Copyright © 2025 The Author(s)
Didaktika: Jurnal Kependidikan, Vol. 14 No. 3 Agustus 2025

Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Pendidikan 4.0

Hendra[1], Zultoni Lubis[2], Jefri Afrizal[3], Nurhalimah[4], Mesiono[5], Haidir[6]
[1,2,3,4,5,6]Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Indonesia

[1]drhendrampd@gmail.com

Abstrak

Kepemimpinan yang tidak memiliki visi strategis, cenderung sentralistik, serta minim partisipasi telah menciptakan hambatan struktural dan budaya yang menghambat pengembangan dosen. Kurangnya dukungan terhadap inovasi, resistensi terhadap transformasi digital, tidak adanya sistem insentif akademik, serta praktik favoritisme menjadi faktor penghambat utama dalam penguatan budaya akademik. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak kepemimpinan terhadap pengembangan dosen di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, dilaksanakan di salah satu Perguruan Tinggi Agama Islam yang berada di Kota Tanjungbalai, Sumatera Utara. Subjek dalam penelitian ini terdiri dari berbagai elemen sivitas akademika yang memiliki pengalaman dan pengetahuan langsung terkait isu yang diteliti, yaitu dosen senior, dosen muda, Staf akademik dan administrasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan observasi dan wawancara. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik yakni reduksi data, kategorisasi data, penyajian data, penarikan Kesimpulan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan di Perguruan Tinggi Agama Islam belum menjalankan peran transformatif sebagaimana yang dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan globalisasi dan digitalisasi pendidikan. Penelitian ini memiliki implikasi penting bagi pengelolaan pendidikan tinggi keagamaan, khususnya dalam membangun sistem kepemimpinan yang partisipatif, visioner, dan mendukung pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Adapun keterbatasan penelitian terletak pada ruang lingkup institusi yang sempit dan pendekatan kualitatif yang belum mencakup pengukuran kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk mengadopsi pendekatan campuran (mixed methods) dan memperluas cakupan studi ke berbagai Perguruan Tinggi Agama Islam lainnya di Indonesia.

Kata kunci: Dosen, Kepemimpinan, Pendidikan 4.0, Pengembangan Tenaga Pendidik

Pendahuluan

Era Pendidikan 4.0 merupakan perubahan besar dalam dunia pendidikan yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (Akinmoladun, 2020). Dalam konteks ini, pendidikan tidak hanya berfokus pada penguasaan materi ajar, tetapi juga pada pengembangan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan kehidupan yang semakin terhubung melalui teknologi (Hendri Yahya Sahputra, 2024). Dalam menghadapi tantangan tersebut, peran dosen sebagai pendidik menjadi sangat krusial, karena merekalah yang menjadi ujung tombak dalam mentransfer ilmu pengetahuan, membimbing mahasiswa, dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi tuntutan zaman (Iskandar, 2021).

Seiring dengan pesatnya kemajuan teknologi dan informasi, dunia pendidikan tengah memasuki era baru yang dikenal dengan istilah Pendidikan 4.0 (Dahlia & Iskandar, 2024). Era ini ditandai dengan pemanfaatan teknologi dalam setiap aspek kehidupan, termasuk dalam proses pembelajaran (Rizki Inayah Putri, 2023). Tidak hanya dalam hal pemanfaatan perangkat

dan media pembelajaran saja, tetapi juga dalam cara mengelola pendidikan, menciptakan kolaborasi, serta mengembangkan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan industri 4.0 (Nurlaila Sapitri, 2023).

Dalam konteks pendidikan tinggi, khususnya di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai, tuntutan untuk menyiapkan tenaga pendidik yang adaptif terhadap perubahan tersebut semakin mendesak. Kepemimpinan di perguruan tinggi memegang peranan strategis dalam menentukan arah, kebijakan, serta kualitas tata kelola institusi pendidikan. Sebagai aktor utama dalam manajemen akademik dan pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan yang efektif tidak hanya dituntut memiliki kapasitas administratif, tetapi juga visi transformasional untuk mendorong inovasi, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan zaman, khususnya dalam menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi pendidikan (Putri Syahri, 2024).

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam memastikan dosen memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan tuntutan zaman (Alhabeeb, 2024). Pemimpin yang efektif dapat memberikan dukungan yang diperlukan, seperti pelatihan teknologi, pengembangan kompetensi akademik, serta pembentukan budaya akademik yang inovatif (Dincer, 2021). Namun, meskipun tantangan tersebut semakin nyata, belum banyak penelitian yang membahas secara khusus tentang peran kepemimpinan dalam pengembangan dosen di era Pendidikan 4.0, khususnya pada lembaga pendidikan berbasis agama.

Perguruan Tinggi Agama Islam di Kota Tanjungbalai menghadapi tantangan pesatnya perkembangan teknologi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, peran kepemimpinan dalam pengembangan tenaga pendidik, khususnya dosen, sangat penting. Kepemimpinan yang efektif dapat menjadi faktor penentu dalam peningkatan kompetensi dosen, baik dalam hal penguasaan teknologi maupun dalam pengembangan diri secara profesional dan akademik (Umi Kalsum, 2024). Namun, meskipun potensi kepemimpinan sangat besar, banyak lembaga pendidikan di Indonesia yang belum sepenuhnya mengoptimalkan peran kepemimpinan untuk mengembangkan dosennya, terutama di era yang serba digital ini. Penelitian oleh (Amanda, 2023) menunjukkan bahwa sebagian besar pimpinan perguruan tinggi belum mampu mengintegrasikan kepemimpinan yang adaptif dengan transformasi digital, sehingga program peningkatan kompetensi dosen berjalan stagnan.

Lebih lanjut, (Alghifari & Abidin, 2025) menemukan bahwa hanya 34% pimpinan fakultas di perguruan tinggi negeri memiliki kapasitas kepemimpinan transformasional yang mendorong inovasi pengajaran dan kolaborasi riset. Sementara itu, hasil observasi lapangan oleh (Joulanda, 2024) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat birokratis dan minim inisiatif partisipatif menghambat terciptanya iklim akademik yang kondusif untuk pengembangan dosen secara holistik. Selain itu, data dari Kemendikbudristek mengungkap bahwa kurang dari sepertiga pemimpin lembaga pendidikan tinggi telah mengikuti pelatihan kepemimpinan berbasis digital, padahal tuntutan zaman menuntut kepemimpinan yang tidak hanya administratif, tetapi juga visioner dan kolaboratif. Hal ini menjadi tantangan besar bagi institusi pendidikan, karena kepemimpinan yang tidak adaptif akan berdampak langsung pada rendahnya daya saing lulusan dan lemahnya budaya mutu institusi.

Banyak penelitian tentang kepemimpinan dalam konteks organisasi bisnis atau industri telah dilakukan, namun sedikit yang membahas secara mendalam bagaimana kepemimpinan mempengaruhi manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan di Era Pendidikan 4.0. Era ini, dengan fokus pada teknologi, pembelajaran berbasis digital, dan pergeseran paradigma dalam pendidikan, menuntut bentuk kepemimpinan yang adaptif, inovatif, dan transformatif. Penelitian oleh (Mumford, 2022) SDM di bidang pendidikan dipandang sebagai entitas statis

Copyright © 2025 The Author(s)

atau berbasis kebutuhan tradisional (guru, dosen, tenaga kependidikan). Namun, di era pendidikan 4.0, karakteristik SDM berubah drastis termasuk kebutuhan akan keterampilan digital, fleksibilitas dalam bekerja jarak jauh, dan kolaborasi lintas sektor. Terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana kepemimpinan dapat mengelola transisi ini dan mendukung pengembangan SDM di dalamnya.

Penelitian oleh (Robinson, 2021) Pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan sumber daya, seperti AI, big data, dan platform pembelajaran digital, telah berkembang pesat. Namun, belum banyak penelitian yang mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan di sektor pendidikan dapat mengintegrasikan teknologi ini dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Kesenjangan penelitian ini mencakup bagaimana para pemimpin pendidikan dapat memastikan teknologi digunakan untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia mereka dengan cara yang mendukung tujuan dan pencapaian pembelajaran organisasi pendidikan. Meskipun beberapa penelitian mengakui pentingnya kepemimpinan dalam mengembangkan kompetensi sumber daya manusia, masih terdapat kesenjangan dalam memahami jenis kepemimpinan yang paling efektif untuk mengembangkan kompetensi baru yang dibutuhkan di Era Pendidikan 4.0, seperti keterampilan digital, penguasaan teknologi baru, dan keterampilan lunak yang adaptif.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran kepemimpinan dalam pengembangan dosen di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai di tengah dinamika Pendidikan 4.0. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami tantangan dan peluang yang dihadapi oleh lembaga pendidikan dalam mengembangkan tenaga pendidik yang siap menghadapi masa depan yang semakin digital dan terhubung. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang dapat membantu lembaga pendidikan dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk pengembangan dosen di era yang serba cepat ini.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam tentang peran kepemimpinan dalam pengembangan tenaga pendidik di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai dalam konteks Era Pendidikan 4.0. Metode ini juga memungkinkan peneliti untuk menggali data secara lebih rinci tentang pengalaman, persepsi, dan tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak terkait dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul akibat adanya perubahan dalam dunia pendidikan (Creswell, 2020).

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena secara holistik, yaitu tentang bagaimana kepemimpinan di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai berperan dalam pengembangan dosen di Era Pendidikan 4.0. Pendekatan ini lebih menekankan pada pemahaman makna yang terkandung dalam pengalaman individu dan kelompok yang terlibat dalam penelitian, serta menggali persepsi mereka terhadap kepemimpinan dan pengembangan pendidik (Sugiyono, 2022).

Subjek penelitian ini terdiri dari dua kelompok utama, yaitu; Ketua, Wakil Ketua, dan Ketua Program Studi yang memiliki peran strategis dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan pendidikan di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai. Dosen yang terlibat dalam kegiatan pengajaran dan pengembangan akademik di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai. Pemilihan mata kuliah ini didasarkan pada tujuan untuk memperoleh informasi yang komprehensif tentang peran kepemimpinan dan dampaknya terhadap pengembangan dosen di Era Pendidikan 4.0 (Moleong, 2000).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi dan wawancara. Peneliti akan melakukan observasi langsung terhadap kegiatan akademik dan pelatihan yang diselenggarakan bagi dosen, guna melihat bagaimana pimpinan mengimplementasikan kebijakan pendidikan berbasis teknologi dan pengembangan profesi dosen. Observasi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran langsung tentang dinamika yang terjadi di lingkungan lembaga. Kemudian akan dilakukan wawancara secara mendalam kepada pimpinan lembaga dan dosen untuk menggali informasi tentang peran kepemimpinan, tantangan yang dihadapi, serta strategi yang diterapkan dalam pengembangan tenaga pendidik. Wawancara ini bersifat semi terstruktur, dimana peneliti akan menggunakan pedoman wawancara, namun tetap memberikan keleluasaan kepada responden untuk mengemukakan pendapat dan pengalamannya (Rahmad Hidayat, 2022).

Penelitian ini akan dilaksanakan dalam beberapa tahap sebagai berikut. Menyusun instrumen penelitian seperti panduan wawancara dan form observasi, serta melakukan persiapan logistik terkait akses dan izin penelitian di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai. Melakukan wawancara mendalam dengan pimpinan dan dosen, melakukan observasi kelas dan kegiatan pelatihan dosen. Data yang terkumpul dari hasil observasi dan wawancara akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis tematik. Peneliti akan mengidentifikasi tema-tema pokok terkait peran kepemimpinan dalam pengembangan dosen di Era Pendidikan 4.0. Berdasarkan hasil analisis data, peneliti akan menyimpulkan bagaimana peran kepemimpinan di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai dalam pengembangan tenaga pendidik, serta mengidentifikasi tantangan, strategi, dan dampak dari kebijakan yang dilaksanakan (Putri & Iskandar, 2024).

Dalam penelitian ini, analisis tematik digunakan sebagai pendekatan untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menafsirkan informasi yang relevan dari data yang telah dikumpulkan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menemukan pola-pola bermakna yang muncul dari observasi dan wawancara terkait. Melalui proses pengodean tematik, peneliti dapat merumuskan kategori dan subtema yang merefleksikan dinamika nyata di lapangan. Hasil analisis ini diharapkan mampu menggambarkan secara mendalam bagaimana peran kepemimpinan dijalankan dalam upaya pengembangan pendidik di Sekolah Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai, termasuk strategi yang diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta dampaknya terhadap peningkatan mutu tenaga pendidik di era transformasi digital.

Peneliti akan menjaga etika penelitian dengan meminta persetujuan dari semua partisipan, menjaga kerahasiaan informasi pribadi, dan menggunakan data penelitian hanya untuk tujuan akademis. Selain itu, peneliti akan memastikan bahwa seluruh proses penelitian dilakukan dengan memperhatikan integritas dan kejujuran akademis. Metode studi kasus ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang peran kepemimpinan dalam pengembangan tenaga pendidik di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai dalam konteks Pendidikan 4.0. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat menggali informasi yang kaya tentang tantangan, strategi, dan dampak kebijakan yang diterapkan dalam pengembangan dosen.

Hasil

Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Dosen

Berdasarkan hasil observasi, pimpinan Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai belum memiliki visi yang jelas terkait penerapan teknologi dalam dunia pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan zaman. Pimpinan kurang berupaya untuk mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran, baik itu dalam bentuk pembelajaran daring, pemanfaatan

Copyright © 2025 The Author(s)

platform digital, maupun pengembangan sumber daya manusia yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Pimpinan yang kurang adaptif dalam menghadapi perubahan tersebut, serta kurang berperan besar dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan dosen.

Kepemimpinan di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai cenderung menggunakan pendekatan favoritisme, dimana pimpinan melakukan tindakan atau kebijakan yang tidak adil, dimana seseorang atau kelompok diperlakukan lebih baik atau diberi kelebihan dibanding yang lain, berdasarkan preferensi pribadi, bias, atau hubungan tertentu, bukan karena kriteria yang objektif dan adil. Tidak mengajak dosen untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam hal kebijakan akademik. Hal ini berdampak pada motivasi dosen untuk tidak melakukan inovasi dan tidak meningkatkan mutu pengajaran, karena tidak merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kebijakan. Adapun dosen yang melanjutkan pendidikan ke jenjang strata tiga atau program doktor dengan biaya sendiri tetapi tidak dihargai sedikitpun yang menggunakan biaya sendiri.

Hasil observasi juga sejalan dengan temuan wawancara, sebagian besar informan mengungkapkan bahwa pimpinan perguruan tinggi belum memberikan dukungan yang memadai dalam pengembangan akademik dosen. Upaya peningkatan kompetensi, seperti studi lanjut, pelatihan metodologi, dan seminar ilmiah, masih bersifat sporadis dan inisiatif individu. Tidak ada kebijakan yang sistematis atau pendanaan khusus yang diberikan oleh pihak kampus. Adapun hasil wawancara dengan pimpinan perguruan tinggi, beliau mengatakan bahwa;

"Kalau mau lanjut studi atau ikut seminar, harus cari sendiri. Kampus belum pernah menyediakan anggaran khusus untuk itu."

Selanjutnya temuan lain menunjukkan bahwa kepemimpinan belum berhasil menciptakan budaya akademik yang kuat. Aktivitas ilmiah seperti forum diskusi, penulisan jurnal, atau kolaborasi riset masih sangat minim. Beberapa informan merasa tidak ada dorongan yang signifikan dari pimpinan untuk mengembangkan potensi akademik dosen secara berkelanjutan. Salah satu tenaga pendidik mengatakan bahwa;

"Kegiatan akademik seperti diskusi atau penulisan jurnal itu tidak ada. Tidak ada arahan atau ajakan dari pimpinan, bahkan ada salah satu tenaga pendidik yang aktif dalam penulisan karya ilmiah, namun disia-siakan begitusaja".

Sebagian besar dosen merasa bahwa kepemimpinan tidak responsif terhadap kebutuhan pengembangan keterampilan digital. Tidak tersedia pelatihan, fasilitasi, maupun bimbingan untuk penggunaan teknologi pembelajaran. Akibatnya, banyak dosen merasa tertinggal dalam hal digitalisasi pembelajaran, terutama setelah pandemi. Hal ini dijelasakan dalam wawancara pada salah satu internal perguruan tinggi, beliau mengatakan bahwa;

"Kampus tidak pernah adakan pelatihan teknologi. Padahal sekarang semuanya serba digital. Kami belajar sendiri, itu pun seadanya, kemari nada dosen yang mau membimbing dan mengajari kami namun usia beliau jauh lebih muda dari pada pimpinan, oleh sebab itu tidak di izikan."

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan dalam pengembangan dosen di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai belum berjalan secara optimal. Dukungan terhadap pengembangan akademik dosen masih sangat terbatas dan lebih banyak bergantung pada inisiatif pribadi dosen itu sendiri. Selain itu, kepemimpinan belum mampu membentuk budaya akademik yang produktif, ditandai dengan minimnya kegiatan ilmiah dan lemahnya semangat kolaboratif. Di sisi lain, respons pimpinan terhadap kebutuhan transformasi digital juga tergolong rendah, dengan tidak adanya pelatihan atau fasilitasi penggunaan teknologi pembelajaran secara terstruktur. Secara keseluruhan, kondisi ini mencerminkan perlunya perbaikan dalam gaya dan strategi kepemimpinan agar mampu

menjawab tuntutan pengembangan sumber daya dosen di era pendidikan modern.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai dalam pengembangan dosen belum menunjukkan performa yang optimal. Berdasarkan hasil observasi, pimpinan lembaga belum memiliki visi strategis yang jelas terkait penerapan teknologi pendidikan yang relevan dengan tuntutan zaman. Kurangnya upaya untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran, baik melalui pembelajaran daring, pemanfaatan platform digital, maupun peningkatan kapasitas dosen dalam literasi digital, mengindikasikan rendahnya kesadaran pimpinan terhadap pentingnya transformasi digital dalam dunia pendidikan tinggi.

Lebih jauh, pola kepemimpinan yang diterapkan cenderung tidak inklusif dan menunjukkan gejala favoritisme. Keputusan-keputusan akademik banyak diambil secara sepihak tanpa melibatkan dosen sebagai aktor penting dalam pelaksanaan tridarma perguruan tinggi. Hal ini menimbulkan dampak psikologis negatif, seperti rendahnya motivasi dosen dalam melakukan inovasi, menurunnya semangat untuk meningkatkan mutu pembelajaran, serta hilangnya rasa memiliki terhadap kebijakan lembaga. Bahkan terdapat kasus di mana dosen yang melanjutkan studi doktoral secara mandiri tidak mendapatkan apresiasi atau pengakuan institusional. Selaras dengan observasi tersebut, hasil wawancara dengan dosen mengungkap bahwa dukungan pimpinan terhadap pengembangan akademik sangat minim. Fasilitas untuk studi lanjut, pelatihan metodologi pengajaran, serta partisipasi dalam seminar ilmiah lebih banyak bergantung pada upaya dan pembiayaan pribadi dosen. Kebijakan pengembangan sumber daya manusia bersifat tidak terstruktur, tanpa adanya regulasi, insentif, atau skema pendanaan khusus.

Selain itu, budaya akademik yang semestinya menjadi fondasi pengembangan institusi belum terbentuk dengan baik. Aktivitas ilmiah seperti forum diskusi dosen, penulisan jurnal, dan kolaborasi riset cenderung tidak difasilitasi. Para dosen merasa kurang didorong untuk aktif dalam publikasi ilmiah, bahkan sebagian merasa diabaikan meskipun telah menunjukkan produktivitas dalam karya ilmiah. spek lain yang menjadi perhatian adalah kurangnya respons pimpinan terhadap kebutuhan keterampilan digital dosen. Dalam era pasca-pandemi yang menuntut kompetensi teknologi tinggi, institusi belum menyediakan pelatihan digital, bimbingan penggunaan LMS, atau strategi pembelajaran daring yang terstandar. Bahkan, inisiatif dari dosen muda untuk berbagi pengetahuan teknologi sempat mendapat resistensi dari pihak pimpinan karena alasan senioritas, menunjukkan adanya hambatan struktural dalam proses adaptasi perubahan.

Dampak Kepemimpinan terhadap Pengembangan Dosen

Hasil observasi yang dilakukan pada Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) di Kota Tanjungbalai menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang dijalankan belum memberikan dampak positif terhadap pengembangan dosen secara signifikan. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang seharusnya menjadi motor penggerak kemajuan institusi justru menjadi salah satu faktor penghambat dalam peningkatan kapasitas akademik dan profesional dosen. Secara umum, kepemimpinan di institusi tersebut terindikasi tidak memiliki visi strategis yang jelas dan terarah, terutama dalam merespons tuntutan globalisasi pendidikan dan kemajuan teknologi digital. Minimnya integrasi teknologi dalam proses pembelajaran, ketiadaan pelatihan digital, serta tidak adanya rencana pengembangan sumber daya manusia secara sistemik, menjadi bukti nyata dari lemahnya kapasitas manajerial pimpinan dalam mendorong dosen menuju standar profesional yang lebih tinggi.

Dampak negatif dari pola kepemimpinan ini terlihat dalam berbagai aspek. Pertama, rendahnya motivasi dosen untuk melakukan inovasi dan publikasi ilmiah. Banyak dosen merasa tidak mendapatkan dukungan moral maupun material dalam menjalankan tugas-tugas akademik di luar kewajiban mengajar. Ketiadaan insentif, baik dalam bentuk penghargaan, dana penelitian,

Copyright © 2025 The Author(s)

maupun promosi jabatan yang adil, menyebabkan dosen enggan untuk mengembangkan diri secara maksimal. Kedua, tidak adanya budaya akademik yang kondusif, seperti forum ilmiah, diskusi berkala, atau kolaborasi riset, turut memperkuat atmosfer stagnan di lingkungan kampus. Padahal, pembentukan komunitas akademik merupakan fondasi penting bagi pengembangan intelektual dosen. Ketidakpedulian pimpinan terhadap pembentukan kultur akademik menunjukkan rendahnya sensitivitas terhadap proses internalisasi nilai-nilai akademis dalam tridarma perguruan tinggi.

Ketiga, pengambilan keputusan yang sentralistik dan tidak partisipatif menjadi sumber ketidakpuasan dosen. Observasi menunjukkan bahwa keputusan penting sering kali diambil tanpa melibatkan masukan dari dosen, yang semestinya menjadi mitra utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini menciptakan jarak antara pimpinan dan sivitas akademika, serta menimbulkan kesan eksklusivitas dalam pengelolaan lembaga. Keempat, terdapat praktik favoritisme dalam pengembangan SDM. Dosen yang berinisiatif melanjutkan studi atau aktif menulis publikasi ilmiah tidak jarang mengalami pengabaian atau bahkan resistensi dari pimpinan. Terdapat kesenjangan perlakuan yang ditentukan oleh faktor kedekatan personal, bukan berdasarkan meritokrasi atau prestasi akademik. Hal ini berdampak pada melemahnya semangat kompetitif dan lahirnya iklim kerja yang tidak sehat di kalangan dosen.

Kelima, dalam konteks pasca-pandemi, minimnya kesiapan pimpinan dalam transformasi pembelajaran digital menjadi hambatan besar bagi dosen dalam menghadapi tuntutan pembelajaran daring. Ketiadaan pelatihan sistem manajemen pembelajaran (LMS), tidak adanya dukungan untuk pembelajaran hibrid, serta resistensi terhadap inisiatif teknologi dari dosen muda mencerminkan kegagalan kepemimpinan dalam beradaptasi terhadap perubahan zaman. Secara keseluruhan, observasi ini mengungkap bahwa dampak negatif kepemimpinan terhadap pengembangan dosen sangat signifikan. Alih-alih menjadi katalisator perubahan, kepemimpinan di PTAI Tanjungbalai justru menciptakan hambatan struktural yang menggerus motivasi, profesionalisme, dan daya saing dosen. Kondisi ini, apabila tidak segera dibenahi, berpotensi memperburuk kualitas pendidikan tinggi keagamaan dan menjauhkan institusi dari visi keunggulan akademik yang seharusnya menjadi pijakan utama. Hasil observasi juga sejalan dengan temuan wawancara dari beberapa dosen, dan salah satu dosen juga mengatakan bahwa:

"Saya sudah mengabdi lebih dari 5 tahun di sini. Tapi terus terang, saya melihat belum ada arah yang jelas dari pimpinan terkait pengembangan dosen. Dulu saya pernah mengusulkan forum diskusi ilmiah antar dosen setiap bulan, tapi tidak direspons. Bahkan ketika saya mencoba membimbing dosen-dosen muda dalam penulisan jurnal, tidak ada dukungan fasilitas dari institusi. Padahal budaya akademik seharusnya ditumbuhkan dari atas. Kita ini bekerja bukan hanya untuk mengajar, tapi juga mengembangkan ilmu. Sayangnya, banyak kebijakan yang diambil sepihak, tanpa mendengarkan aspirasi dosen."

Wawancara ini menunjukkan bahwa dosen senior merasakan ketidakjelasan visi pimpinan dalam membangun kultur akademik dan minimnya keterlibatan mereka dalam perumusan kebijakan. Hal ini memperkuat temuan bahwa kepemimpinan bersifat sentralistik dan tidak partisipatif. Hal tersebut juga sejalan dengan temuan informan selanjutnya, yang mana beliau juga mengatakan bahwa;

"Saya sangat ingin berkontribusi lebih banyak, terutama dalam penggunaan teknologi di kelas. Saya pernah mengadakan pelatihan kecil-kecilan untuk dosen lain terkait penggunaan Google Classroom dan Zoom, tapi malah dianggap sok tahu oleh sebagian atasan. Bahkan ada yang menyindir, 'belum waktunya mengajarkan orang tua'. Saya jadi ragu untuk mengembangkan ide-ide baru. Kalau bukan karena motivasi pribadi, mungkin saya sudah menyerah. Saya juga sedang menempuh studi S3 dengan biaya sendiri, tapi kampus tidak pernah memberikan surat dukungan atau apresiasi."

Keterangan dari dosen muda ini menyoroti adanya resistensi terhadap inisiatif perubahan yang datang dari generasi muda dosen. Situasi ini mengindikasikan adanya hambatan struktural dan budaya senioritas yang menghambat transformasi digital dan inovasi. Tambahan hasil observasi juga dengan tenaga pendidik, beliau mengatakan bahwa;

"Dari sisi administrasi, kami juga sering kesulitan menyusun program pelatihan dosen karena tidak ada arahan jelas dari pimpinan. Kalau pun ada pelatihan, itu biasanya datang dari inisiatif dosen sendiri. Soal anggaran juga sering tidak tersedia atau tidak diprioritaskan untuk pengembangan dosen. Akibatnya, staf dan dosen seperti jalan sendiri-sendiri. Saya sering mendengar keluhan dosen yang ingin ikut seminar nasional atau internasional tapi tidak difasilitasi sama sekali. Bahkan pengajuan cuti untuk studi lanjut kadang dipersulit tanpa alasan jelas."

Perspektif dari staf akademik ini memperkuat temuan tentang lemahnya struktur pengembangan SDM di tingkat kelembagaan. Tidak adanya sistem pendanaan, regulasi, atau kebijakan pengembangan yang terarah menunjukkan bahwa pengembangan dosen tidak menjadi prioritas dalam kepemimpinan PTAI Tanjungbalai. Hasil temuan observasi dan wawancara secara konsisten menunjukkan bahwa pola kepemimpinan di Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) Kota Tanjungbalai belum berfungsi sebagai katalisator dalam pengembangan kapasitas akademik dan profesional dosen. Kepemimpinan yang idealnya menjadi motor penggerak perubahan institusional dan peningkatan mutu tridarma perguruan tinggi, justru tampil sebagai salah satu faktor penghambat utama.

Ketiadaan visi strategis yang terarah dari pimpinan dalam merespons dinamika globalisasi pendidikan dan kemajuan teknologi digital menyebabkan stagnasi dalam pembaruan sistem pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia. Minimnya dukungan terhadap pelatihan digital, absennya infrastruktur teknologi pembelajaran, serta lambannya adopsi sistem manajemen pembelajaran daring pasca-pandemi menjadi indikator konkret lemahnya respons kepemimpinan terhadap perubahan zaman. Lima dimensi permasalahan menonjol terlihat dari temuan ini: (1) Rendahnya motivasi dosen untuk berinovasi dan melakukan publikasi ilmiah akibat kurangnya dukungan moral dan material; (2) Ketidakterbentukan budaya akademik yang kondusif karena minimnya forum ilmiah dan kolaborasi riset; (3) Pengambilan keputusan yang sentralistik dan non-partisipatif, yang meminggirkan peran dosen sebagai mitra strategis; (4) Praktik favoritisme dalam pengembangan SDM yang tidak berlandaskan prinsip meritokrasi; dan (5) Kegagalan transformasi digital, yang menghambat akselerasi kompetensi dosen dalam pembelajaran daring dan inovatif.

Testimoni dari berbagai informan, baik dosen senior, dosen muda, maupun tenaga kependidikan, mempertegas bahwa kepemimpinan yang dijalankan tidak hanya tidak visioner, tetapi juga tidak inklusif, tidak transformatif, dan tidak akomodatif terhadap aspirasi sivitas akademika. Pengabaian terhadap inisiatif dosen muda, resistensi terhadap perubahan, serta ketiadaan regulasi dan pendanaan yang mendukung pengembangan SDM mencerminkan lemahnya tata kelola kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan mutu. Secara keseluruhan, hasil temuan ini mengindikasikan adanya krisis kepemimpinan yang serius dalam konteks pengembangan dosen di PTAI Tanjungbalai. Apabila pola kepemimpinan ini tidak segera direformasi menuju model yang lebih visioner, partisipatif, dan transformatif, maka perguruan tinggi ini berisiko mengalami penurunan kualitas secara sistemik. Situasi ini dapat berdampak negatif pada reputasi institusi dan semakin menjauhkan dari cita-cita sebagai pusat pengembangan ilmu dan peradaban berbasis keagamaan yang unggul dan relevan dengan tantangan zaman.

Copyright © 2025 The Author(s)

Pembahasan

Pendidikan di era 4.0 menuntut adanya perubahan yang signifikan dalam proses belajar mengajar, dan manajemen pendidikan. Salah satu aspek krusial dalam menghadapi tantangan tersebut adalah kepemimpinan yang efektif, khususnya dalam pengembangan tenaga pendidik. Namun, penerapan kepemimpinan yang tidak adil atau pilih kasih, seperti yang terjadi di Perguruan Tinggi Agama Islam Kota Tanjungbalai, dapat menghambat kemajuan dan inovasi yang dibutuhkan dalam dunia pendidikan. Favoritisme merujuk pada perlakuan tidak adil terhadap individu atau kelompok tertentu, di mana mereka memperoleh lebih banyak keuntungan atau kesempatan dibandingkan dengan yang lain. Dalam konteks pendidikan, ini dapat berarti memberikan lebih banyak kesempatan kepada dosen tertentu berdasarkan kedekatan pribadi dengan pimpinan, bukan berdasarkan kinerja atau kontribusi nyata dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Kepemimpinan di perguruan tinggi semestinya memainkan peran strategis dalam menjawab tantangan zaman, terutama dalam konteks transformasi digital pendidikan. Menurut (Northouse, 2021), pemimpin transformasional ditandai dengan kemampuan merumuskan visi yang progresif dan menginspirasi perubahan institusional. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan PTAI di Tanjungbalai belum menunjukkan kepemimpinan yang visioner dan strategis. Minimnya inisiatif penerapan teknologi dan kurangnya perhatian pada literasi digital dosen memperkuat indikasi lemahnya orientasi masa depan lembaga tersebut.

Transformasi digital dalam pendidikan tinggi mensyaratkan adanya perencanaan yang sistematis dan berkelanjutan. Selaras dengan temuan penelitian ini, studi oleh (Trust & Whalen, 2020) menggarisbawahi pentingnya peran pimpinan dalam mengintegrasikan teknologi pembelajaran melalui pelatihan, pendampingan, dan pembentukan budaya digital. Ketidakhadiran pelatihan LMS, pembelajaran daring, serta dukungan terhadap peningkatan literasi digital menunjukkan adanya *digital leadership gap* di lingkungan PTAI Tanjungbalai.

Budaya akademik yang sehat ditandai dengan kolaborasi riset, forum ilmiah, dan produktivitas dosen dalam publikasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya semacam itu belum terbentuk secara optimal. Studi oleh (Ylijoki & Ursin, 2023) menegaskan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam menciptakan ekosistem akademik yang mendukung pengembangan profesional dosen. Jika pimpinan tidak memfasilitasi ruang diskusi, seminar internal, dan apresiasi terhadap produktivitas ilmiah, maka atmosfer akademik akan stagnan dan pasif.

Kepemimpinan yang eksklusif dan sentralistik, sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini, berpotensi menurunkan motivasi kerja dan semangat inovasi dosen. (Al-Fraihat, 2025) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan yang partisipatif adalah kunci untuk membangun *commitment* dan *ownership* dalam organisasi. Ketika dosen tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, serta mengalami perlakuan yang diskriminatif dalam pengembangan karir, maka muncul ketidakpuasan yang menghambat kinerja tridarma perguruan tinggi.

Kebijakan pengembangan SDM dosen yang tidak terstruktur, sebagaimana tercermin dalam temuan, menjadi hambatan utama dalam peningkatan kualitas akademik. Menurut (Badruzzaman, 2023), sistem insentif berbasis kinerja, regulasi studi lanjut, dan pendanaan pelatihan merupakan fondasi penting untuk memastikan keberlanjutan pengembangan dosen. Ketergantungan pada biaya pribadi menunjukkan lemahnya dukungan struktural dari lembaga, yang dapat menyebabkan disparitas antara dosen dalam hal akses dan pengembangan karir.

Temuan mengenai resistensi pimpinan terhadap inisiatif dosen muda dalam berbagi keterampilan digital menunjukkan adanya *generational barrier* dan struktur kekuasaan yang menghambat inovasi. Seperti dijelaskan oleh (Akinmoladun, 2020), perubahan institusional

menuntut kepemimpinan adaptif yang terbuka terhadap ide-ide baru tanpa bias usia atau senioritas. Jika tidak ditangani, resistensi ini dapat mematikan kreativitas dan inovasi yang justru dibutuhkan dalam menghadapi tantangan globalisasi pendidikan.

Penelitian oleh (Ade, 2025)) menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan tinggi masa kini harus memiliki *digital foresight* untuk merancang sistem pembelajaran yang responsif terhadap perubahan teknologi. Minimnya pelatihan, absennya LMS, dan kurangnya strategi pembelajaran daring yang standar, sebagaimana dilaporkan dalam temuan ini, menunjukkan ketertinggalan institusi dalam mengembangkan *digital ecosystem* di kampus.

Ketiadaan apresiasi terhadap dosen yang melanjutkan studi atau berprestasi dalam publikasi ilmiah memunculkan implikasi psikologis serius. Penelitian oleh (Abdullah, 2023) menegaskan bahwa motivasi intrinsik dalam konteks akademik tumbuh melalui dukungan, pengakuan, dan rasa dihargai. Ketika lingkungan kerja tidak mendukung aspek-aspek tersebut, dosen akan mengalami penurunan semangat, loyalitas, dan produktivitas kerja.

Dari pembahasan ini, dapat disimpulkan bahwa ketidakhadiran visi strategis pimpinan PTAI Tanjungbalai dalam bidang teknologi pendidikan, lemahnya budaya akademik, serta gaya kepemimpinan yang eksklusif dan kurang partisipatif telah menjadi hambatan utama dalam pengembangan dosen. Literasi digital yang minim dan ketidaksiapan institusi dalam menghadapi era pasca-pandemi memperkuat urgensi untuk melakukan reformasi kepemimpinan berbasis digital dan inklusif.

Kepemimpinan merupakan faktor strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perguruan tinggi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa lemahnya visi dan arah kebijakan pimpinan PTAI Kota Tanjungbalai berkontribusi signifikan terhadap stagnasi pengembangan dosen. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh (Ylijoki & Ursin, 2023) yang menekankan bahwa kepemimpinan transformasional harus mampu menginspirasi, memberikan motivasi, serta mendorong anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi demi visi bersama. Ketidakhadiran visi strategis pada pimpinan PTAI mengindikasikan tidak dijalankannya fungsi kepemimpinan ini secara optimal.

Selanjutnya, aspek pengambilan keputusan yang sentralistik dan minim partisipasi dosen dalam perumusan kebijakan menunjukkan lemahnya prinsip shared governance, yang menurut (Iskandar, 2021), merupakan elemen penting dalam manajemen pendidikan tinggi modern. Kepemimpinan yang tidak melibatkan dosen dalam pengambilan keputusan akan menciptakan keterasingan dan ketidakpuasan, sebagaimana juga tercermin dalam pernyataan beberapa informan yang merasa tidak dilibatkan dalam forum atau kebijakan institusional.

Minimnya dukungan terhadap inisiatif akademik dosen, termasuk pengabaian terhadap publikasi ilmiah, pelatihan, dan studi lanjut, juga menandakan lemahnya kepemimpinan dalam menciptakan budaya akademik. Penelitian oleh (Joulanda, 2024) mengungkapkan bahwa kepemimpinan akademik yang efektif harus mampu membentuk atmosfer kerja yang mendorong kolaborasi, riset, dan inovasi. Dalam konteks PTAI Tanjungbalai, ketiadaan forum ilmiah dan tidak adanya dukungan terhadap dosen yang berinisiatif menulis atau melanjutkan studi menunjukkan kegagalan dalam membentuk kultur tersebut.

Di sisi lain, hasil wawancara menunjukkan adanya resistensi dari pimpinan terhadap inisiatif dosen muda, khususnya dalam integrasi teknologi digital. Ini bertolak belakang dengan tuntutan global akan transformasi digital di sektor pendidikan, seperti yang dikemukakan oleh (Mumford, 2022), bahwa adopsi Learning Management System (LMS) dan hybrid learning membutuhkan dukungan penuh dari pimpinan institusi agar tercapai efektivitas pembelajaran daring. Kegagalan pimpinan PTAI dalam mendukung pelatihan digital dan pengembangan sistem pembelajaran online menjadi indikator resistensi terhadap inovasi dan perubahan zaman.

Copyright © 2025 The Author(s)

Praktik favoritisme dan diskriminasi terhadap dosen yang berprestasi atau aktif dalam kegiatan ilmiah juga menjadi temuan yang cukup mencolok. Hal ini menghambat prinsip meritokrasi dalam pengembangan karier akademik. Menurut (Trust & Whalen, 2020), penerapan sistem merit berbasis kompetensi sangat penting dalam mendorong motivasi dosen untuk terus meningkatkan kapasitas akademiknya. Ketika pengembangan dosen tidak didasarkan pada prestasi dan kontribusi nyata, melainkan pada kedekatan personal, maka iklim kerja akan menjadi tidak sehat dan demotivatif.

Kurangnya pelatihan dan dukungan administratif untuk dosen, seperti yang diungkapkan oleh staf akademik dalam hasil wawancara, juga mengindikasikan bahwa PTAI Tanjungbalai belum menerapkan sistem manajemen SDM secara profesional. Hal ini bertentangan dengan pandangan dari (Putri Syahri, 2024) yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan tinggi harus memiliki sistem pelatihan berkelanjutan yang terencana dan terstruktur agar mampu menjawab tantangan lingkungan yang dinamis. Ketidakteraturan program pelatihan serta minimnya alokasi anggaran untuk pengembangan kapasitas menunjukkan lemahnya perencanaan strategis dalam bidang ini.

Secara keseluruhan, kepemimpinan yang tidak responsif, tidak partisipatif, dan tidak berbasis merit di PTAI Tanjungbalai telah menciptakan berbagai hambatan struktural dan kultural yang melemahkan profesionalisme dosen. Ini juga sejalan dengan temuan Bass & Riggio (2006), yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transaksional yang hanya menekankan pada tugas rutin tanpa motivasi pengembangan jangka panjang, tidak mampu menciptakan perubahan signifikan dalam organisasi akademik. PTAI Tanjungbalai tampaknya masih terjebak dalam pola kepemimpinan konvensional yang tidak adaptif terhadap transformasi institusional dan perubahan paradigma pendidikan tinggi di era digital.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang dijalankan di PTAI Kota Tanjungbalai belum mendukung secara optimal pengembangan kapasitas akademik dan profesional dosen. Ketidakjelasan visi, pendekatan manajerial yang sentralistik, resistensi terhadap inovasi, serta praktik favoritisme menjadi faktor utama yang menghambat terciptanya budaya akademik yang produktif dan adaptif. Kepemimpinan yang seharusnya mendorong transformasi kelembagaan justru menjadi sumber stagnasi, mengakibatkan rendahnya motivasi, minimnya publikasi ilmiah, serta tidak berkembangnya sistem pelatihan dan dukungan bagi dosen. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tidak transformatif dapat berdampak langsung pada kualitas tridarma perguruan tinggi, terutama dalam aspek pengajaran dan penelitian. Lemahnya pengembangan dosen akan berdampak jangka panjang terhadap daya saing institusi, kualitas lulusan, dan kontribusi akademik PTAI terhadap masyarakat. Oleh karena itu, dibutuhkan pergeseran paradigma kepemimpinan dari gaya birokratis-sentralistik menuju gaya yang lebih partisipatif, kolaboratif, dan berbasis visi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup dan metode. Observasi dan wawancara hanya dilakukan di satu perguruan tinggi dalam satu kota, sehingga generalisasi hasil ke konteks yang lebih luas perlu dilakukan dengan hati-hati. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan tidak memberikan data kuantitatif sebagai penguat, sehingga tidak dapat menunjukkan besaran pengaruh secara statistik. Peneliti merekomendasikan kepada pimpinan PTAI untuk menyusun visi dan roadmap pengembangan SDM secara strategis dan sistematis. Menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif yang melibatkan dosen dalam pengambilan keputusan. Menyediakan anggaran khusus untuk pelatihan, studi lanjut, dan insentif publikasi ilmiah. Mendorong kolaborasi lintas generasi dalam inovasi pembelajaran dan riset. Bagi peneliti

selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi kuantitatif dengan sampel yang lebih luas dan variabel terukur, guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan pengembangan dosen di berbagai institusi keagamaan lainnya.

References

Abdullah. (2023). Pendidikan Islam: Konsep dan Prinsip Dasar. *International Journal of Islamic Education, 8*(1), 45-58.

Ade, N. L. (2025). Penggunaan Teknologi dalam Meningkatkan Kemampuan Bahasa Arab Anak Usia Dini. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 9*(1), 5150–5153.

Akinmoladun, F. T. (2020). The role of leadership in human resource management in the 4.0 industrial revolution. *International Journal of Human Resource Studies, 10*(1), 72-85. doi:10.5296/ijhrs.v10i1.17216

Al-Fraihat. (2025). Evaluating e-learning systems success: An empirical study. *Computers in Human Behavior, 10*(2), 67–86.

Alghifari, & Abidin. (2025). The Relationship Between Human Resource Management, Technology Adaptation, and Principal Leadership on Teacher Productivity. *Journal of Educational Management Research, 4*(2), 192–208. doi:10.61987/jemr.v4i2.863

Alhabeeb, M. J. (2024). Leadership and HRM practices in the context of the Fourth Industrial Revolution. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 533-548. doi:10.1002/job.2372

Amanda, R. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Kualitas SDM pada Era Revolusi Industri 4.0 (Studi pada SMKN 1 Kota Jambi). *Ekonomis: Journal of Economics and Business, 7*(1), 497–500. doi:10.33087/ekonomis.v7i1.859

Badruzzaman. (2023). Meritocracy in Academic Institutions: Strengthening Human Resources for Innovation. *Jurnal Ilmu Administrasi, 18*(2), 233–245.

Creswell, J. (2020). *Desain Penelitian: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran (edisi ke-4).* Thousand Oaks: CA: Publikasi Sage.

Dahlia, & Iskandar, T. (2024). Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di Madrasah Tsanawiyah Swasta Tahfidzul Quran Kota Tanjungbalai. *Journal of Multidisciplinary Scientific Studies (IJOMSS), 2*(5), 12-21. doi:https://doi.org/10.33151/ijomss.v2i5.359

Dincer, M. Z. (2021). The impact of leadership styles on human resource management strategies in the digital era. *Human Resource Management Review, 31*(2), 192-205. doi:10.1016/j.hrmr.2020.100783

Hendri Yahya Sahputra, S. W. (2024). Pemanfaatan Media Sosial Sebagai Sarana Pendukung Keberhasilan Pendidikan Di SMP Bumi Qur'an Siantar. *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam, 14*(4), 476-487. doi:http://dx.doi.org/10.22373/jm.v14i4.24509

Iskandar, T. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. *PENDALAS: Jurnal Penelitian Tindakan Kelas dan Pengabdian Masyarakat, 1*(2), 174-197. doi:https://doi.org/10.47006/pendalas.v1i2.80

Joulanda. (2024). The Role Of Leadership In Improving The Engagement And Productivity Of Human Resources In Educational Institutions. *Eduvest – Journal of Universal Studies, 10*(4), 9654–9660.

Moleong, L. J. (2000). *Metode Penelitian Kualitaif.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mumford, M. D. (2022). Leadership in Education: A Practical Guide to Improving Student Outcomes. *The Leadership Quarterly, 28*(3), 462-484. doi:10.1016/j.leaqua.2017.01.001

Northouse. (2021). *Leadership: Theory and Practice.* New York: Sage Publications.

Copyright © 2025 The Author(s)

Nurlaila Sapitri, S. N. (2023). Textbook Analysis of Al-ʿArabiyyah Baina Yadai Aulādinā Vol 1 in The Rusydi Ahmad Thuaimah's Perspective. *Asalibuna, 7*(01), 1-13. doi:https://doi.org/10.30762/asalibuna.v7i01.1053

Putri Syahri, S. S. (2024). Implementasi moderenisasi agama di Kampus UIN Raden Fatah Palembang dengan tujuan bisa saling menghargai antar budaya dan agama. *Academy of Education Journal, 15*(1), 278-287. doi:https://doi.org/10.47200/aoej.v15i1.2171

Putri, N. H., & Iskandar, T. (2024). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Syari'ah Indonesia Kota Medan. *Jurnal El Rayyan: Jurnal Perbankan Syariah, 3*(1), 11-25. doi:https://doi.org/10.59342/jer.v3i1.511

Rahmad Hidayat, T. I. (2022). Strategi Meningkatkan Penghasilan untuk Kesejahteraan Keluarga Pedagang. *Inovatif: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital dan Kewirausahaan, 1*(4), 305-315. doi:https://doi.org/10.55983/inov.v1i4.197

Rizki Inayah Putri, T. I. (2023). Pengembangan Modul Fikih Berbasis Inquiry Learning di Kelas VIII Madrasah Tsanawiyah Negeri II Mandailing Natal. *Edu Global: Jurnal Pendidikan Islam, 4*(1), 54-62. doi:https://doi.org/10.56874/eduglobal.v4i1.1159

Robinson, V. M. (2021). Transforming Leadership in Schools. *Leadership and Policy in Schools, 5*(1), 15-26. doi:10.1080/15700760500492415

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D.* Bandung: CV. Alfabeta.

Trust, & Whalen. (2020). Should Teachers Be Trained in Emergency Remote Teaching? Lessons Learned from the COVID-19 Pandemic. *Journal of Technology and Teacher Education, 18*(2), 189–199.

Umi Kalsum, Z. Z. (2024). Strategi Ketua Jurusan PAI Kampus Universitas Ahmad Dahlan dalam Mengembangkan Kampus Merdeka untuk Mutu Lulusan. *Journal of Education Research, 5*(1), 76-83. doi:https://doi.org/10.37985/jer.v5i1.764

Ylijoki, & Ursin. (2023). The construction of academic identities in the changes of Finnish higher education. *Studies in Higher Education, 38*(2), 1135–1149.

---Halaman ini sengaja dikosongkan---