

---

**Strategi Komunikasi dalam Implementasi Moderasi Beragama****Di UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto****Turhamun**[turhamun@uinsaizu.ac.id](mailto:turhamun@uinsaizu.ac.id)**Dedy Riyadin Saputro**[dedy@uinsaizu.ac.id](mailto:dedy@uinsaizu.ac.id)**Siti Nurmahyati**[nurmahyati@uinsaizu.ac.id](mailto:nurmahyati@uinsaizu.ac.id)

UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

Submitted: 22 April 2026

Revised: 30 Mei 2026

Accepted: 25 Juni 2026

**Abstract**

*The dynamics of globalization necessitate that State Islamic Higher Education Institutions (PTKIN) transform from traditional management toward agile governance. This research aims to analyze the implementation strategy of religious moderation-based management at UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto in response to its status as a Public Service Agency (BLU). Utilizing a qualitative descriptive case study approach, data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, with analysis conducted using the interactive model. Research findings indicate that the institution has implemented strategic autonomy through a bottom-up planning pattern, wherein faculties are granted broad authority in budget management and independent curriculum development. This success is supported by the synergy of shared leadership and a digital accountability culture through real-time monitoring systems. Implicitly, autonomy enhances academic productivity and institutional distinction, although it remains hindered by variations in human resource managerial capacity and the rigidity of central regulations. It is concluded that this strategy is effective in creating an adaptive educational ecosystem. It is recommended that relevant institutions perform more flexible regulatory harmonization and intensify managerial capacity-building programs for administrative staff to optimize the flexibility of campus autonomy.*

**Keywords: Communication, Religious Moderation, Campus Autonomy, Higher Education Management, Shared Leadership**

**Abstrak**

Dinamika globalisasi menuntut Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) bertransformasi dari manajemen tradisional menuju tata kelola yang lincah. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi implementasi manajemen berbasis moderasi beragama di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto dalam merespons status Badan Layanan Umum (BLU). Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan teknik analisis model interaktif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa institusi telah menerapkan otonomi strategis melalui pola perencanaan bottom-up, di mana fakultas diberikan kewenangan luas dalam pengelolaan anggaran dan pengembangan kurikulum mandiri. Keberhasilan ini didukung oleh sinergi kepemimpinan partisipatif dan budaya akuntabilitas digital melalui sistem pemantauan real-time. Implikasinya, otonomi meningkatkan produktivitas akademik dan distingsi institusional, namun masih terhambat oleh variasi kapasitas manajerial SDM dan rigiditas regulasi pusat. Disimpulkan

bahwa strategi ini efektif menciptakan ekosistem pendidikan yang adaptif. Direkomendasikan kepada instansi terkait agar melakukan harmonisasi regulasi yang lebih fleksibel dan mengintensifkan program penguatan kapasitas manajerial bagi staf pelaksana guna mengoptimalkan fleksibilitas otonomi kampus.

**Kata Kunci: Komunikasi, Moderasi Beragama, Otonomi Kampus, Manajemen Perguruan Tinggi, Kepemimpinan Partisipatif.**

## **PENDAHULUAN**

Dinamika globalisasi dan akselerasi disrupsi digital telah memaksa institusi pendidikan tinggi di seluruh dunia untuk melakukan reorientasi tata kelola guna mempertahankan relevansi dan daya saing (Marginson, 2022). Di Indonesia, upaya pemerataan kualitas pendidikan tinggi Islam menunjukkan progres signifikan, namun disparitas antarlembaga tetap menjadi tantangan fundamental (Hadi, 2025). Meskipun saat ini sekitar 60% dari total 59 Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) telah berhasil meraih akreditasi 'Unggul', masih terdapat sebagian institusi yang berupaya melakukan transformasi tata kelola guna mengatasi hambatan administratif yang menghambat akselerasi inovasi akademik dan daya saing global (Bona, 2025). Fenomena ini menempatkan PTKIN pada posisi krusial untuk segera bertransformasi dari pola manajemen tradisional yang birokratis-sentralistik menuju tata kelola yang lebih lincah dan otonom (Hendra et al., 2023).

Secara yuridis, langkah transformasi ini telah dipayungi oleh regulasi mengenai otonomi pendidikan tinggi, khususnya melalui Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 yang memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia bagi institusi berstatus Badan Layanan Umum (BLU). Pemberian otonomi ini secara normatif ditujukan untuk meningkatkan kualitas Tri Dharma Perguruan Tinggi melalui analisis kebutuhan riil di tingkat akar rumput (*bottom-up*) (Pradhana, 2021). Namun, data lapangan seringkali menunjukkan adanya resistensi terhadap perubahan sistem serta ketergantungan pada instruksi vertikal yang menghambat kemandirian institusional secara struktural maupun kultural.

Kondisi objektif tersebut menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara ekspektasi kebijakan otonomi dengan realitas implementasinya di lapangan. Zamiko dan Zainuri (2025) menjelaskan meskipun regulasi BLU menjanjikan kelincuhan manajerial, banyak institusi justru terjebak dalam "birokratisasi baru" yang hanya memindahkan

beban administrasi tanpa menyentuh substansi peningkatan mutu. Ketidaksinkronan antara kesiapan sumber daya manusia dengan kompleksitas sistem manajemen berbasis otonomi inilah yang menjadi celah krusial, di mana fleksibilitas seringkali disalahartikan sebagai kebebasan tanpa arah yang berujung pada inefisiensi anggaran.

Upaya akademik untuk membedah persoalan ini sebenarnya telah dilakukan melalui berbagai studi terdahulu yang menyoroti aspek efektivitas manajemen dan otonomi kampus. Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya masih terfokus pada efisiensi birokrasi secara umum atau aspek finansial murni dalam status BLU (Maulida & Maarif, n.d.; Tuu et al., 2024; Waluyo, 2014). Terdapat celah penelitian (*research gap*) yang nyata mengenai bagaimana strategi komunikasi dan manajemen digunakan secara spesifik untuk mengimplementasikan nilai-nilai substantif, seperti moderasi beragama, di tengah transisi tata kelola institusi keagamaan yang sedang bertransformasi secara ideologis.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi antara strategi implementasi manajemen berbasis otonomi dengan upaya penguatan moderasi beragama sebagai distingsi utama PTKIN. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, studi ini melihat otonomi bukan hanya sebagai alat efisiensi, tetapi sebagai instrumen strategis untuk melakukan rekayasa ulang (*re-engineering*) struktur pengambilan keputusan guna merespons dinamika sosial-keagamaan. Melalui pendekatan ini, kemandirian unit di bawah universitas diberdayakan untuk menjadi subjek aktif yang merancang strategi pengembangan sesuai dengan kebutuhan lokal namun tetap dalam koridor visi makro universitas.

Kerangka teoritik yang digunakan dalam penelitian ini bersandar pada konsep *School-Based Management* yang menekankan desentralisasi kewenangan sebagai kunci efektivitas organisasi Pendidikan (Berhanu, 2023). Teori ini dikolaborasikan dengan perspektif kepemimpinan partisipatif (*Shared Leadership*) (Conger & Pearce, 2023).

Subjek penelitian ini secara spesifik ditetapkan pada UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri (UIN Saizu) Purwokerto, sebuah institusi yang sedang berada dalam fase krusial transformasi kelembagaan menuju keunggulan integratif. Fokus penelitian diarahkan pada interaksi antara pimpinan rektorat, dekanat, hingga unit penunjang akademik dalam menjalankan otoritas strategis di tingkat fakultas. Lokus ini dipilih karena dinamika

internal UIN Saizu memberikan gambaran konkret mengenai bagaimana strategi implementasi manajemen berbasis moderasi beragama dijalankan dalam lingkungan akademik yang memiliki keragaman sosiologis dan tuntutan akreditasi yang tinggi.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak akan panduan strategis yang adaptif bagi PTKIN di Indonesia guna menjembatani regulasi otonomi pemerintah dengan realitas kapasitas manajerial di lapangan. Tujuan utamanya adalah merumuskan model strategi implementasi manajemen berbasis moderasi beragama yang mampu mengoptimalkan inovasi kurikulum, produktivitas dosen, dan distingsi akademik secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menawarkan solusi praktis bagi pengambil kebijakan untuk mentransformasi otonomi kampus menjadi instrumen nyata dalam penguatan reputasi institusional di tingkat nasional maupun internasional.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus deskriptif untuk mengeksplorasi secara mendalam strategi implementasi manajemen berbasis moderasi beragama di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Pemilihan metode ini didasarkan pada kebutuhan untuk memahami fenomena manajerial dalam konteks alaminya (*naturalistic setting*), di mana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci untuk menangkap makna di balik kebijakan dan tindakan strategis yang diambil oleh pengelola institusi (Afrizal, 2019). Dengan desain studi kasus, penelitian ini mampu membedah kompleksitas interaksi antara kebijakan otonomi kampus dengan realitas implementasi pada unit-unit kerja secara komprehensif.

Sumber data dalam penelitian ini ditentukan secara purposif (*purposive sampling*) guna memastikan informasi diperoleh dari informan yang memiliki otoritas dan pemahaman mendalam terkait tata kelola universitas. Informan kunci melibatkan unsur pimpinan rektorat, dekanat, serta kepala unit penunjang akademik yang bertanggung jawab atas pelaksanaan otonomi di tingkat fakultas dan universitas. Selain data primer dari informan, penelitian ini juga memanfaatkan sumber data sekunder berupa dokumen resmi universitas, rencana strategis (Renstra), laporan kinerja tahunan, serta regulasi

internal yang relevan dengan pola pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia di UIN Saizu.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode yang meliputi wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali persepsi informan mengenai efektivitas strategi yang telah dijalankan. Observasi difokuskan pada pola pengambilan keputusan dan koordinasi antarunit kerja dalam ekosistem kampus. Sementara itu, studi dokumentasi berfungsi sebagai teknik validasi untuk menyinkronkan antara pernyataan lisan informan dengan bukti fisik kebijakan yang tertuang dalam naskah dinas maupun regulasi kampus.

Seluruh data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif Miles et al. (2014), yang terdiri dari tahapan kondensasi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap kondensasi, peneliti memilah dan menyederhanakan data yang relevan dengan fokus strategi implementasi. Data tersebut kemudian disajikan dalam bentuk naratif yang sistematis untuk melihat pola-pola strategis yang muncul. Terakhir, dilakukan uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik guna menjamin kredibilitas dan objektivitas temuan penelitian sebelum ditarik kesimpulan akhir yang kredibel secara akademik.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Hasil Penelitian**

Implementasi strategi manajemen berbasis moderasi beragama di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri (UIN Saizu) Purwokerto secara substantif berfokus pada pemberian wewenang yang luas kepada unit-unit di bawahnya melalui restrukturisasi pola pengambilan keputusan. Data lapangan menunjukkan bahwa pimpinan universitas telah merumuskan kebijakan yang mendelegasikan otoritas strategis kepada fakultas dan lembaga guna meningkatkan efisiensi layanan akademik dan administratif. Strategi ini dikembangkan sebagai respon terhadap transformasi status universitas menjadi Badan Layanan Umum (BLU) yang menuntut kelincahan manajerial tinggi. Hal ini ditegaskan oleh pimpinan dalam sesi wawancara yang menyatakan bahwa,

"Filosofi utama kami dalam menerapkan moderasi beragama adalah memberikan kepercayaan penuh kepada Dekan dan Ketua Lembaga untuk menakhodai unitnya masing-masing secara mandiri, karena mereka yang paling memahami dinamika di tingkat akar rumput, sementara universitas berfungsi sebagai regulator dan koordinator kebijakan makro" (Informan 1, Wawancara 12 April 2026).

Pola perencanaan di UIN Saizu mencerminkan pendekatan *bottom-up* yang sangat kuat, di mana kemandirian unit dimulai dari penyusunan program kerja melalui forum Rapat Kerja (Raker) di tingkat fakultas sebelum disinkronkan di tingkat universitas. Temuan dokumentasi pada naskah Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) menunjukkan adanya diversifikasi alokasi anggaran yang memungkinkan setiap unit mengembangkan potensi unggulan lokalnya. Berdasarkan catatan observasi peneliti pada rapat koordinasi anggaran, terlihat proses negosiasi yang transparan di mana setiap unit kerja memiliki otoritas untuk menyesuaikan pagu anggaran berdasarkan prioritas kebutuhan akademik yang mendesak. Fleksibilitas ini memungkinkan penyerapan anggaran yang lebih efektif dibandingkan pola sentralistik lama yang seringkali mengalami keterlambatan eksekusi akibat prosedur birokrasi yang rigid.

Dalam aspek operasional, kemandirian manajemen di UIN Saizu mencakup pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan kurikulum secara otonom. Data dokumen menunjukkan bahwa fakultas memiliki kewenangan penuh dalam mendesain kurikulum yang memiliki distingsi keilmuan unik tanpa harus menunggu persetujuan birokratis yang panjang dari pusat, selama masih dalam koridor standar mutu nasional. Seorang informan dari program studi menjelaskan bahwa,

"Kami diberikan ruang gerak seluas-luasnya untuk melakukan inovasi akademik, termasuk menggandeng mitra industri untuk sinkronisasi kurikulum, sehingga lulusan kami memiliki daya saing yang lebih spesifik" (Informan 2, Wawancara 14 April 2026).

Peneliti juga menemukan catatan observasi mengenai peningkatan produktivitas dosen yang dipicu oleh adanya sistem remunerasi dan pemberian insentif berbasis kinerja yang dikelola secara profesional oleh unit penjaminan mutu. Namun demikian, data lapangan juga mengungkap adanya kompleksitas dalam proses transisi manajemen ini. Berdasarkan tinjauan dokumentasi laporan internal, ditemukan kendala berupa variasi

kapasitas manajerial antarunit yang tidak merata serta beberapa regulasi kementerian yang terkadang masih tumpang tindih dengan kebijakan otonomi kampus. Hal ini dikonfirmasi melalui wawancara dengan staf administrasi yang menyebutkan bahwa,

"Tantangan terbesarnya adalah sinkronisasi kecepatan antara tuntutan otonomi yang ingin serba cepat dengan sistem aplikasi pelaporan dari pusat yang terkadang masih kaku dan kurang fleksibel" (Informan 3, Wawancara 15 April 2026).

Meskipun terdapat hambatan teknis, pengamatan peneliti menunjukkan adanya upaya mitigasi melalui penguatan sistem informasi manajemen terpadu yang meminimalisir kesalahan administratif dan memperkuat transparansi data di seluruh lini organisasi. Mekanisme kontrol dan akuntabilitas tetap menjadi pilar utama guna memastikan otonomi tidak berjalan tanpa arah. Temuan pada dokumen Audit Mutu Internal (AMI) dan Laporan Capaian Kinerja (LCK) membuktikan bahwa setiap unit diwajibkan mempertanggungjawabkan setiap kebijakan manajerialnya secara periodik. Peneliti mengamati bahwa proses evaluasi ini dilakukan melalui dashboard digital yang memungkinkan pimpinan memantau indikator kinerja utama (IKU) setiap fakultas secara real-time. Melalui pola ini, UIN Saizu berhasil menciptakan keseimbangan antara kebebasan manajerial di tingkat unit dengan kewajiban menjaga standar mutu universitas secara kolektif, sehingga implementasi MB benar-benar berdampak pada penguatan reputasi institusional di tingkat nasional maupun internasional.

## **2. Pembahasan**

### **a. Transformasi Tata Kelola: Dari Sentralisasi ke Otonomi Strategis**

Transformasi tata kelola di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri (UIN Saizu) Purwokerto menandai pergeseran paradigma dari model birokrasi sentralistik menuju ekosistem otonomi strategis yang lebih responsif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen berbasis moderasi beragama di institusi ini bukan sekadar perubahan administratif, melainkan sebuah rekayasa ulang (*re-engineering*) terhadap struktur pengambilan keputusan. Dengan mendistribusikan kewenangan kepada unit-unit di tingkat fakultas dan lembaga, UIN Saizu berhasil memangkas rantai birokrasi yang selama ini menjadi hambatan utama dalam akselerasi program kerja di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN).

Model otonomi ini memberikan ruang bagi unit untuk mendefinisikan prioritasnya sendiri, yang secara teoretis selaras dengan konsep *School-Based Management* (SBM). Teori ini menekankan bahwa efektivitas organisasi pendidikan sangat bergantung pada desentralisasi kewenangan dan kemampuan unit terkecil dalam mengelola sumber daya secara mandiri (Siahaan et al., 2022). Kunci utama dari transformasi ini terletak pada pemanfaatan status Badan Layanan Umum (BLU) sebagai instrumen fleksibilitas. Data lapangan mengungkapkan bahwa otonomi strategis di UIN Saizu termanifestasi dalam keleluasaan pengelolaan anggaran dan sumber daya manusia yang berbasis pada capaian kinerja.

Berbeda dengan sistem manajemen tradisional yang cenderung kaku dan bergantung pada instruksi vertikal (*top-down*), strategi Manajemen Berbasis Moderasi Beragama di UIN Saizu mendorong terciptanya mekanisme perencanaan *bottom-up*. Unit-unit kerja tidak lagi menjadi objek kebijakan, melainkan subjek aktif yang merancang strategi pengembangan sesuai dengan distingsi akademik masing-masing. Implementasi ini mencerminkan perspektif *Shared Leadership* (kepemimpinan partisipatif), di mana pimpinan universitas memberikan kepercayaan penuh kepada Dekan dan Ketua Lembaga untuk menakhodai unitnya masing-masing secara mandiri (Abdillah, 2025).

Transformasi ini menciptakan "otonomi yang bertanggung jawab," di mana kebebasan manajerial di tingkat fakultas diimbangi dengan kewajiban mencapai target Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah ditetapkan secara kolektif di tingkat universitas. Pergeseran menuju otonomi strategis ini berdampak signifikan pada kelincahan (*agility*) institusi dalam merespons dinamika eksternal, memungkinkan fakultas untuk melakukan inovasi kurikulum dan pengembangan kerjasama kemitraan secara cepat. Hal ini membuktikan bahwa desentralisasi kewenangan yang dijalankan secara sistematis mampu meningkatkan *sense of ownership* dari para pengelola di tingkat unit, yang pada gilirannya memicu peningkatan produktivitas akademik dan efisiensi operasional.

#### **b. Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Akuntabilitas Digital**

Keberhasilan implementasi manajemen berbasis moderasi beragama di UIN Saizu sangat dipengaruhi oleh sinergi antara kepemimpinan partisipatif dan budaya

akuntabilitas berbasis digital. Kepemimpinan partisipatif di institusi ini bermanifestasi dalam pelibatan aktif fakultas dan program studi dalam proses pengambilan keputusan strategis. Mekanisme Rapat Kerja (Raker) menjadi ruang negosiasi di mana aspirasi dari tingkat akar rumput disinkronkan dengan visi besar universitas. Model kepemimpinan ini, yang sejalan dengan konsep *Shared Leadership*, secara teoretis mampu meningkatkan komitmen organisasional karena para pelaksana kebijakan merasa memiliki andil dalam perumusan target institusi (Intan & Wahono, 2026). Dalam konteks manajemen berbasis moderasi beragama, keterlibatan ini menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa otonomi yang diberikan benar-benar selaras dengan kebutuhan riil di lapangan, sekaligus meminimalisir resistensi terhadap perubahan sistem.

Budaya akuntabilitas digital hadir sebagai instrumen kendali mutu yang menjamin bahwa desentralisasi kewenangan tidak berujung pada hilangnya kontrol pusat. Penggunaan platform digital, seperti *dashboard* pemantauan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan sistem Audit Mutu Internal (AMI) daring, telah mengubah cara institusi memandang tanggung jawab kerja. Akuntabilitas tidak lagi dipahami sebagai laporan administratif tahunan yang bersifat retrospektif, melainkan sebuah proses monitoring berkelanjutan yang transparan. Digitalisasi ini memungkinkan pimpinan untuk memantau progres setiap unit secara *real-time*, sehingga potensi deviasi terhadap target kinerja dapat dideteksi lebih dini (Pettalongi et al., 2025).

Hal ini menciptakan model tata kelola yang disebut sebagai *cybernetic control*, di mana fleksibilitas unit yang dihasilkan melalui kepemimpinan partisipatif dikawal ketat melalui parameter digital yang objektif melalui akuntabilitas digital. Perpaduan antara gaya kepemimpinan yang inklusif dengan sistem pengawasan digital yang terukur telah memposisikan UIN Saizu sebagai institusi yang tidak hanya lincah secara manajerial, tetapi juga kredibel dalam menjalankan amanah sebagai instansi Badan Layanan Umum (BLU) yang berorientasi pada mutu akademik berkelanjutan.

### **c. Relevansi Kurikulum dan Distingsi Akademik Institusi**

Implementasi Manajemen Berbasis Moderasi Beragama di UIN Saizu memberikan dampak signifikan terhadap fleksibilitas pengembangan akademik, khususnya dalam menjaga relevansi kurikulum dengan tuntutan zaman. Pemberian kewenangan kepada fakultas dan program studi untuk mendesain kurikulum secara mandiri mencerminkan

Nirmayanthi et al. (2024) menjelaskan prinsip utama *School-Based Management* (SBM) yang bertujuan menciptakan proses adaptasi lebih cepat terhadap dinamika pasar kerja dan kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dalam perspektif ini, unit kerja mampu memberikan respons cepat terhadap standar kompetensi industri tanpa terjebak dalam rantai birokrasi universitas yang panjang. Relevansi ini menjadi krusial untuk memastikan bahwa lulusan tidak hanya menguasai aspek keilmuan secara teoretis, tetapi juga memiliki keterampilan praktis yang adaptif.

Lebih lanjut, otonomi akademik ini berhasil melahirkan distingsi atau kekhasan akademik yang menjadi identitas kuat bagi UIN Saizu. Integrasi nilai-nilai lokal dan moderasi beragama disisipkan secara sistematis dalam mata kuliah penciri institusi (Syaifuddin & Annur, 2025). Kebebasan manajerial yang diberikan melalui model manajemen berbasis otonomi ini memungkinkan setiap program studi menggali potensi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang unik. Sintesis antara nilai-islam dengan ilmu pengetahuan modern yang dikelola secara mandiri oleh tiap unit mencerminkan penerapan pengelolaan yang profesional, di mana struktur kurikulum didesain agar selaras dengan lingkungan sosiologis wilayah setempat (Asyhari & Budianto, 2025).

Kemandirian dalam pengembangan kurikulum ini diperkuat oleh pola *Shared Leadership* melalui kolaborasi eksternal yang dikelola secara otonom di tingkat program studi. Unit-unit di UIN Saizu secara aktif melibatkan praktisi, alumni, dan pakar industri dalam penyusunan draf kurikulum melalui proses pengambilan keputusan partisipatif. Partisipasi pihak luar ini menjamin bahwa distingsi akademik yang dibangun tetap berbasis pada standar kualitas global namun tetap membumi secara lokal. Dalam kerangka Manajemen Berbasis, keterlibatan pemangku kepentingan ini menjadi pilar penting bagi akuntabilitas publik, di mana produk akademik dinilai langsung oleh masyarakat pengguna. Dengan demikian, distingsi akademik di UIN Saizu bukan sekadar label formalitas, melainkan hasil dari strategi manajerial yang memberikan ruang bagi inovasi akademik tanpa batas.

#### **d. Dinamika Hambatan: Kapasitas SDM dan Rigiditas Regulasi**

Implementasi manajemen berbasis moderasi beragama di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri (UIN Saizu) tidak luput dari berbagai hambatan kompleks yang menguji ketahanan

sistem manajemen yang sedang dibangun. Berdasarkan temuan penelitian, salah satu determinan penghambat yang paling signifikan adalah variasi kapasitas manajerial sumber daya manusia (SDM) di tingkat pelaksana teknis. Transisi dari sistem sentralistik ke otonom menuntut kompetensi SDM yang tidak hanya cakap secara akademik, tetapi juga terampil dalam tata kelola manajerial yang akuntabel. Data lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat gap kompetensi antara ekspektasi kebijakan otonomi dengan kesiapan staf administrasi dalam menerjemahkan fleksibilitas tersebut ke dalam prosedur operasional standar (SOP) di tingkat unit. Kesenjangan ini seringkali memicu kelambatan adaptasi, di mana instruksi pimpinan untuk bergerak lincah terhambat oleh keterbatasan pemahaman staf terhadap sistem pelaporan dan tata kelola berbasis kinerja yang bersifat digital.

Hambatan SDM ini diperumit oleh adanya fenomena "kenyamanan birokrasi lama" (*bureaucratic inertia*), di mana sebagian personel masih terjebak pada pola kerja konvensional yang pasif dan menunggu instruksi atasan. Dalam perspektif teori organisasi, keberhasilan desentralisasi sangat bergantung pada kesiapan mental pelaksana untuk mengambil inisiatif (*proactive behavior*) (Pranitasari, 2020). Di UIN Saizu, pemberian otoritas yang luas kepada unit terkadang belum dibarengi dengan keberanian manajerial yang merata di seluruh lini staf, sehingga otonomi strategis yang diberikan oleh universitas belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi inovasi di tingkat akar rumput. Temuan mengenai keluhan teknis dalam sinkronisasi data pada platform digital menjadi bukti bahwa literasi teknologi dan manajerial masih memerlukan pendampingan serta penguatan yang bersifat kontinyu melalui skema *capacity building* yang terukur (Satori et al., 2013).

Selain faktor internal SDM, rigiditas regulasi dari pemerintah pusat (Kementerian Keuangan dan Kementerian Agama) menjadi faktor eksternal yang menghambat fleksibilitas manajemen berbasis moderasi Bergama di UIN Saizu. Meskipun status Badan Layanan Umum (BLU) secara normatif memberikan ruang otonomi keuangan, namun dalam praktiknya seringkali terjadi tumpang tindih regulasi yang bersifat membatasi (*restricting regulation*). Data dokumen internal mengungkap bahwa kebijakan otonomi kampus seringkali berbenturan dengan sistem aplikasi pelaporan pusat yang masih kaku dan tidak sinkron dengan kebutuhan lokal kampus yang dinamis. Susanti

(2025) menjelaskan ketidaksinkronan ini menciptakan ambiguitas peran di tingkat unit, di mana di satu sisi dituntut untuk inovatif dan mandiri, namun di sisi lain tetap terikat pada prosedur pertanggungjawaban administratif yang sangat rigid dan bersifat *top-down*.

Dinamika hambatan ini mencerminkan adanya *decoupling* antara kebijakan otonomi di tingkat makro dengan realitas teknis di tingkat mikro. Rigiditas regulasi seringkali memaksa pengelola di UIN Saizu untuk mengalokasikan energi lebih besar pada pemenuhan aspek formalitas administratif dibandingkan pada pengembangan substansi mutu akademik. Analisis ini menunjukkan bahwa strategi moderasi beragama di PTKIN memerlukan harmonisasi regulasi yang lebih fleksibel dari pemerintah pusat untuk benar-benar melepaskan potensi kreatif institusi. Tanpa adanya sinkronisasi antara otonomi manajerial dengan penyederhanaan birokrasi eksternal, implementasi moderasi berasi beragama berisiko hanya menjadi "otonomi semu" yang justru menambah beban administrasi tanpa memberikan dampak signifikan pada efisiensi organisasi. Oleh karena itu, solusi strategis yang dilakukan UIN Saizu melalui penguatan sistem informasi internal menjadi langkah mitigasi krusial untuk menjembatani antara kebutuhan otonomi kampus dengan keterbatasan regulasi pusat.

## **KESIMPULAN**

Transformasi tata kelola di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto melalui strategi manajemen berbasis moderasi beragama mengimplikasikan bahwa otonomi strategis bukan sekadar instrumen efisiensi administratif, melainkan prasyarat fundamental bagi terciptanya ekosistem akademik yang lincah, inovatif, dan memiliki daya saing global. Keberhasilan model ini menegaskan bahwa sinergi antara kepemimpinan partisipatif dan budaya akuntabilitas digital mampu meningkatkan *sense of ownership* serta produktivitas institusional secara signifikan, sekaligus memberikan ruang bagi pengembangan kurikulum yang adaptif dan berbasis kearifan lokal. Namun, keberadaan hambatan berupa kesenjangan kapasitas manajerial sumber daya manusia dan rigiditas regulasi pemerintah pusat menunjukkan perlunya harmonisasi kebijakan yang lebih fleksibel agar otonomi tidak terjebak dalam formalitas administratif belaka. Sebagai rekomendasi, institusi perlu mengintensifkan program *capacity building* yang berkelanjutan bagi staf pelaksana teknis guna memperkecil gap kompetensi manajerial.

Selain itu, pemerintah pusat melalui kementerian terkait disarankan untuk melakukan penyederhanaan birokrasi dan sinkronisasi sistem pelaporan yang lebih adaptif terhadap dinamika tata kelola Badan Layanan Umum di lingkungan perguruan tinggi keagamaan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdillah, M. R. (2025). The kreativitas dan resiliansi individu: Peran dari share leadership: Kreativitas dan resiliansi individu: Peran dari share leadership. *BASELINE: Jurnal Mahasiswa Magister Manajemen*, 2(3), 457–466.
- Afrizal. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif: Sebagai Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. PT Rajagrafindo Persada.
- Asyhari, M. S., & Budianto, K. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Tradisional dan Manajemen Modern dalam Transformasi Kelembagaan Pesantren: Studi Multi-Kasus pada Pesantren Unggulan di Indonesia. *IMTIYAZ: Jurnal Ilmu Keislaman*, 9(4), 1096–1115.
- Berhanu, K. Z. (2023). Practices, Challenges, and Prospects of Implementing School-Based Management (SBM) System in Ethiopian Schools: Implications for Policy Makers. *Research in Educational Administration & Leadership*, 8(2), 465–504.
- Bona, M. F. (2025). PMB PTKIN 2026 Dibuka, 36 Kampus Akreditasi Unggul Siap Terima Maba. *BeritaSatu*. <https://www.beritasatu.com/nasional/2951908/pmb-ptkin-2026-dibuka-36-kampus-akreditasi-unggul-siap-terima-maba>
- Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2023). Empowerment's pivotal role in enhancing effective self-and shared leadership. *Principles of Organizational Behavior: The Handbook of Evidence-Based Management 3rd Edition*, 293–310.
- Hadi, M. S. (2025). Proyeksi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Masa Depan. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4(6), 9436–9445.
- Hendra, H., Ishomuddin, I., & Faridi, F. (2023). Pembaharuan Kelembagaan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam: Tantangan Dan Peluang Dalam Era Modernisasi. *Tajdid: Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Kemanusiaan*, 7(2), 157–171.
- Intan, R., & Wahono, P. (2026). *Efektivitas Tim Riset*. Penerbit KBM Indonesia.
- Marginson, S. (2022). What is global higher education? *Oxford Review of Education*, 48, 492–517. <https://doi.org/10.1080/03054985.2022.2061438>
- Maulida, G. R., & Maarif, A. K. (n.d.). *Curriculum Policy of Islamic Studies Based on Arabic Language at Ora Aji Islamic Boarding School Yogyakarta*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nirmayanthi, A., Abdalla, M. A. F., Hasan, M., & Syamsudduha, S. (2024). Implementasi manajemen strategik berbasis sekolah. *Cognoscere: Jurnal Komunikasi Dan Media Pendidikan*, 2(3), 1–10.

- Pettalongi, S. S., Widodo, J., Djunaedi, D., Lestari, N., & Anisa, N. (2025). *Digitalisasi dan transformasi sumber daya manusia*. Penerbit Naga Pustaka.
- Pradhana, R. S. (2021). Otonomi Pengelolaan Keuangan Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PN-BH). *Jurnal Hukum Peratun*, 4(2), 171–190.
- Pranitasari, D. (2020). *Keterikatan kerja dosen sebagai kunci keberhasilan perguruan tinggi*. Deepublish.
- Satori, D., Meirawan, D., & Komariah, A. (2013). Model Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah (School Capacitybuilding) Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 10(1).
- Siahaan, A., Syukri, M., Nazri, E., & Azmar, A. (2022). Peningkatan Kualitas Pendidikan Sekolah Unggulan dan Perguruan Tinggi. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 3(2), 175–193.
- Susanti, I. (2025). *Pembangunan Kelembagaan Dalam Administrasi Publik*. Penerbit Berseri.
- Syaifuddin, M., & Annur, A. F. (2025). *Kurikulum Berbasis MBKM dan Moderasi Beragama di Perguruan Tinggi Islam*. Penerbit NEM.
- Tuu, M. R., Aneta, Y., & Tui, F. P. D. (2024). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Blu) Melalui Sistem Informasi Rencana Bisnis Anggaran (RBA) Di Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo. *Normalita (Jurnal Pendidikan)*, 11(3).
- Waluyo, B. (2014). Analisis permasalahan pada implementasi pola pengelolaan keuangan badan layanan umum. *Jurnal Infoartha*, 3(12), 27–38.
- Zamiko, A., & Zainuri, A. (2025). Manajemen Berbasis Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(2), 661–666.