Copyright © The Author(s)
IJIER: Indonesian Journal of Islamic Educational Review, Vol.3, No.3, 2026: 2805-2823
Available online at: https://ssed.or.id/journal/ijier
ISSN 3047-0706

Kepemimpinan Berkeadilan Gender dalam Manajemen Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam: Kajian Literatur Kritis Perspektif Qirā'ah Mubādalah dan Implikasinya bagi Tata Kelola Akademik

Gender-Equitable Leadership in Islamic Higher Education Management: A Critical Literature Review Based on the Qirā'ah Mubādalah Perspective and Its Implications for Academic Governance

[1]Zakiya Sifa Amri, [2]Zainal Arifin, [3]Karwadi, [4]Rohmatun Lukluk Isnaini, [5]Fira Nisa Rahmawati, [6]Siti Nisrofah

[1-5]Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Indonesia
[6]Institut Teknologi dan Sains Nahdlatul Ulama Pekalongan, Indonesia
e-mail: zakiyasyifasyifaamri@gmail.com

Abstrak: *Kesetaraan gender dalam kepemimpinan perguruan tinggi keagamaan Islam (PTKI) tidak cukup dinilai melalui jumlah perempuan yang menduduki jabatan struktural. Mekanisme seleksi, jalur karier akademik, jejaring informal, legitimasi profesional, dan interpretasi sosial-keagamaan bersama-sama membentuk akses dan pelaksanaan kewenangan. Kajian ini menganalisis secara kritis hambatan organisasi, negosiasi peran gender, dan relevansi Qirā'ah Mubādalah bagi tata kelola akademik. Penelitian menggunakan critical literature review dengan sintesis tematik-integratif terhadap korpus purposif berisi 45 rujukan ilmiah yang meliputi teori organisasi, studi empiris PTKI Indonesia, penelitian pembanding internasional, dan hermeneutika Islam berperspektif gender. Sumber dibedakan berdasarkan status bukti, konteks, desain penelitian, relevansi penjelasan, dan keteralihan; kajian tidak mengklaim pencarian sistematis lengkap maupun hitungan identifikasi PRISMA. Sintesis empiris menghasilkan tiga pola yang saling terkait, yakni struktur kesempatan yang bergender, negosiasi legitimasi profesional dan sosial-keagamaan, serta pengaruh norma agama dan budaya kelembagaan. Pola tersebut dibedakan dari model evaluatif empat ranah yang dikembangkan penulis, yaitu struktur kesempatan, negosiasi kewenangan, etika kesalingan, dan akuntabilitas kelembagaan. Model merumuskan proposisi yang dapat diuji melalui indikator transparansi pengangkatan, pendampingan karier, partisipasi pengambilan keputusan, keadilan organisasi, dan penjaminan mutu akademik. Qirā'ah Mubādalah dimanfaatkan sebagai lensa etis, bukan bukti efektivitas kebijakan. Keterbatasan kajian meliputi cakupan sumber purposif, keragaman desain, keterbandingan antarinstitusi yang terbatas, dan belum adanya validasi empiris model.*

Kata Kunci: *Kajian literatur kritis; Kepemimpinan berkeadilan gender; Manajemen pendidikan Islam; Perguruan tinggi keagamaan Islam; Qirā'ah Mubādalah; Tata kelola akademik*

Abstract: *Gender equity in Indonesian Islamic higher education cannot be assessed solely through the number of women holding formal leadership positions. Recruitment rules, academic career pathways, informal networks, professional legitimacy, and socioreligious interpretation*

jointly shape access to authority. This study critically analyzes organizational barriers, gender-role negotiation, and the contribution of Qirā'ah Mubādalah to gender-responsive academic governance. It employs a critical literature review with integrative thematic synthesis of a purposively assembled corpus of 45 scholarly references covering organizational theory, empirical studies of Indonesian Islamic higher education, international comparisons, and Islamic gender hermeneutics. Sources are differentiated by evidential status, context, design, explanatory relevance, and transferability; no exhaustive systematic-search or PRISMA identification count is claimed. The empirical literature yields three overlapping patterns: gendered opportunity structures, negotiation of professional and socioreligious legitimacy, and the role of institutional religious-cultural norms. These are distinguished from an original four-domain evaluative model comprising opportunity structures, authority negotiation, reciprocal ethics, and institutional accountability, which formulates testable propositions and indicators concerning appointment transparency, career mentoring, decision-making participation, organizational justice, and academic quality assurance. Qirā'ah Mubādalah serves as an ethical interpretive lens rather than evidence of policy effectiveness. Limitations include purposive source coverage, heterogeneous research designs, limited comparability across institutions, and the absence of empirical model validation. The framework offers an agenda for multi-site institutional inquiry and policy evaluation.

Keywords: *Academic governance; Critical literature review; Gender-equitable leadership; Islamic higher education; Qirā'ah Mubādalah; Women leaders*

Pendahuluan

Kualitas tata kelola perguruan tinggi dipengaruhi oleh cara institusi memilih pemimpin, mendistribusikan kewenangan, mengembangkan karier dosen, dan mempertanggungjawabkan keputusan akademik. Dalam konteks kesetaraan gender, pengakuan hak yang sama belum dengan sendirinya menghasilkan kesempatan dan pengalaman kepemimpinan yang setara. Acker (1990, 2006) menunjukkan bahwa organisasi mereproduksi ketimpangan melalui proses yang tampak netral, sedangkan teori kesesuaian peran menjelaskan prasangka yang timbul ketika karakteristik pemimpin dilekatkan pada stereotip maskulin (Eagly & Karau, 2002). Oleh sebab itu, persoalan kepemimpinan perempuan perlu dibaca sekaligus sebagai masalah desain kelembagaan, penilaian kompetensi, dan relasi kekuasaan.

Di perguruan tinggi internasional, kesenjangan keterwakilan terlihat pada struktur karier dan jabatan puncak. Telaah Meza-Mejia et al. (2023) mencatat, berdasarkan data lintas negara yang mereka kutip, perempuan menempati 18% jabatan rektor pada sembilan negara Amerika Latin dan 15% pada 48 negara Eropa; angka tersebut menggambarkan konteks dalam telaah itu, bukan prevalensi perguruan tinggi keagamaan Islam (PTKI) Indonesia. Penelitian tentang hierarki universitas di Inggris dan Wales memperlihatkan perlunya menganalisis gender bersama ras/etnis, alih-alih menjadikan kelompok perempuan sebagai kategori yang seragam (Xiao et al., 2023). Sementara itu, tinjauan di Nigeria, Afrika Selatan, dan Inggris mengidentifikasi hambatan karier, kebutuhan mentoring, dan perubahan kebijakan (Kaymakcioglu & Thomas, 2024). Temuan lintas negara memberi titik banding, tetapi institusi dan sistem rekrutmennya tidak identik dengan PTKI.

Konteks PTKI memiliki kekhasan karena prosedur birokrasi akademik berkelindan dengan jaringan organisasi, reputasi keilmuan, dan otoritas sosial-keagamaan. Dalam studi kualitatif dan

telaah dokumen terhadap perguruan tinggi keagamaan Islam negeri (PTKIN), Abidin et al. (2023) mengidentifikasi hambatan kualifikasi, budaya patriarkal, dan penafsiran agama yang bias gender. Data yang dihimpun penulis tersebut untuk periode 2019–2022 mencatat 40 kandidat perempuan dari total 323 kandidat rektor/ketua (12,38%) dan delapan dari 58 PTKIN dalam cakupan datanya dipimpin perempuan (13,80%). Sementara itu, Hidayah dan Munastiwi (2019), melalui wawancara mendalam dengan 12 dosen perempuan di Banda Aceh, menunjukkan bahwa aspirasi kepemimpinan akademik dapat berbeda dari aspirasi manajerial; pola penunjukan pejabat turut membatasi kesempatan mendaftar. Witriani et al. (2026) justru meneliti dinamika kepemimpinan pada perempuan yang telah menjadi rektor. Perbedaan unit dan tahapan karier ini menegaskan perlunya memisahkan pertanyaan tentang akses, aspirasi, dan penggunaan kewenangan.

Secara analitis, persentase kandidat dari Abidin et al. (2023) merupakan titik masuk, bukan diagnosis akhir. Kandidat yang tercatat hanyalah mereka yang sudah melampaui proses kualifikasi dan pencalonan; perempuan yang tidak memperoleh akses pelatihan, jabatan antara, atau dukungan nominasi tidak tampak dalam angka tersebut. Perbedaan antara populasi dosen, kelompok yang memenuhi persyaratan, dan jumlah pelamar harus dipisahkan agar kebijakan afirmatif tidak hanya menyasar tahap pemilihan. Pada saat yang sama, analisis perlu menghindari asumsi bahwa pilihan akademisi perempuan untuk memusatkan karier pada riset dan pengajaran selalu merupakan bentuk ketidakberdayaan. Pengambilan keputusan karier juga mencerminkan aspirasi, pembagian kerja keluarga, sistem penghargaan, dan kesempatan yang disediakan organisasi (Eagly & Karau, 2002; Hidayah & Munastiwi, 2019).

Persoalan kepemimpinan juga relevan langsung bagi manajemen pendidikan. Penelitian R. Isnaini et al. (2021) dan R. L. Isnaini et al. (2023) mengaitkan kepemimpinan berperspektif gender dengan proses pengembangan manajemen dan penjaminan mutu pada universitas Nahdlatul Ulama. Latifi dan Triantini (2024) menunjukkan peran program Sekolah Gender dalam penguatan paradigma inklusif di lingkungan perguruan tinggi Islam. Penelitian tersebut membuka ruang untuk mengaitkan kesempatan kepemimpinan dengan pengembangan kapasitas, pengambilan keputusan akademik, dan iklim institusi, tetapi belum membuktikan hubungan sebab-akibat terhadap capaian pembelajaran mahasiswa.

Kajian literatur internasional telah memetakan pola tindakan pemimpin perempuan (Meza-Mejia et al., 2023), kecenderungan publikasi tentang kepemimpinan akademik (Fauzi et al., 2024), dan strategi menghadapi ketimpangan di Nigeria, Afrika Selatan, serta Inggris (Kaymakcioglu & Thomas, 2024). Kajian-kajian tersebut berharga sebagai pembanding, tetapi kategori “perempuan di pendidikan tinggi” tidak otomatis menjelaskan konfigurasi birokrasi, otoritas keagamaan, dan proses seleksi di PTKI Indonesia. Di sisi lain, penelitian Qirā’ah Mubādalah dalam topik kepemimpinan perempuan terutama berupa kajian interpretasi hadis dan prinsip keadilan relasi (Aliyah & Aulia, 2022; Asri & Abror, 2021; Kodir, 2019). Tidak tepat menyimpulkan bahwa keduanya sudah membuktikan efektivitas kebijakan kepemimpinan pada universitas. Kesenjangan yang lebih spesifik berada pada ketiadaan pembacaan integratif yang sekaligus menilai kekuatan bukti organisasi, cara legitimasi dinegosiasikan, dan batas penerapan prinsip kesalingan pada prosedur akuntabilitas PTKI.

Qirā'ah Mubādalah yang dikembangkan Kodir (2019) berpijak pada relasi resiprokal laki-laki dan perempuan ketika memahami pesan etis Islam. Pendekatan ini relevan bagi PTKI karena perdebatan mengenai siapa yang sah memimpin dapat melibatkan penalaran keagamaan. Kendati demikian, validitas penafsiran tidak serta-merta membuktikan keberhasilan praktik organisasi. Pemisahan antara bukti empiris, argumentasi teologis, dan rekomendasi kebijakan diperlukan agar lensa keagamaan tidak diposisikan sebagai pengganti evaluasi institusional.

Pertemuan tiga ranah literatur itu memunculkan persoalan metodologis penting. Studi organisasi dapat memeriksa prosedur, aktor, dan keluaran keputusan, sedangkan kajian hermeneutika menafsirkan pesan normatif teks dan praktik keagamaan. Keduanya dapat ditempatkan dalam argumentasi yang sama, tetapi tidak memiliki satuan bukti yang dapat dipertukarkan. Akibatnya, kajian ini sengaja membedakan apa yang ditemukan pada PTKI tertentu, apa yang dapat dijelaskan oleh teori, dan apa yang dinilai patut melalui asas kesalingan. Perbedaan tingkatan inferensi tersebut menjadi dasar penilaian kritis sekaligus batas klaim dalam pengembangan model.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kajian ini menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana struktur dan budaya organisasi membentuk ketimpangan kesempatan kepemimpinan di PTKI; (2) bagaimana perempuan menegosiasikan kewenangan dan legitimasi profesional maupun sosial-keagamaan; serta (3) sejauh mana Qirā'ah Mubādalah dapat digunakan sebagai lensa kritis untuk menyusun indikator tata kelola akademik yang berkeadilan gender? Tujuannya ialah menghasilkan sintesis yang membedakan temuan yang telah didukung penelitian dari proposisi analitis yang masih perlu diuji.

Kebaruan artikel terletak pada pengembangan kerangka evaluasi yang membedakan secara eksplisit tiga tingkat pengetahuan: temuan empiris mengenai struktur dan praktik kepemimpinan, konstruksi teoretis tentang legitimasi dan organisasi bergender, serta penilaian etis melalui Qirā'ah Mubādalah. Dibandingkan tinjauan kepemimpinan akademik lintas negara, kajian ini memusatkan perhatian pada PTKI; dibandingkan kajian tafsir kepemimpinan perempuan, kajian ini menerjemahkan asas kesalingan menjadi pertanyaan evaluasi kelembagaan tanpa mengklaim bahwa prinsip normatif telah terbukti menghasilkan mutu akademik. Integrasi tersebut menghasilkan model empat ranah, seperangkat indikator, dan proposisi yang dapat diuji pada pengangkatan pejabat, pengembangan kapasitas, partisipasi senat, serta penjaminan mutu. Dengan demikian, kontribusinya diarahkan pada pengembangan pengetahuan manajemen pendidikan Islam sekaligus menyediakan agenda pengujian kebijakan yang dapat ditelusuri.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode *Critical Literature Review* (CLR) dengan teknik sintesis tematik-integratif untuk mengkaji negosiasi peran gender dalam kepemimpinan PTKI melalui perspektif Qirā'ah Mubādalah. Pendekatan CLR digunakan untuk mengevaluasi secara kritis temuan penelitian, argumentasi teoretis, dan perspektif konseptual yang berkembang dalam literatur. Grant dan Booth (2009) menjelaskan bahwa *critical review* menekankan evaluasi dan sintesis literatur untuk menghasilkan interpretasi atau pengembangan konseptual. Sejalan dengan itu, Torraco (2005) menempatkan kajian integratif sebagai pendekatan untuk

membangun pengetahuan baru melalui penggabungan dan reinterpretasi berbagai sumber ilmiah. Pendekatan tersebut dipilih karena kajian ini mengintegrasikan penelitian empiris mengenai kepemimpinan perempuan, teori organisasi bergender, dan prinsip kesalingan dalam Islam sebagai dasar pengembangan model konseptual kepemimpinan berkeadilan gender.

Sumber data berupa publikasi ilmiah yang relevan dengan kepemimpinan perempuan, ketimpangan gender dalam organisasi, tata kelola pendidikan tinggi, dan Qirā'ah Mubādalah. Unit analisis mencakup temuan empiris, argumentasi teoretis, konsep, serta keterbatasan bukti yang terdapat dalam sumber-sumber tersebut. Korpus literatur terdiri atas 45 rujukan yang mencakup penelitian empiris pada PTKI dan perguruan tinggi lainnya, artikel kajian literatur, karya teoretis, publikasi metodologis, serta literatur hermeneutika Islam. Setiap kelompok sumber memiliki fungsi analitis yang berbeda. Penelitian empiris digunakan untuk memahami fenomena kelembagaan dan praktik kepemimpinan, teori organisasi menjadi landasan untuk menjelaskan mekanisme ketimpangan dan legitimasi, sedangkan literatur Qirā'ah Mubādalah digunakan sebagai perspektif normatif untuk mengevaluasi prinsip keadilan dan kesalingan dalam kepemimpinan.

Penelusuran literatur dilakukan secara tematik melalui Google Scholar dan laman jurnal ilmiah dengan menggunakan kombinasi kata kunci berbahasa Indonesia dan Inggris, antara lain *women's leadership*, *gendered organizations*, *academic leadership*, *Islamic higher education*, *gender negotiation*, kepemimpinan perempuan, kesetaraan gender, PTKI, dan Qirā'ah Mubādalah. Penelusuran dilengkapi dengan pemeriksaan daftar referensi dari publikasi yang relevan untuk mengidentifikasi sumber teoretis dan empiris yang berkaitan dengan fokus kajian. Pemilihan literatur dilakukan secara purposif berdasarkan kesesuaian dengan pertanyaan penelitian, kredibilitas publikasi, kejelasan informasi bibliografis, serta kontribusinya terhadap pengembangan argumentasi. Literatur periode 2019–2026 diprioritaskan untuk memperoleh perkembangan kajian kepemimpinan kontemporer, sedangkan publikasi sebelum periode tersebut tetap digunakan apabila memiliki relevansi teoretis yang mendasar. Sumber yang tidak berkaitan secara substantif dengan fokus kajian tidak dijadikan dasar argumentasi utama.

Pengolahan literatur dilakukan melalui identifikasi karakteristik sumber, ekstraksi informasi yang relevan, dan evaluasi kritis terhadap isi publikasi. Informasi yang dianalisis meliputi penulis dan tahun publikasi, konteks penelitian, pendekatan metodologis, temuan atau argumentasi utama, keterbatasan penelitian, serta relevansinya dengan kepemimpinan PTKI. Evaluasi kritis diarahkan pada kesesuaian antara rancangan penelitian dan kesimpulan yang dihasilkan, kekuatan argumentasi, perbedaan konteks kelembagaan, serta kemungkinan penerapan temuan pada lingkungan pendidikan tinggi keagamaan Islam. Perbandingan tersebut digunakan untuk membedakan temuan yang memiliki dukungan empiris langsung, argumentasi yang bersifat teoretis, dan prinsip normatif yang memerlukan pengujian lebih lanjut. Dengan demikian, sintesis tidak hanya didasarkan pada persamaan tematik, tetapi juga mempertimbangkan perbedaan dan keterbatasan bukti antarsumber.

Analisis data menggunakan sintesis tematik-integratif yang mengadaptasi prinsip analisis tematik Braun dan Clarke (2006). Proses analisis mencakup pembacaan literatur, identifikasi gagasan utama, pengodean, pengelompokan tema, perbandingan antarsumber, dan pengembangan interpretasi konseptual. Pengodean awal diarahkan pada tiga tema, yaitu

ketimpangan struktural dan kultural, negosiasi kewenangan dan legitimasi kepemimpinan, serta hubungan nilai keagamaan dengan praktik organisasi. Tema-tema tersebut dianalisis melalui perbandingan temuan yang saling mendukung, memperlihatkan perbedaan, atau menunjukkan keterbatasan penjelasan teoretis. Hasil analisis kemudian diintegrasikan dengan prinsip kesalingan dan akuntabilitas kelembagaan untuk membangun model konseptual yang mencakup struktur kesempatan, negosiasi kewenangan, etika kesalingan, dan akuntabilitas kelembagaan. Pengembangan model mengikuti prinsip sintesis konseptual yang menekankan keterkaitan argumentatif antarsumber.

Perspektif Qirā'ah Mubādalah digunakan sebagai kerangka interpretatif dengan mengacu pada pemikiran Kodir (2019), yang menekankan pembacaan teks keagamaan berdasarkan prinsip kesalingan dan kemaslahatan bagi laki-laki serta perempuan. Analisis dilakukan melalui identifikasi nilai universal dalam teks, pemahaman pesan moral utama, dan penerapan makna secara resiprokal sesuai konteks persoalan yang dikaji. Dalam kepemimpinan PTKI, prinsip tersebut digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara kompetensi, legitimasi, kesempatan memperoleh jabatan, dan keadilan dalam pengambilan keputusan. Integrasi perspektif organisasi dan Qirā'ah Mubādalah menjadi dasar penyusunan indikator konseptual kepemimpinan berkeadilan gender. Indikator tersebut diposisikan sebagai proposisi analitis yang memerlukan pengujian empiris untuk menilai relevansi dan penerapannya dalam tata kelola PTKI.

Hasil dan Pembahasan

Ketimpangan struktural dan kultural dalam kepemimpinan PTKI

Masalah sentral yang muncul dari pembacaan lintas literatur bukan semata-mata minimnya perempuan pada jabatan puncak PTKI, melainkan kemungkinan terputusnya akses sejak proses pembentukan kandidat hingga pengakuan atas otoritasnya. Data kepemimpinan PTKIN yang dianalisis Abidin et al. (2023) memperlihatkan ketimpangan keterwakilan sekaligus menempatkan kualifikasi, budaya patriarkal, dan pemahaman keagamaan sebagai faktor yang relevan. Akan tetapi, temuan ini tidak dapat langsung dibaca sebagai bukti bahwa setiap keputusan pengangkatan didasarkan pada diskriminasi gender. Keterwakilan yang rendah merupakan keluaran dari beberapa tahapan seleksi: siapa yang berpeluang memenuhi persyaratan, siapa yang bersedia atau didorong mencalonkan diri, siapa yang dinilai layak, dan siapa yang akhirnya memperoleh mandat. Perbedaan tahap tersebut penting karena kebijakan yang hanya meningkatkan jumlah kandidat tidak otomatis mengubah mekanisme pengakuan kompetensi dan distribusi kewenangan. Persoalan kesetaraan, dengan demikian, perlu ditempatkan pada rangkaian proses kelembagaan, bukan pada angka representasi sebagai indikator tunggal (Abidin et al., 2023; Acker, 2006).

Ketegangan analitis terletak pada hubungan antara meritokrasi dan ketimpangan kesempatan. Di satu pihak, standar akademik, pangkat, pengalaman manajerial, dan rekam jejak organisasi diperlukan untuk menjaga kualitas kepemimpinan. Di pihak lain, standar yang tampak netral dapat menghasilkan dampak tidak seimbang ketika kesempatan memperoleh pengalaman, mentor, dan akses jejaring telah berbeda sejak tahap awal karier. Literatur mengenai konstruksi keunggulan akademik memperlihatkan bahwa kelayakan tidak sepenuhnya merupakan atribut individual yang berdiri di luar penilaian sosial; ia juga dibentuk oleh praktik pemberian pengakuan

dan definisi prestasi yang berlaku di organisasi (Benschop & Brouns, 2003; Van Den Brink & Benschop, 2012). Oleh sebab itu, penyelesaian persoalan ini bukan menurunkan persyaratan kepemimpinan bagi perempuan, melainkan menguji keadilan proses menghasilkan kandidat yang memenuhi persyaratan tersebut. Audit kesetaraan perlu membedakan persentase dosen yang memenuhi syarat, distribusi kesempatan memimpin unit, komposisi kandidat yang mendaftar, dan hasil keputusan seleksi. Tanpa penyebut dan tahapan pembanding yang tepat, perubahan jumlah pemimpin perempuan dapat ditafsirkan secara keliru sebagai keberhasilan atau kegagalan kebijakan.

Kerangka organisasi bergender menyediakan penjelasan mengenai mengapa ketimpangan dapat bertahan tanpa larangan eksplisit terhadap pemimpin perempuan. Konsep *inequality regimes* mengarahkan perhatian pada hubungan timbal balik antara pembagian kerja, hierarki jabatan, aturan evaluasi, dan praktik sehari-hari yang membuat sebagian kelompok lebih mudah mengakumulasi modal kelembagaan (Acker, 1990, 2006). Pada tingkat interaksi, *doing gender* membantu membaca bagaimana perilaku yang sama dapat dinilai berbeda ketika dilakukan laki-laki dan perempuan; teori *role congruity* menjelaskan kemungkinan munculnya penilaian negatif ketika ketegasan perempuan dianggap tidak sesuai dengan harapan atas peran gender (Eagly & Karau, 2002; West & Zimmerman, 1987). Tiga perspektif ini saling melengkapi, tetapi beroperasi pada tingkat penjelasan berlainan: struktur mengatur akses, interaksi memproduksi ekspektasi, dan stereotip memengaruhi evaluasi kepemimpinan. Sintesis ini tidak boleh disederhanakan menjadi anggapan bahwa budaya patriarkal merupakan penyebab tunggal di seluruh PTKI. Pengujian mekanisme tetap memerlukan bukti tentang keputusan penugasan, jalur promosi, rubrik seleksi, dan pengalaman kandidat yang tidak terpilih.

Pembandingan lintas konteks menegaskan bahwa mekanisme ketimpangan dapat sejenis, sedangkan konfigurasi penyebabnya berbeda. Literatur internasional mempermasalahkan aturan informal, pembatasan suara akademisi perempuan, dan stratifikasi pada jenjang karier (Aiston & Fo, 2021; Morley, 2013; Xiao et al., 2023). Namun, hasil dari sistem universitas di luar Indonesia tidak dapat dipindahkan begitu saja untuk menjelaskan peran senat, persyaratan jabatan, atau otoritas sosial-keagamaan dalam PTKI. Bahkan di lingkungan pendidikan tinggi Islam, aspirasi untuk menjadi pemimpin akademik dan pemimpin manajerial tidak selalu identik; ketidaktertarikan terhadap jabatan tertentu dapat berkaitan dengan orientasi profesional, beban tanggung jawab, atau pengalaman kelembagaan, dan tidak otomatis menunjukkan ketiadaan hambatan (Hidayah & Munastiwi, 2019). Di sinilah terdapat persoalan yang kerap luput: penelitian tentang hambatan sering menyoroti perempuan yang mengalami penolakan, sedangkan penelitian tentang strategi kepemimpinan lebih banyak memotret perempuan yang sudah berhasil memasuki posisi. Kedua basis pengalaman tersebut tidak mewakili tahapan karier yang sama dan harus dibaca sebagai bukti yang saling melengkapi, bukan sebagai kesimpulan yang bertentangan.

Tabel 1. Sintesis Kritis Mekanisme Ketimpangan dan Negosiasi Gender dalam Kepemimpinan PTKI

Pola	Sumber dan konteks	Bukti/temuan yang didukung	Interpretasi bagi PTKI
Struktur kesempatan	Acker (1990, 2006), teori; Abidin et al. (2023), PTKIN	Praktik organisasi dan hambatan institusional dapat mengatur akses jabatan	Audit kriteria seleksi dan pengembangan karier diperlukan; usulan kebijakan, bukan hasil uji intervensi
Evaluasi kompetensi	Benschop & Brouns (2003); Van Den Brink & Benschop (2012), non-PTKI	Penilaian keunggulan akademik berpotensi dibentuk praktik bergender	Uji konsistensi rubrik promosi dan panel seleksi lokal
Negosiasi legitimasi	Gaus et al. (2023), akademia Indonesia; Hidayah et al. (2025), PTKI	Pemimpin perempuan menavigasi stereotip, status, dan berbagai bingkai kepemimpinan	Evaluasi akses jejaring, pemberian mandat, dan ruang pengambilan keputusan
Norma/otoritas keagamaan	Abidin et al. (2023), PTKIN; Asri & Abror (2021), kajian hadis	Bukti organisasi dan interpretasi teks merupakan jenis bukti berlainan	Perlunya membedakan keyakinan institusional teramati dari proposisi tafsir kesalingan

Pemetaan pada Tabel 1 memperjelas perbedaan antara bukti mengenai ketimpangan kesempatan dan penjelasan teoretis atas mekanisme yang mungkin memproduksinya. Kesesuaian antara teori organisasi bergender dan pengalaman PTKIN memperkuat alasan untuk memeriksa praktik kelembagaan, tetapi tidak menggantikan kebutuhan akan data administratif yang terpilah. Untuk analisis yang lebih ketat, unit evaluasi perlu digeser dari "jumlah perempuan pada jabatan tertentu" menjadi "apakah setiap tahap karier memberikan kesempatan yang dapat diuji secara setara". Kontribusi ini mengubah agenda penelitian dari pencatatan hasil akhir ke pelacakan proses: pengumuman lowongan, kriteria pencalonan, akses pengembangan kapasitas, komposisi panel, pertimbangan keputusan, dan keberadaan mekanisme keberatan. Pendekatan tersebut sejalan dengan konsep keadilan prosedural, tetapi belum merupakan bukti efektivitas suatu intervensi (Colquitt, 2001).

Tiga lapisan legitimasi yang sering dicampuradukkan perlu dibedakan. Legitimasi administratif diperoleh melalui pengangkatan yang sah; legitimasi profesional berkaitan dengan pengakuan atas kompetensi; sedangkan legitimasi substantif terlihat dari kemampuan memengaruhi agenda, mengalokasikan sumber daya, dan menindaklanjuti keputusan. Pemimpin perempuan dapat memenuhi lapisan pertama tanpa memperoleh dua lapisan berikutnya dalam kadar yang sama. Sebaliknya, perempuan yang berpengaruh secara akademik dapat tetap berada di luar struktur pengambilan keputusan formal. Pemisahan ini menawarkan penjelasan mengapa kebijakan berbasis representasi diperlukan, tetapi belum mencukupi untuk menilai kualitas tata kelola. Penelitian lanjutan seharusnya mempertimbangkan mutu partisipasi serta hasil keputusan, bukan hanya status jabatan (Aiston & Fo, 2021; Ely & Meyerson, 2000; Morley, 2013).

Negosiasi kewenangan dan legitimasi kepemimpinan perempuan

Sesudah melewati proses seleksi, persoalan gender tidak serta-merta selesai; ia bergeser menjadi persoalan penggunaan kewenangan. Literatur kepemimpinan perempuan menunjukkan adanya strategi untuk memperoleh pengakuan, membangun hubungan kolegial, dan menegosiasikan kepentingan organisasi. Namun, generalisasi bahwa perempuan secara alamiah lebih kolaboratif atau lebih etis tidak memperoleh dukungan yang memadai dari korpus ini. Pengalaman sebelas pemimpin perempuan dalam pendidikan tinggi Islam memperlihatkan penggunaan bingkai struktural, sumber daya manusia, politik, serta simbolik-keagamaan secara saling beririsan, bukan sebagai pilihan gaya yang tetap (Hidayah et al., 2025). Penelitian mengenai rektor perempuan PTKIN juga menempatkan politik pencalonan dan penggunaan kekuasaan sebagai bagian dari dinamika kelembagaan, bukan sebagai pengecualian dari kepemimpinan perempuan (Witriani et al., 2026). Sintesis dua arah penelitian tersebut menghasilkan satu temuan konseptual: negosiasi gender bukan hanya upaya memperoleh penerimaan personal, melainkan proses mengubah sumber legitimasi menjadi kapasitas untuk bertindak dalam organisasi.

Interpretasi tersebut menghindarkan dua kekeliruan. Pertama, agensi pemimpin perempuan tidak boleh direduksi menjadi strategi bertahan dalam struktur yang tidak adil. Negosiasi dapat bersifat transformatif apabila memengaruhi aturan rapat, akses sumber daya, atau proses promosi. Kedua, keberhasilan individu tidak boleh dijadikan bukti bahwa hambatan kelembagaan telah teratasi. Narasi perempuan yang berhasil menjadi rektor atau dekan rentan menghasilkan bias seleksi karena pengalaman mereka yang tidak pernah memperoleh kesempatan mencalonkan diri tidak tercakup dalam kelompok informan. Maka, secara metodologis, literatur tentang pengalaman pemimpin dan literatur mengenai ketimpangan representasi menyumbang dua jenis bukti berbeda: yang pertama lebih kuat menggambarkan tindakan setelah memperoleh mandat; yang kedua lebih relevan untuk mengidentifikasi pembatasan peluang sebelum mandat diberikan. Menghubungkannya menuntut analisis lintas tahap, bukan sekadar menjumlahkan strategi kepemimpinan yang disebutkan berbagai studi (Abidin et al., 2023; Gaus et al., 2023; Hidayah et al., 2025).

Penjelasan tentang sumber otoritas menunjukkan bahwa keempat bingkai organisasi bekerja sebagai perangkat pembacaan, bukan kategori identitas pemimpin. Kepemimpinan struktural mengandalkan mandat dan aturan, kepemimpinan relasional menggunakan kepercayaan serta pembinaan, kepemimpinan politik membutuhkan negosiasi kepentingan, sedangkan bingkai simbolik membentuk makna atas kewenangan (Bolman & Deal, 2017). Dalam pengalaman PTKI, *amānah*, tanggung jawab moral, dan pengabdian keagamaan dapat memperkuat penerimaan terhadap seorang pemimpin; tetapi sumber legitimasi yang sama juga berpotensi membatasi ruang kritik apabila kewenangan dipahami terlalu sakral untuk dipersoalkan. Di sinilah muncul paradoks yang perlu dijelaskan: simbol agama dapat menjadi sumber agensi sekaligus mekanisme pembenaran hierarki, bergantung pada cara ia ditafsirkan dan dilembagakan. Hidayah et al. (2025) memberi bukti pengalaman tentang penggunaan bingkai tersebut, sedangkan pendekatan organisasi bergender membantu mengajukan pertanyaan kritis mengenai siapa yang berhak memakai simbol moral itu, siapa yang dinilai layak, dan siapa yang dapat menyanggah keputusan pemimpin (Acker, 2006).

Ketegangan antara penerimaan sosial dan kekuasaan efektif juga tampak ketika temuan mengenai strategi perempuan dibandingkan dengan kajian tentang pembungkaman suara akademik. Jejaring dan relasi profesional dapat membuka akses, tetapi tidak selalu mengubah distribusi kewenangan pengambilan keputusan. Seseorang mungkin diundang ke rapat tanpa memiliki kemampuan menentukan agenda; ia juga dapat memperoleh penghargaan simbolik tanpa dilibatkan dalam keputusan anggaran. Pengalaman perempuan dalam akademia Indonesia dan di luar negeri sama-sama memberi alasan untuk memeriksa hubungan antara reputasi, hubungan informal, dan otoritas formal, walaupun sifat organisasi dan sejarah politiknya berbeda (Aiston & Fo, 2021; Gilbert et al., 2024; Mulya & Sakhiyya, 2021). Karena itu, konsep negosiasi yang dipakai di sini mensyaratkan tiga indikator yang dibedakan: akses ke forum, pengaruh terhadap isi keputusan, dan kemampuan menuntut pertanggungjawaban setelah keputusan dijalankan. Ketiganya tidak dapat disimpulkan hanya dari laporan bahwa pemimpin merasa diterima atau berhasil membangun hubungan baik.

Klaim deterministik bahwa kepemimpinan perempuan menghasilkan mutu pendidikan yang lebih tinggi perlu dihindari. Kajian terkait pengembangan manajemen dan penjaminan mutu di universitas Nahdlatul Ulama menguatkan relevansi dimensi kepemimpinan bagi proses akademik, tetapi kedekatan konteks dan fokus penelitian membatasi penggunaannya sebagai rangkaian replikasi independen untuk menyimpulkan dampak kausal (R. Isnaini et al., 2021; R. L. Isnaini, 2021; R. L. Isnaini et al., 2023). Pergeseran dari agensi individu ke mutu organisasi memerlukan bukti penghubung: apakah perubahan pola kepemimpinan diikuti penyempurnaan prosedur, penguatan audit mutu, distribusi tugas yang lebih adil, atau mekanisme tindak lanjut keluhan. Tanpa pengukuran tersebut, keterkaitan antara kepemimpinan dan mutu masih berupa penjelasan yang masuk akal, bukan hubungan sebab-akibat yang terbukti. Pada titik inilah perspektif manajemen pendidikan berkontribusi dengan mengalihkan perhatian dari karakter pribadi pemimpin ke perubahan proses kelembagaan yang dapat ditelusuri.

Tabel 2. Perbandingan Kritis Literatur Empiris, Konseptual, dan Keagamaan tentang Kepemimpinan Perempuan

Studi (konteks)	Rancangan/basis bukti	Temuan/fokus utama	Keterbatasan dan keteralihan
Abidin et al. (2023), PTKIN Indonesia	Studi kepemimpinan PTKIN	Hambatan kualifikasi, budaya dan tafsir	Relevansi PTKI tinggi; tidak mewakili seluruh perguruan tinggi Indonesia
Hidayah & Munastiwi (2019), universitas Islam Aceh	Wawancara 12 dosen perempuan	Preferensi peran akademik, penunjukan jabatan	Sampel lokal; aspirasi tidak sama dengan perilaku seluruh dosen
Hidayah et al. (2025), perguruan tinggi Islam	Studi berbasis empat bingkai kepemimpinan	*Structural, human resource, political, symbolic frames*	Menjelaskan praktik pemimpin; tidak menguji hasil kebijakan secara kausal
Witriani et al. (2026), PTKIN Indonesia	Survei, wawancara, diskusi kelompok terfokus	Empat pola kepemimpinan rektor perempuan	Fokus pemimpin puncak; tidak otomatis berlaku untuk level prodi

Studi (konteks)	Rancangan/basis bukti	Temuan/fokus utama	Keterbatasan dan keteralihan
R. L. Isnaini (2021), universitas Nahdlatul Ulama	Studi fenomenologis kualitatif	Kepemimpinan dan pengembangan manajemen mutu	Tidak menyediakan estimasi pengaruh pada nilai belajar
Latifi & Triantini (2024), kampus Islam	Penelitian kualitatif praktik Sekolah Gender	Pengembangan paradigma inklusif dan jejaring aktor	Bukti kegiatan/implementasi, bukan uji dampak jangka panjang
Gaus et al. (2023), akademia Indonesia	Studi akademik tentang status, stereotip, emosi	Mekanisme legitimasi perempuan sebagai pemimpin	Memberi konteks Indonesia; cakupan PTKI perlu dibedakan
Gilbert et al. (2024), Australia–Selandia Baru	Studi pengalaman pemimpin perempuan	Strategi menghadapi neopatriarki	Kelembagaan berbeda; keteralihan bersyarat
Meza-Mejia et al. (2023), internasional	Systematic review (47 artikel)	Ketimpangan pengalaman kepemimpinan akademik	Berguna sebagai peta, bukan angka prevalensi khusus PTKI
Kaymakcioglu & Thomas (2024), tiga negara	Systematic review (37 artikel)	Hambatan dan strategi kepemimpinan	Konteks Nigeria, Afrika Selatan, Inggris berbeda dari PTKI
Asri & Abror (2021), kajian hadis	Analisis teks keagamaan	Penafsiran kesalingan atas hadis kepemimpinan	Landasan normatif; bukan studi efektivitas tata kelola kampus
Koburtay et al. (2023), Yordania	Pengalaman pemimpin perempuan	Relasi budaya, agama, kepemimpinan	Relevansi analogis, bukan bukti langsung PTKI Indonesia

Perbedaan desain studi pada Tabel 2 bukan persoalan teknis semata, tetapi menentukan batas inferensi yang mungkin dibuat. Wawancara mendalam terhadap pemimpin yang telah menjabat dapat mengungkap makna *amānah* dan cara bernegosiasi, tetapi tidak dapat mengukur berapa besar hambatan dalam keseluruhan populasi dosen. Studi mengenai pencalonan memberikan gambaran politik kelembagaan, tetapi tidak langsung mengukur pengaruh kebijakan terhadap pembelajaran mahasiswa. Sebaliknya, tinjauan internasional memperluas keragaman konteks tanpa menyediakan pembenaran untuk menyamakan mekanisme seleksi tiap negara. Oleh karena itu, generalisasi yang dapat dipertahankan dari keseluruhan korpus adalah keberadaan persoalan berulang mengenai legitimasi dan akses, sedangkan bobot relatif masing-masing faktor pada PTKI tertentu masih memerlukan pengujian empiris (Hidayah et al., 2025; Meza-Mejia et al., 2023; Witriani et al., 2026).

Kontribusi sintesis pada dimensi kedua adalah pemisahan antara negosiasi yang berakhir pada keberhasilan pribadi dan negosiasi yang berujung pada reformasi institusi. Ukurannya tidak cukup berupa kemampuan seorang perempuan memasuki posisi pimpinan, melainkan juga apakah prosedur pengambilan keputusan, akses kaderisasi, dan mekanisme koreksi berubah sehingga peluang tidak lagi bergantung pada figur tertentu. Pembedaan tersebut sekaligus menyiapkan pertanyaan normatif untuk bagian berikutnya: apabila legitimasi keagamaan

memengaruhi siapa yang diterima sebagai pemimpin, dengan prinsip apa penggunaan legitimasi itu dinilai adil dan bagaimana prinsip tersebut diwujudkan menjadi aturan organisasi?

Qirā'ah Mubādalah sebagai perspektif kritis dan batas penerapannya

Qirā'ah Mubādalah memasuki perdebatan ini bukan sebagai teori yang menjelaskan seluruh mekanisme seleksi pejabat, melainkan sebagai cara mengkritik pembatasan subjek moral dalam penafsiran keagamaan. Dalam kerangka Kodir (2019), kesalingan mengarahkan pembaca untuk menempatkan laki-laki dan perempuan sebagai pihak yang sama-sama memikul tanggung jawab etis dan sama-sama berhak memperoleh kemaslahatan. Prosedurnya bergerak dari pengenalan nilai universal, penggalian pesan utama teks yang tampak beralamat pada salah satu jenis kelamin, hingga penerapan pesan tersebut secara resiprokal kepada pihak yang tidak disebut. Langkah ini membuka pertanyaan yang lebih mendasar daripada sekadar boleh-tidaknya seorang perempuan menduduki jabatan: apakah syarat moral kepemimpinan diterapkan kepada setiap kandidat dengan ukuran setara, ataukah sifat amanah dan kompetensi hanya diasosiasikan dengan kelompok tertentu? Akan tetapi, norma timbal balik itu sendiri belum menjelaskan bagaimana pemimpin dipilih, bagaimana kepentingan dipertarungkan, atau bagaimana kualitas keputusan diukur. Pembedaan ini menjaga agar argumen keagamaan tidak diperlakukan sebagai data empiris yang tidak pernah dikumpulkan (Asri & Abror, 2021; Kodir, 2019).

Persoalan paling sulit terletak pada penerjemahan hermeneutika ke dalam praktik kelembagaan. Pembacaan atas hadis yang sering digunakan untuk memperdebatkan kepemimpinan perempuan menuntut perhatian pada konteks kemunculan teks, sifat pernyataan, serta hubungannya dengan prinsip keadilan dan kemaslahatan yang lebih luas. Analisis mubādalah menawarkan kemungkinan untuk menguji apakah sebuah larangan diperlakukan sebagai pembatasan universal berdasarkan jenis kelamin atau dibaca dalam kaitannya dengan tanggung jawab kepemimpinan yang berlaku bagi semua pihak (Aliyah & Aulia, 2022; Asri & Abror, 2021). Akan tetapi, keberadaan pembacaan alternatif tidak membuktikan bahwa tafsir tertentu telah mengubah keputusan senat atau mekanisme pengangkatan rektor. Bahkan ketika pengurus institusi menyetujui prinsip kesetaraan, praktik yang berlangsung dapat tetap bertumpu pada relasi patronase atau aturan informal. Oleh sebab itu, simpulan yang sah dari literatur tekstual adalah adanya dasar argumentatif untuk mengkritik pengecualian gender, bukan terbuktinya efektivitas penerapan mubādalah pada tata kelola PTKI.

Pertemuan Qirā'ah Mubādalah dengan hermeneutika feminis Islam memperlihatkan adanya kesamaan orientasi etis sekaligus perbedaan dalam pendekatan penafsiran. Ketiganya berangkat dari kritik terhadap interpretasi keagamaan yang mereproduksi subordinasi perempuan, tetapi mengembangkan penekanan metodologis yang berbeda. Qirā'ah Mubādalah menempatkan prinsip kesalingan sebagai dasar untuk memperluas pesan moral teks keagamaan agar mencakup laki-laki dan perempuan secara resiprokal (Kodir, 2019). Sementara itu, Wadud (1999) mengembangkan pembacaan holistik dengan mempertimbangkan konteks pewahyuan, struktur bahasa, dan kesatuan pesan Al-Qur'an, sedangkan Barlas (2002) menelaah bagaimana otoritas penafsiran dan konstruksi historis patriarki memengaruhi pemaknaan terhadap teks keagamaan. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa kesetaraan gender dalam Islam tidak bertumpu pada satu prosedur interpretasi, melainkan dapat dikembangkan melalui pendekatan yang memiliki landasan dan penekanan metodologis masing-masing. Meskipun demikian,

kesamaan orientasi keadilan belum dapat dijadikan dasar untuk menyamakan keseluruhan kerangka hermeneutika ketiganya. Dalam konteks PTKI, sintesis ini memberikan landasan untuk mempertimbangkan prinsip kesalingan sebagai perspektif etis dalam mengevaluasi legitimasi kepemimpinan, distribusi kewenangan, dan keadilan prosedural. Penerjemahan prinsip tersebut ke dalam tata kelola akademik memerlukan pengujian lebih lanjut agar relevansinya tidak berhenti pada argumentasi normatif, tetapi dapat dinilai melalui praktik dan mekanisme kelembagaan.

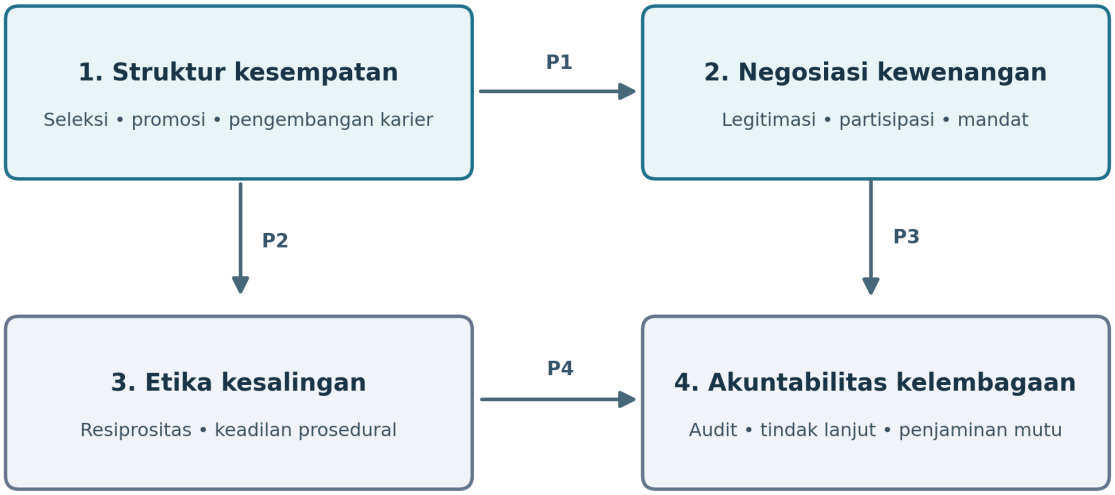
Kerangka kesalingan juga memiliki risiko apabila dipindahkan terlalu cepat dari wilayah etika ke wilayah kebijakan. Prinsip bahwa setiap pihak harus diperlakukan adil dapat berubah menjadi slogan kelembagaan tanpa pengaruh pada distribusi kewenangan. Sebaliknya, penyeragaman hak dan tanggung jawab secara abstrak berpotensi mengabaikan bahwa perempuan dan laki-laki memulai karier dari posisi sosial dan beban kerja yang tidak selalu setara. Ini merupakan ketegangan antara kesalingan formal dan keadilan substantif: pemberlakuan aturan identik belum tentu cukup untuk memperbaiki akibat dari ketimpangan yang telah terbentuk sebelumnya. Literatur mengenai relasi agama, budaya, dan kepemimpinan perempuan di konteks Muslim lain berguna sebagai pembanding untuk memperlihatkan kompleksitas persoalan, tetapi tidak dapat dijadikan bukti langsung bagi PTKI Indonesia (Kobutay et al., 2023; Kobutay & Abuhussein, 2021). Dengan demikian, penerapan mubādalah memerlukan pembacaan terhadap sejarah akses dan distribusi sumber daya di lembaga yang bersangkutan, bukan hanya pencantuman istilah kesalingan dalam visi organisasi.

Untuk menjembatani perbedaan tingkat analisis itu, prinsip kesalingan perlu dipertemukan dengan ukuran keadilan organisasi tanpa menyatakan keduanya identik. Kerangka Colquitt (2001) membantu membedakan keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional. Keempatnya menyediakan bahasa operasional bagi pertanyaan normatif: siapa memperoleh peluang promosi, apakah kriteria diterapkan konsisten, apakah kandidat diperlakukan dengan hormat, dan apakah alasan keputusan dapat diakses. Sementara mubādalah menguji kelayakan etis relasi dan distribusi tanggung jawab, instrumen organisasi menguji persepsi atau prosedur yang dapat diamati. Keduanya harus dipakai secara komplementer, bukan dengan mengklaim bahwa indikator psikometris tentang keadilan sudah terkandung langsung dalam teks keagamaan. Aplikasi pada PTKI dapat diperiksa melalui dokumen seleksi, agenda rapat, alokasi tugas, mekanisme pengaduan, dan wawancara tentang pengalaman diperlakukan adil. Perbedaan antara nilai, prosedur, dan pengalaman merupakan syarat agar kontribusi normatif tidak berubah menjadi klaim empiris semu.

Kontribusi perspektif Qirā'ah Mubādalah bagi kajian kepemimpinan PTKI bersifat kritis-evaluatif. Ia mempertanyakan apakah atribusi kewenangan dan tanggung jawab dibangun secara resiprokal, tetapi tidak dengan sendirinya menyediakan model kausal tentang peningkatan mutu pendidikan. Sintesis ini mengajukan pembatas metodologis yang penting: kesimpulan tekstual hanya mendukung argumentasi mengenai prinsip, penelitian organisasi mendukung gambaran tentang praktik, sedangkan klaim efektivitas kebijakan membutuhkan rancangan evaluasi. Pembedaan tersebut menjadi landasan penyusunan model pada bagian berikut, sekaligus menjawab kecenderungan dalam kajian interdisipliner untuk melompat dari keselarasan nilai ke asumsi bahwa kebijakan sudah menghasilkan perubahan.

Model empat ranah dan implikasi bagi tata kelola akademik

Sumbangan utama kajian ini bukan identifikasi empat variabel baru yang telah terbukti secara empiris, melainkan pengorganisasian hubungan antara temuan kelembagaan, pengalaman kepemimpinan, dan pertimbangan etis ke dalam kerangka yang dapat diperdebatkan serta diuji. Literatur organisasi dan PTKI menyediakan alasan untuk menempatkan struktur kesempatan dan negosiasi kewenangan sebagai dua ranah deskriptif-analitis. Qirā'ah Mubādalah menambahkan ranah etika kesalingan sebagai prinsip penilaian, sedangkan akuntabilitas kelembagaan diposisikan sebagai hasil tata kelola yang seharusnya dapat ditelusuri melalui alasan keputusan, hak mengajukan keberatan, dan tindak lanjut evaluasi (Acker, 2006; Colquitt, 2001; Hidayah et al., 2025; Kodir, 2019). Keempat ranah tersebut berada pada tingkat pengetahuan yang tidak sama: sebagian ditopang data pengalaman organisasi, sebagian dibangun dari argumentasi normatif, dan sebagian merupakan kriteria evaluasi yang ditawarkan penulis. Oleh karena itu, panah pada Gambar 1 diperlakukan sebagai proposisi, bukan sebagai bukti sebab-akibat atau hasil uji hubungan statistik.



Gambar 1. Model Konseptual Kepemimpinan Berkeadilan Gender di PTKI Berbasis Qirā'ah Mubādalah

Hubungan antarranah mengandung beberapa kemungkinan yang perlu dibedakan. Pertama, prosedur seleksi yang transparan dapat memperbesar akses kandidat terhadap mandat, tetapi pengaruhnya terhadap negosiasi kewenangan bergantung pada budaya rapat dan pembagian sumber daya setelah pengangkatan (P1). Kedua, penafsiran etis yang menekankan kesalingan mungkin mendorong pembenahan persyaratan dan perlakuan kandidat; arah pengaruhnya juga dapat bekerja sebaliknya, ketika perubahan aturan memunculkan pembacaan keagamaan yang lebih inklusif (P2). Ketiga, partisipasi substantif dalam penetapan agenda berpotensi meningkatkan keterlacakan keputusan hanya jika lembaga memiliki mekanisme dokumentasi dan koreksi (P3). Keempat, etika kesalingan dapat berkaitan dengan akuntabilitas apabila diterjemahkan ke prosedur adil, bukan berhenti sebagai simbol moral (P4). Model ini dengan sengaja membuka kemungkinan hubungan timbal balik dan faktor perantara. Tidak ada dasar dalam korpus yang memungkinkan penetapan besar pengaruh atau kepastian urutan

kausal keempat hubungan tersebut; karena itu, model tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa pemimpin perempuan selalu menghasilkan tata kelola lebih baik.

Tabel 3. Operasionalisasi Model Empat Ranah Kepemimpinan Berkeadilan Gender di PTKI: Indikator dan Proposisi

Ranah dan sumber teoretis	Definisi operasional	Indikator	Proposisi
Struktur kesempatan; Acker (2006), Van Den Brink & Benschop (2012)	Keterbukaan akses karier dan seleksi jabatan pada semua kandidat layak	Pengumuman jabatan; rubrik dan berita acara seleksi; proporsi kandidat/pemenang menurut gender; akses pelatihan	P1: akses yang lebih transparan berkaitan dengan kesempatan bernegosiasi yang lebih setara
Negosiasi kewenangan; Gaus et al. (2023), Hidayah et al. (2025)	Peluang memengaruhi agenda, sumber daya, dan keputusan setelah memperoleh mandat	Komposisi senat/komite; notula; wawancara pemimpin; survei persepsi legitimasi; beban pelayanan akademik	P3: partisipasi substantif berkaitan dengan akuntabilitas keputusan
Etika kesalingan; Colquitt (2001), Kodir (2019)	Konsistensi perlakuan resiprokal dan keadilan prosedural dalam kebijakan	Audit regulasi; rubrik etika; dokumentasi pengaduan; survei keadilan prosedural/informasional	P2/P4: keadilan yang terlembagakan berkaitan dengan keputusan lebih akuntabel
Akuntabilitas kelembagaan; Ely & Meyerson (2000), R. L. Isnaini et al. (2023)	Kemampuan institusi memantau dan memperbaiki kesenjangan keputusan	Laporan audit gender; tindak lanjut aduan; evaluasi mentoring; pemantauan promosi, retensi, dan keputusan mutu	Luaran yang diuji, bukan temuan kausal kajian literatur

Tabel 3 mengoperasionalkan proposisi dengan memisahkan tiga tingkat pengukuran. Tingkat keluaran formal mencakup proporsi perempuan yang memenuhi syarat, mencalonkan diri, dan diangkat; tingkat proses mencakup akses informasi, konsistensi rubrik, notula keputusan, kesempatan berbicara, serta penyelesaian keberatan; sedangkan tingkat pengalaman menilai persepsi keadilan dan kemampuan nyata memengaruhi agenda. Ketiga tingkat itu tidak dapat dipertukarkan. Misalnya, kenaikan proporsi pejabat perempuan tanpa perubahan mekanisme penilaian dapat merefleksikan perbaikan kesempatan, perubahan komposisi kandidat, atau faktor lain yang belum diukur. Sebaliknya, perbaikan prosedur mungkin belum segera terlihat dalam keterwakilan karena perubahan struktur karier membutuhkan waktu. Karena itu, evaluasi yang kredibel harus memiliki pembanding periode, institusi, dan jenjang jabatan serta menghindari penggunaan angka agregat tanpa penyebut yang relevan (Acker, 2006; Colquitt, 2001).

Dalam ranah manajemen pendidikan, akuntabilitas tidak cukup didefinisikan sebagai keterbukaan seleksi pejabat. Hubungannya dengan mutu akademik perlu dijelaskan melalui proses antara: apakah kewenangan yang lebih terbuka meningkatkan kualitas musyawarah kurikulum, konsistensi tindak lanjut audit, pembinaan dosen, atau respons terhadap keluhan

mahasiswa. Literatur tentang kepemimpinan dan penjaminan mutu di universitas Nahdlatul Ulama menyediakan konteks bahwa dimensi tersebut dapat bertemu dalam praktik, tetapi belum memadai untuk menyimpulkan bahwa perubahan kepemimpinan berdasarkan gender menjadi sebab langsung peningkatan hasil belajar (R. Isnaini et al., 2021; R. L. Isnaini et al., 2023). Demikian pula, keberadaan program literasi gender dapat menunjukkan upaya kelembagaan membangun kesadaran, tetapi tidak dapat digunakan sebagai indikator keberhasilan promosi tanpa data peserta, kesempatan aktual, dan perkembangan karier (Latifi & Triantini, 2024). Melalui pembatasan inferensi ini, model diarahkan pada persoalan manajerial yang benar-benar dapat diuji alih-alih pada asumsi normatif bahwa semua kebijakan inklusif pasti efektif.

Kontribusi teoritis kajian adalah penghubungan mekanisme struktur, proses legitimasi, dan evaluasi etis tanpa meleburkan ketiganya menjadi satu penjelasan. Kontribusi metodologisnya terletak pada pembedaan jenis bukti dan perumusan proposisi yang dapat dibantah, sehingga model bukan sekadar diagram yang menampilkan konsep-konsep serupa. Secara praktis, pimpinan PTKI dan panitia seleksi dapat memulai dari audit jalur karier dan transparansi keputusan; senat akademik dapat memperiksa apakah perwakilan memiliki pengaruh substantif; pusat studi gender serta unit penjaminan mutu dapat mengevaluasi persepsi keadilan, tindak lanjut keluhan, dan akses pembinaan. Agenda riset berikutnya sebaiknya membandingkan PTKI negeri dan swasta, melibatkan kandidat berhasil maupun tidak berhasil, serta menggabungkan audit dokumen, wawancara, data promosi, dan survei keadilan organisasi. Dengan rancangan tersebut, dapat diuji apakah prinsip kesalingan memang bekerja melalui perubahan prosedur dan legitimasi, atau justru tidak menghasilkan perbedaan yang dapat diobservasi. Kemungkinan temuan negatif tetap penting karena akan menentukan batas keberlakuan model, bukan dianggap kegagalan untuk mengukuhkan gagasan awal.

Kesimpulan

Telaah kritis menunjukkan bahwa ketimpangan kepemimpinan PTKI bukan semata persoalan keterwakilan formal, melainkan pertautan antara struktur kesempatan, distribusi legitimasi profesional, dan otoritas sosial-keagamaan. Penelitian empiris mendukung adanya hambatan dan strategi negosiasi pada lokasi maupun periode tertentu, tetapi tidak membenarkan generalisasi tingkat prevalensi seluruh PTKI atau klaim sebab-akibat mengenai hasil mutu pendidikan. Qirā'ah Mubādalah menawarkan dasar penilaian etis bagi amanah dan kesalingan, sedangkan pengukuran kebijakan memerlukan indikator organisasi yang terpisah. Integrasi kedua ranah pengetahuan tersebut menghasilkan model evaluatif empat unsur, yaitu struktur kesempatan, negosiasi kewenangan, etika kesalingan, dan akuntabilitas kelembagaan, beserta proposisi dan indikator mengenai seleksi, pengembangan karier, partisipasi keputusan, serta penjaminan mutu akademik.

Keterbatasan kajian mencakup pemilihan sumber secara purposif, ketiadaan log hasil pencarian komprehensif dan skor penilaian mutu formal, heterogenitas desain penelitian, keteralihan terbatas antarkonteks, serta belum adanya validasi lapangan atas model. Oleh karena itu, kontribusi model tetap berupa hipotesis konseptual, bukan bukti efektivitas kebijakan atau ukuran nasional ketimpangan. Penelitian lanjutan perlu melibatkan PTKI negeri dan swasta melalui studi kasus multi-situs dan metode campuran yang menguji P1–P4 menggunakan

dokumen pengangkatan, data kandidat memenuhi syarat, survei keadilan dan iklim akademik, wawancara lintas kelompok, serta data audit mutu. Penelitian longitudinal diperlukan untuk menilai apakah intervensi prosedural dan pembinaan kepemimpinan berkaitan dengan perubahan kesempatan dan kualitas tata kelola dari waktu ke waktu.

Referensi

Abidin, Z., Ghani, M. F. A., Pabbajah, M., & Fatmawati, E. (2023). Why does women's underrepresentation transpire in the leadership of Indonesian State Islamic Universities? *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(3), 878–892. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i3.5914

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139–158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society, 20*(4), 441–464. https://doi.org/10.1177/0891243206289499

Aiston, S. J., & Fo, C. K. (2021). The silence/ing of academic women. *Gender and Education, 33*(2), 138–155. https://doi.org/10.1080/09540253.2020.1716955

Aliyah, S. A., & Aulia, R. S. (2022). Metode Qira'ah Mubadalah pada kasus kepemimpinan perempuan. *An-Nida', 46*(2), 174–191. https://doi.org/10.24014/an-nida.v46i2.20860

Asri, Z. Y., & Abror, I. (2021). Hadith of women leadership in the Qira'ah Mubadalah approach. *Jurnal Living Hadis, 6*(1), 73–85. https://doi.org/10.14421/livinghadis.2021.2900

Barlas, A. (2002). *"Believing women" in Islam: Unreading patriarchal interpretations of the Qur'an*. University of Texas Press.

Benschop, Y., & Brouns, M. (2003). Crumbling ivory towers: Academic organizing and its gender effects. *Gender, Work & Organization, 10*(2), 194–212. https://doi.org/10.1111/1468-0432.t01-1-00011

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. Jossey-Bass.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization, 7*(4), 589–608. https://doi.org/10.1177/135050840074005

Fauzi, M. A., Tan, C. N.-L., Muhamad Tamyez, P. F., Abd Aziz, N. A., & Wider, W. (2024). Women leadership in higher education: Past, present and future trends. *Asian Education and Development Studies, 13*(2), 117–133. https://doi.org/10.1108/AEDS-11-2023-0168

Gaus, N., Larada, N., Jamaluddin, S., Paramma, M. A., & Karim, A. (2023). Understanding the emergence of females as leaders in academia: The intersections of gender stereotypes, status and emotion. *Higher Education Quarterly, 77*(4), 693–708. https://doi.org/10.1111/hequ.12426

Gilbert, E., O'Shea, M., Duffy, S., & Taylor, C. (2024). Playing the game differently: How women leaders in academia are challenging neopatriarchy. *Sex Roles, 90*(12), 1735–1750. https://doi.org/10.1007/s11199-024-01544-4

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal, 26*(2), 91–108. https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Hidayah, S. N., Abdalla, M., Faris, N., & Kutieleh, S. (2025). Redefining leadership frames: Understanding the frames of female leaders in Indonesian Islamic higher education institutions. *Ulumuna, 29*(2), 1039–1070. https://doi.org/10.20414/ujis.v29i2.1518

Hidayah, S. N., & Munastiwi, E. (2019). Pemimpin akademik atau manajerial? Aspirasi, harapan dan tantangan perempuan untuk menjadi pemimpin di lembaga pendidikan tinggi Islam. *PALASTREN Jurnal Studi Gender, 12*(2), 455–486. https://doi.org/10.21043/palastren.v12i2.5628

Isnaini, R., Hanum, F., & Prasojo, L. (2021). Quality management development through gender equality based leadership in Nahdlatul Ulama Universities. *The Qualitative Report, 26*(11). https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4877

Isnaini, R. L. (2021). Women's leadership in quality management development and gender equality within the context of Nahdlatul Ulama Universities in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam, 10*(1), 23–47. https://doi.org/10.14421/jpi.2021.101.23-47

Isnaini, R. L., Arifin, Z., Rahmi, S., & Syafii, A. (2023). Gender-based leadership in quality assurance development: A phenomenological study. *Cogent Education, 10*(2), Article 2255078. https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2255078

Kaymakcioglu, A. G., & Thomas, M. (2024). Gender inequalities and academic leadership in Nigeria, South Africa and the United Kingdom: A systematic literature review (2013–2023). *Social Sciences & Humanities Open, 10*, Article 101066. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101066

Koburtay, T., & Abuhussein, T. (2021). Normative Islam, prejudice and women leaders: Why do Arab women leaders suffer? *Journal of Gender Studies, 30*(2), 177–189. https://doi.org/10.1080/09589236.2020.1863195

Koburtay, T., Abuhussein, T., & Sidani, Y. M. (2023). Women leadership, culture, and Islam: Female voices from Jordan. *Journal of Business Ethics, 183*(2), 347–363. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05041-0

Kodir, F. A. (2019). *Qirā'ah Mubādalah: Tafsir progresif untuk keadilan gender dalam Islam* (1st ed.). IRCiSoD.

Latifi, Y. N., & Triantini, Z. E. (2024). Meretas jalan kesetaraan: Praktik baik dan refleksi program sekolah gender di Perguruan Tinggi. *Musãwa: Jurnal Studi Gender dan Islam, 23*(2), 253–270. https://doi.org/10.14421/musawa.2024.232.253-270

Meza-Mejia, M. D. C., Villarreal-García, M. A., & Ortega-Barba, C. F. (2023). Women and leadership in Higher Education: A systematic review. *Social Sciences, 12*(10), Article 555. https://doi.org/10.3390/socsci12100555

Morley, L. (2013). The rules of the game: Women and the leaderist turn in higher education. *Gender and Education, 25*(1), 116–131. https://doi.org/10.1080/09540253.2012.740888

Mulya, T. W., & Sakhiyya, Z. (2021). 'Leadership is a sacred matter': Women leaders contesting and contextualising neoliberal meritocracy in the Indonesian academia. *Gender and Education, 33*(7), 930–945. https://doi.org/10.1080/09540253.2020.1802407

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review, 4*(3), 356–367. https://doi.org/10.1177/1534484305278283

Van Den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization, 19*(4), 507–524. https://doi.org/10.1177/1350508411414293

Wadud, A. (1999). *Qur'an and woman: Rereading the sacred text from a woman's perspective* (2nd ed.). Oxford University Press.

West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & Society, 1*(2), 125–151. https://doi.org/10.1177/0891243287001002002

Witriani, Triantini, Z. E., Amran, N. N., & Wijayati, M. (2026). Navigating gender mainstreaming and politics of candidacy: Women's leadership in Indonesian Islamic higher education (2012–2022). *Musãwa: Jurnal Studi Gender dan Islam, 25*(1), 44–60. https://ejournal.uin-suka.ac.id/pusat/MUSAWA/article/view/4963

Xiao, Y., Pinkney, E., Li, T., & Yip, P. S. F. (2023). Breaking through the glass ceiling: Unveiling women's representation by gender and race in the higher education hierarchy. *Humanities and Social Sciences Communications, 10*(1), Article 975. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02481-5