

Transformasi Strategis Perguruan Tinggi Islam Berbasis Tata Kelola: Analisis Roadmap Institusional

Eko Prawoto ^{1*)}, M. Trihudiyatmanto ²⁾

^{1,2)} Universitas Sains Al-Qur'an

^{1*)} andreyp65@yahoo.co.id

²⁾ trihudiyatmanto@unsiq.ac.id

*Corresponding Author

Abstrak

Transformasi pendidikan tinggi menuntut perguruan tinggi Islam untuk memiliki strategi institusional yang adaptif, berbasis data, dan didukung oleh tata kelola yang akuntabel. Namun, banyak roadmap institusional masih berhenti pada level kebijakan dan belum sepenuhnya menunjukkan keterhubungan antara posisi strategis, arah transformasi, dan sistem implementasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis posisi strategis, keselarasan roadmap transformasi, serta kedalaman transformasi berbasis tata kelola dalam Renstra Universitas Sains Al-Qur'an (UNSIQ) Tahun 2025–2029. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus institusional melalui telaah dokumen strategis, meliputi SWOT, IFAS–EFAS, strategic grid positioning, roadmap transformasi, dan arah kebijakan tata kelola. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UNSIQ berada pada Kuadran I dengan posisi Growth Strategy berdasarkan koordinat IFAS–EFAS sebesar (0,42; 0,60). Posisi ini menunjukkan bahwa UNSIQ memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang mendukung akselerasi pertumbuhan institusional. Roadmap transformasi UNSIQ telah selaras dengan strategi pertumbuhan, terutama pada aspek internasionalisasi, penguatan sumber daya manusia, digitalisasi, Smart and Green Campus, serta tata kelola berbasis transparansi dan akuntabilitas. Namun, transformasi masih perlu diperkuat pada level implementasi, terutama melalui integrasi data governance, diversifikasi pendanaan, sistem monitoring kinerja, dan kebijakan operasional yang lebih terukur.

Kata kunci : transformasi strategis, tata kelola, roadmap institusional, perguruan tinggi Islam, IFAS–EFAS.

Abstract

Higher education transformation requires Islamic universities to develop adaptive, data-driven institutional strategies supported by accountable governance. However, many institutional roadmaps remain at the policy level and do not fully demonstrate the connection between strategic positioning, transformation direction, and implementation mechanisms. This study aims to analyze the strategic position, alignment of the transformation roadmap, and depth of governance-based transformation in the 2025–2029 Strategic Plan of Universitas Sains Al-Qur'an (UNSIQ). A qualitative approach with an institutional case study design was employed through strategic document review, including SWOT, IFAS–EFAS, strategic grid positioning, transformation roadmap, and governance policy directions. The findings show that UNSIQ is positioned in Quadrant I as a Growth Strategy, based on the IFAS–EFAS coordinates of (0.42; 0.60). This position indicates that UNSIQ has sufficient internal strengths and significant external opportunities to accelerate institutional growth. The transformation roadmap is aligned with the growth strategy, particularly in internationalization, human resource development, digitalization, Smart and Green Campus, and governance based on transparency and accountability. Nevertheless, the transformation still requires stronger implementation, especially through data governance integration, funding diversification, performance monitoring systems, and more measurable operational policies. This study contributes to the governance-driven strategic transformation framework in Islamic higher education.

Keywords: strategic transformation, governance, institutional roadmap, Islamic higher education, IFAS–EFAS.

1. PENDAHULUAN

Transformasi strategis pendidikan tinggi menjadi agenda penting dalam pengelolaan universitas kontemporer. Perguruan tinggi tidak lagi hanya dituntut menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga harus mampu membangun sistem kelembagaan yang adaptif, akuntabel, berbasis data, dan berorientasi pada keberlanjutan. UNESCO (2026) menunjukkan bahwa jumlah mahasiswa pendidikan tinggi dunia meningkat dari sekitar 100 juta pada tahun 2000 menjadi 269 juta pada tahun 2024, disertai peningkatan mobilitas mahasiswa internasional hingga hampir 7 juta orang. Fenomena ini memperlihatkan bahwa persaingan pendidikan tinggi semakin kuat, baik pada aspek reputasi akademik, kualitas layanan, tata kelola, internasionalisasi, maupun kemampuan institusi merespons perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat.

Dalam konteks tersebut, tata kelola menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan transformasi strategis perguruan tinggi. Tata kelola tidak hanya dipahami sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai sistem yang mengarahkan pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, pengukuran kinerja, dan akuntabilitas institusi. Beerkens (2022) menegaskan bahwa perkembangan data kinerja dan era big data telah mengubah pola tata kelola pendidikan tinggi, karena universitas semakin dituntut menggunakan indikator yang terukur dalam pengambilan keputusan. Namun demikian, penggunaan indikator kinerja juga perlu dikelola secara proporsional agar tidak menimbulkan birokratisasi berlebihan dan tetap menjaga otonomi akademik. Oleh karena itu, transformasi strategis memerlukan keseimbangan antara akuntabilitas, fleksibilitas manajerial, dan kebebasan akademik.

Fenomena mutakhir juga menunjukkan bahwa digitalisasi, internasionalisasi, keberlanjutan, dan penguatan daya saing menjadi isu utama dalam perencanaan strategis perguruan tinggi. Laporan UNESCO-ICHEI (2024) menegaskan bahwa transformasi digital di perguruan tinggi tidak hanya berkaitan dengan pemanfaatan teknologi pembelajaran, tetapi juga mencakup budaya digital organisasi, penciptaan pengetahuan, manajemen pengetahuan, dan kemitraan kelembagaan. Sejalan dengan itu, Bergsteedt dan du Plessis (2025) menekankan bahwa transformasi universitas tidak cukup dilakukan melalui respons administratif yang bersifat reaktif, tetapi perlu diarahkan melalui strategic thinking, accountable governance, partisipasi pemangku kepentingan, serta orientasi nilai jangka panjang. Artinya, roadmap transformasi perguruan tinggi harus mampu menghubungkan visi institusi dengan strategi operasional, indikator kinerja, dan mekanisme tata kelola yang dapat dieksekusi secara konsisten.

Bagi perguruan tinggi Islam, transformasi strategis memiliki kompleksitas tersendiri karena institusi tidak hanya mengejar daya saing akademik, tetapi juga menjaga identitas nilai, karakter keislaman, dan legitimasi sosial. Sudirman et al. (2025) menunjukkan bahwa perguruan tinggi Islam yang ingin menuju World Class University perlu mengintegrasikan internasionalisasi dengan nilai institusional agar transformasi tidak menimbulkan pelemahan identitas kelembagaan. Fatmawati et al. (2024) juga menegaskan bahwa penerapan good university governance pada perguruan tinggi Islam di Indonesia menuntut perubahan manajemen yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan regulatif, tetapi juga pada penguatan kapasitas kelembagaan, transparansi, akuntabilitas, dan kemandirian pengelolaan. Dengan demikian, perguruan tinggi Islam membutuhkan model transformasi strategis yang tidak hanya modern secara manajerial, tetapi juga selaras dengan nilai dasar institusi.

Kajian sebelumnya telah banyak membahas transformasi digital, good university governance, strategic planning, dan internasionalisasi pendidikan tinggi. Namun, sebagian besar kajian masih menempatkan tema-tema tersebut secara terpisah. Kajian tentang tata kelola sering berfokus pada akuntabilitas dan kepatuhan, sedangkan kajian transformasi strategis lebih banyak menyoroti perubahan visi, digitalisasi, atau internasionalisasi. Masih terbatas penelitian yang secara khusus menghubungkan posisi strategis institusi, keselarasan roadmap transformasi, kesesuaian strategi dengan kondisi internal-eksternal, serta kedalaman transformasi berbasis tata kelola dalam satu kerangka analisis. Kesenjangan ini penting untuk dikaji, terutama pada perguruan tinggi Islam swasta yang sedang berupaya meningkatkan daya saing, memperkuat identitas nilai, dan mengembangkan roadmap menuju universitas bereputasi global.

Universitas Sains Al-Qur'an (UNSIQ) menjadi objek yang relevan untuk dikaji karena Renstra 2025–2029 telah memuat arah transformasi menuju World Class Qur'anic University. Dokumen tersebut mencakup analisis SWOT, IFAS–EFAS, posisi strategis institusi, roadmap transformasi, serta arah kebijakan yang menekankan penguatan sumber daya manusia, internasionalisasi, digitalisasi, smart and green campus, dan tata kelola berbasis transparansi, objektivitas, akuntabilitas, serta keadilan. Ketersediaan dokumen

strategis tersebut memungkinkan dilakukan kajian yang lebih sistematis mengenai apakah roadmap transformasi yang dirumuskan telah selaras dengan posisi strategis institusi dan apakah prinsip tata kelola telah menjadi penggerak utama transformasi kelembagaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis posisi strategis UNSIQ berdasarkan pendekatan IFAS–EFAS, mengkaji keselarasan strategis antara roadmap transformasi dan strategi pertumbuhan institusi, serta menilai kedalaman transformasi strategis berbasis tata kelola dalam Renstra UNSIQ 2025–2029. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis pada pengembangan konsep governance-driven strategic transformation dalam konteks perguruan tinggi Islam. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi UNSIQ dan perguruan tinggi sejenis dalam memperkuat implementasi roadmap transformasi, terutama melalui penguatan sistem monitoring kinerja, integrasi data governance, diversifikasi pendanaan, dan pengembangan kebijakan operasional yang lebih terukur.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Transformasi Strategis Perguruan Tinggi

Transformasi strategis perguruan tinggi dalam lima tahun terakhir semakin banyak dikaitkan dengan perubahan lingkungan eksternal, digitalisasi, internasionalisasi, tekanan akuntabilitas, dan tuntutan peningkatan daya saing institusi. Perguruan tinggi tidak cukup hanya memiliki dokumen perencanaan strategis, tetapi harus mampu menerjemahkan visi kelembagaan ke dalam arah kebijakan, program prioritas, indikator kinerja, dan sistem pelaksanaan yang terukur. UNESCO (2026) menegaskan bahwa pendidikan tinggi global sedang berada dalam fase perubahan besar, sehingga institusi perlu membangun roadmap transformasi yang responsif terhadap keberlanjutan, inklusi, tata kelola, pembiayaan, mutu, dan transformasi digital. Dengan demikian, transformasi strategis tidak dapat dipahami sebagai perubahan administratif semata, tetapi sebagai proses penataan ulang arah kelembagaan secara menyeluruh.

Kajian Hasanah et al. (2025) melalui systematic review tentang praktik manajemen strategis di perguruan tinggi menunjukkan bahwa keberhasilan strategi institusi sangat dipengaruhi oleh kejelasan arah strategis, keterlibatan pemangku kepentingan, penguatan kepemimpinan, serta konsistensi implementasi. Temuan tersebut menguatkan bahwa strategi perguruan tinggi tidak cukup berhenti pada formulasi visi dan misi, tetapi harus dihubungkan dengan kapasitas organisasi dalam menjalankan program secara konsisten. Dalam konteks ini, roadmap transformasi berfungsi sebagai instrumen penghubung antara posisi strategis institusi dan target perubahan kelembagaan.

2.2 Tata Kelola sebagai Penggerak Transformasi Strategis

Tata kelola menjadi unsur penting dalam transformasi perguruan tinggi karena berhubungan langsung dengan pengambilan keputusan, akuntabilitas, transparansi, pengelolaan sumber daya, dan pemantauan kinerja. Beerkens (2022) menunjukkan bahwa perkembangan data kinerja dalam tata kelola pendidikan tinggi telah bergerak menuju era *big data*, di mana indikator kinerja semakin berperan dalam mengarahkan kebijakan dan manajemen institusi. Namun, penggunaan data kinerja harus tetap dikendalikan agar tidak menimbulkan birokratisasi berlebihan. Dengan demikian, tata kelola yang efektif perlu menyeimbangkan kebutuhan akuntabilitas, fleksibilitas manajerial, dan otonomi akademik.

Studi Fatmawati dan Suharto (2024) pada perguruan tinggi keagamaan Islam di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan *good university governance* menuntut perubahan manajemen yang mencakup transparansi, akuntabilitas, penguatan kapasitas kelembagaan, dan kemandirian pengelolaan. Studi tersebut penting karena memperlihatkan bahwa tata kelola di perguruan tinggi Islam tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan regulasi, tetapi juga dengan kesiapan institusi membangun sistem kerja yang lebih adaptif dan terukur. Hal ini relevan dengan kebutuhan perguruan tinggi Islam swasta yang menghadapi tuntutan peningkatan mutu, akreditasi, internasionalisasi, serta efisiensi pengelolaan sumber daya.

2.3 Roadmap Transformasi dan Keselarasan Strategis

Roadmap transformasi dipandang penting karena berfungsi sebagai peta arah yang menghubungkan visi jangka panjang dengan program operasional. Dalam konteks pendidikan tinggi, roadmap yang baik harus

menunjukkan keterkaitan antara visi, misi, sasaran strategis, program prioritas, indikator kinerja, serta mekanisme evaluasi. UNESCO (2026) menempatkan roadmap pendidikan tinggi sebagai instrumen untuk mendorong perubahan sistemik, terutama dalam menghadapi tantangan tata kelola, pembiayaan, mutu, pemerataan akses, dan transformasi digital. Oleh karena itu, roadmap transformasi perlu dinilai bukan hanya dari kelengkapan dokumennya, tetapi dari keselarasan antara arah strategis dan kemampuan institusi menjalankannya.

Kajian tentang strategic management di perguruan tinggi menunjukkan bahwa keselarasan strategis menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Keselarasan strategis mencakup hubungan antara analisis lingkungan, penentuan posisi institusi, pemilihan strategi, serta pengukuran capaian kinerja. Apabila roadmap tidak disusun berdasarkan posisi strategis yang jelas, maka program yang dirumuskan cenderung bersifat normatif dan sulit dievaluasi. Sebaliknya, roadmap yang berbasis pada posisi strategis memungkinkan institusi menentukan prioritas pertumbuhan, penguatan kelembagaan, dan pembenahan tata kelola secara lebih terarah.

2.4 Transformasi Perguruan Tinggi Islam

Perguruan tinggi Islam memiliki karakteristik yang berbeda dari perguruan tinggi umum karena membawa misi akademik sekaligus nilai keagamaan. Transformasi pada perguruan tinggi Islam tidak hanya diarahkan pada peningkatan reputasi akademik, tetapi juga pada kemampuan mempertahankan identitas nilai dalam sistem manajemen modern. Sudirman et al. (2025) menunjukkan bahwa transformasi perguruan tinggi Islam menuju *World Class University* perlu mengintegrasikan internasionalisasi dengan nilai institusional agar proses globalisasi tidak melemahkan identitas kelembagaan. Temuan ini menegaskan bahwa nilai keislaman dapat menjadi sumber diferensiasi strategis apabila diintegrasikan ke dalam tata kelola, budaya organisasi, dan arah kebijakan institusi.

Fridiyanto dan Firmansyah (2025) juga menegaskan bahwa transformasi perguruan tinggi Islam membutuhkan kepemimpinan visioner, budaya mutu, penguatan akreditasi, dan keterlibatan aktor kelembagaan. Studi tersebut memperlihatkan bahwa transformasi tidak hanya ditentukan oleh dokumen strategis, tetapi juga oleh kemampuan pimpinan dan organisasi dalam menggerakkan perubahan. Dengan demikian, transformasi strategis pada perguruan tinggi Islam perlu dipahami sebagai proses yang menggabungkan kepemimpinan, tata kelola, identitas nilai, dan sistem implementasi kelembagaan.

2.5 Research Gap dan Posisi Penelitian

Berdasarkan kajian penelitian sebelumnya, terdapat beberapa kecenderungan utama. Pertama, kajian tentang transformasi pendidikan tinggi banyak menekankan digitalisasi, internasionalisasi, dan peningkatan daya saing. Kedua, kajian tentang tata kelola pendidikan tinggi lebih banyak membahas akuntabilitas, kinerja, dan transparansi. Ketiga, kajian tentang perguruan tinggi Islam umumnya menyoroti identitas nilai, kepemimpinan, akreditasi, dan orientasi menuju *World Class University*. Namun, belum banyak penelitian yang menggabungkan tiga aspek tersebut dalam satu kerangka, yaitu posisi strategis institusi, keselarasan roadmap transformasi, dan kedalaman transformasi berbasis tata kelola.

Kesenjangan tersebut menjadi dasar penting bagi penelitian ini. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan Renstra UNSIQ 2025–2029 sebagai dokumen perencanaan, tetapi menelaahnya sebagai instrumen transformasi strategis. Fokus penelitian diarahkan pada tiga hal utama, yaitu posisi strategis UNSIQ berdasarkan IFAS–EFAS, keselarasan strategis antara roadmap transformasi dan strategi pertumbuhan, serta kedalaman transformasi berbasis tata kelola. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat kajian *governance-driven strategic transformation* pada perguruan tinggi Islam, khususnya dalam konteks institusi yang memiliki distingsi nilai Qur’ani dan orientasi menuju *World Class Qur’anic University*.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus institusional. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada telaah mendalam terhadap dokumen perencanaan strategis, bukan pada pengujian hubungan antarvariabel secara statistik. Desain studi kasus digunakan untuk memahami posisi strategis, keselarasan strategis, kesesuaian strategis, serta kedalaman transformasi berbasis tata kelola pada satu institusi pendidikan tinggi Islam, yaitu Universitas Sains Al-Qur'an (UNSIQ). Pendekatan studi kasus relevan digunakan ketika penelitian diarahkan untuk mengkaji fenomena kelembagaan secara kontekstual dan mendalam (Yin, 2018; Creswell & Creswell, 2023).

Sumber data penelitian adalah dokumen resmi Rencana Strategis Universitas Sains Al-Qur'an Tahun 2025–2029. Dokumen tersebut dipilih karena memuat arah transformasi institusi, analisis SWOT, matriks IFAS–EFAS, posisi strategis, roadmap transformasi, kebijakan tata kelola, serta target capaian kinerja tahunan. Data yang digunakan merupakan data sekunder berbasis dokumen institusional yang telah disahkan, sehingga sesuai untuk dianalisis melalui metode telaah dokumen. Telaah dokumen digunakan karena mampu mengidentifikasi makna, arah kebijakan, pola strategi, serta konsistensi antarbagian dalam dokumen kelembagaan (Bowen, 2009; Morgan, 2022).

Teknik analisis data dilakukan melalui analisis dokumen secara sistematis. Tahapan analisis meliputi: pertama, membaca dan mengidentifikasi bagian dokumen Renstra yang berkaitan dengan visi, misi, SWOT, IFAS–EFAS, arah kebijakan, dan roadmap transformasi. Kedua, mengelompokkan data ke dalam empat kategori analisis, yaitu **Posisi Strategis**, **Keselarasan Strategis**, **Kesesuaian Strategis**, dan **Transformasi Berbasis Tata Kelola**. Ketiga, menafsirkan skor IFAS–EFAS untuk menentukan posisi strategis institusi dalam kuadran strategi. Keempat, menilai keselarasan antara posisi strategis dengan roadmap transformasi, program prioritas, dan indikator tata kelola. Kelima, menyusun interpretasi hasil dengan membandingkannya terhadap literatur terbaru tentang transformasi strategis dan tata kelola pendidikan tinggi.

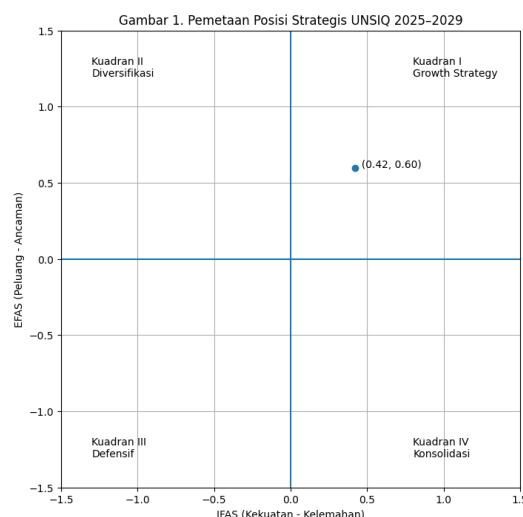
Keabsahan data dijaga melalui triangulasi teori dan konsistensi kategori analisis. Triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan hasil telaah dokumen terhadap konsep manajemen strategis, tata kelola pendidikan tinggi, dan transformasi institusional. Selain itu, proses analisis dilakukan dengan kategori yang eksplisit agar hasil penelitian dapat ditelusuri secara logis dan dapat direplikasi pada kajian institusi pendidikan tinggi lainnya. Dengan desain ini, penelitian tidak hanya mendeskripsikan isi Renstra UNSIQ 2025–2029, tetapi juga menilai sejauh mana dokumen tersebut mencerminkan transformasi strategis yang selaras dengan posisi institusi dan didukung oleh tata kelola yang terukur.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil telaah dokumen Renstra UNSIQ 2025–2029 berdasarkan empat kategori analisis, yaitu **Posisi Strategis**, **Keselarasan Strategis**, **Kesesuaian Strategis**, dan **Transformasi Berbasis Tata Kelola**. Keempat kategori tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana roadmap transformasi UNSIQ mencerminkan arah pertumbuhan institusi dan didukung oleh sistem tata kelola yang terukur. Pendekatan ini sejalan dengan metodologi penelitian yang menggunakan analisis dokumen strategis melalui pembacaan terhadap SWOT, IFAS–EFAS, arah kebijakan, program prioritas, dan target capaian kelembagaan.

4.1 Posisi Strategis UNSIQ Berdasarkan IFAS–EFAS

Hasil telaah terhadap dokumen Renstra UNSIQ 2025–2029 menunjukkan bahwa institusi memiliki skor IFAS sebesar 2,50 dan skor EFAS sebesar 2,92. Berdasarkan selisih antara faktor kekuatan dan kelemahan diperoleh koordinat X sebesar 0,42, sedangkan selisih antara faktor peluang dan ancaman menghasilkan koordinat Y sebesar 0,60. Plotting koordinat tersebut menempatkan UNSIQ pada **Kuadran I**, yaitu posisi **Growth Strategy**. Posisi ini menunjukkan bahwa UNSIQ memiliki kekuatan internal yang relatif memadai dan peluang eksternal yang cukup besar untuk mendorong pertumbuhan institusional.



Gambar 1. Pemetaan Posisi Strategis UNSIQ 2025–2029 berdasarkan Analisis IFAS–EFAS

Temuan ini menjadi dasar penting dalam membaca arah roadmap transformasi UNSIQ. Posisi pada Kuadran I menunjukkan bahwa institusi tidak berada pada fase defensif, tetapi berada pada kondisi yang memungkinkan untuk melakukan ekspansi dan akselerasi program. Dalam konteks pendidikan tinggi, strategi pertumbuhan dapat diarahkan pada penguatan mutu akademik, peningkatan reputasi institusi, perluasan jejaring internasional, pengembangan riset, digitalisasi layanan, dan penguatan daya saing kelembagaan. Temuan ini sejalan dengan kajian Hasanah et al. (2025) yang menegaskan bahwa manajemen strategis perguruan tinggi perlu ditopang oleh arah kelembagaan yang jelas, keterlibatan pemangku kepentingan, dan konsistensi implementasi program.

Namun demikian, posisi pertumbuhan tidak secara otomatis menjamin keberhasilan transformasi. Posisi strategis yang kuat perlu diikuti dengan kemampuan institusi menerjemahkan peluang eksternal menjadi program yang operasional. Dengan demikian, implikasi dari posisi Kuadran I bagi UNSIQ adalah perlunya strategi pertumbuhan yang lebih agresif tetapi tetap terkendali, khususnya pada bidang internasionalisasi, penguatan sumber daya manusia, peningkatan kualitas program studi, pengembangan ekosistem riset, dan tata kelola berbasis data.

4.2 Keselarasan Strategis Roadmap Transformasi

Hasil telaah menunjukkan bahwa roadmap transformasi UNSIQ telah memiliki keselarasan dengan posisi strategis Kuadran I. Arah transformasi menuju **World Class Qur'anic University**, pengembangan **Smart and Green Campus**, penguatan sumber daya manusia, digitalisasi layanan, serta tata kelola berbasis transparansi dan akuntabilitas menunjukkan adanya hubungan antara visi institusi dan strategi pertumbuhan. Roadmap tersebut tidak hanya memuat orientasi akademik, tetapi juga menyentuh aspek reputasi, kelembagaan, nilai Qur'ani, dan penguatan sistem manajemen.

Keselarasan ini penting karena roadmap transformasi yang baik harus mampu menghubungkan visi jangka panjang dengan program prioritas dan indikator capaian. Dalam konteks UNSIQ, visi sebagai perguruan tinggi berbasis nilai Qur'ani memberikan distingsi strategis yang dapat membedakan institusi dari perguruan tinggi lain. Hal ini sejalan dengan Sudirman et al. (2025), yang menegaskan bahwa transformasi perguruan tinggi Islam menuju *World-Class University* perlu mengintegrasikan internasionalisasi dengan nilai institusional agar proses transformasi tidak kehilangan identitas kelembagaan.

Meskipun demikian, hasil telaah juga menunjukkan bahwa sebagian arah transformasi masih berada pada level kebijakan umum. Beberapa agenda seperti penguatan unit bisnis akademik, diversifikasi pendanaan, peningkatan jabatan fungsional dosen, perluasan kemitraan internasional, serta integrasi sistem data kelembagaan masih perlu dirumuskan ke dalam program yang lebih operasional. Artinya, roadmap transformasi UNSIQ telah menunjukkan arah yang selaras dengan strategi pertumbuhan, tetapi masih membutuhkan penajaman indikator implementasi agar tidak berhenti sebagai dokumen normatif.

4.3 Kesesuaian Strategis antara Faktor Internal dan Eksternal

Kesesuaian strategis dapat dilihat dari kemampuan roadmap transformasi UNSIQ dalam merespons kondisi internal dan peluang eksternal. Dari sisi internal, Renstra telah mengidentifikasi kebutuhan penguatan sumber daya manusia, peningkatan mutu akademik, digitalisasi sistem layanan, penguatan riset, dan pembenahan tata kelola. Hal ini menunjukkan bahwa roadmap tidak hanya berorientasi pada ekspansi, tetapi juga menyadari pentingnya penguatan kapasitas internal sebagai prasyarat pertumbuhan.

Dari sisi eksternal, roadmap UNSIQ telah merespons beberapa peluang penting, seperti internasionalisasi pendidikan tinggi, perkembangan teknologi digital, tuntutan akreditasi, agenda keberlanjutan, dan kebutuhan kemitraan strategis. Respons terhadap isu digitalisasi menjadi penting karena transformasi digital dalam pendidikan tinggi tidak hanya berkaitan dengan pembelajaran daring, tetapi juga dengan perbaikan sistem manajemen, efisiensi layanan, pengambilan keputusan berbasis data, dan integrasi proses kelembagaan. Carmo et al. (2025) menegaskan bahwa transformasi digital dalam manajemen pendidikan tinggi berperan dalam meningkatkan kinerja, merampingkan proses operasional, dan menjaga relevansi institusi di tengah perubahan masyarakat berbasis teknologi.

Dengan demikian, roadmap UNSIQ telah menunjukkan kesesuaian antara kondisi internal dan dinamika eksternal. Namun, kesesuaian tersebut masih perlu diperkuat melalui prioritas program yang lebih tajam. Misalnya, agenda digitalisasi perlu diarahkan tidak hanya pada penyediaan aplikasi atau sistem informasi, tetapi juga pada integrasi data akademik, keuangan, sumber daya manusia, penelitian, pengabdian, dan kemitraan. Apabila integrasi ini dapat dilakukan, maka digitalisasi akan menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan strategis, bukan hanya alat administratif.

4.4 Transformasi Berbasis Tata Kelola

Hasil telaah menunjukkan bahwa prinsip tata kelola telah menjadi bagian penting dalam roadmap transformasi UNSIQ. Prinsip transparansi, objektivitas, akuntabilitas, dan keadilan menjadi dasar dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi institusi. Hal ini menunjukkan bahwa UNSIQ tidak hanya menempatkan tata kelola sebagai prosedur administratif, tetapi juga sebagai instrumen pengendali arah transformasi. Tata kelola yang kuat diperlukan agar strategi pertumbuhan dapat dijalankan secara konsisten, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Temuan ini sejalan dengan Fatmawati dan Suharto (2024), yang menunjukkan bahwa penerapan *good university governance* pada perguruan tinggi Islam di Indonesia menuntut perubahan manajemen yang mencakup transparansi, akuntabilitas, penguatan kapasitas kelembagaan, dan kemandirian pengelolaan. Dalam konteks UNSIQ, tata kelola menjadi penting karena transformasi menuju **World Class Qur'anic University** membutuhkan sistem manajemen yang mampu menjaga keseimbangan antara nilai Qur'ani, profesionalisme kelembagaan, mutu akademik, dan daya saing global.

Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kedalaman transformasi berbasis tata kelola masih perlu diperkuat. Transformasi yang tertulis dalam roadmap sudah mencerminkan arah kebijakan yang tepat, tetapi masih membutuhkan penguatan pada level operasional. Beberapa aspek yang perlu ditajamkan meliputi integrasi *data governance*, sistem monitoring kinerja berbasis indikator, mekanisme evaluasi tahunan, sistem insentif berbasis capaian, dan diversifikasi sumber pendanaan. Tanpa penguatan aspek-aspek tersebut, transformasi berisiko berhenti pada level kebijakan dan belum menghasilkan perubahan struktural yang berkelanjutan.

4.5 Implikasi Temuan terhadap Roadmap Transformasi UNSIQ

Berdasarkan keempat kategori analisis, dapat ditegaskan bahwa roadmap transformasi UNSIQ telah berada pada arah yang sesuai dengan posisi strategis institusi. Posisi Kuadran I menunjukkan bahwa UNSIQ memiliki peluang untuk melakukan akselerasi pertumbuhan. Keselarasan strategis terlihat dari hubungan antara visi **World Class Qur'anic University** dengan program internasionalisasi, penguatan sumber daya manusia, digitalisasi, dan tata kelola. Kesesuaian strategis juga tampak dari kemampuan roadmap dalam merespons kebutuhan internal dan peluang eksternal.

Namun, temuan utama penelitian ini adalah bahwa transformasi UNSIQ masih perlu didorong dari **policy-level transformation** menuju **implementation-based transformation**. Dengan kata lain, kekuatan roadmap tidak cukup hanya dilihat dari kelengkapan arah kebijakan, tetapi harus diuji melalui kemampuan institusi menjalankan program secara terukur. Oleh karena itu, penguatan implementasi menjadi kebutuhan utama. Beberapa agenda prioritas yang dapat diperkuat adalah: pertama, menyusun indikator kinerja utama

yang lebih spesifik untuk setiap agenda transformasi; kedua, mengembangkan sistem data terpadu sebagai dasar pengambilan keputusan; ketiga, memperkuat unit penggerak internasionalisasi dan kemitraan; keempat, mendorong diversifikasi pendanaan; dan kelima, mengintegrasikan nilai Qur'ani ke dalam sistem tata kelola, budaya kerja, dan layanan akademik.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi strategis UNSIQ telah memiliki fondasi yang kuat, tetapi masih memerlukan pendalaman implementatif. Kontribusi utama temuan ini terletak pada penegasan bahwa keberhasilan roadmap transformasi perguruan tinggi Islam tidak hanya ditentukan oleh posisi strategis yang menguntungkan, tetapi juga oleh kapasitas tata kelola dalam mengubah arah kebijakan menjadi program yang operasional, terukur, dan berkelanjutan.

5. PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa Renstra UNSIQ 2025–2029 telah memberikan dasar penting bagi transformasi strategis institusi menuju **World Class Qur'anic University**. Berdasarkan hasil analisis IFAS–EFAS, UNSIQ berada pada **Kuadran I** dengan posisi **Growth Strategy**, yaitu kondisi ketika kekuatan internal institusi relatif memadai dan peluang eksternal cukup besar untuk mendorong pertumbuhan. Posisi ini menegaskan bahwa UNSIQ memiliki ruang strategis untuk melakukan akselerasi pengembangan kelembagaan, terutama pada aspek internasionalisasi, penguatan sumber daya manusia, peningkatan mutu akademik, pengembangan riset, digitalisasi layanan, serta penguatan tata kelola.

Dari aspek **Keselarasan Strategis**, roadmap transformasi UNSIQ telah menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara visi institusi, arah kebijakan, dan program prioritas. Orientasi menuju **World Class Qur'anic University**, pengembangan **Smart and Green Campus**, peningkatan kualitas SDM, penguatan kerja sama, serta penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas menunjukkan bahwa roadmap telah sejalan dengan strategi pertumbuhan. Hal ini menjadi kekuatan penting karena transformasi UNSIQ tidak hanya diarahkan pada peningkatan daya saing akademik, tetapi juga pada penguatan identitas Qur'ani sebagai ciri khas kelembagaan.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa transformasi strategis UNSIQ masih perlu diperkuat pada level implementasi. Beberapa agenda strategis masih tampak dominan pada tataran kebijakan umum, sehingga memerlukan penjabaran yang lebih operasional melalui indikator kinerja, target tahunan, mekanisme monitoring, sistem evaluasi, dan unit pelaksana yang jelas. Penguatan implementasi terutama diperlukan pada aspek **data governance**, diversifikasi pendanaan, pengembangan unit bisnis akademik, sistem insentif berbasis kinerja, percepatan jabatan akademik dosen, serta perluasan jejaring internasional.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya UNSIQ mengubah roadmap transformasi dari sekadar dokumen perencanaan menjadi instrumen pengendali kinerja institusi. Setiap program strategis perlu dilengkapi dengan indikator capaian yang terukur, penanggung jawab yang jelas, sumber daya pendukung, dan sistem pelaporan berkala. Dengan cara ini, tata kelola tidak hanya berfungsi sebagai prinsip normatif, tetapi menjadi mekanisme nyata untuk memastikan bahwa strategi pertumbuhan dapat berjalan konsisten, akuntabel, dan berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep **governance-driven strategic transformation** dalam konteks perguruan tinggi Islam. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi perguruan tinggi Islam tidak hanya ditentukan oleh kejelasan visi dan posisi strategis, tetapi juga oleh kemampuan tata kelola dalam menerjemahkan visi tersebut menjadi program operasional yang terukur. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi UNSIQ dan perguruan tinggi Islam sejenis dalam menyusun roadmap transformasi yang lebih implementatif, berbasis data, dan tetap menjaga distingsi nilai kelembagaan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan analisis dokumen Renstra UNSIQ 2025–2029 sebagai sumber utama. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk mengukur dampak implementasi roadmap terhadap kinerja institusional, seperti capaian akreditasi, publikasi ilmiah, kerja sama internasional, kepuasan pemangku kepentingan, efektivitas tata kelola, dan peningkatan reputasi perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Altbach, P. G. (2021). Global perspectives on higher education transformation. *Higher Education Quarterly*, 75(3), 345–360.
- Beerkens, M. (2022). An evolution of performance data in higher education governance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 44(3), 237–253.
- Bergsteedt, B., & du Plessis, A. (2025). Reimagining transformation through strategic thinking and accountable governance in the South African public university system. *Higher Education*.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10–21.
- Carmo, J. E. S., et al. (2025). Digital transformation in the management of higher education institutions: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- De Boer, H. (2021). Governance reforms and accountability mechanisms in higher education. *Higher Education Policy*, 34(4), 1–15.
- Fatmawati, E. (2024). Good university governance in Islamic higher education institutions. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 1–15.
- Fatmawati, E., & Suharto, B. (2024). Change management towards good university governance in Indonesia: Study at Islamic religious universities based on BLU mandate. *Cogent Social Sciences*, 10(1).
- Fridiyanto, F., & Firmansyah, F. (2025). Transforming Islamic higher education institutions through visionary leadership. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 7(2), 37–51. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v7i2.7173>
- Hasanah, H., Prasajo, L. D., & Habibi, A. (2025). Strategic management practice in higher education institutions: A systematic literature review. *Proceedings of the International Seminar Conference*.
- Kallio, T. J. (2021). Balancing autonomy and accountability in higher education governance. *Studies in Higher Education*, 46(9), 1861–1875.
- Marginson, S. (2021). The changing role of universities in global knowledge systems. *Higher Education Research & Development*, 40(5), 1–14.
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64–77.
- OECD. (2023). *Education policy outlook 2023*. OECD Publishing.
- Shattock, M. (2021). Governance in higher education. *Higher Education Management Review*, 12(2), 21–35.
- Sumiati, E. (2024). Strategic transformation in Islamic higher education institutions. *Al-Tanzim*, 8(2), 145–158.
- Sudirman, S., Ramadhita, R., Bachri, S., & Whindari, Y. (2025). The transformation of state Islamic higher education institutions into World-Class University: From globalisation to institutional values. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101705.
- UNESCO. (2026). *Higher education today and tomorrow*. UNESCO.
- UNESCO. (2026). *Transforming higher education: Global collaboration on visioning and action*. UNESCO.
- UNESCO-ICHEI. (2024). *Report on digital transformation in higher education in South Asia*. UNESCO-ICHEI.
- World Bank. (2021). *Reimagining human connections in education*. World Bank.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.