.
- Shen, X., & Tian, X. (2012). Academic Culture and Campus Culture of Universities. *Higher education studies*, 2(2), 61–65.
- Shrivastava, P., & Nachman, S. A. (1989). Strategic Leadership Patterns. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 51–66. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100706>
- Steenbrink, K. A. (1986). Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Moderen. (No Title). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282269277457920>
- Tichnor-Wagner, A. (2019). Globally Minded Leadership: A New Approach for Leading Schools in Diverse Democracies. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 15(2), n2.
- Turkoglu, M. E., & Cansony, R. (2018). Instructional Leadership Behaviors According to Perceptions of School Principals in Turkey Research Article. *International Online Journal of Educational Sciences (IOJES)*.
- Ushama, T., Zacky, M. F. M., Najmudeen, M. R., Ashath, M., & Hassan, S. L. M. (2023). Muslim Religious Leadership Education in the Minority Context: The Role of Naleemiah Institute of Islamic Studies. *Hamdard Islamicus*, 46(2). <https://www.hamdardislamicus.com.pk/index.php/hi/article/view/697>
- Ventura, M. (t.t.). *Applied Empathy: The New Language of Leadership*. Atria Books.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wieczorek & Manard. (2018). Instructional Leadership Challenges and Practices of Novice Principals in Rural Schools. *Journal of Research in Rural Education*.
- Witzel, M. (2016). The Leadership Philosophy of Han Fei. Dalam *Leadership in the Asia Pacific* (hlm. 47–61). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315541129-3/leadership-philosophy-han-fei-morgen-witzel>

- Yalung, O. G. (t.t.). *The Educational Charism of a School Founder*. Diambil 19 Januari 2025, dari <https://rpo.ua.edu.ph/wp-content/uploads/2023/10/4.-Ad-Meliora-2018-2019-Educational-Charism-249.pdf>
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. PrenticeHall.