

OPERASIONALISASI NILAI-NILAI QUR'ANI DALAM TATA KELOLA AKADEMIK UNTUK KEBERLANJUTAN KERJA PENDIDIKAN TINGGI

Ahmad Zarkasyi

IAI Miftahul Ulum Lumajang, Indonesia

Email : zarkazee@gmail.com

Abstract: *The sustainability crisis of the academic workforce in higher education, characterized by high stress levels, burnout, and uneven academic rank distribution, requires a more ethical and meaningful leadership approach. This study aims to identify Qur'anic leadership values relevant to academic governance, operationalize them into measurable indicators, and analyze their relationship with academic workforce sustainability. Utilizing a qualitative library research design, this study analyzed 125 systematically selected sources. Analysis was conducted using a literature synthesis matrix, Qur'anic thematic analysis guidelines, and documented search protocols. The findings identify five core values—amanah, 'adalah, syura, uswah hasanah, and maslahah—which can be operationalized into 17 dimensions and 52 measurable indicators. A consistent relationship was found between the operationalization of these values and faculty retention, job satisfaction, and psychological well-being. This study concludes that integrating Qur'anic values into academic governance offers a comprehensive and operational ethical framework that bridges Islamic scholarly tradition with contemporary ethical leadership theory.*

Keywords: *ethical leadership, Qur'anic values, academic governance, workforce sustainability, higher education*

Abstrak: *Krisis keberlanjutan tenaga kerja akademik di perguruan tinggi ditandai oleh tingginya tingkat stres, kelelahan, dan ketidakmerataan distribusi jabatan akademik memerlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih etis dan bermakna. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi nilai-nilai kepemimpinan Qur'ani yang relevan untuk tata kelola akademik, mengoperasionalkannya menjadi indikator yang dapat diukur, serta menganalisis keterkaitannya dengan keberlanjutan tenaga kerja akademik. Penelitian ini menggunakan desain kualitatif studi kepustakaan dengan menganalisis 125 sumber yang dipilih melalui prosedur sistematis. Analisis dilakukan dengan menggunakan matriks sintesis literatur, panduan analisis tematik Qur'ani, dan protokol pencarian yang terdokumentasi. Temuan penelitian mengidentifikasi lima nilai inti—amanah, 'adalah, syura, uswah hasanah, dan maslahah—yang dapat dioperasionalkan menjadi 17 dimensi dan 52 indikator yang dapat diukur. Terdapat hubungan yang konsisten antara operasionalisasi nilai-nilai tersebut dengan retensi dosen, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi nilai-nilai Qur'ani ke dalam tata kelola akademik menawarkan kerangka etis yang komprehensif dan operasional, yang menjembatani tradisi keilmuan Islam dan teori kepemimpinan etis kontemporer.*

Kata Kunci: *kepemimpinan etis, nilai-nilai Qur'ani, tata kelola akademik, keberlanjutan tenaga kerja, pendidikan tinggi*

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi di Indonesia menghadapi tantangan struktural yang semakin kompleks dalam mempertahankan tenaga kerja akademik yang berkelanjutan. Dari 328.241 dosen yang terdaftar, hanya sekitar seperempat yang memiliki kualifikasi doktor, dan proporsi profesor hanya mencapai sekitar empat persen. Distribusi jabatan akademik yang didominasi oleh Lektor dan Asisten Ahli mengindikasikan bahwa sebagian besar dosen tertahan pada jenjang karier menengah. Data demografis juga mengungkapkan bahwa sekitar setengah dari populasi profesor berada dalam rentang usia 54 hingga 65 tahun, menciptakan risiko regenerasi kepemimpinan akademik yang serius dalam dekade mendatang.

Persoalan kesejahteraan psikologis tenaga pendidik memperburuk situasi tersebut. Survei terhadap dosen menunjukkan tingkat stres pekerjaan yang signifikan, dengan mayoritas responden menyatakan bahwa perguruan tinggi tidak menyediakan fasilitas kesehatan mental yang memadai. Studi terhadap dosen di perguruan tinggi negeri badan hukum menemukan bahwa lebih dari setengahnya mengalami kelelahan emosional, dengan beban kerja dan komunikasi terkait perubahan organisasi sebagai prediktor utama. Temuan serupa juga dilaporkan dari institusi keagamaan, di mana hampir setengah dosen mengalami kelelahan akibat ketidakadilan sistem kepemimpinan dan kurangnya penghargaan institusional. Fenomena perpindahan dosen ke institusi lain dan intensi turnover juga menunjukkan bahwa imbalan finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan meninggalkan institusi.

Respons terhadap krisis tersebut selama ini terfokus pada intervensi manajerial yang bersifat teknis—kompensasi, pelatihan, atau penyesuaian beban administratif. Namun, literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan etis di perguruan tinggi baru mulai mendapat perhatian serius pada periode 2017-2022, tertinggal jauh dari dominasi kajian kepemimpinan transformasional dan transaksional yang telah mapan (*Journal of Ethics in Higher Education*, 2025). Kesenjangan ini menjadi problematik karena kepemimpinan etis memiliki dimensi moral dan relasional yang tidak dapat direduksi menjadi mekanisme insentif atau kontrol administratif. Diskursus global tentang kepemimpinan etis dalam tata kelola universitas menekankan bahwa integritas, akuntabilitas, dan budaya institusional yang etis merupakan fondasi kepercayaan publik dan kredibilitas akademik, bukan sekadar pelengkap sistem manajemen (*Journal of Ethics in Higher Education*, 2025; Dey, 2026).

Dalam konteks Islam, nilai-nilai kepemimpinan etis memiliki akar teologis yang kuat dan eksplisit dalam Al-Qur'an. Prinsip-prinsip seperti amanah, 'adalah, syura, dan uswah hasanah telah diidentifikasi sebagai fondasi kepemimpinan pendidikan Islam (Astra et al., 2024; Hadian, 2026). Kajian terhadap ayat-ayat Al-Qur'an menunjukkan bahwa nilai-nilai ini berperan penting dalam pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya manusia, dan pembentukan iklim organisasi partisipatif. Namun, sejauh mana nilai-nilai Qur'ani tersebut dioperasionalkan dalam tata kelola perguruan tinggi kontemporer—terutama dalam konteks Indonesia yang memiliki populasi perguruan tinggi keagamaan Islam terbesar di dunia—masih belum terjawab secara empiris. Kerangka kepemimpinan etis berbasis Ulil Albab yang dikembangkan untuk pendidikan tinggi Islam masih bersifat teoretis dan menunggu validasi empiris.

Gap analisis yang tajam dapat diidentifikasi pada tiga level utama. Pertama, literatur kepemimpinan etis di perguruan tinggi didominasi oleh perspektif Barat yang sekuler dan

individualistik, sementara dimensi spiritual dan transenden dari kepemimpinan etis dalam konteks Islam belum mendapat perhatian yang proporsional. Kedua, kajian tentang nilai-nilai kepemimpinan Qur'ani cenderung terbatas pada analisis tekstual dan konseptual tanpa menghubungkannya dengan luaran organisasi yang terukur, seperti retensi tenaga kerja, kepuasan kerja, atau keberlanjutan sumber daya manusia. Ketiga, meskipun telah ada model teoretis yang menghubungkan kepemimpinan etis Islam dengan luaran institusional melalui identitas Ulil Albab, belum ada kerangka operasional yang mengintegrasikan nilai-nilai Qur'ani ke dalam praktik tata kelola akademik dengan indikator yang dapat diimplementasikan dan dievaluasi.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengisi gap tersebut melalui dua kontribusi orisinal. Pertama, penelitian ini mengembangkan model operasionalisasi nilai-nilai Qur'ani—amanah, 'adalah, syura, dan uswah hasanah—sebagai dimensi kepemimpinan etis dalam tata kelola akademik, bukan sekadar sebagai konstruk normatif tetapi sebagai praktik yang dapat diukur dalam proses pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan komunikasi institusional. Kedua, penelitian ini menghubungkan operasionalisasi nilai-nilai tersebut dengan keberlanjutan tenaga kerja akademik sebagai luaran, yang mencakup retensi dosen, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis (Wiley Online Library, 2026; Masinde & Nyangaresi, 2026). Dengan demikian, penelitian ini menjembatani tradisi keilmuan Islam dan teori kepemimpinan etis kontemporer untuk menghasilkan kerangka tata kelola akademik yang tidak hanya etis secara normatif tetapi juga berkelanjutan secara operasional.

Secara eksplisit, tujuan penelitian ini adalah: pertama, mengidentifikasi dan mengoperasionalkan nilai-nilai kepemimpinan Qur'ani yang relevan untuk tata kelola akademik di perguruan tinggi; kedua, menganalisis bagaimana operasionalisasi nilai-nilai tersebut memengaruhi indikator keberlanjutan tenaga kerja akademik, khususnya retensi, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis dosen; dan ketiga, merumuskan kerangka kepemimpinan etis berbasis nilai Qur'ani yang dapat diimplementasikan secara empiris dalam tata kelola perguruan tinggi untuk mendukung keberlanjutan sumber daya manusia akademik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan yang bersifat eksploratif-konseptual. Pilihan desain ini didasarkan pada hakikat tujuan penelitian, yaitu mengidentifikasi, mengoperasionalkan, dan merumuskan kerangka kepemimpinan etis berbasis nilai Qur'ani untuk keberlanjutan tenaga kerja akademik—suatu konstruk yang belum memiliki instrumen baku dan masih memerlukan pembangunan konsep sebelum dapat diuji secara empiris-kuantitatif. Studi kepustakaan dipilih bukan sebagai pilihan metodologis yang bersifat residual, melainkan sebagai desain yang tepat untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat sintesis konseptual, di mana peneliti berupaya membangun jembatan antara dua tradisi keilmuan yang belum pernah diintegrasikan secara sistematis dalam satu kerangka operasional.

Penelitian ini mengikuti logika tinjauan literatur integratif yang diarahkan pada konstruksi teori, bukan sekadar deskripsi literatur. Penelitian tidak berhenti pada pemetaan apa yang telah ditulis orang lain, tetapi bergerak menuju sintesis kritis yang menghasilkan proposisi dan kerangka konseptual baru. Dengan demikian, penelitian ini berada dalam ranah penelitian pembangunan teori yang menggunakan data kepustakaan sebagai bahan mentahnya.

Sumber data primer dalam penelitian ini terdiri atas dua kategori utama. Pertama, sumber primer keagamaan, yaitu Al-Qur'an dan literatur tafsir yang relevan. Ayat-ayat yang menjadi fokus analisis meliputi QS. An-Nisa [4]: 58 (tentang penetapan amanah dan hukum yang adil), QS. Asy-Syura [42]: 38 (tentang prinsip musyawarah/syura), QS. Al-Mu'minin [23]: 8 (tentang memelihara amanah dan janji), QS. Al-Ahzab [33]: 21 (tentang keteladanan/uswah hasanah), serta ayat-ayat pendukung lain yang diidentifikasi melalui penelusuran tematik. Tafsir yang digunakan mencakup karya klasik dan kontemporer untuk memperoleh kedalaman makna dan kontekstualisasi. Kedua, sumber primer teoretis, yaitu karya-karya fundamental yang secara langsung membangun konstruk kepemimpinan etis dan keberlanjutan tenaga kerja akademik. Karya-karya ini meliputi artikel seminal tentang kepemimpinan etis, kerangka kepemimpinan etis Islam, kajian tentang tata kelola universitas, serta literatur tentang retensi dan keberlanjutan tenaga kerja di pendidikan tinggi.

Sumber data sekunder meliputi laporan statistik dan data institusional, hasil survei dan studi empiris tentang kesejahteraan psikologis dosen dan intensi turnover, artikel tinjauan dan meta-analisis tentang kepemimpinan etis dan keberlanjutan sumber daya manusia, dokumen kebijakan terkait tata kelola perguruan tinggi, serta disertasi dan prosiding konferensi yang relevan. Sumber-sumber ini diidentifikasi melalui penelusuran sistematis pada basis data Google Scholar, Scopus, Web of Science, Garuda, dan repositori institusi.

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi tiga komponen utama. Pertama, matriks sintesis literatur yang digunakan untuk mengekstraksi dan mengorganisasi informasi dari setiap sumber secara sistematis, dengan kolom-kolom yang mencakup identitas sumber, konstruk yang dibahas, definisi operasional, dimensi atau indikator, temuan utama, keterbatasan, dan relevansi. Kedua, panduan analisis tematik Qur'ani yang mengikuti prosedur maudhu'i untuk mengidentifikasi ayat-ayat yang mengandung kata kunci nilai, menelusuri konteks, membandingkan penafsiran, mengekstraksi prinsip normatif, dan mengkontekstualisasikan prinsip ke dalam praktik tata kelola akademik. Ketiga, protokol penelusuran dan seleksi sumber yang mendokumentasikan basis data, string pencarian, kriteria inklusi dan eksklusi, proses penyaringan bertahap, serta jumlah sumber yang lolos pada setiap tahap.

Untuk menjamin kredibilitas dan kepercayaan hasil penelitian, penelitian ini menerapkan empat teknik keabsahan data. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengonfirmasi temuan dari berbagai jenis sumber. Triangulasi teori menggunakan lebih dari satu perspektif teoretis untuk menganalisis data. Audit trail mendokumentasikan seluruh proses penelitian dari penelusuran hingga analisis. Member checking melalui peer review dilakukan dengan menyajikan draf kerangka konseptual dan interpretasi temuan kepada pakar untuk memperoleh umpan balik kritis.

Analisis data mengikuti model interaktif yang terdiri atas empat tahap yang saling terkait dan bersifat iteratif. Tahap pengumpulan data melibatkan pengumpulan seluruh sumber yang telah lolos seleksi sesuai protokol dan pencatatan dalam matriks sintesis literatur. Tahap kondensasi data melibatkan pengodean awal, kategorisasi, dan sintesis tematik. Tahap penyajian data mencakup penyusunan matriks perbandingan, peta konseptual, narasi analitis, dan tabel proposisi. Tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi melibatkan penarikan kesimpulan dari pola-pola yang muncul, verifikasi melalui pengecekan ulang, diskusi dengan pakar, dan pengujian koherensi internal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Qur'ani

Penelusuran sistematis pada lima basis data menghasilkan total 1.247 sumber pada tahap identifikasi. Setelah penyaringan judul dan abstrak, 312 sumber dinilai layak untuk penilaian teks lengkap. Dari jumlah tersebut, 187 sumber dieksklusi karena tidak memenuhi kriteria inklusi. Sebanyak 125 sumber akhirnya diinklusi dalam analisis, terdiri atas 28 sumber primer keagamaan, 47 sumber primer teoretis, dan 50 sumber sekunder.

Analisis tematik terhadap 28 sumber primer keagamaan menghasilkan identifikasi lima nilai utama yang secara konsisten muncul dan memiliki relevansi langsung dengan tata kelola akademik. Kelima nilai tersebut adalah amanah, 'adalah, syura, uswah hasanah, dan masalahah. Nilai-nilai ini diidentifikasi berdasarkan frekuensi kemunculan dalam ayat-ayat yang dianalisis, konsistensi penafsiran dari berbagai mufasir, serta keterkaitan eksplisit dengan praktik kepemimpinan dan pengelolaan organisasi. Amanah muncul dalam 24 dari 28 sumber, 'adalah dalam 26 dari 28 sumber, syura dalam 22 dari 28 sumber, uswah hasanah dalam 19 dari 28 sumber, dan masalahah dalam 17 dari 28 sumber.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kelima nilai Qur'ani tersebut dapat dipetakan ke dalam tiga kategori kepemimpinan etis yang diidentifikasi dari literatur teoretis: moral person, moral manager, dan institutional ethics climate. Pemetaan ini dilakukan dengan mencocokkan definisi dan dimensi setiap nilai dengan definisi dan dimensi setiap kategori kepemimpinan etis. Moral person terkait dengan amanah, 'adalah, dan uswah hasanah; moral manager terkait dengan syura, 'adalah, dan masalahah; dan institutional ethics climate terkait dengan masalahah, 'adalah, dan syura.

Visualisasi rekapitulasi frekuensi dan pemetaan nilai-nilai kepemimpinan Qur'ani disajikan dalam Tabel 1 berikut:

Nilai Utama Qur'ani	Frekuensi (N=28 Primer)	Ayat Al-Qur'an Rujukan	Kategori Kepemimpinan Etis
Amanah (Akuntabilitas & Integritas)	24 / 28 (85.7%)	QS. An-Nisa [4]: 58; QS. Al-Mu'minin [23]: 8	Moral Person
'Adalah (Keadilan & Kesenjajaran)	26 / 28 (92.8%)	QS. An-Nisa [4]: 58; QS. Al-Ma'idah [5]: 8	Moral Person, Moral Manager, Institutional Ethics Climate
Syura (Musyawarah & Partisipasi)	22 / 28 (78.5%)	QS. Asy-Syura [42]: 38; QS. Ali 'Imran [3]: 159	Moral Manager, Institutional Ethics Climate
Uswah Hasanah (Keteladanan)	19 / 28 (67.8%)	QS. Al-Ahzab [33]: 21	Moral Person
Maslahah (Kesejahteraan & Keberlanjutan)	17 / 28 (60.7%)	QS. Al-Anbiya [21]: 107	Moral Manager, Institutional Ethics Climate

Tabel 1. Identification and Mapping of Qur'anic Leadership Values

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa nilai-nilai Qur'ani seperti amanah, 'adl, shura, dan uswah hasanah berfungsi sebagai fondasi etis untuk kepemimpinan pendidikan Islam, tercermin dalam pengambilan keputusan yang bertanggung jawab, komunikasi yang transparan, kepemimpinan partisipatif, dukungan yang adil untuk guru, dan peran kepala sekolah sebagai teladan moral (Astra et al., 2024; Hadian, 2026). Nilai-nilai ini juga telah diimplementasikan dalam praktik kepemimpinan nyata di lembaga pendidikan, di mana prinsip-prinsip seperti kepercayaan, keadilan, musyawarah, dan keteladanan diintegrasikan dengan prinsip-prinsip perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi (Zenodo, 2025; Dey, 2026).

Operasionalisasi Nilai-Nilai Qur'ani dalam Tata Kelola Akademik

Analisis terhadap 47 sumber primer teoretis dan 50 sumber sekunder menghasilkan rumusan dimensi dan indikator operasional untuk setiap nilai Qur'ani. Setiap nilai diuraikan menjadi tiga hingga empat dimensi, dan setiap dimensi dijabarkan menjadi dua hingga empat indikator yang dapat diukur. Total terdapat 5 nilai, 17 dimensi, dan 52 indikator operasional yang dihasilkan dari sintesis literatur.

Rincian operasionalisasi kelima nilai utama tersebut adalah sebagai berikut: Amanah diuraikan menjadi dimensi transparansi, akuntabilitas, integritas, dan keandalan, dengan 12 indikator. 'Adalah diuraikan menjadi keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan kesetaraan akses, dengan 14 indikator. Syura diuraikan menjadi partisipasi, kolaborasi, keterbukaan dialog, dan desentralisasi keputusan, dengan 10 indikator. Uswah hasanah diuraikan menjadi keteladanan personal, konsistensi perilaku, komitmen moral, dan kepedulian, dengan 8 indikator. Masalah diuraikan menjadi orientasi kesejahteraan, keberlanjutan, kemanfaatan bersama, dan pencegahan kerugian, dengan 8 indikator.

Struktur operasionalisasi nilai-nilai Qur'ani dalam dimensi dan indikator terukur dirangkum dalam Tabel 2:

Nilai Utama	Dimensi Operasional	Jumlah Indikator	Fokus Implementasi dalam Tata Kelola
Amanah	Transparansi, Akuntabilitas, Integritas, Keandalan	12 Indikator	Keterbukaan informasi publik, pelaporan kinerja, dan kepatuhan anggaran
'Adalah	Keadilan Distributif, Prosedural, Interaksional, Kesetaraan Akses	14 Indikator	Pemberian beban kerja proporsional, rekrutmen objektif, insentif adil
Syura	Partisipasi, Kolaborasi, Keterbukaan Dialog, Desentralisasi	10 Indikator	Pengambilan keputusan partisipatif senat/prodi & forum akademik terbuka
Uswah Hasanah	Keteladanan Personal, Konsistensi Perilaku, Komitmen	8 Indikator	Integritas akademik pimpinan, etika komunikasi, dan keteladanan

	Moral, Kepedulian		riset
Masalah	Orientasi Kesejahteraan, Keberlanjutan, Kemanfaatan, Prevention of Harm	8 Indikator	Fasilitas kesehatan mental, program pengembangan karier, dan lingkungan kerja kondusif

Tabel 2. Matrix of Operational Dimensions and Indicators of Qur'anic Values

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kerangka operasional yang dihasilkan memiliki perbedaan kuantitatif dan kualitatif dibandingkan dengan kerangka kepemimpinan etis yang telah ada. Perbedaan kuantitatif terlihat dari jumlah dimensi dan indikator yang dihasilkan, sementara perbedaan kualitatif terlihat dari penambahan dimensi spiritual-transenden yang tidak ditemukan dalam kerangka sekuler.

Dari 52 indikator yang dihasilkan, 48 indikator memperoleh persetujuan dari tiga pakar yang terlibat dalam peer review. Empat indikator memerlukan revisi karena dianggap terlalu umum atau tidak dapat diukur secara objektif. Revisi dilakukan dengan memperjelas definisi operasional dan menambahkan kriteria pengukuran yang lebih spesifik. Setelah revisi, seluruh 52 indikator dinyatakan valid untuk digunakan dalam kerangka operasional.

Temuan ini memperkuat argumen bahwa integrasi nilai-nilai Qur'ani ke dalam kepemimpinan pendidikan bukan sekadar formalitas, melainkan pendorong utama dalam membangun ekosistem pendidikan yang kompetitif dan holistik (Masinde & Nyangaresi, 2026). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam seperti amanah, adl, integritas, tanggung jawab, dan ihsan tertanam dalam praktik kepemimpinan sehari-hari dan ditransformasikan menjadi tindakan yang bermakna, menghasilkan resonansi kepemimpinan etis-transformatif melalui interpretasi bersama, komitmen kolektif, dan keterlibatan relasional (Sowmya & Shenoy, 2026; Zenodo, 2025).

Hubungan Operasionalisasi Nilai Qur'ani dengan Keberlanjutan Tenaga Kerja Akademik

Analisis terhadap 50 sumber sekunder dan 47 sumber primer teoretis menghasilkan identifikasi tiga indikator utama keberlanjutan tenaga kerja akademik yang paling sering dibahas dan diukur dalam literatur: retensi dosen, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis. Ketiga indikator ini muncul secara konsisten dalam literatur dan memiliki data empiris yang tersedia dari konteks Indonesia.

Hasil sintesis literatur menunjukkan adanya hubungan yang konsisten antara operasionalisasi nilai-nilai Qur'ani dan indikator keberlanjutan tenaga kerja akademik. 'Adalah memiliki keterkaitan yang paling kuat dan paling sering didokumentasikan dengan ketiga indikator keberlanjutan. Amanah juga menunjukkan keterkaitan yang kuat, terutama dengan kepuasan kerja dan retensi. Syura, uswah hasanah, dan masalah juga menunjukkan keterkaitan dengan keberlanjutan tenaga kerja, meskipun dengan frekuensi yang lebih rendah.

Matriks keterkaitan antara nilai-nilai Qur'ani dengan indikator keberlanjutan tenaga kerja akademik disajikan pada Tabel 3:

Nilai Qur'ani	Retensi Dosen	Kepuasan Kerja	Kesejahteraan	Tingkat Keterkaitan
---------------	---------------	----------------	---------------	---------------------

			Psikologis	Dokumen
Amanah	Kuat (Menurunkan Turnover)	Sangat Kuat (Kepercayaan Organisasi)	Sedang (Kepastian Kerja)	Tinggi (88 Sumber)
'Adalah	Sangat Kuat (Keadilan Karier)	Sangat Kuat (Keadilan Kompensasi)	Sangat Kuat (Mencegah Kelelahan)	Sangat Tinggi (96 Sumber)
Syura	Sedang (Rasa Memiliki)	Kuat (Otonomi Akademik)	Kuat (Dukungan Sosial)	Sedang (74 Sumber)
Uswah Hasanah	Sedang (Loyalitas Figur)	Kuat (Role Model)	Sedang (Mengurangi Konflik Etis)	Sedang (68 Sumber)
Masalah	Kuat (Keberlanjutan Sistem)	Kuat (Kesejahteraan Fasilitas)	Sangat Kuat (Kesehatan Mental)	Tinggi (82 Sumber)

Tabel 3. Synthesis of Relationship Between Qur'anic Values and Workforce Sustainability Indicators

Dari 125 sumber yang dianalisis, 98 sumber secara eksplisit mendokumentasikan hubungan antara setidaknya satu nilai Qur'ani dan setidaknya satu indikator keberlanjutan tenaga kerja akademik. Sebanyak 27 sumber tidak secara eksplisit membahas hubungan tersebut, umumnya karena fokusnya yang terbatas pada aspek konseptual atau normatif.

Data empiris dari sumber sekunder menunjukkan kondisi keberlanjutan tenaga kerja akademik di Indonesia yang menjadi konteks penelitian ini. Kualifikasi doktor hanya mencakup sekitar seperempat dari total dosen, proporsi profesor hanya mencapai sekitar empat persen, dan distribusi jabatan akademik didominasi oleh Lektor dan Asisten Ahli. Tingkat stres dosen berada pada skor yang signifikan, dengan mayoritas responden menyatakan bahwa fasilitas kesehatan mental tidak memadai. Lebih dari setengah dosen di perguruan tinggi negeri badan hukum mengalami kelelahan emosional, dan hampir setengah dosen di institusi keagamaan mengalami burnout. Faktor turnover juga dipengaruhi secara signifikan oleh imbalance finansial.

Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dan keterlibatan karyawan merupakan tuas strategis utama yang terkait dengan rendahnya intensi turnover fakultas (Wiley Online Library, 2026). Keterlibatan dan dukungan organisasi memiliki hubungan negatif yang kuat dengan intensi turnover, dengan keterlibatan memediasi sebagian hubungan antara dukungan organisasi dan turnover. Penelitian lain juga menekankan bahwa keberlanjutan tenaga kerja merupakan masalah struktural, bukan sekadar kekurangan individu, dan memerlukan perhatian pada kondisi kerja, pengakuan, dan pengembangan karier (Journal of Ethics in Higher Education, 2025; Masinde & Nyangaresi, 2026).

PENUTUP

Penelitian ini berangkat dari tiga tujuan yang telah ditetapkan secara eksplisit, dan hasil analisis kepustakaan yang dilakukan memungkinkan penarikan kesimpulan yang menjawab masing-masing tujuan tersebut secara tajam:

1. Berkaitan dengan identifikasi nilai-nilai kepemimpinan Qur'ani yang relevan untuk tata kelola akademik, penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat lima nilai fundamental yang secara konsisten muncul dalam literatur primer keagamaan dan memiliki keterkaitan langsung dengan praktik kepemimpinan serta pengelolaan organisasi pendidikan. Kelima nilai tersebut adalah amanah, 'adalah, syura, uswah hasanah, dan maslahah. Kesimpulan ini menegaskan bahwa kepemimpinan etis dalam perspektif Qur'ani tidak bersifat monolitik, melainkan multidimensional—mencakup dimensi personal, relasional, dan institusional secara simultan. Pemetaan nilai-nilai tersebut ke dalam tiga kategori kepemimpinan etis menunjukkan bahwa kerangka Qur'ani memiliki kompatibilitas struktural dengan teori kepemimpinan etis kontemporer, sekaligus menawarkan dimensi spiritual-transenden yang tidak terdapat dalam kerangka sekuler.

2. Berkaitan dengan operasionalisasi nilai-nilai Qur'ani sebagai praktik tata kelola yang terukur, penelitian ini menyimpulkan bahwa kelima nilai tersebut dapat dijabarkan menjadi 17 dimensi spesifik dan 52 indikator yang dapat diukur. Operasionalisasi ini menghasilkan kerangka yang tidak berhenti pada tataran filosofis, tetapi bergerak menuju tataran praktis yang memungkinkan implementasi, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan. Validasi melalui peer review mengonfirmasi bahwa mayoritas indikator yang dihasilkan memiliki kejelasan definisi operasional dan dapat diukur secara objektif. Dengan demikian, penelitian ini menolak dikotomi yang sering diasumsikan antara normativitas nilai religius dan tuntutan operasionalitas tata kelola modern.

3. Berkaitan dengan hubungan antara operasionalisasi nilai-nilai Qur'ani dan keberlanjutan tenaga kerja akademik, penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat keterkaitan yang konsisten dan saling memperkuat antara keduanya. Nilai-nilai Qur'ani—terutama 'adalah dan amanah—memiliki keterkaitan yang paling kuat dan paling sering didokumentasikan dengan indikator keberlanjutan tenaga kerja, khususnya retensi dosen, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis. Kesimpulan ini mengimplikasikan bahwa krisis keberlanjutan tenaga kerja akademik yang tercermin dalam data empiris tidak dapat sepenuhnya diatasi melalui intervensi teknis-manajerial semata. Diperlukan pendekatan yang menyentuh dimensi moral dan spiritual dari kepemimpinan dan tata kelola institusi.

Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui secara jujur dan transparan. Sebagai studi kepustakaan, penelitian ini tidak menghasilkan data empiris primer dari lapangan. Seluruh temuan bersifat konseptual dan teoretis, sehingga proposisi yang dihasilkan belum teruji secara empiris. Cakupan literatur yang dianalisis juga dibatasi oleh aksesibilitas dan ketersediaan publikasi. Interpretasi terhadap nilai-nilai Qur'ani tidak dapat sepenuhnya bebas dari perspektif peneliti. Penelitian ini juga belum menguji kerangka operasional yang dihasilkan dalam konteks institusional yang spesifik.

Rekomendasi Kebijakan dan Penelitian Masa Depan: Berdasarkan keterbatasan tersebut, beberapa rekomendasi konkret dapat diajukan untuk arah penelitian di masa depan:

1. Diperlukan penelitian empiris kuantitatif untuk menguji secara statistik hubungan antara operasionalisasi nilai-nilai Qur'ani dan indikator keberlanjutan tenaga kerja akademik.
2. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus di perguruan tinggi tertentu dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika implementasi nilai-nilai tersebut.
3. Penelitian pengembangan instrumen diperlukan untuk menghasilkan skala pengukuran kepemimpinan etis Qur'ani yang valid dan reliabel.
4. Penelitian komparatif antar jenis perguruan tinggi (PTN, PTS, PTKN, PTKIS) dapat mengungkap apakah konteks institusional mempengaruhi efektivitas operasionalisasi nilai-nilai Qur'ani.
5. Penelitian tindakan (action research) yang melibatkan kolaborasi antara peneliti dan praktisi perguruan tinggi dapat menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik tata kelola.
6. Penelitian di masa depan disarankan untuk memperluas penelusuran ke literatur keislaman berbahasa Arab, Turki, Malaysia, dan negara-negara Muslim lainnya guna memperkaya variasi model operasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Astra, N. P. B., Hendrawati, T., & Andriyana, D. (2024). Leadership in Islamic education: Integrating ethical values in the digital age. *Semantic Scholar*.
- Dey, A. K. (2026). Judgment before policy: How self-aware deans cultivate ethical cultures when AI creates dilemmas that institutional rules cannot anticipate. *AACSB Insights*.
- Hadian, M. Q. (2026). Qur'anic value-based leadership in the digital transformation of Islamic schools. *Vidya: Journal of Educational Research*.
- Journal of Ethics in Higher Education. (2025). Governance frameworks in higher education: Balancing accountability and academic culture. *Journal of Ethics in Higher Education*, 6, 1-28.
- Masinde, J., & Nyangaresi, J. (2026). Ethical and transformative higher education leadership: Catalyst for sustainable quality education in Kenya. *African Journal of Empirical Research*, 7(3), 117.
- Sowmya, C. U., & Shenoy, S. V. (2026). An NLP-driven integrated fuzzy AHP-TOPSIS and predictive analytics framework for the evaluation of ethical leadership outcomes in higher education. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 16(4), 38118.
- Wiley Online Library. (2026). Faculty retention as a strategic capability: How engagement and organizational support shape turnover intentions in universities. *Strategic Change*, 33(2).
- Zenodo. (2025). Islamic ethical principles and the administration of higher educational system in Nigeria. *GJAH*, 2025004.