IMPLEMENTASI
Good Governance
Terintegrasi Dengan Nilai-Nilai Islam
Dalam Manajemen Kepegawaian

Buku Implementasi Good Governance Terintegrasi dengan Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian membahas secara komprehensif konsep tata kelola yang baik (good governance) dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi Islam. Pembahasan diawali dengan pengenalan konsep good governance serta perspektif Islam terhadap tata kelola organisasi. Buku ini juga menguraikan prinsip-prinsip utama good governance seperti transparansi, akuntabilitas, responsivitas, partisipasi, efisiensi, efektivitas, dan keadilan, yang menjadi dasar dalam pengelolaan manajemen kepegawaian yang profesional dan berintegritas.

Selain itu, buku ini menjelaskan peran good governance dalam sektor pendidikan tinggi, regulasi dan reformasi birokrasi kepegawaian, serta integrasi nilai-nilai Islam dalam tata kelola organisasi. Di era perkembangan teknologi, pembahasan juga mencakup transformasi digital dalam sistem kepegawaian serta dinamika implementasinya di lembaga pendidikan Islam. Dengan pendekatan konseptual dan empiris, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, praktisi, dan pengelola lembaga pendidikan dalam membangun sistem manajemen kepegawaian yang efektif, transparan, dan selaras dengan nilai-nilai Islam.

PENERBIT
andhragrafika
andhragrafika.com

ISBN 978-634-7553-11-9
9 786347 553119

Idaya Andriani

IMPLEMENTASI GOOD GOVERNANCE TERINTEGRASI DENGANNILAI-NILAI ISLAM DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIAN

IMPLEMENTASI
Good Governance
Terintegrasi Dengan Nilai-Nilai Islam
Dalam Manajemen Kepegawaian

Penulis:
Dr. Idaya Andriani, S.Pd.I. M.Pd

Editor:
Prof. Dr. Hamengkubuwono, M.Pd
Dr. Beni Azwar, M.Pd. Kons
Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd

IMPLEMENTASI
GOOD GOVERNANCE
TERINTEGRASI DENGAN NILAI-NILAI ISLAM DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIAN

Penulis:
Dr. Idaya Andriani, S.Pd.I. M.Pd.

andhra
GRAFIKA

IMPLEMENTASI GOOD GOVERNANCE TERINTEGRASI DENGAN NILAI-NILAI ISLAM DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIAN

Penulis :
Dr. Idaya Andriani, S.Pd.I. M.Pd.

Editor:
Prof. Dr. Hamengkubuwono, M.Pd
Dr. Beni Azwar, M.Pd. Kons
Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd

Penerbit Andhra Grafika
Desain Cover : Andhra Grafika
Cetakan Pertama, Maret 2026
x + 130 Halaman; 148 x 215 mm
ISBN: 978-634-7553-11-9

Anggota IKAPI No. 011/BENGKULU/2023
Copyright © 2026 by Andhra Grafika All Right Reserved
Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Penerbit Andhra Grafika
Jl Dr AK Gani No. 63 Kel. Dusun Curup, Kec. Curup Utara Kab Rejang Lebong – Bengkulu KodePos: 39119,
CP.WA. +62853 7733 1500 Email andhragrafika@gmail.com
www.andhragrafika.com

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan pertolongan-Nya sehingga buku yang berjudul *"Implementasi Good governance Terintegrasi dengan Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian"* ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulisan buku ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana prinsip-prinsip tata kelola yang baik dapat diterapkan dalam sistem manajemen kepegawaian di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri. Perguruan tinggi keagamaan Islam memiliki peran strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang tidak hanya unggul secara intelektual, tetapi juga memiliki integritas moral dan spiritual yang kuat. Oleh karena itu, tata kelola kelembagaan, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia, menjadi aspek yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan institusi pendidikan tinggi Islam. Dalam konteks tersebut, penerapan prinsip *Good governance* menjadi salah satu pendekatan yang relevan untuk menciptakan sistem manajemen yang transparan, akuntabel, efektif, dan berkeadilan. Buku ini berupaya menjelaskan bagaimana prinsip-prinsip tersebut dapat diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam yang menjadi fondasi utama dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Penulis berharap bahwa kajian dalam buku ini dapat

memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan tata kelola pendidikan tinggi Islam yang lebih profesional dan bermakna. Selain itu, buku ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi para akademisi, praktisi pendidikan, dan pengambil kebijakan dalam memahami dinamika manajemen kepegawaian.

Buku ini disusun melalui proses kajian yang berangkat dari realitas praktik manajemen kepegawaian di lingkungan perguruan tinggi Islam. Dalam perkembangannya, tata kelola sumber daya manusia di perguruan tinggi menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan tuntutan profesionalisme, transparansi, serta peningkatan kualitas layanan pendidikan. Reformasi birokrasi yang terus berkembang di sektor publik juga memberikan pengaruh besar terhadap sistem pengelolaan kepegawaian di perguruan tinggi negeri. Oleh karena itu, institusi pendidikan tinggi dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut melalui penguatan sistem manajemen yang lebih modern dan berbasis kinerja. Di sisi lain, perguruan tinggi keagamaan Islam memiliki karakteristik tersendiri karena harus mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam setiap aspek tata kelola kelembagaan. Integrasi antara prinsip *Good governance* dan nilai-nilai Islam menjadi penting untuk memastikan bahwa pengelolaan kepegawaian tidak hanya berorientasi pada efisiensi administratif, tetapi juga pada nilai-nilai etika dan spiritualitas. Melalui pendekatan tersebut, sistem manajemen kepegawaian diharapkan dapat menciptakan

lingkungan kerja yang profesional sekaligus bernilai. Dengan demikian, buku ini mencoba menghadirkan perspektif yang menggabungkan pendekatan manajemen modern dengan nilai-nilai keislaman sebagai dasar pengelolaan organisasi pendidikan.

Dalam buku ini, pembahasan tidak hanya berfokus pada konsep teoritis mengenai *Good governance*, tetapi juga mengkaji bagaimana prinsip-prinsip tersebut diimplementasikan dalam praktik manajemen kepegawaian. Pembahasan dimulai dengan penjelasan mengenai konsep tata kelola yang baik dan relevansinya dalam sektor pendidikan tinggi. Selanjutnya, buku ini menguraikan bagaimana nilai-nilai Islam dapat menjadi landasan etis dalam praktik manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam. Integrasi antara nilai spiritual dan praktik manajerial modern menjadi salah satu fokus utama dalam pembahasan buku ini. Penulis juga menyoroti berbagai tantangan yang dihadapi dalam implementasi tata kelola kepegawaian, termasuk aspek budaya organisasi, keterbatasan sumber daya manusia, serta dinamika perubahan birokrasi. Selain itu, perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi sistem kepegawaian juga dibahas sebagai bagian dari transformasi tata kelola kelembagaan di era modern. Transformasi digital dalam sistem kepegawaian dipandang sebagai peluang untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan pendekatan yang komprehensif tersebut, buku ini diharapkan dapat memberikan

gambaran yang utuh mengenai dinamika tata kelola kepegawaian di perguruan tinggi Islam.

Penulis menyadari bahwa penguatan tata kelola kepegawaian tidak dapat dilepaskan dari peran berbagai pihak yang terlibat dalam pengembangan institusi pendidikan tinggi. Oleh karena itu, penyusunan buku ini juga bertujuan untuk mendorong munculnya diskusi akademik yang lebih luas mengenai pentingnya integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik manajemen kelembagaan. Perguruan tinggi Islam memiliki potensi besar untuk menghadirkan model tata kelola yang tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga kuat secara moral dan spiritual. Dengan menjadikan nilai-nilai Islam sebagai landasan dalam pengambilan keputusan manajerial, institusi pendidikan dapat membangun budaya organisasi yang lebih berintegritas dan berkeadilan. Budaya organisasi yang berbasis nilai akan memberikan dampak positif terhadap kualitas kerja pegawai serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan sistem manajemen kepegawaian yang berlandaskan prinsip *Good governance* dan nilai-nilai Islam menjadi langkah penting dalam memperkuat identitas kelembagaan. Melalui pendekatan ini, perguruan tinggi Islam dapat berkontribusi secara signifikan dalam membangun sistem pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing. Dengan demikian, buku ini diharapkan dapat

menjadi salah satu referensi dalam upaya pengembangan tata kelola pendidikan tinggi Islam yang lebih baik.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki berbagai keterbatasan baik dari segi kedalaman analisis maupun cakupan pembahasan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca demi penyempurnaan karya ini di masa yang akan datang. Penulis juga menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyusunan buku ini. Dukungan tersebut menjadi motivasi penting bagi penulis untuk terus mengembangkan kajian mengenai tata kelola pendidikan tinggi Islam. Penulis berharap bahwa buku ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam dan tata kelola kelembagaan. Selain itu, buku ini juga diharapkan dapat menjadi sumber inspirasi bagi para pengelola perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas sistem manajemen kepegawaian. Semoga kajian yang disajikan dalam buku ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan tata kelola pendidikan tinggi yang profesional, berintegritas, dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Dengan demikian, upaya penguatan sistem manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam dapat terus berkembang seiring dengan dinamika perubahan zaman. Semoga karya ini

dapat memberikan manfaat yang luas bagi dunia pendidikan dan masyarakat pada umumnya.

Curup, 9 Maret 2026
Penulis

Dr. Idaya Andriani, S.Pd.I. M.Pd.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **ix**

PENDAHULUAN **1**
KONSEP GOOD GOVERNANCE **17**
TATA KELOLA (GOOD GOVERNANCE) DALAM PERSPEKTIF ISLAM **20**
PRINSIP-PRINSIP GOOD GOVERNANCE DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DI PERGURUAN TINGGI ISLAM **34**
A. Transparansi 36
B. Akuntabilitas 41
C. Responsivitas 43
D. Partisipasi 46
E. Efisiensi 48
F. Efektivitas 51
G. Keadilan 53
PERAN GOOD GOVERNANCE DALAM SEKTOR PENDIDIKAN TINGGI **57**
MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DI PERGURUAN TINGGI **60**
REGULASI DAN REFORMASI BIROKRASI KEPEGAWAIAN DI INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI ISLAM **73**
A. Regulasi Nasional tentang Kepegawaian Dosen dan Tenaga Kependidikan 73
B. Kebijakan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian Agama 76
C. Implikasi Regulasi terhadap Tata Kelola Kepegawaian di Institusi Pendidikan Tinggi Islam 79

INTEGRASI NILAI-NILAI ISLAM DALAM TATA KELOLA KEPEGAWAIAN 82
A. Etika Islam dalam Manajemen Publik 82
B. Konsep Spiritual Governance 84
C. Praktik Integrasi Nilai Islam dalam Kebijakan Kepegawaian 87
TRANSFORMASI DIGITAL DALAM SISTEM KEPEGAWAIAN 90
A. Digitalisasi Tata Kelola Kepegawaian 90
B. Manfaat dan Tantangan Digitalisasi di Institusi Pendidikan Tinggi Islam 92
C. Kebutuhan Integrasi Sistem Informasi dalam Good governance 95
DINAMIKA IMPLEMENTASI GOOD GOVERNANCE DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM 98
A. Studi Empirik tentang Tata Kelola Institusi Pendidikan Tinggi Islam 98
B. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Good governance 100
C. Peran Aktor Internal dalam Pelaksanaan Kebijakan Kepegawaian 102
PENUTUP 105
DAFTAR PUSTAKA 111

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam memiliki mandat yang sangat strategis dalam membentuk sumber daya manusia (SDM) yang unggul, tidak hanya dalam aspek intelektual, tetapi juga dalam aspek moral dan spiritual. Institusi Pendidikan Tinggi Islam diharapkan menjadi penggerak perubahan sosial melalui penguatan nilai-nilai keislaman dalam seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan tinggi. Dalam kerangka ini, manajemen kepegawaian bukan hanya bertumpu pada efisiensi administratif, tetapi juga harus mencerminkan nilai-nilai keadilan, tanggung jawab, dan integritas yang bersumber dari ajaran Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. An-Nisa: 58 sebagai berikut:

۞ اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّوا الْاَمٰنٰتِ اِلٰٓى اَهْلِهَاۙ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِۗ اِنَّ اللّٰهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهٖۗ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًاۢ بَصِيْرًا

Terjemahan Kemenag 2019:

58. Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Ayat di atas menegaskan bahwa pengelolaan SDM sebagai amanat harus dilaksanakan dengan keadilan dan tanggung jawab, yang menjadi dasar integrasi nilai Islam dalam tata kelola kepegawaian. SDM di lingkungan Institusi Pendidikan Tinggi Islam adalah pilar utama dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, sehingga sistem pengelolaannya perlu dirancang secara holistik, profesional, dan berbasis nilai.[1] Keunggulan akademik dan daya saing kelembagaan sangat ditentukan oleh tata kelola sumber daya manusia yang kokoh dan etis.[2] Maka dari itu, implementasi tata kelola kepegawaian yang baik dan bernuansa nilai keislaman menjadi kebutuhan mendasar bagi Institutsi Pendidikan Tinggi Islam. Penguatan tata kelola ini tidak hanya menunjang efektivitas kerja, tetapi juga mempertegas identitas keilmuan dan misi dakwah institusi. Oleh sebab itu, institusi harus mampu membangun sistem kepegawaian yang menjunjung tinggi prinsip moralitas, spiritualitas, dan profesionalisme.

Agenda reformasi birokrasi nasional telah mengubah paradigma tata kelola di sektor publik, termasuk di lingkungan

[1] Zainal Abidin, *Kebijakan Dan Strategi Peningkatan Mutu Penelitian Dan Publikasi Ilmiah Dosen Pada 3 (Tiga) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI ISLAM) Di Kalimantan* (Zainal Abidin, 2021).

[2] Fazli Abdillah, "Peran Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Indonesia," *EDUCAZIONE: Jurnal Multidisiplin* 1, no. 1 (2024): 13–24.

pendidikan tinggi keagamaan Islam. Regulasi seperti Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan pentingnya manajemen kepegawaian yang transparan, profesional, dan akuntabel.[3] Dalam konteks tersebut, Institusi Pendidikan Tinggi Islam sebagai institusi negara memiliki tanggung jawab untuk menyesuaikan sistem manajemennya dengan tuntutan efisiensi, responsivitas, dan integritas birokrasi publik. Sejak digulirkannya kebijakan reformasi birokrasi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB), serta melalui regulasi internal Kementerian Agama, Institusi Pendidikan Tinggi Islam diharuskan menjalankan prinsip-prinsip *Good governance* secara menyeluruh. Hal ini meliputi aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga evaluasi kebijakan kepegawaian.[4] Tata kelola yang baik tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga sebagai bentuk

[3] Nabila Alinda Ramadhani, "Penerapan Asas Akuntabilitas Dalam Proses Rekrutmen Aparatur Sipil Negara Untuk Mencegah Terjadinya Nepotisme Perspektif Maslahah Mursalah: Studi Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang" (PhD Thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2025), http://etheses.uin-malang.ac.id/76644/.

[4] Ramadhani, "Penerapan Asas Akuntabilitas Dalam Proses Rekrutmen Aparatur Sipil Negara Untuk Mencegah Terjadinya Nepotisme Perspektif Maslahah Mursalah."

pertanggungjawaban moral dan sosial kepada masyarakat.[5] Oleh karena itu, Institusi Pendidikan Tinggi Islam dituntut untuk menginternalisasi prinsip-prinsip tersebut ke dalam seluruh proses manajerial, termasuk dalam pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan. Tantangan implementasi reformasi ini sangat nyata, terutama pada aspek konsistensi pelaksanaan dan dukungan sumber daya manusia. Maka penting bagi institusi untuk terus mengevaluasi dan mengembangkan sistem kepegawaian agar selaras dengan arah kebijakan nasional dan visi keislaman institusional.

Good governance telah menjadi kerangka normatif dalam tata kelola organisasi sektor publik, termasuk perguruan tinggi. Prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, dan keadilan menjadi dasar evaluasi terhadap kinerja kelembagaan.[6] Menurut Yasin, *Good governance* menuntut institusi untuk membuka ruang partisipasi dan memastikan tanggung jawab dalam setiap kebijakan yang diambil.[7] Frediyanto menekankan bahwa prinsip governance

---

[5] Rahman Hasima, "Penerapan Prinsip *Good governance* Dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa," *Lakidende Law Review* 3, no. 2 (2024): 579–91.

[6] Hilmy Nurfaizan Abdul Matin et al., "Civic Governance and *Good governance*: Dinamika Kebijakan Desentralisasi Pendidikan Di Era Otonomi Daerah," *Integralistik* 36, no. 1 (2025), https://journal.unnes.ac.id/journals/integralistik/article/view/17165.

[7] Andi Sri Yusnani Yasin et al., "Analisis Kebijakan Publik Dan Reformasi Birokrasi Dalam Mewujudkan *Good governance*," *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi* 17, no. 2 (2024): 410–18.

dalam konteks Islam juga mencakup aspek moral dan etika sebagai landasan pengambilan keputusan.[8] Dalam pengelolaan kepegawaian, prinsip-prinsip ini sangat penting untuk mencegah praktik-praktik yang tidak adil, seperti nepotisme dan diskriminasi dalam promosi dan pengembangan karier. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-Maidah: 8 sebagai berikut:

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا كُوْنُوْا قَوّٰمِيْنَ لِلّٰهِ شُهَدَاۤءَ بِالْقِسْطِۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْا ۗاِعْدِلُوْاۗ هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰىۖ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗاِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Terjemahan Kemenag 2019:

8. Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak (kebenaran) karena Allah (dan) saksi-saksi (yang bertindak) dengan adil. Janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlakulah adil karena (adil) itu lebih dekat pada takwa. Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.

Ayat di atas menekankan keadilan yang imparsial dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam manajemen kepegawaian, di mana hawa nafsu atau bias tidak boleh menghalangi kebenaran, sehingga memperkuat akuntabilitas dan

[8] Muhammad Sigit Frediyanto et al., "Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Lembaga Keuangan Mikro Menurut Ekonomi Islam (Studi Pada Baitul Maal Wa Tamwil Surya Madani)," *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 2 (2025): 2888–900.

transparansi. Hikmat juga menyoroti pentingnya keselarasan antara kebijakan kepegawaian dan prinsip tata kelola untuk mencapai efisiensi dan profesionalisme.[9] Oleh karena itu, manajemen kepegawaian yang baik bukan hanya soal teknis administratif, tetapi juga tentang komitmen terhadap integritas dan keadilan. Penerapan prinsip *Good governance* akan berdampak langsung pada motivasi, kinerja, dan loyalitas pegawai terhadap institusi. Dengan demikian, prinsip-prinsip tersebut seharusnya menjadi acuan dasar dalam merancang sistem kepegawaian.

Era digital telah membawa perubahan besar dalam tata kelola organisasi, termasuk dalam sistem manajemen kepegawaian di perguruan tinggi. Murugesan dkk. mengemukakan bahwa digitalisasi memberikan peluang besar dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akurasi data dalam pengelolaan SDM.[10] Institusi Pendidikan Tinggi Islam tidak bisa menghindar dari tuntutan ini jika ingin tetap kompetitif dalam lanskap pendidikan tinggi yang semakin global. Transformasi sistem manual menjadi sistem digital merupakan keniscayaan dalam menghadapi dinamika zaman dan harapan

[9] Hikmat Hikmat et al., "E. Ostrom–Inspirasi Reformasi Tata Kelola Sertifikasi Dosen Di Indonesia: Rekomendasi Kebijakan Dan Wawasan Strategis," *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 14, no. 1 (2025): 210–25.

[10] Umasankar Murugesan et al., "A Study of Artificial Intelligence Impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0," *Decision Analytics Journal* 7 (2023): 100249.

stakeholder yang semakin tinggi. Di sisi lain, tantangan muncul dari kesiapan infrastruktur, kapasitas SDM, dan resistensi terhadap perubahan. Kompetisi antarperguruan tinggi semakin menuntut efisiensi dan kualitas layanan, termasuk layanan kepegawaian. Kelembagaan yang gagal beradaptasi dengan digitalisasi akan mengalami stagnasi, keterlambatan layanan, dan penurunan kredibilitas publik. Oleh sebab itu, digitalisasi sistem kepegawaian bukan sekadar proyek teknologi, tetapi juga transformasi budaya birokrasi. Dalam konteks Institusi Pendidikan Tinggi Islam, digitalisasi juga harus dikembangkan seiring dengan nilai-nilai keislaman agar tetap konsisten dengan identitas institusi. Dosen berperan menciptakan pengalaman belajar menarik dan memberi ruang bagi mahasiswa untuk bereksperimen tanpa takut salah.[11]

Hasil pengamatan terhadap praktik manajemen kepegawaian di Institusi Pendidikan Tinggi Islam menunjukkan bahwa tata kelola yang diterapkan masih menghadapi berbagai tantangan di tingkat operasional. Salah satu isu krusial yang muncul adalah keterbatasan dalam sistem pelaporan dan dokumentasi kinerja pegawai, baik dosen maupun tenaga kependidikan. Prosedur pelaporan yang masih bersifat manual dan kurang berbasis digital menyebabkan keterlambatan dalam

[11] Eka Putra and Murni Yanto, "Classroom Management: Boosting Student Success—a Meta-Analysis Review," *Cogent Education* 12, no. 1 (2025): 2458630, https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2458630.

pemrosesan data serta ketidakterpaduan antara unit-unit kerja terkait. Selain itu, penyampaian informasi kebijakan kepegawaian belum sepenuhnya terdiseminasi secara menyeluruh kepada seluruh sivitas akademika, sehingga menimbulkan kesenjangan pemahaman dan interpretasi antar unit pelaksana. Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan efektivitas komunikasi organisasi dan sistem koordinasi antarbidang yang lebih terstruktur dan responsif.

Upaya digitalisasi sistem kepegawaian telah berjalan secara signifikan di Institusi Pendidikan Tinggi Islam, mencakup berbagai aspek seperti pengembangan karier, absensi, beban kerja, dan penilaian kinerja. Sistem informasi kepegawaian berbasis digital ini telah memberikan kemudahan dalam proses pencatatan dan pelaporan, serta meningkatkan efisiensi layanan administratif. Namun demikian, tantangan masih muncul dalam hal integrasi data lintas unit dan pemanfaatan hasil evaluasi secara strategis untuk pengambilan keputusan manajerial. Meskipun data telah tersedia secara digital, pemanfaatannya untuk menyusun kebijakan berbasis kinerja dan merit sistem masih terbatas. Selain itu, terdapat masalah turunan kebijakan, terutama karena belum adanya sinkronisasi antara regulasi tingkat institut dan ketentuan teknis di tingkat fakultas, sehingga beberapa prosedur digitalisasi tidak berjalan seragam dan menimbulkan ambiguitas implementatif. Regulasi pada tingkat fakultas pun belum sepenuhnya mengatur standar operasional

pemanfaatan sistem kepegawaian digital, sehingga praktik pengelolaan data pegawai masih berbeda antar-unit. Kesadaran dan kedisiplinan pengguna sistem juga masih menjadi hambatan, ditandai dengan belum konsistennya dosen dan tenaga kependidikan dalam melakukan pembaruan data, menggunakan fitur evaluasi, atau mematuhi alur layanan berbasis digital. Di sisi lain, aspek pemeliharaan sistem belum tertata dengan baik, mulai dari pembaruan perangkat lunak, ketersediaan dukungan teknis, hingga manajemen keamanan data. Kerentanan terhadap serangan siber juga menjadi isu penting, mengingat website kampus beberapa kali mengalami percobaan peretasan (hacking) yang berpotensi mengganggu integritas dan keamanan data kepegawaian. Sistem reward and punishment yang berbasis evaluasi digital pun belum sepenuhnya dioperasionalkan secara transparan dan objektif, sehingga belum memberi dampak signifikan terhadap peningkatan motivasi dan akuntabilitas pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi perlu dilanjutkan dengan penguatan budaya evaluasi, peningkatan literasi digital, serta konsistensi pelaksanaan prinsip *Good governance*. Oleh karena itu, reformulasi sistem manajemen berbasis data diperlukan, tidak hanya pada aspek teknis digitalisasi, tetapi juga pada mekanisme partisipatif dan transparan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Meskipun regulasi nasional dan agenda reformasi birokrasi telah mengamanatkan penerapan prinsip-prinsip *Good*

governance yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsivitas, partisipasi, efisiensi, efektivitas, dan keadilan, dalam praktiknya di tingkat institusional masih terdapat ketidaksesuaian antara norma dan kenyataan. Konsep transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi memang telah menjadi rujukan normatif, tetapi pelaksanaannya kerap terhambat oleh kendala struktural, seperti keterbatasan SDM yang memiliki kompetensi tata kelola modern, serta hambatan kultural seperti resistensi terhadap perubahan sistem. Kondisi ini bukanlah semata bentuk kelemahan, melainkan gambaran kompleksitas sosial-organisasi yang perlu dipahami secara lebih mendalam.

Salah satu kendala besar dalam implementasi *Good governance* adalah asumsi bahwa prinsip-prinsip tersebut dapat diterapkan secara universal tanpa mempertimbangkan konteks lokal.[12] Dalam kenyataannya, Institusi Pendidikan Tinggi Islam memiliki tantangan khas yang berasal dari faktor struktural, budaya organisasi, dan keterbatasan sumber daya. Praktik-praktik kepegawaian di institusi ini sering kali lebih dipengaruhi oleh logika informal dan birokrasi tradisional daripada kerangka kerja tata kelola modern. Hal ini menyebabkan ketimpangan antara apa yang dituntut dalam teori dan apa yang terjadi dalam praktik. Karena itu, penelitian berbasis pendekatan kualitatif studi kasus sangat relevan untuk menjelajahi dinamika tersebut

[12] Hasima, "Penerapan Prinsip *Good governance* Dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa."

secara kontekstual. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memahami bagaimana prinsip governance ditafsirkan, dinegosiasikan, dan bahkan dipertentangkan oleh aktor-aktor internal. Selain itu, pendekatan studi kasus memungkinkan eksplorasi hubungan kuasa, struktur organisasi, dan nilai-nilai institusional yang memengaruhi pelaksanaan kebijakan. Maka, penting untuk tidak hanya mengandalkan data kuantitatif, tetapi juga menggali narasi dan pengalaman para pelaku di dalam institusi.

Penguatan kapasitas sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam mendukung keberhasilan implementasi manajemen kepegawaian berbasis prinsip tata kelola yang baik. Di lingkungan Institusi Pendidikan Tinggi Islam, penerapan prinsip-prinsip good governance masih menghadapi sejumlah persoalan mendasar. Pertama, kualitas dan ketersediaan data kepegawaian belum andal karena Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) belum terintegrasi lintas unit dan masih ditemukan inkonsistensi/ketidakakuratan data. Kedua, transparansi dalam proses rekrutmen, promosi, dan mutasi belum optimal, dokumen kriteria, prosedur, serta hasil penilaian belum dipublikasikan secara memadai dan mudah diakses. Ketiga, mekanisme akuntabilitas dan pelaporan kinerja kepegawaian belum baku; alur pengaduan, indikator kinerja, serta tindak lanjut korektif belum terdokumentasi dan dipantau secara sistematis. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan pemahaman konseptual dan

keterampilan teknis para pengelola kepegawaian sekaligus perbaikan tata kelola sistemik agar praktik manajemen ASN di Institusi Pendidikan Tinggi Islam selaras dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan integritas. Kondisi ini menunjukkan bahwa upaya pembinaan dan pelatihan yang berkelanjutan menjadi sangat relevan untuk memastikan kesiapan aparatur dalam menghadapi kompleksitas tata kelola modern. Selain itu, aspek integrasi nilai-nilai Islam ke dalam sistem manajemen kepegawaian masih dapat ditingkatkan. Sejumlah studi, seperti Ekowati, menunjukkan bahwa institusi pendidikan Islam masih menghadapi tantangan dalam menyatukan antara etika keislaman dan prinsip manajemen kontemporer secara harmonis.[13] Institusi Pendidikan Tinggi Islam memiliki potensi besar untuk menjadikan etika religius sebagai landasan pengambilan keputusan dan kebijakan kepegawaian. Aprilia dan Tohawi menegaskan pentingnya partisipasi dan keadilan sosial sebagai ruang dialog antara prinsip governance dan ajaran Islam.[14] Oleh karena itu, pengembangan kapasitas kelembagaan sebaiknya diarahkan tidak hanya pada aspek teknis dan administratif, tetapi juga pada internalisasi nilai-nilai

[13] Sri Ekowati et al., "Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Prinsip, Dan Implementasi Di Era Modern," *UNISAN JURNAL* 4, no. 2 (2025): 11–20.

[14] Putry Kartika Aprilya and Agus Tohawi, "Implementasi Prinsip Syura Dalam Sistem Pemerintahan Daerah," *Islamic Law: Jurnal Siyasah* 9, no. 1 (2024): 1–15.

spiritual yang memperkuat identitas keislaman dalam setiap lini tata kelola.

Kajian ilmiah mengenai implementasi tata kelola kepegawaian di lingkungan Institusi Pendidikan Tinggi Islam umumnya masih terpusat pada institusi besar di kota-kota utama. Sementara itu, Institusi Pendidikan Tinggi Islam yang berada di daerah pinggiran sering kali luput dari perhatian akademik, padahal memiliki tantangan khas yang tak kalah kompleks. Penelitian menunjukkan bahwa dinamika manajemen di institusi kecil menghadapi keterbatasan struktural, kultural, dan sumber daya yang signifikan.[15] Kurangnya dokumentasi empiris yang menggambarkan realitas lokal menyebabkan kebijakan nasional tidak selalu aplikatif di tingkat implementasi.[16] Oleh karena itu, diperlukan studi yang secara spesifik menyoroti pengalaman Institusi Pendidikan Tinggi Islam di wilayah pinggiran dalam mengelola SDM berdasarkan prinsip *Good governance*. Studi ini diharapkan dapat mengisi kekosongan literatur dan sekaligus memberikan masukan praktis bagi perumusan kebijakan yang lebih kontekstual dan inklusif. Keterlibatan aktor lokal dan

[15] Adzra Stri Vidya Utami and Rini Lestari, "Pengaruh Implementasi Prinsip Good Corporate Governance Dalam Perspektif Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Perusahaan," *Bandung Conference Series: Accountancy* 2, no. 2 (2022),

[16] Karina Indah Permatasari et al., "Implementasi Good Corporate Governance (GCG) Di Lembaga Perbankan Syariah," *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB) Vol* 2, no. 01 (2023),

pemetaan realitas sosial-birokrasi menjadi kunci dalam memahami efektivitas kebijakan.[17] Penelitian ini akan menjadi kontribusi penting dalam mengangkat suara dan pengalaman institusi pendidikan Islam di daerah.

Kajian mengenai implementasi prinsip-prinsip *Good governance* dalam lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam selama ini lebih banyak difokuskan pada aspek kelembagaan secara umum, belum secara spesifik menyoroti manajemen kepegawaian sebagai objek telaah utama. Padahal, kepegawaian merupakan elemen fundamental dalam mendukung tata kelola institusi yang sehat, transparan, dan akuntabel.[18] Berbagai regulasi nasional telah menekankan pentingnya tata kelola yang profesional, tetapi belum banyak literatur yang menelaah bagaimana prinsip-prinsip tersebut dijalankan oleh aktor-aktor internal Institusi Pendidikan Tinggi Islam dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang ilmiah yang belum terisi secara memadai, terutama dalam memahami praktik governance di level operasional kepegawaian secara komprehensif dan mendalam.

---

[17] Permatasari et al., "Implementasi Good Corporate Governance (GCG) Di Lembaga Perbankan Syariah," 2023.

[18] NUR HANIPA HASIBUAN, "Tata Kelola Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi (Studi Uu No. 20/2023 Tentang Aparatur Sipil Negara)" (B.S. thesis, Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, n.d.), accessed July 14, 2025, https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/82066.

Selain terbatasnya kajian yang fokus pada manajemen kepegawaian, penelitian yang bersifat kontekstual dan berorientasi pada dinamika internal birokrasi pendidikan Islam juga masih sangat minim. Belum banyak penelitian yang menggambarkan secara kualitatif bagaimana kebijakan kepegawaian diterjemahkan, disesuaikan, atau bahkan mengalami tantangan dalam pelaksanaannya oleh para pengelola di tingkat unit dan fakultas. Aspek penting seperti interpretasi kebijakan, resistensi terhadap perubahan, strategi adaptasi lokal, serta kendala struktural dan kultural masih jarang diangkat dalam studi akademik. Padahal, dinamika ini sangat penting untuk dipahami guna merumuskan kebijakan pengembangan SDM yang relevan dan aplikatif dalam konteks Institusi Pendidikan Tinggi Islam, yang memiliki ciri khas nilai keagamaan dan struktur organisasi yang berbeda dari perguruan tinggi umum.

Lebih jauh lagi, integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik manajemen kepegawaian berbasis *Good governance* masih menjadi ruang kosong dalam kajian yang bersifat metodologis maupun empiris. Meskipun secara normatif Institusi Pendidikan Tinggi Islam menjunjung tinggi nilai-nilai religius, dalam praktik manajerial belum banyak studi yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai tersebut dijalankan secara konkret dalam pengambilan keputusan, evaluasi kinerja, atau pengembangan karier pegawai. Oleh karena itu, buku ini diarahkan untuk memahami secara mendalam bagaimana prinsip-prinsip *Good governance* yang

terintegrasi dengan nilai-nilai Islam seperti (amanah, adil, ihsan, dan syura) dikonseptualisasikan agar dapat diimplementasikan dalam manajemen kepegawaian di Institusi Pendidikan Tinggi Islam.

KONSEP *GOOD GOVERNANCE*

Good governance merupakan konsep tata kelola yang menekankan pentingnya pengelolaan lembaga publik secara transparan, partisipatif, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas. Konsep ini muncul sebagai respons atas birokrasi yang tertutup dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Menurut United Nations Development Programme (UNDP), *Good governance* mencakup delapan karakteristik utama, yaitu partisipasi, supremasi hukum, transparansi, responsivitas, orientasi konsensus, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.[19] Prinsip-prinsip ini menjadi fondasi dalam reformasi tata kelola sektor publik, termasuk dalam meningkatkan integritas dan efisiensi kelembagaan. Kajian empiris menunjukkan bahwa penerapan prinsip *Good governance* dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga publik dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan berbasis data.[20]

[19] Zul Karnaini, "Concept And Application of *Good governance* in Umar Bin Abdul Aziz's Reign," *PETITA: Jurnal Kajian Ilmu Hukum Dan Syariah* 7, no. 1 (2022): 21–32.

[20] Noer Bunka Rahmawati and Muhammad Baharuddin Zubakhrum Tjenreng, "Peran *Good governance* Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik: Perspektif Teoretis," *Jurnal PKM Manajemen Bisnis* 5, no. 1 (2025): 313–23.

Di Indonesia, konsep *Good governance* mulai mengemuka sejak era reformasi, terutama setelah krisis moneter 1998 yang mengungkap kelemahan dalam sistem birokrasi dan pengelolaan pemerintahan.[21] Saat itu, berbagai elemen masyarakat sipil mulai menuntut pemerintahan yang lebih transparan dan akuntabel. *Good governance* bukan sekadar penerapan aturan teknis manajemen, melainkan paradigma yang menuntut keterbukaan dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, keberhasilan implementasi sangat bergantung pada komitmen etis dan perubahan budaya kelembagaan. Menurut hasil temuan empiris,[22] keberlanjutan tata kelola yang baik juga ditentukan oleh partisipasi masyarakat dan keberpihakan pada kepentingan publik. Oleh karena itu, dimensi moral dan sosial harus senantiasa menyertai penerapan konsep ini.

Dalam praktiknya, *Good governance* menjadi instrumen penting dalam reformasi sektor publik, termasuk dalam pelayanan pendidikan, kesehatan, dan administrasi publik

[21] Muhammad Istan, "The Impact of Good Corporate Governance and Corporate Social Responsibility on Corporate Value: The Moderating Role of Financial Performance," *Journal of Logistics, Informatics and Service Science* 11, no. 2 (2024): 202–20.

[22] Samir Abdelaziz, "The Relation between *Good governance* and Improving Performance in the Higher Education -HE- Institutions," *Business and Management Studies* 8, no. 2 (2022): 2, https://doi.org/10.11114/bms.v8i2.5789.

lainnya.[23] Pemerintah dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip ini tidak hanya pada level makro, tetapi juga di tingkat mikro. Lembaga-lembaga pendidikan tinggi, misalnya, diharapkan mengadopsi prinsip tata kelola yang akuntabel dan inklusif. Hal ini sesuai dengan pendekatan sistemik yang menjadikan governance sebagai penjamin efektivitas lembaga. Kajian terbaru menegaskan bahwa tata kelola pendidikan tinggi yang efektif harus menggabungkan otonomi kelembagaan, akuntabilitas sosial, serta kebebasan akademik dalam rangka menciptakan nilai publik yang berkelanjutan.[24] Oleh sebab itu, pemahaman menyeluruh terhadap konsep ini menjadi pondasi kebijakan publik berbasis nilai.

[23] Muhammad Istan, "Political Patronage on Capital Structure in Indonesia," *Journal of Finance and Banking Review* 4, no. 3 (2019): 89–97.

[24] Abdelaziz, "The Relation between *Good governance* and Improving Performance in the Higher Education -HE- Institutions."

TATA KELOLA (*GOOD GOVERNANCE*) DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Tata kelola dalam perspektif Islam berangkat dari pandangan bahwa kekuasaan merupakan amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah dan manusia. Konsep ini menempatkan moralitas sebagai fondasi utama dalam setiap proses pengambilan keputusan publik. Prinsip keadilan, transparansi, dan tanggung jawab menjadi nilai yang tidak dapat dipisahkan dari struktur kelembagaan. Dalam Islam, tata kelola tidak hanya berbicara tentang efisiensi administratif, tetapi juga tentang pencapaian kemaslahatan umum. Negara dipandang sebagai instrumen untuk mewujudkan kesejahteraan dan mencegah kerusakan sosial. Penegasan bahwa tata kelola Islam bertumpu pada prinsip al-amanah dan al-'adalah sebagai inti kepemimpinan yang baik dijelaskan secara komprehensif oleh Rusyidi.[25] Prinsip amanah menuntut integritas moral pejabat publik dalam menjalankan tugasnya. Prinsip keadilan mengharuskan distribusi hak dan kewajiban secara proporsional. Dalam praktiknya, tata kelola Islam mengintegrasikan nilai normatif dengan kebijakan publik. Dengan demikian, tata kelola

[25] Ibnu Rusydi, "Good Governance According To Islamic Perspective," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 4 (2023): 1001–7, https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i4.727.

Islami bersifat holistik dan berorientasi pada kemaslahatan jangka panjang.

Untuk memperkuat landasan normatif tentang amanah, keadilan, dan legitimasi kepemimpinan dalam tata kelola Islami, Al-Qur'an menegaskan bahwa kepemimpinan bukan sekadar posisi administratif, melainkan mandat ilahiah yang diberikan melalui proses ujian moral dan spiritual. Hal ini pertama kali ditegaskan melalui kisah Nabi Ibrahim sebagai prototipe kepemimpinan profetik:

وَاِذِ ابْتَلٰٓى اِبْرٰهٖمَ رَبُّهٗ بِكَلِمٰتٍ فَاَتَمَّهُنَّۗ قَالَ اِنِّيْ جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ اِمَامًاۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِيْۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِى الظّٰلِمِيْنَ

Terjemahan Kemenag 2019:

124. (Ingatlah) ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat, lalu dia melaksanakannya dengan sempurna. Dia (Allah) berfirman, "Sesungguhnya Aku menjadikan engkau sebagai pemimpin bagi seluruh manusia." Dia (Ibrahim) berkata, "(Aku mohon juga) dari sebagian keturunanku." Allah berfirman, "(Doamu Aku kabulkan, tetapi) janji-Ku tidak berlaku bagi orang-orang zalim." (QS. al-Baqarah [2]: 124)

Ayat ini menegaskan bahwa kepemimpinan diberikan setelah lulus ujian integritas, serta tidak berlaku bagi pelaku kezaliman. Dengan demikian, dimensi moral menjadi syarat utama legitimasi kepemimpinan. Kepemimpinan bukan hak keturunan secara otomatis, melainkan hak yang disyaratkan oleh keadilan dan kelayakan moral.

Lebih jauh, Al-Qur'an tidak hanya menggambarkan kepemimpinan sebagai mandat yang diberikan, tetapi juga sebagai cita-cita spiritual yang dimohonkan oleh orang-orang beriman. Kepemimpinan dipandang sebagai tanggung jawab yang lahir dari kesalehan keluarga dan ketakwaan sosial:

وَالَّذِيْنَ يَقُوْلُوْنَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ اَزْوَاجِنَا وَذُرِّيّٰتِنَا قُرَّةَ اَعْيُنٍ وَّاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِيْنَ اِمَامًا

Terjemahan Kemenag 2019:

74. Dan, orang-orang yang berkata, "Wahai Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami penyejuk mata dari pasangan dan keturunan kami serta jadikanlah kami sebagai pemimpin bagi orang-orang yang bertakwa." (QS. al-Furqān [25]: 74)

Ayat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan ideal berakar pada keteladanan dalam keluarga dan komunitas. Seorang pemimpin bukan hanya pengelola kebijakan publik, tetapi figur moral yang lahir dari lingkungan yang saleh dan membangun.

Selanjutnya, Al-Qur'an menjelaskan fungsi operasional kepemimpinan. Kepemimpinan tidak berhenti pada status simbolik, melainkan berfungsi sebagai pemberi petunjuk dan penggerak kebajikan sosial:

وَجَعَلْنٰهُمْ اَىِٕمَّةً يَّهْدُوْنَ بِاَمْرِنَا وَاَوْحَيْنَآ اِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرٰتِ وَاِقَامَ الصَّلٰوةِ وَاِيْتَاۤءَ الزَّكٰوةِۚ وَكَانُوْا لَنَا عٰبِدِيْنَۙ

Terjemahan Kemenag 2019:

73. Kami menjadikan mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk atas perintah Kami dan Kami mewahyukan kepada mereka (perintah) berbuat kebaikan, menegakkan salat, dan menunaikan zakat, serta hanya kepada Kami mereka menyembah. (QS. al-Anbiyā' [21]: 73)

Di sini terlihat bahwa kepemimpinan dalam perspektif Qur'ani memiliki orientasi transformatif: membimbing masyarakat, menegakkan ibadah, serta menguatkan sistem distribusi sosial melalui zakat. Dengan kata lain, kepemimpinan berkaitan erat dengan tata kelola moral dan kesejahteraan kolektif.

Selanjutnya, Al-Qur'an juga menegaskan dimensi sosial-politik kepemimpinan, yakni keberpihakan kepada kelompok yang lemah dan tertindas. Kepemimpinan menjadi instrumen pembebasan dan redistribusi kekuasaan yang adil:

وَنُرِيْدُ اَنْ نَّمُنَّ عَلَى الَّذِيْنَ اسْتُضْعِفُوْا فِى الْاَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ اَىِٕمَّةً وَّنَجْعَلَهُمُ الْوٰرِثِيْنَۙ

Terjemahan Kemenag 2019:

5. Kami berkehendak untuk memberi karunia kepada orang-orang yang tertindas di bumi (Mesir) itu, menjadikan mereka para pemimpin, dan menjadikan mereka orang-orang yang mewarisi (bumi). (QS. Al-Qashash [28]: 5).

Ayat ini menegaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam memiliki dimensi keadilan struktural. Kekuasaan tidak

dimaksudkan untuk melanggengkan dominasi, melainkan untuk mengangkat kelompok tertindas dan mewujudkan tatanan sosial yang berkeadilan.

Dalam konteks kelembagaan modern, tata kelola Islam juga berkembang dalam sektor keuangan dan korporasi. Sistem ini menekankan keseimbangan antara kepatuhan syariah dan kinerja institusi. Tata kelola tidak hanya diawasi oleh dewan direksi, tetapi juga oleh dewan pengawas syariah. Model ini sering disebut sebagai dual governance karena menggabungkan pengawasan manajerial dan religius. Keberadaan mekanisme ini bertujuan menjaga legitimasi moral dan kepercayaan publik. Konsep dual governance dalam perbankan Islam dijelaskan sebagai ciri khas tata kelola syariah oleh Lakir dan Amine.[26] Sistem ini memperkuat transparansi dan akuntabilitas terhadap pemangku kepentingan. Namun, tantangan muncul ketika hak investor dan nasabah tidak sepenuhnya seimbang. Oleh karena itu, reformasi regulasi menjadi kebutuhan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa tata kelola Islam bersifat dinamis dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Selain sektor perbankan, tata kelola Islam juga menekankan pengelolaan kekayaan yang sesuai prinsip syariah. Kekayaan dipandang sebagai titipan yang harus dikelola secara produktif

[26] Lakir Lakir et al., "Sharia and Corporate Governance of Islamic Banks," *JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE AND MANAGEMENT STUDIES* 06, no. 01 (2023), https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i1-26.

dan halal. Prinsip seperti siddiq, amanah, tabligh, dan fathanah menjadi pedoman etika organisasi. Tata kelola dalam Islam mendorong integrasi nilai spiritual dengan praktik manajerial. Transparansi dan tanggung jawab sosial menjadi bagian integral dari sistem tersebut. Penguatan prinsip-prinsip ini dalam manajemen aset Islam dijelaskan oleh Ihsan dkk.[27] Dengan demikian, tata kelola tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial. Ia juga menekankan distribusi kekayaan melalui zakat, infak, dan sedekah. Model ini memperluas makna akuntabilitas hingga aspek sosial. Oleh sebab itu, tata kelola Islami mengintegrasikan dimensi ekonomi dan moral.

Kerangka maqasid al-shariah menjadi fondasi filosofis tata kelola dalam Islam. Maqasid menekankan perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Tata kelola yang baik harus memastikan lima tujuan ini terjaga. Pendekatan ini memberikan orientasi normatif dalam penyusunan kebijakan publik. Dalam konteks ekonomi modern, maqasid digunakan untuk menilai keberlanjutan dan keadilan sistem. Pemetaan perkembangan penelitian maqasid dalam konteks ekonomi modern dipaparkan oleh Fitria dkk.[28] Hal ini menunjukkan bahwa maqasid semakin

[27] Akmal Ihsan et al., "Islamic Wealth Management and Corporate Governance," *El-Qish: Journal of Islamic Economics* 2, no. 2 (2022): 85–96.

[28] Lia Fitria et al., "A Bibliometric Mapping on Maqasid Shariah in Islamic Perspective," *Maqasid Al-Shariah Review* 1, no. 1 (2023), https://journals.smartinsight.id/index.php/MSR/article/view/257.

relevan dalam tata kelola kontemporer. Integrasi maqasid memperkuat orientasi kesejahteraan publik. Ia juga menjadi alat evaluasi kebijakan berbasis nilai. Dengan demikian, tata kelola Islam memiliki kerangka evaluatif yang jelas dan komprehensif.

Dalam praktik industri keuangan, tata kelola syariah memerlukan standar dan lembaga pengatur yang jelas. Lembaga internasional seperti AAOIFI dan IFSB berperan dalam menetapkan pedoman. Standar tersebut bertujuan menjaga kepatuhan dan konsistensi praktik syariah global. Keberadaan kerangka ini meningkatkan kredibilitas lembaga keuangan Islam. Tata kelola syariah menjadi elemen legitimasi utama dalam industri keuangan Islam. Signifikansi kerangka Sharia Governance Framework ditegaskan oleh (Wani & Dar, 2022).[29] Tanpa pengawasan syariah yang kuat, kepercayaan publik dapat menurun. Oleh karena itu, tata kelola Islami memerlukan regulasi yang sistematis. Standar internasional membantu harmonisasi praktik lintas negara. Hal ini memperkuat posisi tata kelola Islam di tingkat global.

Tata kelola dalam perspektif Islam juga relevan dalam pemerintahan daerah. Prinsip pelayanan publik, partisipasi, dan transparansi menjadi indikator penting. Islam menekankan

[29] Athar Shahbaz Wani and Showkat Hussain Dar, "Prospects of Sharia Governance in Islamic Finance Industry: Jurisdictions, Standards, and Implications," *Talaa : Journal of Islamic Finance* 2, no. 1 (2022): 21–32, https://doi.org/10.54045/talaa.v2i1.523.

keadilan dan etika dalam administrasi negara. Persepsi publik terhadap kinerja pemerintah dipengaruhi oleh kualitas layanan dan keterbukaan informasi. Transparansi menjadi faktor kunci dalam membangun legitimasi. Penelitian Sari dkk mengenai persepsi publik terhadap tata kelola berbasis syariah menunjukkan pentingnya transparansi dan layanan publik.[30] Partisipasi masyarakat memperkuat akuntabilitas pemerintah. Nilai syariah mempertegas dimensi etis dalam birokrasi. Dengan demikian, tata kelola Islam mendukung reformasi administrasi publik. Orientasinya adalah kesejahteraan masyarakat secara adil dan berkelanjutan.

Implementasi tata kelola syariah di Indonesia menunjukkan dinamika regulasi yang khas. Sistem pengawasan melibatkan otoritas negara dan dewan pengawas syariah. Regulasi nasional mengatur kepatuhan transaksi terhadap prinsip Islam. Namun, penerapan nilai syariah belum sepenuhnya optimal dalam praktik harian. Tantangan muncul pada integrasi nilai normatif dan prosedur operasional. Penelitian Mahyudin dan Yolanda membahas evaluasi implementasi tata kelola syariah di

[30] Novi Purnama Sari et al., "Public Perception of the Performance of the Medan City Government: The Role of Public Services, Community Participation, Accountability, and Transparency from a Sharia Perspective," *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam* 7, no. 3 (2025): 287–98, https://doi.org/10.36407/serambi.v7i3.1685.

perbankan Indonesia.[31] Hal ini menunjukkan perlunya penguatan budaya organisasi berbasis syariah. Regulasi saja tidak cukup tanpa internalisasi nilai. Pendidikan dan pelatihan menjadi aspek penting. Dengan demikian, tata kelola Islam memerlukan transformasi struktural dan kultural.

Di Malaysia, penerapan tata kelola korporasi Islam menghadapi tantangan regulasi dan permintaan pasar. Banyak perusahaan syariah belum sepenuhnya mengadopsi sistem tata kelola Islam. Perbandingan dengan tata kelola konvensional menunjukkan perbedaan pada aspek pengawasan religius. Kebutuhan dewan pengawas syariah menjadi isu penting. Tata kelola Islam bertujuan memastikan operasi perusahaan sesuai prinsip syariah. Analisis tentang penerapan Islamic Corporate Governance di Malaysia dijelaskan oleh Yusof dkk.[32] Peningkatan eksposur regulasi dapat mempercepat adopsi sistem ini. Permintaan investor juga berperan dalam mendorong perubahan. Dengan pengawasan yang tepat, kualitas monitoring perusahaan meningkat. Ini menunjukkan bahwa tata kelola Islam memiliki potensi memperkuat integritas korporasi.

---

[31] Mahyudin et al., "Application of Islamic Financial Governance in Sharia Banking in Indonesia," *Sharia Economic and Management Business Journal (SEMBJ)* 4, no. 2 (2023): 42–47, https://doi.org/10.62159/sembj.v4i2.1182.

[32] Rizwana Md Yusof et al., "Applicability of the Islamic Corporate Governance for Shariah Companies in Malaysia," *Accounting and Finance Research* 13, no. 2 (2024): 1–55.

Dalam sektor pendidikan, tata kelola Islam menekankan kepemimpinan berbasis nilai syariah. Prinsip shura, amanah, dan keadilan menjadi dasar manajemen lembaga. Integrasi manajemen strategis modern dengan etika Islam menjadi pendekatan inovatif. Kepemimpinan etis meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Tata kelola pendidikan Islam memerlukan model operasional yang sistematis. Integrasi prinsip syariah dalam kepemimpinan strategis dijelaskan oleh Zahiri dan Sahal.[33] Tantangan muncul pada kesenjangan antara teori dan praktik administratif. Oleh karena itu, diperlukan kerangka kepemimpinan komprehensif. Model ini harus menggabungkan dimensi moral dan manajerial. Dengan demikian, tata kelola Islam relevan dalam pengembangan institusi pendidikan.

Prinsip Good Corporate Governance dalam perbankan syariah menjadi instrumen penting pencegahan risiko. Transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab menjadi pilar utama. Sistem ini melindungi nasabah dan pemangku kepentingan. Implementasi GCG memperkuat stabilitas lembaga keuangan. Suryani menjelaskan bahwa kepercayaan publik menjadi aset utama bank syariah. Pentingnya GCG dalam

[33] Farhan Zahiri and Abdurrohman Sahal, "Integrating Islamic Sharia Principles into Educational Leadership: A Strategic Management Perspective," *Edu Spectrum: Journal of Multidimensional Education* 2, no. 1 (2025): 47–58, https://doi.org/10.70063/eduspectrum.v2i1.97.

perspektif hukum Islam.[34] Tanpa tata kelola yang baik, potensi pembiayaan bermasalah meningkat. Sistem pengawasan internal menjadi mekanisme pencegahan dini. Nilai syariah memperkuat standar etika dalam operasional. Oleh karena itu, tata kelola Islami mendukung stabilitas finansial.

Perkembangan fintech syariah juga menuntut tata kelola berbasis maqasid. Inovasi teknologi harus tetap dalam koridor syariah. Regulasi khusus diperlukan untuk membedakan fintech syariah dan konvensional. Kepatuhan terhadap maqasid memastikan manfaat sosial. Tata kelola digital harus menjamin keadilan dan perlindungan pengguna. Peran fintech syariah dalam perspektif maqasid dijelaskan oleh Widiastuty.[35] Penguatan regulasi akan meningkatkan keberlanjutan industri. Literasi masyarakat juga menjadi faktor penting. Inovasi tanpa etika dapat menimbulkan risiko baru. Dengan demikian, tata kelola Islam harus adaptif terhadap transformasi digital.

Perbandingan Indonesia dan Malaysia menunjukkan variasi struktur tata kelola syariah. Malaysia menerapkan model dua tingkat dengan kerangka komprehensif. Indonesia menggunakan

---

[34] Suryani Suryani et al., "Good Corporate Governance (Gcg) Principle in Sharia Banking: An Islamic Law Perspective," *IJLR: International Journal of Law Recontruction* 5, no. 2 (2021): 242–54.

[35] Tri Widiastuty, "The Role of Sharia Fintech Based on Maqashid Sharia Perspective," *Al-Mashrafiyah: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Dan Perbankan Syariah*, April 25, 2022, 18–27, https://doi.org/10.24252/al-mashrafiyah.v6i1.25559.

model desentralisasi dengan regulasi tersebar. Keduanya mewajibkan pembentukan komite syariah di institusi keuangan. Perbedaan ini memengaruhi efektivitas pengawasan. Analisis komparatif mengenai hal ini dipaparkan oleh Faizi dan Shuib.[36] Evaluasi perbandingan membantu mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan sistem. Harmonisasi standar dapat meningkatkan kualitas pengawasan. Kerja sama regional juga penting untuk stabilitas industri. Dengan demikian, tata kelola Islam bersifat kontekstual namun tetap berlandaskan prinsip universal.

Pengawasan syariah memainkan peran sentral dalam menjaga integritas lembaga. Dewan pengawas syariah memastikan kepatuhan terhadap hukum Islam. Mekanisme ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Kerangka hukum yang jelas diperlukan untuk efektivitasnya. Pengawasan yang lemah dapat mengurangi kepercayaan publik. Pentingnya peran Sharia Supervisory Board dijelaskan oleh Bentaher dkk.[37] Evaluasi kinerja dewan harus dilakukan secara berkala. Standar

---

[36] Faizi Faizi and Mohd Sollehudin Bin Shuib, "SHARIA GOVERNANCE IN ISLAMIC FINANCIAL INSTITUTIONS: A COMPARATIVE REVIEW OF MALAYSIA AND INDONESIA," *EL DINAR: Jurnal Keuangan Dan Perbankan Syariah* 12, no. 1 (2024): 89–107, https://doi.org/10.18860/ed.v12i1.25135.

[37] Mesbah Mohamed Bentaher et al., "Sharia Supervision in The Standards of Good Governance Perspective in Libyan Islamic : الرقابة الشرعية في ضوء معايير الحوكمة الرشيدة بالمصارف الاسلامية الليبية," *Journal Al-Muqaddimah* 10, no. 1 (2022): 66–81, https://doi.org/10.22452/muqaddimah.vol10no1.6.

kompetensi anggota juga perlu ditingkatkan. Dengan pengawasan kuat, risiko penyimpangan dapat diminimalkan. Hal ini mempertegas pentingnya struktur tata kelola yang kokoh.

Inovasi akuntansi syariah turut memperkaya praktik tata kelola. Model akuntansi harus selaras dengan prinsip syariah dan teknologi modern. Transparansi laporan keuangan menjadi indikator utama akuntabilitas. Integrasi inovasi meningkatkan efisiensi operasional. Akuntansi syariah juga memperhatikan kewajiban sosial organisasi. Pengembangan model akuntansi syariah berbasis inovasi dijelaskan oleh Menne dkk.[38] Dukungan regulator sangat diperlukan dalam implementasi. Standar pelaporan harus konsisten dan dapat diaudit. Hal ini meningkatkan kepercayaan investor dan masyarakat. Dengan demikian, tata kelola Islam diperkuat oleh sistem akuntansi yang etis.

Struktur pasar dan tata kelola lembaga keuangan Islam juga saling berkaitan. Islam mendorong pasar yang adil dan bebas dari manipulasi. Struktur pasar ideal adalah yang menciptakan efisiensi dan keseimbangan. Tata kelola syariah memastikan tidak ada praktik riba atau gharar. Regulasi nasional berperan menjaga kepatuhan tersebut. Hubungan antara struktur pasar dan model

[38] Firman Menne et al., "Sharia Accounting Model in the Perspective of Financial Innovation," *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 10, no. 1 (2024): 100176, https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100176.

tata kelola syariah dijelaskan oleh Brillyandra dkk.[39] Pengawasan efektif meningkatkan stabilitas sistem keuangan. Etika bisnis menjadi fondasi utama aktivitas pasar. Dengan demikian, tata kelola Islam mendukung terciptanya sistem ekonomi yang adil. Orientasi akhirnya adalah kesejahteraan kolektif dan keberlanjutan sosial.

[39] Fradini Brillyandra et al., "The Innovation of Market Structure and Sharia Governance Model of Islamic Financial Institutions," *International Journal of Information System and Innovation Management (IJISIM)* 2, no. 1 (2024): 9–15, https://doi.org/10.55583/ijisim.v2i1.950.

PRINSIP-PRINSIP *GOOD GOVERNANCE* DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DI PERGURUAN TINGGI ISLAM

Prinsip-prinsip *Good governance* dalam manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam meliputi transparansi, akuntabilitas, responsivitas, partisipasi, efisiensi, efektivitas, dan keadilan, yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam seperti amanah, musyawarah, dan adil untuk menciptakan pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas. Konsep ini bertujuan memastikan manajemen kepegawaian yang tidak hanya efektif secara administratif tetapi juga selaras dengan ajaran Al-Quran dan Hadis, di mana pemimpin dianggap sebagai khalifah yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dan pengembangan pegawai. Prinsip-prinsip ini membantu membangun budaya *Good governance* melalui internalisasi nilai seperti kejujuran dan tanggung jawab, sebagaimana ditegaskan dalam QS Asy-Syura: 38 tentang musyawarah dalam pengambilan keputusan kepegawaian.

وَالَّذِيْنَ اسْتَجَابُوْا لِرَبِّهِمْ وَاَقَامُوا الصَّلٰوةَ ۖ وَاَمْرُهُمْ شُوْرٰى بَيْنَهُمْ ۖ وَمِمَّا رَزَقْنٰهُمْ يُنْفِقُوْنَ ۚ

Terjemahan Kemenag 2019:

38. (juga lebih baik dan lebih kekal bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka. Mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka.

Ayat tersebut menegaskan bahwa musyawarah merupakan prinsip fundamental dalam pengelolaan urusan bersama, termasuk dalam manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam, sehingga setiap kebijakan terkait rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, hingga promosi pegawai hendaknya diputuskan melalui proses yang partisipatif, transparan, dan berlandaskan nilai-nilai spiritual. Dengan menjadikan musyawarah sebagai mekanisme utama pengambilan keputusan, pimpinan tidak bertindak secara otoriter, melainkan sebagai khalifah yang mengemban amanah untuk menghadirkan keadilan dan kemaslahatan bersama. Hal ini sejalan dengan prinsip akuntabilitas dan responsivitas dalam *Good governance*, karena setiap keputusan dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan administratif, sekaligus mencerminkan komitmen terhadap kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, integrasi nilai *syura* dalam QS *Asy-Syura*: 38 memperkuat landasan etis dan normatif bagi terciptanya tata kelola kepegawaian yang profesional, berkeadilan, dan selaras dengan ajaran Islam.

Dalam konteks manajemen kepegawaian, *Good governance* mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan

berorientasi pada keberlanjutan institusi.[40] Nilai-nilai Islam seperti kejujuran dan keadilan menjadi landasan untuk memperkuat integritas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Secara keseluruhan, prinsip-prinsip ini saling melengkapi untuk menciptakan sistem kepegawaian yang responsif terhadap kebutuhan dosen, staf, dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam perspektif ushul fiqh, *Good governance* menekankan supremasi hukum syariah untuk menjamin keberlanjutan dan integritas manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam.

A. Transparansi

Transparansi sebagai prinsip *Good governance* dalam manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam menekankan keterbukaan informasi mengenai kebijakan rekrutmen, promosi, dan pengelolaan kinerja pegawai, yang selaras dengan nilai Islam seperti sidq (kejujuran) dan amanah (kepercayaan). Prinsip ini memastikan bahwa proses pengambilan keputusan kepegawaian, seperti penilaian kinerja dosen, dapat diakses oleh semua pihak terkait, sehingga mencegah penyalahgunaan wewenang. Dalam konteks Islam, transparansi mencerminkan ajaran Al-Quran,

[40] Muhammad Istan, "The Role Of Fiscal Policy In Building Democracy And Overcoming Economic Recession In Indonesia," *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 6, no. 3 (2022): 1699–712.

khususnya QS Al-Baqarah: 282, yang menekankan pencatatan transaksi secara jujur untuk menghindari konflik.[41]

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْٓا اِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ اِلٰٓى اَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوْهُ ۗ وَلْيَكْتُبْ بَّيْنَكُمْ كَاتِبٌۢ بِالْعَدْلِ ۖ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ اَنْ يَّكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللّٰهُ فَلْيَكْتُبْ ۚ وَلْيُمْلِلِ الَّذِيْ عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللّٰهَ رَبَّهٗ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْـًٔا ۗ فَاِنْ كَانَ الَّذِيْ عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيْهًا اَوْ ضَعِيْفًا اَوْ لَا يَسْتَطِيْعُ اَنْ يُّمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهٗ بِالْعَدْلِ ۗ وَاسْتَشْهِدُوْا شَهِيْدَيْنِ مِنْ رِّجَالِكُمْ ۚ فَاِنْ لَّمْ يَكُوْنَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَّامْرَاَتٰنِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَۤاءِ اَنْ تَضِلَّ اِحْدٰىهُمَا فَتُذَكِّرَ اِحْدٰىهُمَا الْاُخْرٰى ۗ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَۤاءُ اِذَا مَا دُعُوْا ۗ وَلَا تَسْـَٔمُوْٓا اَنْ تَكْتُبُوْهُ صَغِيْرًا اَوْ كَبِيْرًا اِلٰٓى اَجَلِهٖ ۗ ذٰلِكُمْ اَقْسَطُ عِنْدَ اللّٰهِ وَاَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَاَدْنٰىٓ اَلَّا تَرْتَابُوْٓا اِلَّآ اَنْ تَكُوْنَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيْرُوْنَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ اَلَّا تَكْتُبُوْهَا ۗ وَاَشْهِدُوْٓا اِذَا تَبَايَعْتُمْ ۖ وَلَا يُضَاۤرَّ كَاتِبٌ وَّلَا شَهِيْدٌ ۗ وَاِنْ تَفْعَلُوْا فَاِنَّهٗ فُسُوْقٌۢ بِكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ وَيُعَلِّمُكُمُ اللّٰهُ ۗ وَاللّٰهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيْمٌ ﴿٢٨٢﴾

Terjemahan Kemenag 2019:

282. Wahai orang-orang yang beriman, apabila kamu berutang piutang untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu mencatatnya. Hendaklah seorang pencatat di antara kamu menuliskannya dengan benar. Janganlah pencatat menolak untuk menuliskannya sebagaimana Allah telah mengajar-kan kepadanya. Hendaklah dia mencatat(-nya) dan orang yang berutang itu mendiktekan(-nya). Hendaklah dia bertakwa kepada Allah, Tuhannya, dan janganlah dia menguranginya sedikit pun. Jika yang berutang itu orang yang

[41] Ika Khuril A'yuni and Amin Wahyudi, "Accounting Principles In Islam: Reflections On Surah Al-Baqarah Verse 282," *AL-WIJDÃN Journal of Islamic Education Studies* 9, no. 3 (2024): 307–19, https://doi.org/10.58788/alwijdn.v9i3.4385.

kurang akalnya, lemah (keadaannya), atau tidak mampu mendiktekan sendiri, hendaklah walinya mendiktekannya dengan benar. Mintalah kesaksian dua orang saksi laki-laki di antara kamu. Jika tidak ada (saksi) dua orang laki-laki, (boleh) seorang laki-laki dan dua orang perempuan di antara orang-orang yang kamu sukai dari para saksi (yang ada) sehingga jika salah seorang (saksi perempuan) lupa, yang lain mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu menolak apabila dipanggil. Janganlah kamu bosan mencatatnya sampai batas waktunya, baik (utang itu) kecil maupun besar. Yang demikian itu lebih adil di sisi Allah, lebih dapat menguatkan kesaksian, dan lebih mendekatkan kamu pada ketidakraguan, kecuali jika hal itu merupakan perniagaan tunai yang kamu jalankan di antara kamu. Maka, tidak ada dosa bagi kamu jika kamu tidak mencatatnya. Ambillah saksi apabila kamu berjual beli dan janganlah pencatat mempersulit (atau dipersulit), begitu juga saksi. Jika kamu melakukan (yang demikian), sesungguhnya hal itu suatu kefasikan padamu. Bertakwalah kepada Allah, Allah memberikan pengajaran kepadamu dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.

Ayat tersebut menegaskan pentingnya pencatatan yang jujur, kehadiran saksi, dan kejelasan prosedur sebagai bentuk perlindungan terhadap hak dan kewajiban setiap pihak. Dalam konteks manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam, prinsip ini dapat diimplementasikan melalui dokumentasi yang sistematis terhadap kontrak kerja, beban tugas, hasil evaluasi kinerja, serta keputusan promosi atau mutasi pegawai. Keterbukaan dan ketelitian administrasi tersebut tidak hanya memperkuat akuntabilitas kelembagaan, tetapi juga mencegah terjadinya konflik, prasangka, dan praktik tidak

adil. Dengan demikian, nilai transparansi yang berlandaskan ajaran QS Al-Baqarah: 282 menjadi fondasi etis dan operasional dalam membangun tata kelola kepegawaian yang profesional, terpercaya, dan sesuai dengan prinsip *Good governance* dalam perspektif Islam.

Transparansi juga memungkinkan pegawai memahami kriteria promosi atau penghargaan, mendukung kepercayaan terhadap manajemen. Selain itu, prinsip ini memfasilitasi umpan balik dari dosen dan staf untuk perbaikan kebijakan kepegawaian. Dalam praktik, transparansi diwujudkan melalui sistem informasi digital yang menyediakan data real-time tentang proses rekrutmen dan evaluasi kinerja. Secara keseluruhan, transparansi menjadi fondasi untuk menciptakan tata kelola kepegawaian yang adil dan bertanggung jawab.

Prinsip transparansi juga berperan dalam pengelolaan anggaran kepegawaian, seperti alokasi dana untuk pelatihan atau insentif, memastikan tidak ada penyimpangan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, transparansi mendukung keterbukaan dalam proses seleksi dosen, menghindari praktik nepotisme yang bertentangan dengan nilai adil. Sistem digital, seperti portal kepegawaian, memungkinkan akses mudah terhadap informasi kontrak atau kenaikan pangkat [42]. Selain

[42] Philip Rogiers et al., "The Digital Future of Internal Staffing: A Vision for Transformational Electronic Human Resource Management,"

itu, transparansi memperkuat kolaborasi antarpegawaian dengan membuka ruang diskusi tentang kebijakan. Tantangan seperti resistensi terhadap keterbukaan dapat diatasi dengan edukasi berbasis nilai-nilai Al-Quran. Prinsip ini juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih informatif, meningkatkan kualitas manajemen kepegawaian. Dengan demikian, transparansi tidak hanya memenuhi standar *Good governance* tetapi juga memperkuat integritas dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Manfaat transparansi mencakup peningkatan kepercayaan pegawai terhadap manajemen, yang mendukung motivasi dan produktivitas. Prinsip ini juga membantu mitigasi risiko konflik melalui pengawasan dini terhadap potensi penyimpangan. Dalam konteks Islam, transparansi memastikan bahwa pengelolaan kepegawaian selaras dengan prinsip syariah, seperti menghindari kecurangan.[43] Selain itu, transparansi mendukung pengembangan kebijakan yang relevan melalui umpan balik terbuka dari pegawai. Namun, implementasi transparansi memerlukan infrastruktur teknologi yang memadai. Dalam jangka panjang, prinsip ini

Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management 27, no. 4 (2020): 182–96, https://doi.org/10.1002/isaf.1481.

[43] Siti Laela Anggraeni, "Role Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Syariah," *Jurnal Nuansa : Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah* 3, no. 2 (2025): 87–108, https://doi.org/10.61132/nuansa.v3i2.1705.

memperkuat reputasi perguruan tinggi Islam sebagai institusi yang berintegritas. Secara keseluruhan, transparansi menjadi pilar utama untuk mencapai keunggulan dalam manajemen kepegawaian.

B. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam menuntut pertanggungjawaban pemimpin atas keputusan kepegawaian, sesuai dengan Hadis Bukhari-Muslim bahwa setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya. Prinsip ini memastikan bahwa pengelolaan kinerja dosen dan staf dilakukan dengan tanggung jawab, selaras dengan nilai amanah dalam Islam. Akuntabilitas mencakup aspek spiritual, di mana pemimpin bertanggung jawab kepada Allah SWT atas pengembangan profesional pegawai yang mendukung misi pendidikan Islam.[44] Dalam praktik, prinsip ini diwujudkan melalui pelaporan berkala tentang kinerja pegawai kepada pemangku kepentingan, memastikan kepatuhan terhadap standar syariah. Akuntabilitas juga mendorong evaluasi kinerja yang adil, meningkatkan kualitas pengajaran dan

[44] Yona Yohara Safutri and Diana Riski Sapitri Siregar, "Spritual Leadership Dalam Pendidikan Islam," *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2022): 168–77, https://doi.org/10.15642/japi.2022.4.2.168-177.

pelayanan. Selain itu, prinsip ini membantu mencegah konflik kepentingan dalam promosi atau pengelolaan dana pelatihan. Dalam konteks Islam, akuntabilitas selaras dengan konsep khalifah fil ard, di mana pemimpin bertanggung jawab atas amanah sumber daya manusia.

Implementasi akuntabilitas melibatkan sistem pelaporan kinerja terintegrasi yang mencakup indikator seperti produktivitas riset dan pengajaran dosen. Prinsip ini juga mendukung pengawasan eksternal melalui audit kepegawaian yang selaras dengan nilai adil. Akuntabilitas dalam pengelolaan pelatihan memastikan bahwa dana digunakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai [45]. Selain itu, prinsip ini mendorong partisipasi pegawai dalam evaluasi kebijakan, mencerminkan musyawarah Islami. Tantangan seperti kurangnya teknologi pelaporan dapat diatasi dengan pelatihan berbasis nilai-nilai Islam. Dalam jangka panjang, akuntabilitas memperkuat kepercayaan pegawai terhadap manajemen. Secara keseluruhan, prinsip ini menjadi alat untuk membangun tata kelola kepegawaian yang bertanggung jawab.

Manfaat akuntabilitas mencakup peningkatan kualitas kerja pegawai melalui evaluasi yang konsisten, mendukung

[45] Surya Kresnanda et al., "Management Of Training Systems In Improving Hr Competency In Oil Palm Plantation Companies PT. Kayung Agro Lestari, And PT. Austindo Jaya Nusantara Agri Siais," *International Journal of Science, Technology & Management* 3, no. 4 (2022): 866–74, https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i4.553.

visi pendidikan Islam. Prinsip ini juga membantu mitigasi risiko etis, seperti penyalahgunaan wewenang dalam promosi. Akuntabilitas memastikan bahwa kebijakan kepegawaian selaras dengan tujuan institusi berbasis tauhid.[46] Namun, resistensi dari birokrasi tradisional memerlukan reformasi berbasis amanah. Selain itu, akuntabilitas mendukung peningkatan reputasi institusi melalui pelaporan yang transparan. Dalam konteks Islam, prinsip ini memperkuat integritas manajemen kepegawaian. Akhirnya, akuntabilitas menjadi kunci untuk mencapai tata kelola sumber daya manusia yang holistik.

C. Responsivitas

Responsivitas dalam manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam menekankan kemampuan institusi untuk merespons kebutuhan dan aspirasi pegawai dengan cepat, sesuai dengan nilai tanggap terhadap umat seperti dalam musyawarah. Prinsip ini memastikan bahwa kebijakan kepegawaian disesuaikan dengan kebutuhan dosen dan staf, selaras dengan ajaran Rasulullah SAW tentang mendengarkan kebutuhan umat. Responsivitas mendukung adaptasi program

[46] Hasnah Nasution et al., "Values, Accountability and Trust among Muslim Staff in Islamic Organisations," *HTS Teologiese Studies / Theological Studies* 79, no. 1 (2023): 6, https://doi.org/10.4102/hts.v79i1.8272.

pelatihan terhadap perkembangan profesional, seperti kebutuhan akan kompetensi digital dalam pengajaran Islam.[47] Dalam praktik, prinsip ini diwujudkan melalui forum dialog untuk menampung masukan pegawai tentang kesejahteraan dan pengembangan karir. Selain itu, responsivitas membantu mengatasi kebutuhan khusus, seperti fleksibilitas kerja bagi pegawai berkebutuhan khusus. Dalam konteks Islam, prinsip ini mencerminkan nilai ihsan dalam menjalankan amanah kepegawaian. Secara keseluruhan, responsivitas memastikan bahwa manajemen kepegawaian tetap relevan dan mendukung produktivitas.

Implementasi responsivitas melibatkan pembentukan tim khusus untuk menangani umpan balik pegawai secara real-time, mendukung pengambilan keputusan yang cepat. Prinsip ini juga mendorong kolaborasi dengan pegawai untuk mengembangkan program pelatihan yang relevan dengan misi Islam. Responsivitas dalam pengelolaan krisis, seperti pandemi, memastikan kelangsungan kesejahteraan pegawai.[48] Selain itu, prinsip ini mendukung inovasi dalam

[47] Nur Kholis, "Data-Informed Teacher Training in Islamic Schools to Impact Effective Professional Development," *Islamic Studies Journalfor Social Transformation* 6, no. 2 (2022): 75–95.

[48] Bharti Pandya, "Innovative Crisis-Response through Best Human Resources Practices during COVID-19," *Transnational Marketing Journal* 10, no. 1 (2022), https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1035201.

pengembangan karir melalui masukan dari dosen dan staf. Tantangan seperti keterbatasan anggaran dapat diatasi dengan prioritas berbasis syariah. Dalam jangka panjang, responsivitas meningkatkan kepuasan dan retensi pegawai. Akhirnya, prinsip ini menjadi katalisator untuk manajemen kepegawaian yang dinamis.

Manfaat responsivitas mencakup peningkatan keterlibatan pegawai, yang mendukung kualitas kerja di perguruan tinggi Islam. Prinsip ini juga memastikan bahwa program kesejahteraan selaras dengan kebutuhan kontemporer. Responsivitas membantu institusi menyesuaikan diri dengan dinamika global, seperti kebutuhan akan keterampilan baru.[49] Namun, hambatan seperti hierarki tradisional perlu diatasi dengan pelatihan musyawarah. Selain itu, responsivitas mendukung pengembangan kebijakan yang relevan dengan aspirasi pegawai. Dalam konteks Islam, prinsip ini memperkuat peran institusi sebagai agen perubahan sosial. Secara keseluruhan, responsivitas menjadi pilar untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif.

[49] Hesti Kusumaningrum et al., "Strategi Strategi Menghadapi Tantangan Lingkungan Eksternal Dalam Dunia Pendidikan," *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam* 3, no. 1 (2025): 286–95, https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i1.864.

D. Partisipasi

Partisipasi dalam manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam mendorong keterlibatan aktif dosen, staf, dan pemangku kepentingan lain dalam pengambilan keputusan, sesuai dengan QS Asy-Syura: 38 tentang musyawarah. Prinsip ini memperkuat rasa memiliki terhadap institusi, meningkatkan komitmen pegawai terhadap misi pendidikan Islam. Dalam konteks Islam, partisipasi mencerminkan syura sebagai bentuk demokrasi Islam, di mana setiap suara dihargai tanpa diskriminasi.[50] Partisipasi diwujudkan melalui forum kepegawaian yang melibatkan pegawai dalam perencanaan kebijakan, seperti pelatihan atau promosi. Selain itu, prinsip ini mendukung pengembangan keterampilan kepemimpinan Islami melalui kegiatan kolaboratif. Dalam praktik, partisipasi memastikan bahwa kebijakan kepegawaian mencerminkan aspirasi komunitas institusi. Secara keseluruhan, prinsip ini berkontribusi pada keberlanjutan manajemen kepegawaian melalui kolaborasi yang inklusif.

Implementasi partisipasi melibatkan pembentukan komite kepegawaian untuk mengembangkan kebijakan, memastikan keterlibatan semua pihak. Prinsip ini juga

[50] Ahmad Suganda et al., "Community Political Participation in an Islamic Perspective," *Global International Journal of Innovative Research* 2, no. 6 (2024): 1201–9, https://doi.org/10.59613/global.v2i6.196.

mendukung pengabdian pegawai dengan memasukkan masukan mereka dalam program pengembangan. Partisipasi dalam pengelolaan kinerja dilakukan melalui musyawarah terbuka, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.[51] Selain itu, prinsip ini memungkinkan pegawai berkontribusi dalam evaluasi kebijakan, memastikan relevansi jangka panjang. Tantangan seperti kurangnya kesadaran partisipasi dapat diatasi dengan sosialisasi berbasis Hadis. Dalam jangka panjang, partisipasi memperkuat jaringan komunitas kepegawaian. Akhirnya, prinsip ini menjadi fondasi untuk tata kelola yang inklusif dan demokratis.

Manfaat partisipasi mencakup peningkatan inovasi dalam kebijakan kepegawaian melalui ide-ide kolektif, mendukung visi pendidikan Islam holistik. Prinsip ini juga memastikan bahwa kebijakan institusi selaras dengan kebutuhan pegawai. Partisipasi membantu membangun hubungan yang kuat antarpegawaian, meningkatkan kohesi institusi.[52] Namun, konflik kepentingan dapat menjadi

---

[51] Wasantha Rajapakshe, "Performance Management Process: Performance Planning and Monitoring," in *Employee Performance Management for Improved Workplace Motivation* (IGI Global, 2024), https://www.igi-global.com/chapter/performance-management-process/355453.

[52] Prof Dr Nitin Zaware, "Deliberating the Managerial Approach towards Employee Participation in Management," SSRN Scholarly Paper no. 3819249 (Social Science Research Network, April 4, 2020), https://doi.org/10.2139/ssrn.3819249.

hambatan yang memerlukan pengelolaan berbasis adil. Selain itu, partisipasi mendukung pengembangan kebijakan yang responsif terhadap dinamika kerja. Dalam konteks Islam, prinsip ini memperkuat harmoni dalam komunitas kepegawaian. Secara keseluruhan, partisipasi menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada umat.

E. Efisiensi

Efisiensi sebagai prinsip *Good governance* dalam manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam menekankan penggunaan sumber daya secara optimal tanpa pemborosan, selaras dengan ajaran Islam tentang menghindari israf (pemborosan) seperti dalam QS Al-A'raf: 31.

يٰبَنِيْٓ اٰدَمَ خُذُوْا زِيْنَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَّكُلُوْا وَاشْرَبُوْا وَلَا تُسْرِفُوْاۚ
اِنَّهٗ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِيْنَ ۚ

Terjemahan Kemenag 2019:

31. Wahai anak cucu Adam, pakailah pakaianmu yang indah pada setiap (memasuki) masjid dan makan serta minumlah, tetapi janganlah berlebihan. Sesungguhnya Dia tidak menyukai orang-orang yang berlebihan.

Ayat tersebut menegaskan larangan berlebihan (israf) dalam memenuhi kebutuhan hidup, yang secara konseptual

dapat diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi Islam. Prinsip efisiensi menuntut agar alokasi anggaran, penempatan tenaga pendidik dan kependidikan, serta pembagian beban kerja dilakukan secara proporsional dan tepat guna, tanpa pemborosan waktu, biaya, maupun potensi. Pengelolaan yang efisien tidak berarti mengurangi kualitas, melainkan memastikan setiap sumber daya dimanfaatkan secara maksimal untuk mendukung pencapaian visi dan misi institusi. Dengan demikian, implementasi nilai anti-israf sebagaimana ditegaskan dalam QS Al-A'raf: 31 menjadi landasan moral dalam membangun manajemen kepegawaian yang hemat, produktif, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama sesuai prinsip Good governance.

Prinsip ini memastikan bahwa anggaran, waktu, dan tenaga digunakan secara hemat untuk mendukung pengembangan profesional pegawai. Dalam konteks kepegawaian, efisiensi diwujudkan melalui pengelolaan pelatihan yang cepat dan murah, memaksimalkan manfaat untuk dosen dan staf.[53] Efisiensi juga mencakup optimalisasi waktu kerja pegawai, menghindari inefisiensi dalam tugas administrasi atau pengajaran. Dalam pengelolaan anggaran

[53] Mohd Redzuan Mohd Sofian et al., "Maximizing Efficiency in University Human Resources Management for Lecturers," *International Journal of Public Administration, Management and Economic Development* 9, no. 1 (2024): 160–66, https://doi.org/10.60026/ijpamed.v9i1.180.

kepegawaian, prinsip ini membantu mengurangi biaya tanpa mengorbankan kualitas. Selain itu, efisiensi meningkatkan akses pegawai ke pelatihan melalui alokasi sumber daya yang hemat. Secara keseluruhan, prinsip ini memastikan keberlanjutan finansial dalam manajemen kepegawaian.

Implementasi efisiensi melibatkan penggunaan sistem digital untuk mengoptimalkan proses administrasi, seperti pengelolaan kontrak atau absensi. Prinsip ini juga mendukung inisiatif ramah lingkungan, seperti penghematan energi dalam operasional kepegawaian, selaras dengan nilai Islam tentang menjaga alam. Efisiensi dalam pengelolaan pelatihan memastikan akses cepat ke program pengembangan kompetensi.[54] Selain itu, prinsip ini mendorong evaluasi rutin atas penggunaan sumber daya untuk menghindari pemborosan. Tantangan seperti inflasi biaya dapat diatasi dengan perencanaan strategis berbasis syariah. Dalam jangka panjang, efisiensi memperkuat stabilitas finansial kepegawaian. Akhirnya, prinsip ini menjadi alat untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi Islam.

Manfaat efisiensi mencakup peningkatan kualitas kerja pegawai dengan sumber daya terfokus, mendukung output

[54] Alvino Agrameri et al., "Strategi Peningkatan Kompetensi Dan Produktivitas Kerja Dengan Manajemen Pelatihan Untuk Pengembangan Karyawan," *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis* 5, no. 1 (2025): 77–92, https://doi.org/10.35912/rambis.v5i1.4711.

pendidikan Islam yang berkualitas. Prinsip ini juga memastikan bahwa program pelatihan dijalankan secara hemat, meningkatkan efisiensi operasional. Efisiensi membantu mengurangi beban administrasi, memungkinkan fokus pada pengembangan profesional.[55] Namun, keterbatasan teknologi dapat menjadi hambatan yang memerlukan investasi berbasis wakaf. Selain itu, efisiensi mendukung ekspansi program kepegawaian tanpa beban finansial berlebih. Dalam konteks Islam, prinsip ini selaras dengan nilai istiqamah dalam pengelolaan sumber daya. Secara keseluruhan, efisiensi menjadi pilar untuk keberlanjutan manajemen kepegawaian.

F. Efektivitas

Efektivitas dalam manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam berfokus pada pencapaian tujuan kepegawaian, seperti peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai, diukur melalui indikator seperti produktivitas riset dan pengajaran. Prinsip ini selaras dengan ihsan (melakukan yang terbaik) dalam Islam, di mana kebijakan harus mencapai sasaran dengan tepat. Efektivitas diwujudkan melalui evaluasi rutin program pelatihan untuk memastikan kesesuaian dengan

[55] Favian Almer Kamal and Jojok Dwiridotjahjono, "Peningkatan Efisiensi Administrasi Human Capital Melalui Manajemen Kebutuhan Karyawan Di PLN Nusantara Power Services Sidoarjo," *As-Syirkah: Islamic Economic & Financial Journal* 3, no. 4 (2024): 1914–21, https://doi.org/10.56672/8qxrc817.

visi pendidikan Islam.[56] Selain itu, prinsip ini mendukung adaptasi kebijakan kepegawaian terhadap kebutuhan profesional, menghasilkan dosen dan staf yang kompetitif. Dalam konteks pengembangan, efektivitas memastikan bahwa program pelatihan menghasilkan dampak nyata bagi institusi. Efektivitas juga mendukung integrasi teknologi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, prinsip ini menjadi ukuran keberhasilan *Good governance* dalam menciptakan manajemen kepegawaian yang berdampak.

Implementasi efektivitas melibatkan penetapan indikator kinerja utama (KPI) untuk memastikan pencapaian target pengembangan pegawai. Prinsip ini juga mendukung kolaborasi dalam pengembangan program pelatihan dengan hasil terukur. Efektivitas dalam pengelolaan kinerja dievaluasi melalui dampak terhadap kualitas pengajaran dan riset.[57] Selain itu, prinsip ini mendorong monitoring berkelanjutan atas kualitas kerja pegawai. Tantangan seperti variasi kompetensi pegawai dapat diatasi dengan strategi adaptif berbasis Islam. Dalam jangka panjang, efektivitas

[56] Ela Fadila Azmi et al., "Evaluation of Education in Islamic Education," *Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 3 (2024): 149–58, https://doi.org/10.70938/judikis.v1i3.49.

[57] Mesiono Mesiono and Hotni Sari Harahap, "Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Pada Input (Individu Guru) Proses Dan Output," *Pedagogi: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 10, no. 2 (2024): 201–7, https://doi.org/10.47662/pedagogi.v10i2.787.

meningkatkan reputasi kepegawaian institusi. Akhirnya, prinsip ini menjadi katalisator untuk keunggulan dalam manajemen kepegawaian.

Manfaat efektivitas mencakup peningkatan kualitas kinerja pegawai yang mampu mendukung misi pendidikan Islam. Prinsip ini juga memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan hasil optimal, selaras dengan nilai syariah. Efektivitas membantu institusi menyesuaikan diri dengan dinamika profesional melalui pengembangan yang relevan.[58] Namun, keterbatasan data evaluasi dapat menjadi hambatan yang memerlukan sistem informasi berbasis Islam. Selain itu, efektivitas mendukung pengembangan karir pegawai yang kompetitif. Dalam konteks Islam, prinsip ini memperkuat visi kepegawaian yang holistik dan berorientasi akherat. Secara keseluruhan, efektivitas menjadi fondasi untuk inovasi berkelanjutan dalam manajemen kepegawaian.

G. Keadilan

Keadilan sebagai prinsip *Good governance* dalam manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam menekankan perlakuan setara bagi semua pegawai tanpa

[58] Deni Iriyadi et al., "Adaptifitas Kepegawaian: Tinjauan Literatur terhadap Pengembangan Institusi Pendidikan," *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora* 4, no. 3 (2024): 1487–94, https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i3.665.

diskriminasi. Prinsip ini memastikan akses yang sama terhadap peluang promosi dan pelatihan bagi semua pegawai, termasuk dari latar belakang ekonomi rendah. Keadilan juga mencakup distribusi sumber daya, seperti insentif, berdasarkan kebutuhan, selaras dengan nilai adil dalam Islam.[59] Dalam praktik, prinsip ini diwujudkan melalui kebijakan yang mencegah nepotisme dalam rekrutmen atau promosi. Selain itu, keadilan mendukung inklusivitas bagi pegawai berkebutuhan khusus melalui program khusus. Dalam konteks Islam, keadilan memperkuat harmoni sosial dalam komunitas kepegawaian. Secara keseluruhan, prinsip ini menjadi pilar untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan inklusif.

Implementasi keadilan melibatkan kebijakan afirmasi untuk memastikan akses pelatihan bagi pegawai dari kelompok marginal, selaras dengan nilai syariah tentang keadilan sosial. Prinsip ini juga mendukung kesetaraan gender dalam kepemimpinan kepegawaian, memastikan representasi yang adil. Keadilan dalam alokasi dana pelatihan memastikan bahwa semua pegawai mendapat kesempatan untuk

[59] Azra Aurellia et al., "Distribusi Dan Konsumsi Pendapatan Dalam Hukum Ekonomi Islam," *Wawasan : Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan* 2, no. 3 (2024): 80–92, https://doi.org/10.58192/wawasan.v2i3.2212.

berkembang.[60] Selain itu, prinsip ini mendorong pembentukan komite etik untuk menyelesaikan sengketa secara adil. Tantangan seperti bias budaya dapat diatasi dengan edukasi berbasis Al-Quran. Dalam jangka panjang, keadilan memperkuat legitimasi sosial manajemen kepegawaian. Akhirnya, prinsip ini menjadi alat untuk membangun komunitas kerja yang harmonis.

Manfaat keadilan mencakup peningkatan motivasi pegawai melalui perlakuan yang adil, mendukung pembentukan karakter Islami. Prinsip ini juga memastikan bahwa akses ke peluang pengembangan terbuka untuk semua, selaras dengan visi umat. Keadilan membantu promosi keragaman budaya di lingkungan kerja, memperkaya dinamika kepegawaian.[61] Namun, ketidaksetaraan regional dapat menjadi hambatan yang memerlukan kebijakan inklusif. Selain itu, keadilan mendukung retensi talenta melalui lingkungan yang adil. Dalam konteks Islam, prinsip ini memperkuat nilai adil sebagai inti manajemen kepegawaian. Secara keseluruhan,

[60] Maryam Khajavi, "Employee Perceptions of Fairness in Resource Distribution within Large Corporations," *Journal of Resource Management and Decision Engineering* 2, no. 3 (2023): 25–31, https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.2.3.5.

[61] Rajni Bala, "Leading a Culturally Diverse Team in the Workplace," in *Intelligent Data Analytics in Business*, ed. Kiran Chaudhary et al. (Springer Nature, 2023), https://doi.org/10.1007/978-981-99-5358-5_10.

keadilan menjadi kunci untuk mencapai kesetaraan dalam manajemen sumber daya manusia.

PERAN *GOOD GOVERNANCE* DALAM SEKTOR PENDIDIKAN TINGGI

Dalam sektor pendidikan tinggi, konsep *Good governance* telah menjadi rujukan utama dalam merancang sistem tata kelola yang profesional, akuntabel, dan adaptif terhadap perubahan. Perguruan tinggi tidak hanya sebagai penyelenggara pendidikan, tetapi juga sebagai pusat inovasi, riset, dan pembentukan karakter. Oleh karena itu, prinsip-prinsip *Good governance* harus diterapkan secara menyeluruh dalam pengelolaan SDM, anggaran, hingga layanan akademik. Penerapan prinsip transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas menjadi keniscayaan dalam menjamin integritas kelembagaan. Governance yang lemah akan menghasilkan kebijakan yang tidak akurat dan tidak berpihak pada sivitas akademika. Dalam konteks ini, governance di pendidikan tinggi berdampak langsung terhadap mutu dan legitimasi institusi, seperti ditegaskan dalam studi terbaru bahwa transparansi dan akuntabilitas adalah fondasi utama peningkatan kepercayaan dan efisiensi lembaga pendidikan tinggi.[62]

[62] Kudirat Bukola Adeusi et al., "Advancing Financial Transparency and Ethical Governance: Innovative Cost Management and Accountability in Higher Education and Industry," *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 6, no. 5 (2024): 5, https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1099.

Perencanaan strategis yang partisipatif dan terbuka menjadi salah satu ciri khas penerapan governance dalam pendidikan tinggi. Keterlibatan sivitas akademika dalam penyusunan rencana kerja mencerminkan semangat demokratisasi dalam tata kelola. Forum-forum seperti senat akademik dan dewan pertimbangan harus menjamin keterbukaan dan partisipasi dari seluruh elemen kampus. Dalam hal ini, keadilan dalam pengelolaan anggaran dan SDM sangat menentukan keberhasilan kebijakan pendidikan. Tata kelola yang baik tidak hanya menekankan hasil, tetapi juga menghargai proses. Sebagaimana ditegaskan dalam studi terkini, partisipasi pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan di universitas secara signifikan meningkatkan kepuasan dan efektivitas kelembagaan,[63] sehingga partisipasi ini tidak boleh dianggap sebagai formalitas administratif semata.

Dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, penerapan *Good governance* menjadi lebih kompleks karena harus mempertimbangkan integrasi antara prinsip manajemen modern dan nilai-nilai keislaman. Nilai-nilai seperti amanah, kejujuran, dan keadilan harus menjadi fondasi tata kelola

[63] Maribel G. Valdez et al., "*Good governance* Principles in Decision-Making of a State Higher Education Institution's Governing Body," 2022, https://www.semanticscholar.org/paper/Good-Governance-Principles-in-Decision-making-of-a-Valdez-Malabo/cd136c861e4b310e3fcaec1ffc1ed1e0f4df7e88?utm_source=consensus.

kelembagaan. Institusi Pendidikan Tinggi Islam memiliki tanggung jawab ganda untuk menjalankan fungsi akademik dan religius sekaligus. Hal ini menuntut pendekatan tata kelola yang mampu mengharmoniskan antara akuntabilitas publik dan spiritualitas kelembagaan. Sistem evaluasi dalam Institusi Pendidikan Tinggi Islam harus mempertimbangkan dua aspek tersebut secara seimbang, sebagaimana ditunjukkan dalam kajian di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang mengembangkan model manajemen pendidikan berbasis nilai-nilai ulū al-albāb dan spiritualitas Islami.[64] Governance dalam pendidikan Islam, jika dilandaskan pada visi integratif semacam ini, dapat menjadi model kelembagaan yang tidak hanya efisien tetapi juga bermartabat.

[64] M. Fahim Tharaba et al., "The Development of Science Integration towards Smart Campuses in Indonesia Using the Islamic Higher Education Management Model," *Tianjin Daxue Xuebao (Ziran Kexue Yu Gongcheng Jishu Ban)/Journal of Tianjin University Science and Technology* 54, no. 06 (2021): 278–98.

MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DI PERGURUAN TINGGI

Manajemen kepegawaian merupakan serangkaian proses yang bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia secara sistematis dan strategis guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi, fungsi manajemen kepegawaian mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja, perekrutan, pengembangan kapasitas, penilaian kinerja, serta pembinaan dan retensi pegawai. Proses ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan strategi kelembagaan untuk menjaga mutu dan keberlanjutan layanan pendidikan. Sebagaimana dibuktikan dalam kajian strategis, praktik Strategic Human Resource Management (SHRM) yang mencakup rekrutmen, pengembangan, dan retensi yang selaras dengan tujuan institusional secara signifikan memperkuat identitas internal dan keterlibatan pegawai dalam lembaga pendidikan tinggi.[65] Perencanaan kepegawaian harus mempertimbangkan kebutuhan akademik jangka panjang, proyeksi beban kerja, dan

[65] Kiran Reddy et al., "The Role of Strategic HRM in Strengthening Internal Brand Building in Higher Education Institution," *International Journal of Scientic Research in Engineering and Management* 9, no. 7 (2025), https://ijsrem.com/download/the-role-of-strategic-hrm-in-strengthening-internal-brand-building-in-higher-education-institution/.

potensi pengembangan SDM yang tersedia. Oleh karena itu, pendekatan holistik dan adaptif menjadi kunci dalam menghadapi dinamika manajemen kepegawaian di perguruan tinggi. Perencanaan adalah berbagai latihan yang telah ditentukan sebelumnya yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[66]

Dalam sistem kepegawaian nasional, proses rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan diatur secara terpusat melalui mekanisme seleksi Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk formasi PPPK. Hal ini menandakan bahwa perguruan tinggi negeri tidak memiliki otonomi penuh dalam menentukan siapa yang direkrut, tetapi tetap bertanggung jawab dalam menyusun kebutuhan formasi dan mengajukannya secara sistematis. Meski proses seleksi bersifat nasional, lembaga perguruan tinggi tetap memainkan peran penting dalam proses orientasi, pembinaan, dan pengembangan pegawai baru. Penelitian menegaskan bahwa pelibatan internal kampus dalam pengembangan staf, termasuk integrasi strategi HRM, berdampak signifikan pada kinerja dan efektivitas kelembagaan.[67] Keterlibatan kampus dalam

[66] Murni Yanto, "Non-Formal Education Management for The Residents of The Rejang Lebong Development Institution," *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2022): 311–26, https://doi.org/10.31538/nzh.v5i1.2118.

[67] Dr Mallikarjuna Hugar and Dr Shankat T. Battase, "The Integral Role of Human Resource Management in Higher Education Institutions," *International Research Journal on Advanced Engineering and*

menyesuaikan kompetensi pegawai dengan kebutuhan program studi dan unit kerja sangat penting untuk efektivitas implementasi tridharma perguruan tinggi. Dengan demikian, manajemen kepegawaian harus responsif terhadap regulasi nasional dan kebutuhan institusional secara simultan.

Pengembangan karier dan penilaian kinerja merupakan aspek krusial dalam mempertahankan mutu SDM perguruan tinggi. Penilaian kinerja dosen dilakukan melalui sistem BKD (Beban Kerja Dosen) dan LKD (Laporan Kinerja Dosen), sedangkan tenaga kependidikan mengikuti evaluasi berbasis SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Hasil evaluasi ini menjadi dasar dalam pemberian penghargaan, promosi jabatan, dan pelatihan lanjutan. Proses pembinaan juga mencakup peningkatan kapasitas melalui pelatihan teknis, penguatan soft skills, serta penyediaan jalur akademik dan non-akademik untuk pengembangan potensi individu. Seperti disampaikan dalam penelitian terkini, keberhasilan pembinaan pegawai sangat ditentukan oleh sistem HRD yang terstruktur dan berorientasi pada pertumbuhan kompetensi.[68] Oleh sebab itu, sistem manajemen kepegawaian di

Management (IRJAEM) 2, no. 09 (2024): 09, https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0409.

[68] Mallikarjun T. Kamble and Kariguleshwar, "Human Resource Development in the Higher Education Institutions: A Case Study," *Research Journal of Humanities and Social Sciences* 14, no. 3 (2023): 155–58, https://doi.org/10.52711/2321-5828.2023.00032.

perguruan tinggi harus disusun secara integratif, menggabungkan pendekatan birokratis, profesional, dan nilai-nilai kelembagaan.

Sistem kepegawaian di perguruan tinggi negeri memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dari lembaga sektor publik lainnya. Hal ini terutama ditandai oleh keberadaan dua entitas penting, yaitu dosen sebagai tenaga fungsional akademik dan tenaga kependidikan sebagai pelaksana administratif dan teknis. Dosen tidak hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi juga sebagai peneliti dan pelaksana pengabdian kepada masyarakat, sesuai dengan amanat tridharma perguruan tinggi. Menurut ulasan sistemik dalam HRM pendidikan, pengelolaan dua fungsi ini memerlukan pendekatan SDM yang berbeda namun terintegrasi.[69] Sementara itu, tenaga kependidikan berperan penting dalam mendukung sistem administrasi, layanan akademik, serta manajemen kelembagaan secara keseluruhan. Perbedaan karakter ini menuntut pendekatan manajerial yang berbeda, baik dalam pengembangan kompetensi, sistem insentif, maupun pola evaluasi kinerja. Manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang telah dirancang sedemikian rupa yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati Bersama. Dimana, dalam

[69] Mr Jagdish Kumar Mishra and Dr Girish Kumar Painoli, "Human Resources Management in Higher Education: A Review," *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology* 44, no. 4 (2023): 4, https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1751.

kegiatan manajemen tersebut memerlukan sumber daya secara efisien dan efektif. [70]

Dosen sebagai tenaga profesional memerlukan sistem manajemen yang fleksibel dan berbasis kinerja akademik. Penilaian terhadap dosen tidak hanya mengacu pada beban kerja administratif, tetapi juga kualitas riset, publikasi ilmiah, serta kontribusi terhadap pengembangan keilmuan dan masyarakat. Oleh karena itu, manajemen kepegawaian harus mampu mendesain sistem pembinaan karier yang mendorong produktivitas ilmiah dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Sementara itu, tenaga kependidikan lebih fokus pada pencapaian target administratif yang memerlukan prosedur kontrol yang konsisten. Dalam praktiknya, lembaga harus membangun sistem pembinaan berbeda untuk dua kelompok ini agar masing-masing dapat berkembang sesuai perannya.[71] Pola pembinaan yang berbeda ini menuntut sistem kepegawaian yang adaptif terhadap keragaman peran dan fungsi di dalam institusi perguruan tinggi.

---

[70] Murniyanto Murniyanto, "Manajemen Dan Strategi Dakwah Pengajian Ikatan Sosial Kerukunan Air Sengak Rejang Lebong," *Jurnal Dakwah Dan Komunikasi* 6, no. 1 (2021): 135–48, https://doi.org/10.29240/jdk.v6i1.2962.

[71] Roshel Pinto and Dr V. Basil Hans, "The Critical Role of HRM in the World of Higher Education," *EPRA International Journal of Research & Development (IJRD)* 9, no. 1 (2024): 1.

Selain aspek struktural, budaya kerja di lingkungan perguruan tinggi juga memengaruhi pola manajemen kepegawaian. Dosen umumnya memiliki otonomi akademik yang lebih luas dibanding pegawai di sektor publik lainnya, sehingga pendekatan kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif lebih efektif dalam mengelola mereka. Sebaliknya, tenaga kependidikan lebih terbiasa dengan sistem komando yang terstruktur dan hierarkis. Untuk menjembatani dua pendekatan ini, manajemen kepegawaian di perguruan tinggi perlu memadukan strategi yang berbasis nilai, komunikasi yang terbuka, serta sistem penghargaan yang adil. Studi tentang HRM adaptif dalam pendidikan tinggi menekankan pentingnya keseimbangan antara fleksibilitas dan disiplin struktural dalam pengelolaan SDM.[72] Dengan demikian, tata kelola kepegawaian di perguruan tinggi memerlukan keseimbangan antara kontrol administratif dan pengembangan potensi individu secara proporsional.

Lembaga pendidikan keagamaan seperti Institusi Pendidikan Tinggi Islam menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibanding perguruan tinggi umum dalam hal manajemen kepegawaian. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten di bidang

[72] Jan Vrba, "Human Resources Management Impact on College Education Quality," *Asian Journal of Education and Social Studies* 50, no. 3 (2024): 95–98, https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i31284.

manajemen dan administrasi modern. Banyak tenaga kependidikan di Institusi Pendidikan Tinggi Islam masih menghadapi kesenjangan dalam hal literasi digital, pemahaman kebijakan publik, dan kapasitas tata kelola berbasis sistem. Sementara itu, dosen sering kali terbagi fokus antara tugas akademik dan peran sosial-keagamaan di masyarakat. Sebuah studi menunjukkan bahwa pengembangan manajemen SDM di institusi keagamaan memerlukan strategi khusus yang selaras dengan nilai moral dan etika religius untuk mendukung profesionalisme dan kualitas kerja.[73] Kesenjangan ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam implementasi sistem kepegawaian yang profesional, akuntabel, dan berdaya saing.

Kompleksitas struktur organisasi di Institusi Pendidikan Tinggi Islam juga menjadi hambatan tersendiri dalam manajemen kepegawaian. Sebagai lembaga yang berada di bawah koordinasi Kementerian Agama, Institusi Pendidikan Tinggi Islam harus menyesuaikan diri dengan dua regulasi utama, yaitu regulasi pendidikan tinggi dan regulasi keagamaan. Dualitas regulasi ini sering kali menimbulkan tumpang tindih dalam kebijakan dan pelaksanaan program kerja. Selain itu, sistem birokrasi yang cenderung vertikal dan prosedural dapat memperlambat pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan SDM. Kajian

[73] Raodatul Jannah, "Human Resource Management in Islamic Education," *Asian Journal of Engineering, Social and Health* 2, no. 11 (2023): 11, https://doi.org/10.46799/ajesh.v2i11.167.

HRM kelembagaan menunjukkan bahwa lembaga dengan struktur birokrasi majemuk memerlukan strategi pengelolaan berbasis konsensus dan evaluasi menyeluruh.[74] Dalam kondisi ini, manajemen kepegawaian harus dirancang secara luwes namun tetap patuh terhadap norma institusional dan nilai-nilai pelayanan publik. Manajemen berasal dari Bahasa Inggris management yang berarti tata laksana, tata pimpinan dan tata pengelola. Artinya manajemen adalah sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya-upaya koordinasi untuk mencapai tujuan.[75]

Budaya kerja yang berlandaskan nilai-nilai keislaman di INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI ISLAM juga menuntut pendekatan manajerial yang khas. Nilai-nilai seperti amanah, keadilan, dan musyawarah harus menjadi pijakan dalam seluruh proses pengambilan keputusan kepegawaian. Namun, dalam praktiknya, penerapan nilai-nilai ini belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem administrasi dan kebijakan kelembagaan. Tantangan muncul ketika nilai-nilai tradisional berhadapan dengan tuntutan reformasi birokrasi dan sistem merit. Oleh karena itu, Institusi Pendidikan Tinggi Islam dituntut untuk membangun sistem manajemen kepegawaian yang tidak

[74] Mallikarjun T. Kamble, *Human Resource Development in the Higher Education Institutions: A Case Study*, A & V Publications, 2023.

[75] Murni Yanto, "Manajemen Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Menumbuhkan Pendidikan Karakter Religius Pada Era Digital," *Jurnal Konseling Dan Pendidikan* 8, no. 3 (2020): 176–83.

hanya profesional dan efisien, tetapi juga merefleksikan spiritualitas dan etika Islam sebagai landasan kelembagaan. Studi mutakhir menyarankan agar HRM di institusi berbasis nilai menggabungkan prinsip meritokrasi dengan nilai religiusitas untuk menjamin keberlanjutan system.[76]

Untuk memperkuat kerangka analisis tersebut, penelitian ini mengacu pada beberapa teori relevan dalam manajemen sumber daya manusia dan tata kelola. Teori Sistem (sistem terbuka) menempatkan organisasi kepegawaian sebagai sebuah subsistem yang berinteraksi dinamis dengan lingkungan internal dan eksternal.[77] Dalam perspektif ini, input berupa sumber daya manusia, nilai-nilai Islam, dan kebijakan pemerintah diolah melalui proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi menjadi output berupa kinerja serta kepuasan kerja. Keberhasilan sistem diukur melalui efektivitas umpan balik dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan birokrasi. Penerapan teori sistem memungkinkan Institusi Pendidikan Tinggi Islam membangun pola hubungan antarunit yang saling mendukung,

[76] Abdul Basit et al., "Fundamental Human Resource Management Concepts for Islamic Educational Institutions: Fostering Character and Religious Values through Strategic Workforce Development," *Abjadia: International Journal of Education* 9, no. 3 (2024): 737–44.

[77] Purwadhi Purwadhi et al., "Implementasi Teori Sistem Terbuka Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Rumah Sakit," *Jurnal Sosial Dan Sains* 5, no. 6 (2025): 1869–80, https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v5i6.32261.

dengan integrasi teknologi informasi (SIMPEG) untuk memperkuat transparansi dan efisiensi.

Selanjutnya, Teori Kompetensi memberikan dasar bagi pengembangan kepegawaian berbasis kemampuan, keterampilan, dan sikap kerja yang terukur.[78] Dalam konteks Institusi Pendidikan Tinggi Islam, kompetensi tidak hanya mencakup keahlian profesional, tetapi juga nilai spiritual seperti amanah, *sidq*, dan *ihsan* yang menjadi tolok ukur perilaku kerja Islami. Pendekatan ini menuntut adanya kamus kompetensi yang memadukan dimensi teknis dan moral, serta penggunaan metode *assessment center* untuk mengukur kesesuaian individu dengan kebutuhan jabatan. Implementasi teori kompetensi memungkinkan penyusunan jalur karier yang jelas dan berbasis merit, sekaligus menjamin adanya keseimbangan antara kompetensi duniawi dan orientasi ukhrawi dalam kinerja pegawai.

Selain itu, Teori Human Capital menekankan bahwa pegawai merupakan aset utama organisasi yang harus dikembangkan melalui investasi pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier.[79] Dalam konteks Institusi Pendidikan

[78] Ayyu Purnama et al., "Kompetensi Dan Employability Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan," *Jurnal Riset Manajemen* 2, no. 1 (2024): 224–34, https://doi.org/10.54066/jurma.v2i1.1384.

[79] Hadi Supraptika et al., "Application Of Human Capital Management To Improve Hr Quality And Company Performance

Tinggi Islam, investasi tersebut harus diarahkan pada peningkatan kualitas akademik dan spiritual pegawai agar mampu berkontribusi optimal terhadap visi keilmuan Islam. Pendekatan ini mendorong penggunaan analisis *return on investment* (ROI) pelatihan, serta perencanaan tenaga kerja jangka menengah berbasis kebutuhan strategis institusi. Dengan demikian, teori ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan kapasitas manusia adalah faktor kunci keberlanjutan manajemen kepegawaian yang efektif dan berdaya saing.

Lebih lanjut, Teori Keadilan Organisasional dan Meritokrasi menjelaskan pentingnya keadilan dalam proses distribusi sumber daya, promosi, dan penghargaan.[80] Prinsip ini sejalan dengan nilai *'adl* dalam Islam, yang menekankan kesetaraan dan transparansi dalam setiap keputusan kepegawaian. Penerapannya pada Institusi Pendidikan Tinggi Islam menuntut adanya sistem evaluasi kinerja yang objektif, prosedur banding yang terbuka, dan mekanisme audit internal yang menjamin akuntabilitas. Dengan memperkuat dimensi keadilan prosedural, Institusi Pendidikan Tinggi Islam dapat meminimalkan potensi konflik,

Through Theory," *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)* 2, no. 1 (2025): 309–14. https://doi.org/10.62567/micjo.v2i1.322.

[80] Maryam Khajavi, "Employee Perceptions of Fairness in Resource Distribution within Large Corporations," *Journal of Resource Management and Decision Engineering* 2, no. 3 (2023): 25–31, https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.2.3.5.

meningkatkan kepercayaan pegawai, serta memperkokoh budaya organisasi yang etis.

Kemudian, Teori Sosioteknis menegaskan perlunya keselarasan antara sistem teknologi dan aspek sosial dalam organisasi.[81] Dalam konteks kepegawaian Institusi Pendidikan Tinggi Islam, integrasi SIMPEG, portal karier, dan sistem e-office harus dirancang agar mendukung efisiensi tanpa mengabaikan aspek kemanusiaan. Desain sistem yang berorientasi pengguna (*user-centered design*) memastikan setiap pegawai mampu beradaptasi dengan teknologi baru tanpa kehilangan esensi pelayanan publik berbasis nilai Islam. Pendekatan ini juga mendorong pelatihan digital berbasis etika kerja Islami serta mekanisme umpan balik daring untuk meningkatkan kualitas layanan kepegawaian.

Terakhir, Teori Modal Sosial yang dikaitkan dengan prinsip *syura* dalam Islam menekankan pentingnya kepercayaan, kolaborasi, dan partisipasi dalam memperkuat efektivitas organisasi.[82] Penerapannya pada Institusi Pendidikan Tinggi Islam tercermin dalam forum musyawarah kepegawaian, *peer*

[81] Lars Taxén, "Reviving the Individual in Socio-Technical Systems Thinking," *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, no. 22 (April 2020): 39–48, https://doi.org/10.7250/csimq.2020-22.03.

[82] Mohd Khairul Nizar Maula Muhamad Akhir et al., "Emphasising the Islamic Value of Social Capital in the Movement to Stabilise National Governance," *Environment-Behaviour Proceedings Journal* 10, no. SI30 (2025): 117–22, https://doi.org/10.21834/e-bpj.v10iSI30.6884.

mentoring, serta partisipasi aktif pegawai dalam perumusan kebijakan SDM. Modal sosial menjadi elemen perekat yang menumbuhkan rasa memiliki terhadap institusi, memperkuat komunikasi lintas unit, dan mempercepat adopsi kebijakan. Dengan menggabungkan prinsip *syura* dan teori modal sosial, tata kelola kepegawaian di Institusi Pendidikan Tinggi Islam tidak hanya efisien secara struktural, tetapi juga kokoh secara moral dan spiritual.

Secara keseluruhan, integrasi teori-teori tersebut memperkuat kerangka implementasi *good governance* dalam manajemen kepegawaian Institusi Pendidikan Tinggi Islam. Pendekatan ini menyeimbangkan aspek merit, efisiensi, dan spiritualitas, sekaligus memastikan bahwa sistem kepegawaian tidak hanya profesional dan akuntabel, tetapi juga berakar pada nilai-nilai Islam yang menjamin keberlanjutan dan keberkahan organisasi.

REGULASI DAN REFORMASI BIROKRASI KEPEGAWAIAN DI INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI ISLAM

A. Regulasi Nasional tentang Kepegawaian Dosen dan Tenaga Kependidikan

Kerangka regulatif yang mengatur kepegawaian dosen dan tenaga kependidikan di Indonesia berpijak pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Undang-undang ini menetapkan bahwa dosen merupakan tenaga profesional yang berkewajiban melaksanakan tridharma perguruan tinggi, dan berhak memperoleh pengembangan karier, perlindungan hukum, serta kesejahteraan yang layak. Regulasi ini menegaskan pentingnya kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian dalam menunjang kinerja dosen di berbagai institusi pendidikan tinggi, termasuk Institusi Pendidikan Tinggi Islam. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM dosen di Institusi Pendidikan Tinggi Islam harus mengacu pada prinsip pembinaan profesional berkelanjutan yang diatur secara nasional. Kajian terkini menekankan pentingnya strategi manajemen SDM yang memperhatikan kompetensi dan nilai

moral di institusi keislaman.[83] Undang-undang ini juga mengamanatkan adanya mekanisme evaluasi dan sertifikasi untuk menjaga mutu akademik dan integritas profesi dosen.

Selain Undang-Undang Guru dan Dosen, kebijakan kepegawaian diatur lebih lanjut dalam kerangka hukum ASN (Aparatur Sipil Negara), khususnya melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan peraturan turunannya. UU ASN menekankan prinsip sistem merit, yakni manajemen SDM berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang adil dan bebas dari intervensi politik. Dalam implementasinya, sistem ini mencakup mekanisme seleksi terbuka, promosi jabatan berdasarkan prestasi, dan sanksi atas pelanggaran etika atau kinerja. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil juga menjadi rujukan utama dalam mengatur perencanaan, pengangkatan, pengembangan, penilaian, dan pemberhentian ASN. Reformasi birokrasi melalui pendekatan merit-based ini sangat penting dalam mewujudkan aparatur profesional dan berintegritas.[84] Oleh

[83] Zuharisdin Yusuf et al., "The Human Resource Management in Islamic Education," *TOFEDU: The Future of Education Journal* 3, no. 5 (2024): 1548–53.

[84] Galuh Rakasiwi, "Bureaucratic Reform in the Field of Human Resources Apparatus as the Main Capital in Realizing *Good governance*," *Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE 2020, 9-10 October 2020, Semarang, Indonesia*, 2021, https://www.academia.edu/download/111756318/eai.9-10-2020.pdf.

karena itu, seluruh perguruan tinggi negeri, termasuk Institusi Pendidikan Tinggi Islam, wajib merujuk pada regulasi ini dalam menyusun dan melaksanakan kebijakan kepegawaiannya.

Regulasi internal Kementerian Agama (Kemenag) juga turut memberi warna khas dalam manajemen kepegawaian di Institusi Pendidikan Tinggi Islam. Beberapa regulasi seperti Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 828 Tahun 2024 tentang jabatan fungsional dosen, mekanisme penilaian angka kredit, serta petunjuk teknis evaluasi kinerja ASN menjadi dasar operasional dalam pengelolaan pegawai. Kemenag juga memiliki sistem informasi terintegrasi untuk manajemen SDM seperti SIMPEG dan SIASN yang mengatur seluruh proses administratif kepegawaian dari tingkat pusat hingga satuan kerja. Kebijakan ini tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai instrumen akuntabilitas dalam mendukung tata kelola SDM yang profesional dan transparan. Studi manajemen kepegawaian di lembaga Islam menunjukkan perlunya regulasi sektoral yang berbasis nilai keislaman untuk memperkuat identitas kelembagaan.[85] Oleh karena itu, pengelolaan kepegawaian di Institusi Pendidikan

[85] Abdul Basit et al., "Fundamental Human Resource Management Concepts for Islamic Educational Institutions: Fostering Character and Religious Values through Strategic Workforce Development," *Abjadia: International Journal of Education* 9, no. 3 (2024): 737–44.

Tinggi Islam berada di bawah dua yurisdiksi: regulasi nasional ASN dan kebijakan sektoral Kemenag yang memiliki kekhasan institusional berbasis nilai keislaman.

B. Kebijakan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian Agama

Agenda reformasi birokrasi merupakan bagian dari strategi nasional untuk membenahi kinerja aparatur negara agar lebih transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Permen PAN-RB 3/2023 telah menetapkan roadmap reformasi birokrasi 2020–2024, yang memuat delapan area perubahan, termasuk tata laksana, SDM aparatur, pengawasan, dan pelayanan publik. Reformasi ini tidak hanya menargetkan perubahan prosedural, tetapi juga transformasi budaya kerja agar lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Studi tentang reformasi birokrasi menekankan pentingnya pengembangan kapasitas SDM sebagai fondasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan melayani.[86] Di lingkungan Institusi Pendidikan Tinggi Islam,

[86] Rizky Reno et al., "Pengaruh Kebijakan Reformasi Birokrasi Dalam Perkembangan Tata Kelola Kepegawaian Di Lingkungan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia," *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development* 7, no. 4 (2025): 2779–87.

kebijakan ini memaksa institusi untuk mengevaluasi seluruh aspek pengelolaan kepegawaian, dari rekrutmen hingga promosi.

Kementerian Agama, sebagai instansi pembina Institusi Pendidikan Tinggi Islam, telah menerjemahkan agenda reformasi birokrasi ke dalam berbagai kebijakan sektoral. Salah satu inisiatif penting adalah pelaksanaan sistem merit melalui seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi dan penerapan penilaian kinerja berbasis target (SKP). Kemenag juga mendorong digitalisasi proses kepegawaian melalui sistem informasi kepegawaian dan e-performance. Selain itu, kebijakan reward and punishment mulai diterapkan untuk memastikan integritas dan akuntabilitas pegawai. Dalam beberapa tahun terakhir, Kemenag menekankan pentingnya pelayanan publik berbasis kinerja sebagai indikator keberhasilan tata kelola kelembagaan. Transformasi ini selaras dengan semangat akuntabilitas dan efektivitas yang menjadi prinsip reformasi birokrasi publik.[87] Hal ini berdampak langsung pada pengelolaan SDM Institusi Pendidikan Tinggi Islam yang dituntut untuk lebih profesional, efisien, dan sesuai dengan tuntutan masyarakat modern.

[87] Abdul Halim Mahmudi et al., "The Urgency of Bureaucratic Reform in Higher Education in Islamic Perspektif," *Mizan: Journal of Islamic Law* 7, no. 1 (2023): 84–103.

Meskipun arah kebijakan reformasi sudah cukup jelas, implementasinya di tingkat institusi Institusi Pendidikan Tinggi Islam masih menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa kendala yang muncul di antaranya adalah keterbatasan kapasitas SDM dalam memahami substansi reformasi, resistensi terhadap perubahan sistem, dan keterlambatan adaptasi teknologi. Selain itu, pendekatan top-down dalam pelaksanaan reformasi kadang belum memperhatikan konteks lokal dan karakteristik kelembagaan Institusi Pendidikan Tinggi Islam yang berbasis nilai. Oleh karena itu, strategi reformasi birokrasi perlu dirancang secara lebih partisipatif dan kontekstual agar tidak sekadar menjadi kewajiban administratif. Penelitian terkini menekankan pentingnya penguatan budaya organisasi dalam menyukseskan agenda reformasi birokrasi sektor pendidikan Islam.[88] Tantangan ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi kepegawaian di Institusi Pendidikan Tinggi Islam tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada kesiapan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional.

[88] Nurul Indana et al., "Development of Human Resources in Islamic Educational Institutions," *Ilmuna: Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam* 5, no. 2 (2023): 186–200.

C. Implikasi Regulasi terhadap Tata Kelola Kepegawaian di Institusi Pendidikan Tinggi Islam

Regulasi nasional dan sektoral yang telah disusun bertujuan untuk mendorong terciptanya tata kelola kepegawaian yang profesional, akuntabel, dan berdaya saing di lingkungan Institusi Pendidikan Tinggi Islam. Dengan adanya UU ASN dan kebijakan Kemenag, Institusi Pendidikan Tinggi Islam diharapkan mampu menerapkan sistem manajemen SDM yang selaras dengan prinsip *Good governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan partisipasi. Implikasi positif dari regulasi ini adalah adanya standar kinerja yang lebih objektif, mekanisme promosi yang lebih adil, serta sistem penilaian yang berbasis data. Selain itu, penguatan sistem informasi kepegawaian memungkinkan proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis bukti. Kajian mutakhir menunjukkan bahwa regulasi kelembagaan yang disertai digitalisasi dan monitoring kinerja mampu meningkatkan efektivitas tata kelola pendidikan tinggi berbasis nilai Islam.[89] Dengan demikian, tata kelola SDM di Institusi Pendidikan Tinggi Islam mulai bergerak dari pola birokrasi tradisional menuju manajemen yang lebih rasional dan berbasis kinerja.

[89] Nizar Alam Hamdani, "Scrutinizing Islamic Higher Education Institutions in Indonesia," *Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2023): 79–92.

Namun demikian, implementasi regulasi ini tidak serta-merta berjalan mulus. Banyak institusi Institusi Pendidikan Tinggi Islam, khususnya di daerah, masih menghadapi kesenjangan antara tuntutan regulasi dan realitas sumber daya yang tersedia. Misalnya, belum semua unit kerja memiliki akses memadai terhadap pelatihan penguatan kapasitas manajemen atau pemanfaatan sistem informasi digital. Selain itu, orientasi pada kinerja belum sepenuhnya tertanam sebagai budaya kerja, sehingga evaluasi pegawai masih sering bersifat administratif dan formalistik. Dalam hal ini, terdapat kebutuhan mendesak untuk mengembangkan strategi transisi kelembagaan yang lebih adaptif terhadap tuntutan regulasi. Studi tentang hambatan implementasi reformasi di pendidikan Islam menyoroti perlunya pendekatan kelembagaan yang lebih kontekstual dan memberdayakan sivitas akademika di level operasional.[90] Oleh sebab itu, penting bagi setiap Institusi Pendidikan Tinggi Islam untuk mengintegrasikan pembaruan regulatif ke dalam proses internalisasi nilai dan transformasi organisasi.

Implikasi lebih lanjut dari regulasi ini adalah perlunya Institusi Pendidikan Tinggi Islam untuk mengembangkan model manajemen kepegawaian yang tidak hanya patuh secara

[90] M. Ali Haidar et al., "Educational Challenges to Human Resource Development in Islamic Education Institutions," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 4 (2022): 366–77.

administratif, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai keislaman yang menjadi dasar institusional. Prinsip-prinsip governance harus dikontekstualisasikan dalam kerangka etika Islam seperti amanah, keadilan, dan ihsan. Dengan demikian, Institusi Pendidikan Tinggi Islam dapat menawarkan model tata kelola kepegawaian yang tidak hanya efisien dan akuntabel, tetapi juga bermuatan spiritual dan sosial. Dalam jangka panjang, kombinasi antara prinsip *Good governance* dan nilai-nilai Islam dapat menjadi distingsi strategis bagi Institusi Pendidikan Tinggi Islam dalam membangun institusi yang profesional dan bernilai. Studi terbaru menekankan pentingnya integrasi nilai spiritual dalam sistem manajemen SDM sebagai elemen pembeda institusi pendidikan Islam dari model sekuler birokrasi publik.[91] Oleh karena itu, regulasi harus dijadikan sebagai peluang untuk memperkuat identitas kelembagaan, bukan semata-mata beban administratif yang mengekang inovasi manajerial.

[91] Abdul Basit et al., "Fundamental Human Resource Management Concepts for Islamic Educational Institutions: Fostering Character and Religious Values through Strategic Workforce Development," *Abjadia: International Journal of Education* 9, no. 3 (2024): 737–44.

INTEGRASI NILAI-NILAI ISLAM DALAM TATA KELOLA KEPEGAWAIAN

A. Etika Islam dalam Manajemen Publik

Etika dalam Islam merupakan fondasi utama dalam membangun sistem manajerial yang adil dan bermartabat. Nilai keadilan (العدل) menjadi prinsip sentral dalam Al-Qur'an dan Hadis yang menuntun manusia untuk menempatkan segala sesuatu pada porsinya secara proporsional. Dalam konteks tata kelola kepegawaian, keadilan berarti memberikan perlakuan yang setara dalam evaluasi, promosi, dan pembinaan pegawai tanpa diskriminasi. Konsep ini juga mencakup perlindungan terhadap hak-hak pegawai, termasuk hak atas kejelasan peran, kompensasi yang layak, serta ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan. Studi terbaru menekankan bahwa nilai-nilai seperti keadilan dan kepercayaan adalah inti dari profesionalisme Islam dalam manajemen SDM.[92] Oleh karena itu, implementasi nilai keadilan perlu menjadi rujukan utama dalam setiap kebijakan kepegawaian di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.

[92] Moh Mukri and Ali Abdul Wakhid, "Human Resource Ethics and Professionalism: An Islamic Perspective," *KnE Social Sciences*, 2024, 73–81.

Nilai amanah (الأمانة) dalam Islam tidak hanya dipahami sebagai tanggung jawab moral, tetapi juga sebagai bentuk integritas dalam menjalankan peran kelembagaan. Setiap individu yang diberikan tugas publik, termasuk pejabat kepegawaian, memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas tersebut secara profesional, jujur, dan transparan. Dalam sistem kepegawaian, amanah dapat diterjemahkan ke dalam akuntabilitas personal terhadap hasil kinerja serta komitmen terhadap kode etik profesi. Nilai ini menjadi sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang terpercaya dan bersih, sebagaimana ditegaskan dalam kajian prinsip Islam dalam etika profesional SDM.[93] Hal ini sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang menekankan pentingnya integritas dalam penyelenggaraan layanan publik.

Musyawarah (الشورى) merupakan prinsip lain dalam Islam yang sangat relevan dalam tata kelola modern, khususnya dalam pengambilan keputusan yang inklusif. Dalam konteks kelembagaan, musyawarah membuka ruang dialog antara pimpinan dan staf, serta mendorong partisipasi aktif dalam proses perumusan kebijakan. Budaya ini sangat erat kaitannya dengan pengambilan keputusan kolektif yang

[93] Abdulmalik Auwal Gano et al., "Integrating Islamic Principles into Human Resource Management: Advancing Organizational Success through Islamic Education and Ethical Practices," *Tadibia Islamika* 4, no. 2 (2024): 62–74.

mencerminkan demokrasi partisipatif di lingkungan kerja Islami.[94] Integrasi nilai syura dalam kepegawaian dapat memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif terhadap keputusan institusi. Dengan demikian, prinsip-prinsip etika Islam bukan hanya norma normatif, tetapi dapat dikontekstualisasikan menjadi kerangka praksis dalam manajemen kepegawaian berbasis nilai.

B. Konsep Spiritual *Governance*

Konsep spiritual *governance* muncul sebagai respons terhadap krisis etika dalam sistem manajemen publik modern yang cenderung mekanistik dan bebas nilai. Dalam pendekatan ini, tata kelola organisasi tidak hanya mengandalkan regulasi formal, tetapi juga mengintegrasikan dimensi spiritual sebagai sumber moral dan motivasi. Spiritualitas dalam konteks kelembagaan tidak identik dengan ritualitas, melainkan nilai-nilai seperti keikhlasan, tanggung jawab ilahiyah, dan pelayanan publik yang berorientasi maslahat. Di institusi berbasis agama seperti Institusi Pendidikan Tinggi Islam, spiritual governance menjadi pendekatan yang relevan untuk menghidupkan kembali dimensi nilai dalam manajemen, termasuk dalam praktik kepegawaian. Perspektif ini

[94] Putry Kartika Aprilya and Agus Tohawi, "Implementasi Prinsip Syura Dalam Sistem Pemerintahan Daerah," *Islamic Law: Jurnal Siyasah* 9, no. 1 (2024): 1–15.

dipertegas oleh temuan bahwa HRM Islami yang terintegrasi dapat mendorong performa kelembagaan yang bermakna secara spiritual dan profesional.[95] Hal ini menunjukkan bahwa spiritualitas dan profesionalisme bukan dua hal yang bertentangan, melainkan dapat saling menguatkan.

Spiritual governance juga terkait erat dengan konsep value-based human resource management (HRM), yakni pendekatan pengelolaan SDM yang berpijak pada nilai inti organisasi. Di Institusi Pendidikan Tinggi Islam, nilai inti tersebut adalah ajaran Islam yang melandasi seluruh aktivitas kelembagaan, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan kepegawaian. Pendekatan ini menekankan bahwa pengembangan SDM bukan sekadar soal efisiensi birokrasi, tetapi juga pembentukan karakter dan etos kerja Islami. Dengan demikian, rekrutmen, pelatihan, hingga promosi tidak hanya menilai aspek teknis, tetapi juga komitmen terhadap nilai-nilai moral dan spiritual yang menjadi ruh institusi. Prinsip ini diperkuat oleh studi yang menunjukkan bahwa manajemen berbasis Islam mampu meningkatkan kualitas dan moralitas SDM secara serentak.[96] Hal ini sejalan dengan gagasan Wahyudi bahwa manajemen

[95] Zuharisdin Yusuf et al., "The Human Resource Management in Islamic Education," *TOFEDU: The Future of Education Journal* 3, no. 5 (2024): 1548–53.

[96] Yusuf et al., "The Human Resource Management in Islamic Education," 2024.

kepegawaian berbasis nilai mampu menciptakan budaya kerja yang harmonis, bermakna, dan berkeadilan.

Dalam praktiknya, spiritual governance mendorong penciptaan struktur kelembagaan yang mendukung pembinaan akhlak pegawai, bukan sekadar peningkatan produktivitas. Misalnya, pelatihan kepegawaian di Institusi Pendidikan Tinggi Islam seharusnya tidak hanya fokus pada kompetensi teknis, tetapi juga penguatan nilai-nilai ruhaniyah seperti kejujuran, kesabaran, dan tanggung jawab kolektif. Evaluasi kinerja pun diarahkan tidak hanya pada pencapaian target, tetapi juga pada kontribusi sosial dan integritas personal. Pendekatan ini memperluas makna profesionalisme menjadi sesuatu yang mencakup dimensi transendental. Dalam pandangan manajemen Islam, keberhasilan kelembagaan tidak hanya dinilai dari output, tetapi juga kualitas spiritual SDM.[97] Dengan demikian, spiritual governance tidak hanya mereformasi struktur birokrasi, tetapi juga merevitalisasi jiwa organisasi melalui nilai-nilai Islam yang hidup dalam praktik kelembagaan sehari-hari.

[97] Abdulmalik Auwal Gano et al., "Integrating Islamic Principles into Human Resource Management: Advancing Organizational Success through Islamic Education and Ethical Practices," *Tadibia Islamika* 4, no. 2 (2024): 62–74.

C. Praktik Integrasi Nilai Islam dalam Kebijakan Kepegawaian

Integrasi nilai Islam dalam kebijakan kepegawaian tidak cukup hanya bersifat normatif, tetapi harus diwujudkan secara konkret dalam proses kelembagaan. Salah satu bentuk integrasi yang dapat dilakukan adalah melalui sistem evaluasi kinerja berbasis etika Islam, di mana indikator kinerja tidak hanya kuantitatif, tetapi juga mencerminkan aspek moral seperti kejujuran dan kepedulian sosial. Selain itu, pengambilan keputusan dalam rotasi atau promosi jabatan perlu mempertimbangkan rekam jejak integritas, bukan sekadar senioritas atau kedekatan struktural. Hal ini menuntut desain sistem penilaian yang objektif sekaligus humanistik, dengan memperhatikan sisi spiritual dan sosial pegawai. Studi terbaru menyoroti bahwa pendekatan etika Islam dalam manajemen publik dapat memberikan hasil yang lebih berkelanjutan dalam pembangunan karakter SDM.[98] Dengan begitu, nilai-nilai Islam dapat menjadi standar kualitatif dalam tata kelola kepegawaian yang adil dan bermartabat.

Beberapa institusi telah mengembangkan inisiatif untuk mengintegrasikan nilai keislaman dalam pembinaan SDM, misalnya melalui pelatihan kepegawaian berbasis etika Islam

[98] Moh Mukri and Ali Abdul Wakhid, "Human Resource Ethics and Professionalism: An Islamic Perspective," *KnE Social Sciences*, 2024, 73–81.

atau pembentukan kode etik ASN Islami. Praktik semacam ini menjadi langkah awal dalam membangun budaya organisasi yang bernilai dan berdimensi transendental. Di beberapa Institusi Pendidikan Tinggi Islam, sudah terdapat regulasi internal yang menyelaraskan penilaian kinerja dengan nilai kejujuran, pelayanan (khidmah), dan profesionalisme berbasis adab. Meskipun belum menyeluruh dan sistematis, upaya-upaya ini menunjukkan arah positif dalam membangun sistem kepegawaian yang selaras dengan identitas institusional Islam. Kajian mutakhir menyarankan agar lembaga pendidikan Islam mendokumentasikan praktik baik tersebut sebagai bagian dari strategi pembaruan kelembagaan.[99] Oleh karena itu, penting untuk mendokumentasikan praktik-praktik baik tersebut sebagai bahan refleksi dan pengembangan ke depan.

Dalam jangka panjang, integrasi nilai-nilai Islam ke dalam sistem kepegawaian dapat memperkuat legitimasi institusi di mata publik dan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap lembaga. Pegawai yang merasa bahwa lembaganya selaras dengan nilai-nilai spiritual yang diyakininya akan memiliki ikatan emosional dan moral yang lebih kuat terhadap tugasnya. Hal ini juga berdampak pada stabilitas organisasi, karena budaya kerja yang sehat dan bernilai akan mengurangi konflik, meningkatkan kolaborasi, dan menumbuhkan

[99] Basit et al., "Fundamental Human Resource Management Concepts for Islamic Educational Institutions," 2024.

kepemimpinan yang melayani. Oleh karena itu, pembaruan sistem kepegawaian di Institusi Pendidikan Tinggi Islam tidak hanya perlu berorientasi pada efisiensi struktural, tetapi juga internalisasi nilai yang membentuk karakter kelembagaan Islami. Dengan strategi ini, Institusi Pendidikan Tinggi Islam dapat menjadi model tata kelola yang tidak hanya unggul secara administratif, tetapi juga bermakna secara spiritual.

TRANSFORMASI DIGITAL DALAM SISTEM KEPEGAWAIAN

A. Digitalisasi Tata Kelola Kepegawaian

Transformasi digital dalam tata kelola kepegawaian merupakan respons terhadap perubahan lingkungan organisasi yang semakin menuntut efisiensi dan akuntabilitas. Tren global menunjukkan bahwa institusi sektor publik, termasuk lembaga pendidikan tinggi, kini mengadopsi sistem informasi kepegawaian (SIK) sebagai bagian dari digital governance. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai basis data kepegawaian, tetapi juga sebagai instrumen pengambilan keputusan yang berbasis bukti (evidence-based decision making). Di Indonesia, digitalisasi kepegawaian telah menjadi agenda nasional yang diperkuat melalui kebijakan reformasi birokrasi dan transformasi digital ASN yang diluncurkan oleh KemenPAN-RB. Dalam konteks ini, digitalisasi terbukti mempercepat layanan kepegawaian dan memperkuat akuntabilitas publik.[100]

[100] Christos Zisis and Georgios Polydoros, "Challenges and Opportunities of Digital Transformation in Educational HR Management," *International Journal of Research and Innovation in Social Science* 8, no. 14 (2024): 532–43.

Dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (Institusi Pendidikan Tinggi Islam), digitalisasi sistem kepegawaian menjadi keharusan agar tidak tertinggal dalam arus globalisasi dan kompetisi akademik. Sistem yang berbasis teknologi informasi memungkinkan manajemen SDM dilakukan secara lebih terstruktur dan integratif, mulai dari perencanaan beban kerja dosen, sistem absensi elektronik, hingga penilaian kinerja yang otomatis. Di samping itu, sistem digital mendorong keterbukaan akses terhadap informasi personal, hak dan kewajiban pegawai, serta proses mutasi dan promosi jabatan yang lebih akuntabel. Studi terbaru menekankan bahwa kesuksesan digitalisasi SDM sangat bergantung pada kesiapan budaya organisasi dan dukungan kepemimpinan strategis.[101] Oleh karena itu, keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada kesiapan kelembagaan dan komitmen pimpinan dalam mengawal proses perubahan.

Penggunaan SIK secara optimal juga dapat mendukung harmonisasi antarunit dalam lingkup Institusi Pendidikan Tinggi Islam yang selama ini kerap terfragmentasi secara struktural. Melalui integrasi sistem, data kepegawaian yang semula tersebar di berbagai bagian seperti kepegawaian,

[101] Gilly Marlya Tiwow et al., "Human Resources Management in Trouble Time: Strategy to Increase Organization Agility for Digital Transformation in University," *International Journal of Information Technology and Education* 2, no. 4 (2023): 99–112.

akademik, dan keuangan, dapat disatukan dalam satu platform. Hal ini tidak hanya mempercepat proses administratif, tetapi juga meningkatkan akurasi dan konsistensi data yang menjadi landasan evaluasi kinerja pegawai. Sistem yang terdigitalisasi juga mampu meminimalkan praktik-praktik tidak sehat dalam manajemen kepegawaian, seperti nepotisme atau manipulasi laporan. Karena itu, digitalisasi juga berfungsi sebagai alat kontrol etis dalam tata kelola modern.[102] Dengan demikian, digitalisasi bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga bagian dari agenda besar dalam memperkuat governance di lingkungan pendidikan tinggi berbasis nilai.

B. Manfaat dan Tantangan Digitalisasi di Institusi Pendidikan Tinggi Islam

Salah satu manfaat utama dari digitalisasi di bidang kepegawaian adalah peningkatan efisiensi operasional. Proses administrasi yang sebelumnya memakan waktu dan rentan terhadap kesalahan manual kini dapat dilakukan secara otomatis dan real-time. Pengisian data presensi, pelaporan beban kerja dosen, serta monitoring pengembangan karier pegawai dapat dilakukan lebih cepat dan akurat melalui

[102] Xiaoshuang Yin et al., "Research on the Path of Digital Construction of Human Resource Management in Colleges and Universities in the Context of Digital Transformation | Frontiers in Business, Economics and Management," *Frontiers in Business, Economics and Management* 15, no. 1 (n.d.), https://doi.org/10.54097/gvktmn68.

platform digital. Selain itu, sistem digital menyediakan arsip data yang terdokumentasi secara sistematis, sehingga memudahkan pelacakan historis dan perencanaan strategis berbasis data. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa digitalisasi mendorong efisiensi administratif dan memperkuat akuntabilitas layanan publik di pendidikan tinggi.[103] Di tengah meningkatnya tuntutan transparansi dan kinerja, keunggulan ini sangat penting untuk menjaga kredibilitas institusi di mata publik.

Di sisi lain, digitalisasi tidak luput dari tantangan yang harus dikelola secara bijak, terutama di lingkungan Institusi Pendidikan Tinggi Islam. Salah satu kendala utama adalah kesiapan infrastruktur teknologi informasi yang belum merata, baik dalam hal perangkat keras, perangkat lunak, maupun jaringan internet yang stabil. Selain itu, literasi digital SDM masih menjadi isu yang signifikan. Banyak staf dan pejabat kepegawaian belum memiliki kemampuan optimal dalam mengoperasikan sistem baru, yang menyebabkan resistensi terhadap perubahan. Kondisi ini menuntut adanya program pelatihan yang berkelanjutan dan pendekatan perubahan yang

[103] Moh Saifudin and Ida Rindaningsih, "Transformation of Human Resource Management in Education in the Digital Era," *Technology* 6 (2024): 6.

bersifat inklusif dan humanis agar transformasi digital tidak justru menciptakan kesenjangan baru di internal lembaga.[104]

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah aspek budaya organisasi dan ketahanan mental terhadap perubahan sistem. Transformasi digital sering kali dipersepsikan sebagai ancaman terhadap kebiasaan kerja konvensional, sehingga memunculkan penolakan pasif maupun aktif dari sebagian pegawai. Tanpa dukungan komunikasi perubahan yang efektif, digitalisasi dapat berhenti di tingkat teknis tanpa mencapai pergeseran perilaku manajerial yang diharapkan. Oleh karena itu, selain investasi teknologi, Institusi Pendidikan Tinggi Islam perlu menanamkan kesadaran kolektif bahwa digitalisasi adalah bagian dari ikhtiar meningkatkan kualitas layanan, memperkuat tata kelola, dan menjaga marwah institusi berbasis nilai. Hal ini memerlukan komitmen kepemimpinan untuk membangun budaya kerja digital yang adaptif dan kolaboratif.[105]

---

[104] Christos Zisis and Georgios Polydoros, "Challenges and Opportunities of Digital Transformation in Educational HR Management," *International Journal of Research and Innovation in Social Science* 8, no. 14 (2024): 532–43.

[105] Gilly Marlya Tiwow et al., "Human Resources Management in Trouble Time: Strategy to Increase Organization Agility for Digital Transformation in University," *International Journal of Information Technology and Education* 2, no. 4 (2023): 99–112.

C. Kebutuhan Integrasi Sistem Informasi dalam *Good governance*

Digitalisasi dalam sistem kepegawaian tidak dapat dipisahkan dari upaya penguatan prinsip-prinsip *Good governance*. Sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi berfungsi sebagai alat utama untuk mewujudkan transparansi dalam pengelolaan SDM. Melalui sistem ini, informasi terkait hak, kewajiban, beban kerja, dan hasil evaluasi kinerja pegawai dapat diakses secara terbuka oleh pihak terkait, sehingga memperkuat prinsip keadilan dan akuntabilitas. Studi menunjukkan bahwa digital governance di pendidikan tinggi mampu meningkatkan kepercayaan publik dan konsistensi pengambilan kebijakan.[106] Data yang terdigitalisasi juga memudahkan monitoring dan audit internal secara objektif, yang menjadi dasar dalam perumusan kebijakan dan pemberian penghargaan maupun sanksi.

Sistem informasi juga memainkan peran sentral dalam memperkuat fungsi evaluasi berbasis data, yang merupakan salah satu pilar dalam *Good governance*. Evaluasi yang bersandar pada data empirik memungkinkan pimpinan untuk merumuskan kebijakan pengembangan karier secara objektif, termasuk dalam pengangkatan jabatan struktural maupun

[106] Artem E. Karaush, *Human Resource Management In The Context Of The Digital Transformation Of The Organization* (2024), 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.12.026.

penugasan tambahan. Selain itu, sistem ini juga menjadi dasar dalam merancang pelatihan dan peningkatan kompetensi SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penelitian terbaru menegaskan bahwa penguatan digitalisasi HRM membantu institusi menyeimbangkan efisiensi teknis dengan prinsip meritokrasi yang adil.[107] Oleh sebab itu, sistem informasi kepegawaian bukan hanya pendukung administratif, tetapi juga instrumen strategis dalam memastikan keberlanjutan tata kelola berbasis merit.

Integrasi sistem informasi ke dalam kerangka governance juga memberikan dampak positif terhadap pencapaian visi kelembagaan Institusi Pendidikan Tinggi Islam. Dengan tata kelola yang terdigitalisasi dan terintegrasi, pimpinan memiliki akses terhadap data strategis yang akurat dan terkini, yang sangat penting untuk perencanaan dan pengambilan keputusan jangka panjang. Selain itu, sistem digital memungkinkan terbangunnya mekanisme umpan balik yang lebih cepat dan terstruktur antara pimpinan dan staf, sehingga menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan responsif. Dalam jangka panjang, sistem informasi yang baik akan mendorong lahirnya budaya kerja berbasis data,

[107] Mustapha Nachit and Chafik Okar, "Digital Transformation of Human Resources Management: A Roadmap," *2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)*, 2020, 1–6, https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9380608/.

akuntabilitas, dan efisiensi—sebuah kultur yang selaras dengan prinsip-prinsip Islam dalam pengelolaan amanah publik.[108] Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan sistem informasi kepegawaian harus dilihat sebagai investasi strategis dalam membangun tata kelola kelembagaan yang unggul dan berdaya saing.

[108] Teti Rohayati, "Integrating Human Resources Management and Digital Competencies: A Strategic Approach in Higher Education," *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 16, no. 2 (2024): 1118–27.

DINAMIKA IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE* DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Studi Empirik tentang Tata Kelola Institusi Pendidikan Tinggi Islam

Kajian empiris mengenai penerapan prinsip *Good governance* di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menunjukkan adanya keragaman praktik dan hasil implementasi. Keberhasilan implementasi governance sangat bergantung pada dukungan struktur birokrasi dan kepemimpinan yang visioner. Hasil studi menunjukkan bahwa institusi yang memiliki sistem pelaporan kinerja berbasis digital dan akuntabel lebih mampu mengelola SDM secara profesional. Namun demikian, implementasi masih sering terhambat oleh kultur birokrasi tradisional dan resistensi terhadap mekanisme evaluasi terbuka. Hal ini menjadi tantangan utama dalam mengintegrasikan prinsip governance ke dalam praktik manajemen kepegawaian secara menyeluruh. Pendidikan dalam perspektif yang luas, pendidikan dasar diperlukan bagi siapa saja, karena menjadi dewasa, berwawasan luas, dan dewasa adalah kebebasan dasar secara menyeluruh. Ini berarti pelatihan pasti terjadi

pada setiap jenis, struktur, dan tingkat iklim, dari iklim tunggal yang ramah keluarga, hingga iklim regional yang lebih luas, dan terjadi terus menerus.[109]

Institusi Pendidikan Tinggi Islam memiliki kompleksitas tersendiri karena keberadaannya dalam ruang antara birokrasi negara dan identitas keagamaan. Implementasi *Good governance* cenderung lebih berhasil di Institusi Pendidikan Tinggi Islam yang memiliki sinergi kuat antara pimpinan akademik dan pejabat struktural kepegawaian.[110] Di sisi lain, institusi yang masih mempertahankan model pengambilan keputusan sentralistik dan informal mengalami kesulitan dalam mengadopsi prinsip-prinsip transparansi dan partisipasi. Kapasitas institusi dalam membaca konteks lokal dan mengadaptasikan prinsip governance secara fleksibel sangat menentukan kualitas pelaksanaannya. Dengan demikian, praktik governance tidak bisa diukur dengan pendekatan seragam, melainkan harus mempertimbangkan dinamika sosial kelembagaan.

---

[109] Murni Yanto, "The Concept of Islamic Religious Education Management Contained in Surah Luqman Verses 12-19," *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2022): 816–29, https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2173.

[110] Imro Atus Soliha et al., "Building Transparency and Accountability: Implementation of *Good governance* in Modern Islamic Boarding Schools of Muhammadiyah Paciran," *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)* 4, no. 3 (2024): 1326–39.

Keberhasilan implementasi governance dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, terutama dalam memahami konsep governance secara substantif. Faktor dukungan regulasi internal dan kepemimpinan etis menjadi variabel penentu dalam pelaksanaan tata kelola yang baik.[111] Governance tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap standar administratif, melainkan sebagai cara berpikir dan bertindak dalam mengelola amanah publik. Dengan pendekatan ini, Institusi Pendidikan Tinggi Islam memiliki peluang besar untuk mengembangkan tata kelola yang tidak hanya modern secara sistem, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai Islam. Temuan-temuan ini menjadi landasan penting bagi penelitian yang ingin mengangkat isu governance dalam konteks manajemen kepegawaian di Institusi Pendidikan Tinggi Islam.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi *Good governance*

Penerapan prinsip *Good governance* dalam manajemen kepegawaian Institusi Pendidikan Tinggi Islam dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural. Salah satu aspek struktural yang menentukan adalah sistem hierarki dan pembagian

[111] Mohamad Ismail Bin Mohamad Yunus, "*Good governance* According to Islamic Perspective," *Fiat Justisia: Jurnal Ilmu Hukum* 11, no. 3 (2017): 200–230.

kewenangan dalam organisasi. Ketika struktur organisasi terlalu vertikal dan terpusat, ruang partisipasi menjadi terbatas dan akuntabilitas sulit ditegakkan. Namun, struktur yang jelas dan didukung oleh SOP yang sistematis dapat memperkuat akurasi dalam pelaksanaan kebijakan kepegawaian. Oleh karena itu, desain struktur birokrasi yang proporsional sangat penting dalam mendukung praktik governance yang efektif dan efisien.[112]

Dimensi kultural juga memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan implementasi *Good governance* di lingkungan Institusi Pendidikan Tinggi Islam. Budaya organisasi yang menghargai dialog, terbuka terhadap kritik, dan menjunjung nilai keadilan akan lebih mudah menyerap prinsip-prinsip transparansi dan partisipasi. Namun, di banyak kasus, budaya paternalistik dan feodalistik masih dominan dalam relasi antar aktor kelembagaan. Hal ini menyebabkan proses evaluasi kinerja, promosi jabatan, dan distribusi tugas tidak selalu berdasarkan pertimbangan objektif. Perubahan budaya kerja menjadi prasyarat penting untuk menciptakan ekosistem tata kelola yang sehat,[113] dan transformasi ini

[112] Karina Indah Permatasari et al., "Implementasi Good Corporate Governance (GCG) Di Lembaga Perbankan Syariah," *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB) Vol* 2, no. 01 (2023),

[113] Rahmat Hidayat et al., "Pembangunan Kultur *Good governance* Melalui Pendidikan Islam," *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam* 2, no. 5 (2024): 357–63.

memerlukan pendekatan gradual serta komitmen kolektif dari seluruh unsur institusi.

Konteks lokal, seperti posisi geografis, kapasitas fiskal, dan dinamika sosial-politik juga turut menjadi variabel kontekstual yang mempengaruhi implementasi governance di Institusi Pendidikan Tinggi Islam. Kampus-kampus yang berada di daerah terpencil atau dengan keterbatasan anggaran sering kali tidak memiliki infrastruktur pendukung digitalisasi, yang merupakan fondasi tata kelola modern. Selain itu, relasi antara institusi dan pemangku kebijakan lokal juga dapat memengaruhi tingkat independensi pengambilan keputusan internal. Oleh karena itu, pendekatan implementasi *Good governance* harus mempertimbangkan fleksibilitas kebijakan berbasis konteks,[114] agar prinsip-prinsip tata kelola tidak hanya berhenti pada level normatif, tetapi benar-benar hidup dalam praktik kelembagaan.

C. Peran Aktor Internal dalam Pelaksanaan Kebijakan Kepegawaian

Dalam praktik implementasi *Good governance* di Institusi Pendidikan Tinggi Islam, peran aktor internal sangat

[114] Adzra Stri Vidya Utami and Rini Lestari, "Pengaruh Implementasi Prinsip Good Corporate Governance Dalam Perspektif Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Perusahaan," *Bandung Conference Series: Accountancy* 2, no. 2 (2022),

krusial karena merekalah yang menjadi penggerak utama di level operasional. Pemimpin unit kerja seperti dekan, kepala bagian, dan kepala unit kepegawaian memiliki posisi strategis dalam menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam praktik kelembagaan. Mereka bertanggung jawab dalam memastikan bahwa prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, efektivitas, dan keadilan dijalankan dalam proses perekrutan, promosi, serta evaluasi kinerja pegawai. Kepemimpinan yang visioner dan etis menjadi elemen penting dalam membangun budaya kerja yang selaras dengan prinsip governance.[115] Keteladanan dari pimpinan akan mendorong komitmen yang lebih kuat dari staf untuk menjalankan sistem secara jujur dan profesional.

Pejabat struktural pada level administrasi juga memiliki peran yang tidak kalah penting, terutama dalam menjaga konsistensi pelaksanaan prosedur dan regulasi kepegawaian. Mereka menjadi jembatan antara kebijakan makro dan pelaksanaannya di lapangan, sehingga diperlukan kemampuan interpretatif dan adaptif yang tinggi. Selain itu, peran mereka dalam membangun sistem informasi, melakukan dokumentasi, serta menyusun pelaporan sangat menentukan kualitas akuntabilitas lembaga. Dalam praktiknya, masih terdapat

[115] Devi Rizki Zahrawani and Nining Sholikhah, "Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Lembaga Bank Syariah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 3 (2021): 1799–818.

tantangan berupa kurangnya pelatihan dan pengembangan kapasitas yang sistematis bagi pejabat struktural.[116] Padahal, efektivitas implementasi governance sangat tergantung pada kualitas teknis dan integritas moral dari para pelaksana birokrasi di lini tengah ini.

Di sisi lain, staf fungsional dan pelaksana juga memegang peran signifikan dalam menjaga kesinambungan dan validitas proses manajemen kepegawaian. Merekalah yang menjalankan prosedur harian, mengelola data, serta melayani pegawai dan dosen secara langsung. Oleh karena itu, partisipasi mereka dalam pelatihan dan forum evaluasi sangat penting untuk memastikan bahwa implementasi kebijakan tidak mengalami distorsi di lapangan. Selain itu, keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan operasional akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keberhasilan institusi.[117] Dengan membangun sinergi antarpelaku di berbagai level, implementasi *Good governance* tidak hanya menjadi kebijakan di atas kertas, tetapi menjadi praktik nyata dalam dinamika organisasi yang sehat dan bermartabat.

---

[116] Zulfikri Charis Darmawan and Sri Herianingrum, "Good Corporate Governance Model in Indonesian Islamic Banking," *AFEBI Islamic Finance and Economic Review* 5, no. 02 (2020): 94–105.

[117] Hani Werdi Apriyanti, "Islamic Good University Governance," *PROCEEDINGS INTERNATIONAL CONFERENCE BKSPTIS 2018*, 2018, https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/bksptis/article/view/3557.

PENUTUP

Kesimpulan dari kajian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip *Good Governance* dalam manajemen kepegawaian di lingkungan perguruan tinggi keagamaan Islam merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kualitas tata kelola institusi. Perguruan tinggi tidak hanya berfungsi sebagai pusat pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai lembaga yang membentuk karakter dan integritas sumber daya manusia. Oleh karena itu, sistem manajemen kepegawaian harus dirancang secara profesional, transparan, dan akuntabel agar mampu mendukung pelaksanaan tridharma perguruan tinggi secara optimal. Prinsip-prinsip *Good Governance* seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, responsivitas, dan keadilan menjadi kerangka penting dalam menciptakan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas. Penerapan prinsip-prinsip tersebut dapat meningkatkan kepercayaan sivitas akademika terhadap kebijakan institusi serta memperkuat integritas organisasi secara keseluruhan. Tata kelola yang baik juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan. Dengan adanya sistem yang jelas dan terbuka, proses pengambilan keputusan dalam bidang kepegawaian dapat berjalan lebih objektif dan

profesional. Pada akhirnya, implementasi *Good Governance* dalam manajemen kepegawaian menjadi fondasi penting dalam membangun perguruan tinggi yang berkualitas, berdaya saing, dan berintegritas.

Selain mengadopsi prinsip tata kelola modern, manajemen kepegawaian di perguruan tinggi keagamaan Islam juga perlu mengintegrasikan nilai-nilai Islam sebagai landasan moral dan etika dalam pengelolaannya. Nilai-nilai seperti amanah, keadilan, ihsan, dan musyawarah memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang berlandaskan integritas dan tanggung jawab. Integrasi nilai-nilai tersebut memberikan dimensi spiritual dalam praktik manajerial, sehingga kebijakan yang diambil tidak hanya mempertimbangkan aspek administratif dan teknis, tetapi juga aspek moral dan etis. Prinsip amanah mendorong setiap pemangku kebijakan untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab dan kejujuran. Sementara itu, prinsip keadilan memastikan bahwa seluruh pegawai memperoleh perlakuan yang setara dalam proses rekrutmen, promosi, dan evaluasi kinerja. Nilai musyawarah juga mendorong keterlibatan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih partisipatif dan inklusif. Integrasi nilai-nilai Islam ini tidak hanya memperkuat karakter kelembagaan, tetapi juga menciptakan sistem tata kelola yang lebih bermakna secara spiritual. Dengan demikian, manajemen kepegawaian di perguruan tinggi Islam

dapat menjadi model tata kelola yang menggabungkan profesionalisme modern dengan nilai-nilai etika keislaman.

Meskipun berbagai prinsip tata kelola telah diadopsi, implementasi manajemen kepegawaian di tingkat institusional masih menghadapi sejumlah tantangan yang cukup kompleks. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan integrasi sistem informasi kepegawaian yang menyebabkan pengelolaan data belum sepenuhnya berjalan secara efektif dan terkoordinasi. Dalam beberapa kasus, sistem pelaporan kinerja pegawai masih dilakukan secara manual sehingga proses administrasi menjadi kurang efisien dan rentan terhadap kesalahan data. Selain itu, transparansi dalam proses rekrutmen, promosi, dan mutasi pegawai belum sepenuhnya berjalan optimal karena informasi terkait prosedur dan kriteria penilaian belum tersampaikan secara merata. Mekanisme akuntabilitas dan evaluasi kinerja juga masih memerlukan penguatan agar lebih sistematis dan berbasis indikator yang jelas. Faktor lain yang turut memengaruhi adalah budaya organisasi yang masih dipengaruhi oleh pola birokrasi tradisional sehingga resistensi terhadap perubahan sering kali muncul dalam proses reformasi manajemen. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan *Good Governance* tidak hanya memerlukan regulasi formal, tetapi juga transformasi budaya organisasi dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, penguatan kompetensi aparatur serta peningkatan literasi manajerial menjadi aspek penting dalam mendukung

keberhasilan implementasi tata kelola kepegawaian yang lebih modern.

Perkembangan teknologi informasi juga membawa peluang besar dalam meningkatkan kualitas manajemen kepegawaian melalui transformasi digital dalam sistem administrasi dan pengelolaan sumber daya manusia. Digitalisasi memungkinkan berbagai proses kepegawaian dilakukan secara lebih cepat, transparan, dan terintegrasi melalui sistem informasi yang berbasis data. Melalui pemanfaatan teknologi digital, institusi dapat mengelola data pegawai secara lebih sistematis, mulai dari proses absensi, pengembangan karier, hingga evaluasi kinerja. Sistem digital juga memungkinkan akses informasi yang lebih terbuka sehingga pegawai dapat memahami hak dan kewajiban mereka secara lebih jelas. Selain meningkatkan efisiensi administrasi, digitalisasi juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih objektif karena didasarkan pada data yang akurat dan terdokumentasi dengan baik. Namun demikian, implementasi sistem digital tidak terlepas dari berbagai tantangan, terutama terkait kesiapan infrastruktur teknologi dan kemampuan sumber daya manusia dalam mengoperasikan sistem tersebut. Oleh karena itu, transformasi digital harus diikuti dengan peningkatan literasi digital, pelatihan berkelanjutan, serta dukungan kebijakan yang konsisten dari pimpinan institusi. Dengan pendekatan yang terintegrasi antara teknologi, kebijakan, dan budaya organisasi, digitalisasi dapat menjadi instrumen

penting dalam memperkuat tata kelola kepegawaian yang transparan dan akuntabel.

Secara keseluruhan, penguatan manajemen kepegawaian di perguruan tinggi keagamaan Islam memerlukan pendekatan yang integratif antara prinsip *Good Governance*, regulasi birokrasi modern, serta internalisasi nilai-nilai Islam dalam praktik kelembagaan. Ketiga aspek tersebut harus berjalan secara sinergis agar sistem kepegawaian dapat berfungsi secara efektif dalam mendukung tujuan institusi pendidikan tinggi. Penerapan tata kelola yang baik tidak hanya berorientasi pada peningkatan efisiensi organisasi, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang berintegritas dan beretika. Dengan mengintegrasikan nilai spiritual dalam manajemen kelembagaan, perguruan tinggi Islam dapat menghadirkan model tata kelola yang tidak hanya profesional tetapi juga bermakna secara moral. Sistem kepegawaian yang transparan, adil, dan partisipatif akan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap institusi serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Dengan tata kelola yang kuat dan berbasis nilai, perguruan tinggi Islam memiliki potensi besar untuk menjadi institusi pendidikan yang unggul dan berdaya saing. Oleh karena itu, pengembangan model manajemen kepegawaian yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam menjadi

langkah strategis dalam mewujudkan tata kelola pendidikan tinggi yang berkelanjutan dan bermartabat.

DAFTAR PUSTAKA

Abdelaziz, Samir. "The Relation between Good Governance and Improving Performance in the Higher Education -HE-Institutions." *Business and Management Studies* 8, no. 2 (2022): 2. https://doi.org/10.11114/bms.v8i2.5789.

Abdillah, Fazli. "Peran Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Indonesia." *EDUCAZIONE: Jurnal Multidisiplin* 1, no. 1 (2024): 13–24.

Abidin, Zainal. *Kebijakan Dan Strategi Peningkatan Mutu Penelitian Dan Publikasi Ilmiah Dosen Pada 3 (Tiga) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Institusi Pendidikan Tinggi Islam) Di Kalimantan*. Zainal Abidin, 2021.

Adeusi, Kudirat Bukola, Temitayo Oluwaseun Jejeniwa, and Titilola Olaide Jejeniwa. "Advancing Financial Transparency and Ethical Governance: Innovative Cost Management and Accountability in Higher Education and Industry." *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 6, no. 5 (2024): 5. https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1099.

Agrameri, Alvino, Sri Yanthy Yosepha, and Yohanes Ferry Cahaya. "Strategi Peningkatan Kompetensi Dan Produktivitas Kerja Dengan Manajemen Pelatihan Untuk Pengembangan Karyawan." *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis* 5, no. 1 (2025): 77–92. https://doi.org/10.35912/rambis.v5i1.4711.

Akhir, Mohd Khairul Nizar Maula Muhamad, Mohd Azrin Akmar Md Kamar, and Luqman Mahmud. "Emphasising the Islamic Value of Social Capital in the Movement to Stabilise National

Governance." *Environment-Behaviour Proceedings Journal* 10, no. SI30 (2025): 117–22. https://doi.org/10.21834/e-bpj.v10iSI30.6884.

Anggraeni, Siti Laela. "Role Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Syariah." *Jurnal Nuansa : Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah* 3, no. 2 (2025): 87–108. https://doi.org/10.61132/nuansa.v3i2.1705.

Aprilya, Putry Kartika, and Agus Tohawi. "Implementasi Prinsip Syura Dalam Sistem Pemerintahan Daerah." *Islamic Law: Jurnal Siyasah* 9, no. 1 (2024): 1–15.

Apriyanti, Hani Werdi. "Islamic Good University Governance." *PROCEEDINGS INTERNATIONAL CONFERENCE BKSPTIS 2018*, 2018. https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/bksptis/article/view/3557.

Aurellia, Azra, Zihan Putri, and Tri Fadhilah. "Distribusi Dan Konsumsi Pendapatan Dalam Hukum Ekonomi Islam." *Wawasan : Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan* 2, no. 3 (2024): 80–92. https://doi.org/10.58192/wawasan.v2i3.2212.

A'yuni, Ika Khuril, and Amin Wahyudi. "Accounting Principles In Islam: Reflections On Surah Al-Baqarah Verse 282." *AL-WIJDÃN Journal of Islamic Education Studies* 9, no. 3 (2024): 307–19. https://doi.org/10.58788/alwijdn.v9i3.4385.

Azmi, Ela Fadila, Irfan Hidayat, and Abdul Azhari. "Evaluation of Education in Islamic Education." *Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 3 (2024): 149–58. https://doi.org/10.70938/judikis.v1i3.49.

Bala, Rajni. "Leading a Culturally Diverse Team in the Workplace." In *Intelligent Data Analytics in Business*, edited by Kiran

Chaudhary, Mansaf Alam, and Narayan C. Debnath. Springer Nature, 2023. https://doi.org/10.1007/978-981-99-5358-5_10.

Basit, Abdul, Aprizal Ahmad, Devi Syukri Azhari, Resva Ingriza, and Alqanit Qurba. "Fundamental Human Resource Management Concepts for Islamic Educational Institutions: Fostering Character and Religious Values through Strategic Workforce Development." *Abjadia: International Journal of Education* 9, no. 3 (2024): 737–44.

Bentaher, Mesbah Mohamed, Mohd Shahid Mohd Noh, and Mohammad Taqiuddin Mohamad. "Sharia Supervision in The Standards of Good Governance Perspective in Libyan Islamic : الرقابة الشرعية في ضوء معايير الحوكمة الرشيدة بالمصارف الاسلامية الليبية." *Journal Al-Muqaddimah* 10, no. 1 (2022): 66–81. https://doi.org/10.22452/muqaddimah.vol10no1.6.

Brillyandra, Fradini, Muflihul Fadhil, Mukhlis Mukhlis, Nanda Suryadi, and Astri Ayu Purwati. "The Innovation of Market Structure and Sharia Governance Model of Islamic Financial Institutions." *International Journal of Information System and Innovation Management (IJISIM)* 2, no. 1 (2024): 9–15. https://doi.org/10.55583/ijisim.v2i1.950.

Darmawan, Zulfikri Charis, and Sri Herianingrum. "Good Corporate Governance Model in Indonesian Islamic Banking." *AFEBI Islamic Finance and Economic Review* 5, no. 02 (2020): 94–105.

E. Karaush, Artem. *Human Resource Management In The Context Of The Digital Transformation Of The Organization*. 2024. 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.12.026.

Ekowati, Sri, Sarpendi Sarpendi, and Ali Munirom. "Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Prinsip, Dan Implementasi Di Era Modern." *UNISAN JURNAL* 4, no. 2 (2025): 11–20.

Faizi, Faizi, and Mohd Sollehudin Bin Shuib. "SHARIA GOVERNANCE IN ISLAMIC FINANCIAL INSTITUTIONS: A COMPARATIVE REVIEW OF MALAYSIA AND INDONESIA." *EL DINAR: Jurnal Keuangan Dan Perbankan Syariah* 12, no. 1 (2024): 89–107. https://doi.org/10.18860/ed.v12i1.25135.

Fitria, Lia, Nabilatul Hija, Muhammad Arsyi, and Shabrina Kasyifa Firdausi. "A Bibliometric Mapping on Maqasid Shariah in Islamic Perspective | Maqasid Al-Shariah Review." *Maqasid Al-Shariah Review* 1, no. 1 (2023). https://journals.smartinsight.id/index.php/MSR/article/view/257.

Frediyanto, Muhammad Sigit, Sumadi Sumadi, and Suprihati Suprihati. "Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Lembaga Keuangan Mikro Menurut Ekonomi Islam (Studi Pada Baitul Maal Wa Tamwil Surya Madani)." *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 2 (2025): 2888–900.

Gano, Abdulmalik Auwal, Nazifi Abdullahi, Zahraddin Lawan Adam, and Cahya Edi Setyawan. "Integrating Islamic Principles into Human Resource Management: Advancing Organizational Success through Islamic Education and Ethical Practices." *Tadibia Islamika* 4, no. 2 (2024): 62–74.

Gano, Abdulmalik Auwal, Nazifi Abdullahi, Zahraddin Lawan Adam, and Cahya Edi Setyawan. "Integrating Islamic Principles into Human Resource Management: Advancing Organizational Success through Islamic Education and Ethical Practices." *Tadibia Islamika* 4, no. 2 (2024): 62–74.

Haidar, M. Ali, Mizanul Hasanah, and Muhammad Anas Maarif. "Educational Challenges to Human Resource Development in Islamic Education Institutions." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 4 (2022): 366–77.

Hamdani, Nizar Alam. “Scrutinizing Islamic Higher Education Institutions in Indonesia.” *Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2023): 79–92.

HASIBUAN, NUR HANIPA. “Tata Kelola Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi (Studi Uu No. 20/2023 Tentang Aparatur Sipil Negara).” B.S. thesis, Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, n.d. Accessed July 14, 2025. https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/82066.

Hasima, Rahman. “Penerapan Prinsip Good Governance Dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa.” *Lakidende Law Review* 3, no. 2 (2024): 579–91.

Hidayat, Rahmat, Kasful Anwar US, and Sya’roni Sya’roni. “Pembangunan Kultur Good Governance Melalui Pendidikan Islam.” *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam* 2, no. 5 (2024): 357–63.

Hikmat, Hikmat, Maya Puspita Dewi, and Izzatusholekha Izzatusholekha. “E. Ostrom–Inspirasi Reformasi Tata Kelola Sertifikasi Dosen Di Indonesia: Rekomendasi Kebijakan Dan Wawasan Strategis.” *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 14, no. 1 (2025): 210–25.

Hugar, Dr Mallikarjuna, and Dr Shankat T. Battase. “The Integral Role of Human Resource Management in Higher Education Institutions.” *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)* 2, no. 09 (2024): 09. https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0409.

Ihsan, Akmal, Abustan Nur, and Syahruddin Kadir. “Islamic Wealth Management and Corporate Governance.” *El-Qish: Journal of Islamic Economics* 2, no. 2 (2022): 85–96.

Indana, Nurul, Sokip Sokip, and Syafi'I Asrop. "Development of Human Resources in Islamic Educational Institutions." *Ilmuna: Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam* 5, no. 2 (2023): 186–200.

Iriyadi, Deni, Asep Fauzi, and Sarta. "Adaptifitas Kepegawaian: Tinjauan Literatur terhadap Pengembangan Institusi Pendidikan." *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora* 4, no. 3 (2024): 1487–94. https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i3.665.

Istan, Muhammad. "Political Patronage on Capital Structure in Indonesia." *Journal of Finance and Banking Review* 4, no. 3 (2019): 89–97.

Istan, Muhammad. "The Impact of Good Corporate Governance and Corporate Social Responsibility on Corporate Value: The Moderating Role of Financial Performance." *Journal of Logistics, Informatics and Service Science* 11, no. 2 (2024): 202–20.

Istan, Muhammad. "The Role Of Fiscal Policy In Building Democracy And Overcoming Economic Recession In Indonesia." *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 6, no. 3 (2022): 1699–712.

Jannah, Raodatul. "Human Resource Management in Islamic Education." *Asian Journal of Engineering, Social and Health* 2, no. 11 (2023): 11. https://doi.org/10.46799/ajesh.v2i11.167.

Kamal, Favian Almer, and Jojok Dwiridotjahjono. "Peningkatan Efisiensi Administrasi Human Capital Melalui Manajemen Kebutuhan Karyawan Di PLN Nusantara Power Services Sidoarjo." *As-Syirkah: Islamic Economic & Financial Journal* 3, no. 4 (2024): 1914–21. https://doi.org/10.56672/8qxrc817.

Kamble, Mallikarjun T. *Human Resource Development in the Higher Education Institutions: A Case Study*. 2023. https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:rjhss&volume=14&issue=3&article=009.

Kamble, Mallikarjun T., and Kariguleshwar. "Human Resource Development in the Higher Education Institutions: A Case Study." *Research Journal of Humanities and Social Sciences* 14, no. 3 (2023): 155–58. https://doi.org/10.52711/2321-5828.2023.00032.

Karnaini, Zul. "Concept And Application of Good Governance in Umar Bin Abdul Aziz's Reign." *PETITA: Jurnal Kajian Ilmu Hukum Dan Syariah* 7, no. 1 (2022): 21–32.

Khajavi, Maryam. "Employee Perceptions of Fairness in Resource Distribution within Large Corporations." *Journal of Resource Management and Decision Engineering* 2, no. 3 (2023): 25–31. https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.2.3.5.

Kholis, Nur. "Data-Informed Teacher Training in Islamic Schools to Impact Effective Professional Development." *Islamic Studies Journalfor Social Transformation* 6, no. 2 (2022): 75–95.

Kresnanda, Surya, Tb Abin Syamsudin M, Teti Ratnawulan, and Cahya Syaodih. "Management Of Training Systems In Improving Hr Competency In Oil Palm Plantation Companies PT. Kayung Agro Lestari, And PT. Austindo Jaya Nusantara Agri Siais." *International Journal of Science, Technology & Management* 3, no. 4 (2022): 866–74. https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i4.553.

Kusumaningrum, Hesti, Annisa Esa Nurrohimah, Rintika Putri Pratama, and Ahamad Bayhaqi Algifaro. "Strategi Strategi Menghadapi Tantangan Lingkungan Eksternal Dalam Dunia Pendidikan." *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama*

Islam 3, no. 1 (2025): 286–95. https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i1.864.

Lakir, Lakir, Radouane, Zerouali Mohamed Amine, and Doctoral student, FSJES SETTAT. "Sharia and Corporate Governance of Islamic Banks." *JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE AND MANAGEMENT STUDIES* 06, no. 01 (2023). https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i1-26.

Mahmudi, Abdul Halim, Nur Rohim Yunus, and Erwin Hikmatiar. "The Urgency of Bureaucratic Reform in Higher Education in Islamic Perspektif." *Mizan: Journal of Islamic Law* 7, no. 1 (2023): 84–103.

Mahyudin, Pebi Yolanda, and Stephen Pwani. "Application of Islamic Financial Governance in Sharia Banking in Indonesia." *Sharia Economic and Management Business Journal (SEMBJ)* 4, no. 2 (2023): 42–47. https://doi.org/10.62159/sembj.v4i2.1182.

Matin, Hilmy Nurfaizan Abdul, Cecep Darmawan, and Prayoga Bestari. "Civic Governance and Good Governance: Dinamika Kebijakan Desentralisasi Pendidikan Di Era Otonomi Daerah." *Integralistik* 36, no. 1 (2025). https://journal.unnes.ac.id/journals/integralistik/article/view/17165.

Menne, Firman, La Ode Hasiara, Adil Setiawan, et al. "Sharia Accounting Model in the Perspective of Financial Innovation." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 10, no. 1 (2024): 100176. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100176.

Mesiono, Mesiono, and Hotni Sari Harahap. "SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS PADA INPUT (INDIVIDU GURU) PROSES DAN OUTPUT." *Pedagogi: Jurnal Ilmiah Pendidikan*

10, no. 2 (2024): 201–7. https://doi.org/10.47662/pedagogi.v10i2.787.

Mishra, Mr Jagdish Kumar, and Dr Girish Kumar Painoli. "Human Resources Management in Higher Education: A Review." *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology* 44, no. 4 (2023): 4. https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1751.

Mukri, Moh, and Ali Abdul Wakhid. "Human Resource Ethics and Professionalism: An Islamic Perspective." *KnE Social Sciences*, 2024, 73–81.

Murniyanto, Murniyanto. "Manajemen Dan Strategi Dakwah Pengajian Ikatan Sosial Kerukunan Air Sengak Rejang Lebong." *Jurnal Dakwah Dan Komunikasi* 6, no. 1 (2021): 135–48. https://doi.org/10.29240/jdk.v6i1.2962.

Murugesan, Umasankar, Padmavathy Subramanian, Shefali Srivastava, and Ashish Dwivedi. "A Study of Artificial Intelligence Impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0." *Decision Analytics Journal* 7 (2023): 100249.

Nachit, Mustapha, and Chafik Okar. "Digital Transformation of Human Resources Management: A Roadmap." *2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)*, 2020, 1–6. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9380608/ .

Nasution, Hasnah, Saman Ahmed Shihab, Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary, et al. "Values, Accountability and Trust among Muslim Staff in Islamic Organisations." *HTS Teologiese Studies / Theological Studies* 79, no. 1 (2023): 6. https://doi.org/10.4102/hts.v79i1.8272.

Pandya, Bharti. "Innovative Crisis-Response through Best Human Resources Practices during COVID-19." *Transnational*

Marketing Journal 10, no. 1 (2022). https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1035201.

Permatasari, Karina Indah, Nabila Anugrah Putri, and Mohamad Djasuli. "Implementasi Good Corporate Governance (GCG) Di Lembaga Perbankan Syariah." *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB) Vol* 2, no. 01 (2023).

Pinto, Roshel, and Dr V. Basil Hans. "The Critical Role of HRM in the World of Higher Education." *EPRA International Journal of Research & Development (IJRD)* 9, no. 1 (2024): 1.

Purnama, Ayyu, Nurana Dwina Bintang, Tia Pratiwi, Muhammad Al-Fatih, Chandra Winata, and Aswaruddin Aswaruddin. "Kompetensi Dan Employability Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan." *Jurnal Riset Manajemen* 2, no. 1 (2024): 224–34. https://doi.org/10.54066/jurma.v2i1.1384.

Purwadhi, Purwadhi, Yani Restiani Widjaja, Javan Agustian Setyagraha, and Umchudloh Umchudloh. "Implementasi Teori Sistem Terbuka Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Rumah Sakit." *Jurnal Sosial Dan Sains* 5, no. 6 (2025): 1869–80. https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v5i6.32261.

Putra, Eka, and Murni Yanto. "Classroom Management: Boosting Student Success—a Meta-Analysis Review." *Cogent Education* 12, no. 1 (2025): 2458630. https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2458630.

Rahmawati, Noer Bunka, and Muhammad Baharuddin Zubakhrum Tjenreng. "Peran Good Governance Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik: Perspektif Teoretis." *Jurnal PKM Manajemen Bisnis* 5, no. 1 (2025): 313–23.

Rajapakshe, Wasantha. “Performance Management Process: Performance Planning and Monitoring.” In *Employee Performance Management for Improved Workplace Motivation*. IGI Global, 2024. https://www.igi-global.com/chapter/performance-management-process/355453.

Rakasiwi, Galuh. “Bureaucratic Reform in the Field of Human Resources Apparatus as the Main Capital in Realizing Good Governance.” *Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE 2020, 9-10 October 2020, Semarang, Indonesia*, 2021. https://www.academia.edu/download/111756318/eai.9-10-2020.pdf.

Ramadhani, Nabila Alinda. “Penerapan Asas Akuntabilitas Dalam Proses Rekrutmen Aparatur Sipil Negara Untuk Mencegah Terjadinya Nepotisme Perspektif Maslahah Mursalah: Studi Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang.” PhD Thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2025. http://etheses.uin-malang.ac.id/76644/.

Reddy, Kiran, Bangalore, and Padmini. “The Role of Strategic HRM in Strengthening Internal Brand Building in Higher Education Institution.” *International Journal of Scientic Research in Engineering and Management* 9, no. 7 (2025). https://ijsrem.com/download/the-role-of-strategic-hrm-in-strengthening-internal-brand-building-in-higher-education-institution/.

Reno, Rizky, Muhamad Husein Maruapey, and Rusliandy Rusliandy. “Pengaruh Kebijakan Reformasi Birokrasi Dalam Perkembangan Tata Kelola Kepegawaian Di Lingkungan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia.” *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development* 7, no. 4 (2025): 2779–87.

Rogiers, Philip, Stijn Viaene, and Jan Leysen. “The Digital Future of Internal Staffing: A Vision for Transformational Electronic Human Resource Management.” *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management* 27, no. 4 (2020): 182–96. https://doi.org/10.1002/isaf.1481.

Rohayati, Teti. “Integrating Human Resources Management and Digital Competencies: A Strategic Approach in Higher Education.” *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 16, no. 2 (2024): 1118–27.

Rusydi, Ibnu. “Good Governance According To Islamic Perspective.” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 4 (2023): 1001–7. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i4.727.

Safutri, Yona Yohara, and Diana Riski Sapitri Siregar. “Spritual Leadership Dalam Pendidikan Islam.” *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2022): 168–77. https://doi.org/10.15642/japi.2022.4.2.168-177.

Saifudin, Moh, and Ida Rindaningsih. “Transformation of Human Resource Management in Education in the Digital Era.” *Technology* 6 (2024): 6.

Sari, Novi Purnama, Sri Ramadhani, and Andri Soemitra. “Public Perception of the Performance of the Medan City Government: The Role of Public Services, Community Participation, Accountability, and Transparency from a Sharia Perspective.” *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam* 7, no. 3 (2025): 287–98. https://doi.org/10.36407/serambi.v7i3.1685.

Sofian, Mohd Redzuan Mohd, Thi Ngoc Quynh Huynh, and Jan Vrba. “Maximizing Efficiency in University Human Resources Management for Lecturers.” *International Journal of Public Administration, Management and Economic*

Development 9, no. 1 (2024): 160–66. https://doi.org/10.60026/ijpamed.v9i1.180.

Soliha, Imro Atus, Faridi Faridi, and Tobroni Tobroni. "Building Transparency and Accountability: Implementation of Good Governance in Modern Islamic Boarding Schools of Muhammadiyah Paciran." *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)* 4, no. 3 (2024): 1326–39.

Suganda, Ahmad, Mulyawan Safwandy Nugraha, Asep Indra Gunawan, and Rinrin Warisni Pribadi. "Community Political Participation in an Islamic Perspective." *Global International Journal of Innovative Research* 2, no. 6 (2024): 1201–9. https://doi.org/10.59613/global.v2i6.196.

Supraptika, Hadi, Miftah Reza Tama Faturohman, Arnesha Febra Syavera, Putri Giovaningrum, and Adi Daen Fahmi. "APPLICATION OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT TO IMPROVE HR QUALITY AND COMPANY PERFORMANCE THROUGH THEORY." *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)* 2, no. 1 (2025): 309–14. https://doi.org/10.62567/micjo.v2i1.322.

Suryani, Suryani, Yudi Ahmad Faisal, and Lukman Santoso. "Good Corporate Governance (Gcg) Principle in Sharia Banking: An Islamic Law Perspective." *IJLR: International Journal of Law Recontruction* 5, no. 2 (2021): 242–54.

Taxén, Lars. "Reviving the Individual in Socio-Technical Systems Thinking." *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, no. 22 (April 2020): 39–48. https://doi.org/10.7250/csimq.2020-22.03.

Tharaba, M. Fahim, Shyamala Susan Vincent, Fantika Febry Puspitasari, Basori Basori, and Bambang Sugiyono Agus Purwono. "The Development of Science Integration towards

Smart Campuses in Indonesia Using the Islamic Higher Education Management Model." *Tianjin Daxue Xuebao (Ziran Kexue Yu Gongcheng Jishu Ban)/Journal of Tianjin University Science and Technology* 54, no. 06 (2021): 278–98.

Tiwow, Gilly Marlya, Johan Reimon Batmetan, Tinneke EM Sumual, and Shelty DM Sumual. "Human Resources Management in Trouble Time: Strategy to Increase Organization Agility for Digital Transformation in University." *International Journal of Information Technology and Education* 2, no. 4 (2023): 99–112.

Utami, Adzra Stri Vidya, and Rini Lestari. "Pengaruh Implementasi Prinsip Good Corporate Governance Dalam Perspektif Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Perusahaan." *Bandung Conference Series: Accountancy* 2, no. 2 (2022).

Valdez, Maribel G., Psyche T. Malabo, Gem Aiah B. Blanco, et al. "Good Governance Principles in Decision-Making of a State Higher Education Institution's Governing Body." 2022.

Vrba, Jan. "Human Resources Management Impact on College Education Quality." *Asian Journal of Education and Social Studies* 50, no. 3 (2024): 95–98. https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i31284.

Wani, Athar Shahbaz, and Showkat Hussain Dar. "Prospects of Sharia Governance in Islamic Finance Industry: Jurisdictions, Standards, and Implications." *Talaa : Journal of Islamic Finance* 2, no. 1 (2022): 21–32. https://doi.org/10.54045/talaa.v2i1.523.

Widiastuty, Tri. "The Role of Sharia Fintech Based on Maqashid Sharia Perspective." *Al-Mashrafiyah: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Dan Perbankan Syariah*, April 25, 2022, 18–27. https://doi.org/10.24252/al-mashrafiyah.v6i1.25559.

Yanto, Murni. “Manajemen Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Menumbuhkan Pendidikan Karakter Religius Pada Era Digital.” *Jurnal Konseling Dan Pendidikan* 8, no. 3 (2020): 176–83.

Yanto, Murni. “Non-Formal Education Management for The Residents of The Rejang Lebong Development Institution.” *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2022): 311–26. https://doi.org/10.31538/nzh.v5i1.2118.

Yanto, Murni. “The Concept of Islamic Religious Education Management Contained in Surah Luqman Verses 12-19.” *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2022): 816–29. https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2173.

Yasin, Andi Sri Yusnani, Andi Anwar, Uni W. Sagena, and Masjaya Masjaya. “Analisis Kebijakan Publik Dan Reformasi Birokrasi Dalam Mewujudkan Good Governance.” *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi* 17, no. 2 (2024): 410–18.

Yin, Xiaoshuang, Hongye Liu, and Chuilong Kong. “Research on the Path of Digital Construction of Human Resource Management in Colleges and Universities in the Context of Digital Transformation | Frontiers in Business, Economics and Management.” *Frontiers in Business, Economics and Management* 15, no. 1 (n.d.). https://doi.org/10.54097/gvktmn68.

Yunus, Mohamad Ismail Bin Mohamad. “Good Governance According to Islamic Perspective.” *Fiat Justisia: Jurnal Ilmu Hukum* 11, no. 3 (2017): 200–230.

Yusof, Rizwana Md, Zuraeda Ibrahim, and Ahmad Zainal Abidin. “Applicability of the Islamic Corporate Governance for Shariah Companies in Malaysia.” *Accounting and Finance Research* 13, no. 2 (2024): 1–55.

Yusuf, Zuharisdin, Roudhotun Ni'mah, Dewi Hajarul Husna, Husni Ginting Pamungkas, Galuh Ayudya Hadi, and Nurul Hidayati Murtafiah. "The Human Resource Management in Islamic Education." *TOFEDU: The Future of Education Journal* 3, no. 5 (2024): 1548–53.

Zahiri, Farhan, and Abdurrohman Sahal. "Integrating Islamic Sharia Principles into Educational Leadership: A Strategic Management Perspective." *Edu Spectrum: Journal of Multidimensional Education* 2, no. 1 (2025): 47–58. https://doi.org/10.70063/eduspectrum.v2i1.97.

Zahrawani, Devi Rizki, and Nining Sholikhah. "Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Lembaga Bank Syariah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 3 (2021): 1799–818.

Zaware, Prof Dr Nitin. "Deliberating the Managerial Approach towards Employee Participation in Management." SSRN Scholarly Paper No. 3819249. Social Science Research Network, April 4, 2020. https://doi.org/10.2139/ssrn.3819249.

Zisis, Christos, and Georgios Polydoros. "Challenges and Opportunities of Digital Transformation in Educational HR Management." *International Journal of Research and Innovation in Social Science* 8, no. 14 (2024): 532–43.

BIOGRAFI PENULIS

Idaya Andriani lahir di Tanjung Raman (Ramatuan) kecamatan Ujanmas kabupaten Muara Enim anak ke enam dari tujuh bersaudara, saudara kandung yaitu, Kartina, Honia (Alm), Arlena, Rudiali (Alm) Weli Susna, dan Setriadi, lahir dari pasangan bapak Abidin (Alm) dan ibu Sohipa. Menikah dengan M. Aditiawarman Budi, S.Ag., M.H pada tahun 2006 dan telah dikarunia tiga orang anak yang bernama Maizario Abdullah sedang menempuh pendidikan di perguruan tinggi UIN malang semester dua Prodi Hukum Tata Negara, Viorahmatia Eliza menempuh pendidikan di MAN IC (Insan Cendekia) di Bengkulu Tengah dan Destriza Dian Hartika SD Ummatan Wahidah di curup.

Menyelesaikan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Tanjung Raman lulus tahun 1993, Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTSN) Muara Enim lulus tahun 1996, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Muara Enim Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) lulus tahun 1999 dan melanjudkan pendidikan S1 Fakultas Tarbiyah Prodi Pendidikan Agama Islam (PAI) di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) di Curup Provinsi Bengkulu lulus tahun 2004, selanjudnya melanjudkan pendidikan S2 Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) di Curup Provinsi Bengkulu lulus tahun 2016, pada tahun 2023

melanjudkan program S3 di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Pada tahun 2003 diangkat sebagai CPNS dan tahun 2004 sebagai PNS di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup, kemudian berubah alih status menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, jabatan sekarang yaitu Fungsional Analis SDM Aparatur jenjang Ahli Madya dengan tugas tambahan sebagai Ketua Tim Kepegawaian.

Beberapa karya ilmiah dalam bentuk buku dan artikel di publikasikan antara lain :

1. The Implementation of Leadership Styles in Improving Performance of ASN Employees at IAIN Curup,
2. Enhancing Human Capital Development Among Non-Lecturer Educational Staff: Challenges and Leadership Solutionsn,
3. Model dukungan institusional dalam dinamika motivasi intrinsik, bimbingan dosen, dan kualitas publikasi penelitian,
4. Kemajuan teknologi dan isu etika dalam pendidikan islam,
5. Model Konseptual Untuk Keterlibatan Orang Tua, Sikap Siswa, Kebijakan Sekolah, dan Prestasi Siswa dalam Pembelajaran Agama Islam,
6. Kemajuan teknologi dan isu etika dalam pendidikan islam,
7. Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di IAIN Curup,
8. Pendidikan Inklusif dan Diversitas Dalam Pendidikan

Islam,

9. Buku Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Pendekatan Strategis dan Optimalisasi Sumber Daya.
10. Buku Implementasi Goog Governance Terintegrasi dengan Nilai-nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian,
11. Good Governance Based on Islamic Values in PTKIN Parsonnel
12. Management : A Case Study (Sinta 2)