IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE* TERINTEGRASI NILAI-NILAI ISLAM DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP

Oleh

IDAYA ANDRIANI
NIM : 23911004

DISERTASI

Diajukan kepada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
1448 H / 2026 M

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI CURUP
PASCASARJANA
Jln. Dr. AK. Gani No.01, Kotak Pos 108, Telp. (0732) 21010-21759, Fax 21010
Homepag:http//www.iaincurup.ac.id Email: admin@iaincurup.ac.id, kode pos 39119

LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI

IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE* TERINTEGRASI NILAI-NILAI ISLAM DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP

Oleh :
Idaya Andriani
NIM : 23911004

Curup, 20 Juli 2025

DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH

Promotor,	Co-Promotor,
Prof. Dr.Hamengkubuwono, M.Pd	Dr. Beni Azwar, M.Pd. Kons
NIP: 19650826 1999031001	NIP: 196704241992031003

Mengetahui, Direktur Pascasarjana IAIN Curup,	Menyetujui, Ketua Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam (MPI),
Prof. Dr. Hendra Harmi, M.Pd	Dr. Jumira Warlizasusi M.Pd
NIP. 197511082003121001	NIP. 196609251995022001

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI CURUP
PASCASARJANA
Jln. Dr. AK. Gani No.01, Kotak Pos 108, Telp. (0732) 21010-21759, Fax 21010
Homepag:http//www.iaincurup.ac.id Email: admin@iaincurup.ac.id, kode pos 39119

PENGESAHAN TIM PENGUJI
UJIAN TERBUKA/PROMOSI DOKTOR

Nomor: 788 /In.34/PCS/PP.00.9/ /2026

Nama : **Idaya Andriani**
NIM : **23911004**
Disertasi Berjudul : Implementasi *Good Governance* Terintegrasi Nilai-nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup

Telah diuji pada Ujian Terbuka/Promosi Doktor di Curup, tanggal 16 Juli 2026, Pukul : 08.00 s.d 10.30 WIB dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Curup.

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. H. Idi Warsah, M.Pd.I (Ketua Sidang)		
2.	Dr. Hj. Jumira Warlizasusi M.Pd (Sekretaris Sidang)		
3.	Prof. Dr. Sudarwan Danim, M.Pd (Penguji Eksternal)		
4.	Prof. Dr. Hamengkubuwono, M.Pd (Promotor / Penguji I)		
5.	Dr. H. Beni Azwar, M.Pd. Kons (Co-Promotor / Penguji II)		
6.	Prof. Dr. Hendra Harmi, M.Pd (Penguji III)		
7.	Prof. Dr. Murni Yanto, M.Pd (Penguji IV)		

Mengetahui
Rektor IAIN Curup

Prof. Dr. H. Idi Warsah, M.Pd.I
NIP. 19750415 200501 1 009

Curup, 20 Juli 2026
Direktur Pascasarjana IAIN Curup

Prof. Dr. Hendra Harmi, M.Pd
NIP. 19751108 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Idaya Andriani, S.Pd.I., M.Pd
NIM	: 23911004
Tempat/Tanggal Lahir	: Tanjung Raman 20 April 1979
Program Studi	: Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini menyatakan bahwa Disertasi dengan judul "Implementasi *Good Governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup" merupakan karya saya sendiri tidak mengadung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar tanpa ada unsur paksaaan dari siapapun. Apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan paraturan yang berlaku di Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.

Curup, 20 Juli 2026
Saya Yang Menyatakan



Idaya Andriani
NIM 23911004

IAIN CURUP

PERNYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Idaya Andriani
NIM	: 23911004
Tempat /Tanggal Lahir	: Tanjung Raman, 20 April 1979
Program Studi	: Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa saya telah mempublikasikan hasil penelitian Disertasi Doktor saya sebagai berikut:

Idaya Andriani, Hamengkubuwono, Beni Azwar, 2026, "Implementasi Good Governance Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup ", Al-Hayat : Journal of Islamic Education/ Artcles, Vol. 10 No. 1 . Artikel tersebut telah dipublikasikan pada edisi Maret , Vol.7, No.1 Tahun 2026.

IAIN CURUP

Curup, 10 Juli 2026
Saya Yang Menyatakan



Idaya Andriani
NIM 23911004

HALAMAN PERNYATAAN *COPYRIGHT TRANSFER* TUGAS AKHIR UNTUK KEPERLUAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Idaya Andriani
NIM	: 23911004
Tempat / Tanggal Lahir	: Tanjung Raman / 20 April 1979
Program Studi	: Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Demi pengembangan ilmu pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, hak bebas *Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right)* atas Disertasi saya yang berjudul "Implementasi *Good Governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup" beserta perangkat yang ada, dengan hak bebas Royalty Noneksklusif ini, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Curup, 20 Juli 2026
Saya Yang Menyatakan



Idaya Andriani
NIM 23911004

IAIN CURUP

Implementasi Good Governance Terintegrasi dengan Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengkaji proses implementasi prinsip-prinsip good governance yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup; (2) mengeksplorasi faktor kontekstual, struktural, dan kultural yang mendukung serta yang masih perlu diperkuat; (3) menganalisis imlikasi atau dampak integrasi tersebut terhadap kinerja pegawai; dan (4) merumuskan strategi penguatan yang operasional dan dapat diterapkan.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal instrumen. Sebanyak 27 informan dilibatkan melalui teknik purposive sampling dikombinasikan snowball sampling hingga tercapai saturasi data. Informan terdiri atas Rektor, Wakil Rektor I dan II, Dekan berbagai fakultas, Wakil Dekan, Kepala Biro, Kepala LPM, Kepala LPPM, Ketua SPI, Ketua/Koordinator Program Studi, Subkoordinator SDM, Kabag Umum, Kasubbag Umum, Tendik Kepegawaian, Operator Sistem Informasi, serta dosen senior dan ketua tim penilai/pengembangan SDM. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi partisipatif dan non-partisipatif, serta studi dokumentasi, kemudian dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana serta divalidasi melalui triangulasi sumber, metode, waktu, member checking, dan audit trail.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) implementasi prinsip good governance berintegrasi nilai Islam (*amanah, adil, ihsan,* dan *syura*) telah berjalan nyata melalui transparansi alasan keputusan, akuntabilitas berbasis *amanah*, partisipasi pegawai dalam musyawarah, digitalisasi SIMPEG/BKD/absensi, responsivitas pimpinan, serta koordinasi antarunit yang semakin terstruktur, sehingga proses kepegawaian menjadi lebih cepat, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan. (2) Faktor pendukung utama adalah keteladanan pimpinan, budaya syura, komitmen institusional, serta dorongan regulasi Kemenag dan akreditasi; sedangkan faktor penghambat yang masih perlu diperkuat meliputi alur birokrasi yang relatif panjang, variasi literasi digital, kepadatan sistem pada jam sibuk, dan sebagian kebiasaan kerja lama yang belum sepenuhnya berubah. (3) Dampak positif yang signifikan terlihat pada peningkatan motivasi dan etos kerja, kedisiplinan, kolaborasi tim, mutu pelayanan kepegawaian, serta kredibilitas penilaian kinerja; budaya kerja Islami dan digitalisasi turut memperkuat profesionalisme serta kepuasan kerja pegawai. (4) Strategi penguatan yang direkomendasikan mencakup pemutakhiran sistem digital yang ramah pengguna dan aman, penguatan keteladanan serta akuntabilitas kepemimpinan, pengembangan kapasitas SDM berbasis etika kerja Islami, musyawarah terstruktur dengan tindak lanjut jelas, sistem reward-punishment yang adil dan mendidik, serta penyelarasan visi-misi Islami dengan indikator kinerja harian yang terukur dan dapat dievaluasi.

Kata Kunci: good governance, nilai-nilai Islam, manajemen kepegawaian, digitalisasi, akuntabilitas, IAIN Cu

Implementation of Good Governance Integrated with Islamic Values in Personnel Management at IAIN Curup

Abstract

This study aimed to (1) examine the processes through which good governance principles integrated with Islamic values were implemented in personnel management at IAIN Curup; (2) explore the contextual, structural, and cultural factors that supported the implementation and those that still required strengthening; (3) analyze the implications of this integration for employee performance; and (4) formulate operational and applicable strategies for further enhancement.

A qualitative approach with a single-case study design was employed. Twenty-seven informants were selected using purposive sampling combined with snowball sampling until data saturation was reached. The informants included the Rector, Vice Rectors I and II, Deans and Vice Deans, Heads of Bureaus, the Heads of LPM, LPPM, and SPI, Study Program Heads/Coordinators, the Sub-Coordinator of Human Resources, Heads of General Affairs, HR staff, Information System operators, senior lecturers, and members of the HR assessment and development team. Data were collected through interviews, participatory and non-participatory observations, and documentation review. The analysis followed the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana, while data validation was ensured through source, method, and time triangulation, member checking, and audit trail procedures.

The findings revealed that (1) the implementation of good governance principles integrated with Islamic values (*amanah, justice, ihsan*, and *syura*) had been practiced effectively through transparent decision-making, accountability grounded in *amanah*, employee participation in deliberation, the digitalization of SIMPEG/BKD/attendance systems, leadership responsiveness, and increasingly structured inter-unit coordination, which resulted in faster, more accurate, and more accountable personnel services. (2) Key supporting factors included strong leadership role-modeling, a culture of syura, institutional commitment, and reinforcement from regulatory and accreditation standards; whereas factors that still required strengthening involved lengthy bureaucratic procedures, uneven digital literacy, peak-hour system congestion, and remnants of older work habits that persisted. (3) The integration had generated positive impacts, including increased motivation and work ethic, stronger discipline, enhanced team collaboration, improved personnel service quality, and greater credibility of performance appraisal; the Islamic work culture and ongoing digitalization had further reinforced professionalism and job satisfaction. (4) The recommended strengthening strategies comprised upgrading secure and user-friendly digital systems, reinforcing leadership integrity and accountability, developing human-resource capacity based on Islamic work ethics, implementing structured deliberation with clear follow-up actions, applying fair and educational reward–punishment mechanisms, and aligning Islamic institutional values witheasurable daily performance indicators.

Keywords: good governance, Islamic values, personnel management, digitalization, accountability, IAIN Curup

تطبيق الحوكمة الرشيدة (*Good Governance*) في إدارة شؤون الموظفين في التعليم الديني الإسلامي العالي: دراسة حالة في جامعة جوروب الإسلامية الحكومية (IAIN Curup)

التجريد

تهدف هذه البحث إلى: (1) فهم عملية تنفيذ مبادئ الحوكمة الرشيدة (*Good Governance*) المدمجة مع القيم الإسلامية في إدارة شؤون الموظفين في IAIN Curup، (2) تحديد العوامل السياقية والهيكلية و الثقافية التي تدعم هذه المبادئ والتي لا تزال بحاجة إلى تعزيز، (3) تقييم تأثير هذا التكامل على أداء الموظفين، (4) يسبك استراتيجيات تعزيز عملية وقابلة للتطبيق.

المنهج المستخدم هو المنهج الكيفي بطريقة دراسة الحالة. اسلوب جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة و الملاحظة وتوثيقية. اسلوب تحليل البيانات النموذج التفاعلي لميلز(*Miles*) وهوبيرمان (*Huberman*) وسالدانا(*Saldana*)،(تكثيف البيانات، عرض البيانات، خلاص النتائج – التحقق). تم الحفاظ على صحة النتائج من خلال التثليث بين المصادر والأساليب والوقت، مصحوبًا بالتحقق من الأعضاء وتدقيق المسارات وتقييم الأقران.

تدل نتائج البحث إلى أن دمج مبادئ الحوكمة الرشيدة مع القيم الإسلامية (الصدق والعادل والإحسان والتشاور) يتم تنفيذه بفعالية من خلال الشفافية في صنع القرار، ودقة حفظ السجلات، ومشاركة الموظفين في المداولات، واستخدام الأنظمة الرقمية (SIMPEG، BKD، الحضور) لضمان عمليات أسرع وأكثر دقة وعادلا. وتشمل العوامل الدافعة الرئيسية القيادة بالقدوة، وثقافة التداول، والحوافز التنظيمية والاعتمادية؛ بينما تشمل المجالات التي لا تزال بحاجة إلى تعزيز العمليات الإدارية الطويلة نسبياً، والتباين في المعرفة الرقمية، وازدحام النظام خلال ساعات الذروة، وبعض عادات العمل القديمة - ويمكن التغلب على كل ذلك من خلال تبسيط العمليات، والتدريب التدريجي، وتحسين البنية التحتية، والتواصل الاجتماعي المستمر للقيم. تتجلى الآثار الإيجابية في زيادة الحافز والانضباط والعمل الجماعي وجودة الخدمة ومصداقية تقييم الأداء؛ كما أصبح التنسيق بين الوحدات أكثر سلاسة. وتشمل الاستراتيجيات الموصى بها تحديث الأنظمة الرقمية لتكون سهلة وآمنة، والقيادة النموذجية والمساءلة، وبناء قدرات الموارد البشرية على أساس أخلاقيات العمل الإسلامية، والتداول المنظم مع متابعة واضحة، ونظام مكافأة وعقاب عادل وتعليمي، ومواءمة الرؤية والرسالة الإسلامية مع الأهداف اليومية والمؤشرات القابلة للقياس.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة (*Good Governance*)، القيم الإسلامية، إدارة شؤون الموظفين، المساءلة، التشاور، الرقمنة، IAIN Curup

RINGKASAN DISESRTASI

IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE* TERINTEGRASI DENGAN NILAI-NILAI ISLAM DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DI IAIN CURUP

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) memiliki peran penting dalam membentuk sumber daya manusia yang tidak hanya unggul secara intelektual, tetapi juga memiliki kualitas moral dan spiritual. Institusi seperti IAIN Curup diharapkan mampu menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan sekaligus pembinaan nilai-nilai keislaman dalam kehidupan akademik. Dalam menjalankan fungsi tersebut, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan lembaga. Manajemen kepegawaian tidak hanya berkaitan dengan administrasi pegawai, tetapi juga menyangkut pembinaan profesionalitas, tanggung jawab, dan integritas dalam bekerja. Nilai-nilai Islam seperti amanah, keadilan, dan tanggung jawab dapat menjadi dasar etis dalam pengelolaan kepegawaian di perguruan tinggi Islam. Oleh karena itu, sistem manajemen kepegawaian di PTKIN perlu dirancang secara sistematis dan berlandaskan nilai moral yang kuat. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan membantu meningkatkan kinerja dosen dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, tata kelola kepegawaian yang profesional dan berlandaskan nilai Islam menjadi bagian penting dalam memperkuat kualitas kelembagaan perguruan tinggi Islam.

Perkembangan lingkungan birokrasi dan tuntutan reformasi tata kelola publik juga mempengaruhi cara perguruan tinggi mengelola sumber daya manusia. Dalam beberapa tahun terakhir, konsep *Good governance* semakin banyak digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan organisasi publik. Prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efisiensi, efektivitas, dan keadilan menjadi dasar dalam membangun tata kelola yang lebih terbuka dan bertanggung jawab. Perguruan tinggi sebagai lembaga publik juga dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut dalam pengelolaan kelembagaan, termasuk dalam sistem kepegawaian. Penerapan *Good governance* diharapkan dapat meningkatkan

kualitas pelayanan, memperkuat integritas organisasi, serta membangun budaya kerja yang lebih profesional. Dalam konteks perguruan tinggi Islam, prinsip-prinsip tersebut memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai Islam seperti amanah, adil, ihsan, dan musyawarah. Nilai-nilai tersebut dapat menjadi landasan moral dalam praktik tata kelola organisasi. Oleh karena itu, integrasi antara prinsip *Good governance* dan nilai-nilai Islam menjadi pendekatan yang relevan dalam pengelolaan manajemen kepegawaian di lingkungan PTKIN.

Di sisi lain, perkembangan teknologi dan perubahan sistem kerja mendorong perguruan tinggi untuk melakukan pembaruan dalam pengelolaan kepegawaiannya. Digitalisasi sistem informasi kepegawaian telah dilakukan untuk meningkatkan efisiensi layanan administrasi serta mempermudah pengelolaan data pegawai. Di IAIN Curup, berbagai sistem digital dikembangkan untuk mendukung pengelolaan karier, evaluasi kinerja, serta pelayanan administratif bagi dosen dan tenaga kependidikan. Namun dalam praktiknya, implementasi sistem tersebut masih menghadapi sejumlah kendala, seperti keterbatasan integrasi data antarunit dan perbedaan pemahaman dalam pelaksanaan kebijakan. Selain itu, transparansi dalam proses rekrutmen, promosi, dan evaluasi kinerja masih perlu ditingkatkan agar lebih objektif dan terbuka. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan tata kelola kepegawaian yang baik masih memerlukan penguatan dalam berbagai aspek. Oleh karena itu, disertasi ini bertujuan untuk memahami bagaimana prinsip *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam diterapkan dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup. Disertasi ini juga mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi implementasinya, dampaknya terhadap kinerja pegawai, serta strategi yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan tata kelola kepegawaian yang lebih transparan, adil, dan profesional.

METODE PENELITIAN

Disertasi ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus yang berfokus pada pengelolaan manajemen kepegawaian di IAIN Curup. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam proses

implementasi prinsip *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam dalam praktik kelembagaan. Penelitian melibatkan berbagai informan yang terkait langsung dengan pengelolaan kepegawaian, seperti pimpinan perguruan tinggi, pejabat bidang kepegawaian, dosen, dan tenaga kependidikan. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap berbagai kebijakan serta dokumen kelembagaan yang relevan. Wawancara dilakukan untuk memperoleh pemahaman mengenai pengalaman dan pandangan para informan terkait penerapan tata kelola kepegawaian berbasis nilai Islam. Observasi digunakan untuk melihat secara langsung praktik manajemen kepegawaian dalam aktivitas kerja di lingkungan institusi. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk menelaah regulasi, laporan kinerja, serta dokumen administratif yang berkaitan dengan sistem kepegawaian. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta diperkuat dengan teknik triangulasi sumber dan metode untuk menjaga keabsahan data. Melalui pendekatan tersebut, disertasi ini berupaya memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi tata kelola kepegawaian berbasis *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam di lingkungan IAIN Curup.

HASIL PENELITIAN

Hasil disertasi ini menunjukkan bahwa implementasi prinsip *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup telah mulai berjalan dalam berbagai aspek tata kelola organisasi. Nilai-nilai Islam seperti amanah, adil, ihsan, dan syura tidak hanya dipahami sebagai nilai normatif, tetapi mulai dioperasionalkan dalam praktik pengelolaan kelembagaan. Hal ini terlihat dari adanya transparansi dalam penyampaian kebijakan, mekanisme pertanggungjawaban yang lebih terbuka, serta keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Praktik musyawarah menjadi salah satu mekanisme penting dalam memperkuat partisipasi pegawai dalam berbagai forum kebijakan dan evaluasi kerja. Selain itu, sistem kepegawaian berbasis digital seperti SIMPEG, BKD, dan absensi elektronik juga

mulai dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan administrasi. Sistem digital tersebut membantu memperkuat keterlacakan data dan mendukung transparansi pengelolaan kepegawaian. Prinsip keadilan juga terlihat dalam pembagian tugas, promosi jabatan, serta sistem evaluasi kinerja pegawai yang lebih terukur. Dengan demikian, implementasi *Good governance* berbasis nilai Islam di IAIN Curup berjalan melalui sinergi antara nilai organisasi, mekanisme tata kelola, serta dukungan sistem administratif dan teknologi.

Disertasi ini juga menemukan bahwa implementasi *Good governance* berbasis nilai Islam dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual, struktural, dan kultural yang berkembang dalam organisasi. Dari sisi struktural, beberapa hambatan masih ditemukan, seperti birokrasi yang berlapis, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta dukungan teknologi yang belum merata di seluruh unit kerja. Hambatan tersebut terkadang mempengaruhi efektivitas koordinasi dan memperlambat proses administrasi dalam pengelolaan kepegawaian. Selain itu, faktor budaya organisasi juga menjadi tantangan tersendiri, terutama terkait dengan kebiasaan kerja lama yang belum sepenuhnya selaras dengan prinsip tata kelola modern. Sebagian pegawai masih memerlukan proses adaptasi dalam menerapkan sistem kerja yang lebih transparan, akuntabel, dan berbasis teknologi. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya sejumlah faktor pendukung yang memperkuat implementasi tata kelola berbasis nilai Islam. Kepemimpinan yang amanah dan partisipatif, komitmen institusi terhadap reformasi birokrasi, serta dukungan regulasi dari pemerintah dan Kementerian Agama menjadi faktor penting yang mendorong perubahan organisasi. Sinergi antara kepemimpinan, budaya kerja Islami, serta kebijakan kelembagaan menjadi landasan penting dalam memperkuat implementasi *Good governance* di lingkungan IAIN Curup.

Selanjutnya, implementasi *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam juga memberikan dampak terhadap kinerja pegawai di lingkungan institusi. Integrasi nilai amanah, adil, ihsan, dan syura berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja, disiplin, serta tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap

organisasi karena nilai-nilai moral dan spiritual turut menjadi bagian dari budaya kerja. Praktik akuntabilitas yang lebih jelas juga mendorong peningkatan kualitas kinerja individu maupun unit kerja. Selain itu, penerapan prinsip musyawarah dalam pengambilan keputusan memperkuat kerja sama tim dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Budaya kerja Islami juga semakin terlihat melalui integrasi aktivitas spiritual dalam lingkungan kerja, seperti kegiatan pembinaan rohani dan penguatan etika kerja. Kegiatan tersebut berkontribusi dalam membentuk perilaku kerja yang lebih profesional dan berorientasi pada pelayanan. Dengan demikian, penerapan tata kelola berbasis nilai Islam tidak hanya mempengaruhi aspek administratif, tetapi juga mendorong transformasi budaya organisasi dan peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, disertasi ini juga merumuskan sejumlah strategi yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan implementasi *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup. Salah satu strategi utama adalah penguatan digitalisasi sistem kepegawaian untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas layanan administrasi. Pemanfaatan sistem digital yang terintegrasi diharapkan mampu memperkuat pengelolaan data serta mempermudah proses pengambilan keputusan manajerial. Selain itu, penguatan kepemimpinan Islami yang berlandaskan nilai amanah dan keadilan juga menjadi strategi penting dalam membangun tata kelola organisasi yang lebih efektif. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan profesional dan internalisasi etika kerja Islami juga perlu terus ditingkatkan. Strategi lainnya adalah memperkuat budaya partisipasi dan musyawarah dalam proses perumusan kebijakan organisasi. Penerapan sistem merit serta mekanisme reward dan punishment yang adil juga menjadi bagian penting dalam memperkuat profesionalitas kerja pegawai. Dengan demikian, optimalisasi tata kelola kepegawaian di IAIN Curup memerlukan sinergi antara penguatan sistem digital, kepemimpinan Islami, pengembangan kapasitas SDM, serta pembentukan budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai Islam dan prinsip *Good governance*.

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur, cinta, dan kerendahan hati, karya disertasi ini kupersembahkan kepada:

Allah Subhanahu wa Ta'ala

Atas segala rahmat, kasih sayang, pertolongan, dan kekuatan yang senantiasa dilimpahkan. Tiada daya dan upaya kecuali dengan izin-Mu. Setiap langkah, kesulitan, dan pencapaian dalam perjalanan ini menjadi bukti bahwa pertolongan-Mu selalu hadir pada waktu yang paling tepat. Semoga karya sederhana ini menjadi bagian dari ilmu yang bermanfaat dan bernilai ibadah di hadapan-Mu.

Rasulullah Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam

Teladan sepanjang zaman yang mengajarkan arti kesabaran, keikhlasan, keteguhan, dan kecintaan terhadap ilmu. Semoga shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Baginda Rasulullah ﷺ, keluarga, para sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Ayahku Abidin (Almarhum) dan Ibuku Sohipa yang tercinta

Yang cintanya tidak pernah mengenal batas, doanya tidak pernah putus, dan pengorbanannya tidak akan pernah mampu terbalas oleh apa pun. Terima kasih atas setiap doa yang dipanjatkan dalam diam, setiap nasihat

yang menguatkan, serta setiap pengorbanan yang menjadi jalan bagi langkahku hingga sampai pada titik ini. Disertasi ini adalah salah satu buah dari cinta dan doa Ayah dan Ibu. Semoga Allah membalas segala kebaikan dengan kesehatan, kebahagiaan, keberkahan, dan tempat terbaik di sisi-Nya.

Suamiku M.Aditiawarman Budi S.Ag., M.H yang tercinta

Teman hidup yang senantiasa membersamai dalam setiap perjalanan, menjadi tempat berbagi lelah, menguatkan ketika langkah terasa berat, dan menghadirkan ketenangan di tengah perjuangan panjang ini. Terima kasih atas kesabaran, pengertian, dukungan, dan doa yang tidak pernah berhenti. Terima kasih telah menjadi bagian penting dari perjalanan hingga disertasi ini dapat terselesaikan.

Anak-anakku Maizario Abdullah, Viorahmatia Eliza dan Destriza Dian Hartika yang tersayang

Cahaya kecil yang menjadi sumber kekuatan dan alasan untuk terus melangkah. Maaf untuk waktu-waktu yang mungkin berkurang, untuk perhatian yang terkadang terbagi, dan untuk hari-hari ketika Ibu harus lebih banyak menatap buku dan layar daripada menemanimu. Semoga kelak engkau memahami bahwa setiap perjuangan ini juga dilakukan dengan cinta, agar engkau belajar bahwa impian dapat diraih dengan doa, kesabaran, kerja keras, dan berserah diri kepada Allah.

Untuk keluarga tercinta dan semua yang telah membersamai perjalanan ini, terima kasih atas setiap doa, dukungan, perhatian, dan kebaikan yang diberikan. Tidak semua dapat tertulis dalam lembaran ini, tetapi semuanya tersimpan dalam hati dan akan selalu menjadi bagian dari perjalanan hidupku.

Semoga disertasi ini menjadi bentuk kecil dari rasa syukur atas segala nikmat yang Allah berikan, menjadi ilmu yang bermanfaat, dan menjadi amal jariyah yang terus mengalir.

"Ya Allah, jadikanlah ilmu ini ilmu yang bermanfaat, langkah ini langkah yang Engkau ridai, dan karya ini karya yang membawa kebaikan bagi sesama."

Motto

"Tetap semangat, jangan menyerah, dan teruslah berusaha"

"Jangan pernah menyerah pada keadaan, karena setiap kesulitan adalah kesempatan untuk tumbuh dan menjadi lebih baik"

"Tetaplah bersemangat dan janganlah pernah kehilangan harapan, karena setiap matahari terbit membawa kesempatan baru untuk mencapai impian"

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kisi-kisi Wawancara 79

Tabel 2 Kisi-kisi Observasi 85

Tabel 3. Kisi-kisi Dokumentasi 90

Tabel 4. Kodifikasi Data Wawancara tentang Implementasi Prinsip-Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian Di IAIN Curup 98

Tabel 5. Kodifikasi Data Observasi Tentang Implementasi Prinsip-Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian IAIN Curup…..... 136

Tabel 6. Hasil Kodifikasi Data Dokumentasi Tentang Implementasi Prinsip-Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian Di IAIN Curup 144

Tabel 7 Hasil Kodifikasi Data Wawancara Tentang Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Yang Mendukung Serta Menghambat Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN Curup 152

Tabel 8. Hasil Kodifikasi Data Observasi Tentang Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Terkait Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN Curup..... 185

Tabel 9. Hasil Kodifikasi Data Dokumentasi Tentang Tentang Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Terkait Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN Curup 191

Tabel 10. Hasil Kodifikasi Data Wawancara Tentang Dampak Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup..... 198

Tabel 11. Hasil Kodifikasi Data Observasi Tentang Dampak Implementasi *Good*

governance Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup..... 227

Tabel 12. Hasil Kodifikasi Data Dokumentasi Tentang Dampak Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup 233

Tabel 13 Hasil Kodifikasi Data Wawancara Tentang Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup.....241

Tabel 14. Hasil Kodifikasi Data Observasi Tentang Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup.....270

Tabel 15 Hasil Kodifikasi Data Dokumentasi Tentang Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup.....275

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah penulis bersyukur kehadiran Allah SWT atas segala perkenan-Nya jualah penulis dapat menulis disertasi ini. Solawat beriring salam semoga selalu dicurahkan untuk junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Disertasi ini ditulis untuk memenuhi salah satu dari beberapa persyaratan untuk menyelesaikan program Doktor Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Di samping itu disertasi ini menjadi bagian dari upaya meningkatkan pemahaman masyarakat tentang **Implimentasi *Good Governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian Di IAIN Curup.**

Dalam menyusun Disertasi ini, penulis telah berusaha maksimal sesuai dengan kondisi yang ada. Kemudian penulis juga telah dibantu oleh para pembimbing (Promotor dan Co Promotor) dan dan seluruh dosen IAIN Curup serta teman-teman lainnya. Atas segala bantuan itu penulis haturkan ucapan terima kasih.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Idi Warsah, M.Pd.I Selaku Rektor IAIN Curup.
2. Prof. Dr. Hendra , M.Pd, Selaku Direktur Pascasarjana
3. Dr**.** Leffi Noviyenty, M.Pd,I, Selaku Wakil Direktur Pascasarjana.
4. Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd, Selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) yang selalu mensupport dan mengingatkan kami dalam penyusunan Disertasi ini.
5. Prof. Dr. Hamengkubuwono, M.Pd, Selaku Promotor yang telah bersedia meluangkan waktu tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan Disertasi ini.
6. Dr. Beni Azwar, M.Pd.Kons, Selaku Co Promotor yang telah bersedia meluangkan waktu tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan Disertasi ini.
7. Terima kasih kepada instansi IAIN Curup yang telah memberikan izin penelitian Disertasi ini dan terutama kepala Biro AUAK bapak Puji Edi Purnomo, S.Sos.I., M. Hum, yang telah memberikan kesempatan untuk penelitian di Administrasi Kepegawaian IAIN Curup
8. Seluruh Dosen (Tenaga Pendidik) dan para Administrasi (Tenaga Kependidikan) pascasarjana IAIN Curup.
9. Program Pascasarjana IAIN Curup.

10. Terima kasih kepada Suamiku, Anak-anakku, Orang Tuaku, dan Keluargaku atas dukungan dan semangat selama ini, sehingga penulis bisa menyelesaikan Disertasi ini.
11. Terima kasih kepada teman-teman satu angkatan MPI S3 IAIN Curup dan teman-teman di bagian Administrasi Kepegawaian IAIN Curup atas support dan semangatnya selama ini.

Disertasi ini masih memerlukan perbaikan, oleh sebab itu saran dan masukan yang bersifat menyempurnakan akan penulis terima dengan senang hati dan dapat dipertimbangkan untuk dipergunakan.

Curup, Februari 2026
Penulis

Idaya Andriani

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
PERNYATAAN KEASLIAN BEBAS PLAGIASI ..... **ii**
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH..... **iii**
HALAMAN PERNYATAAN COPYRIGHT TRANSFER TUGAS AKHIR..... **iv**
SURAT KEPUTUSAN DI NYATAKAN LULUS UJIAN TERBUKA… ..... **v**
LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI ..... **vii**
PENGESAHAN TIM PENGUJI ..... **vii**
ABSTRAK INDONESIA ..... **viii**
ABSTRACK INGGRIS ..... **ix**
ABSTAK ARAB..... **x**
RINGKASAN DISERTASI ..... **xi**
PEDOMAN TRANSLITERASI ..... **xii**
PERSEMBAHAN..... **xiii**
MOTTO..... **xiv**
DAFTAR TABEL..... **xv**
KATA PENGANTAR..... **xvi**
DAFTAR ISI ..... **xvii**
DAFTAR LAMPIRAN…..... **xviii**
BAB I : PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Pertanyaan Penelitian..... 11
C. Tujuan Penelitian.....12
D. Manfaat Penelitian.....12
1. Manfaat Teoritis 12
2. Manfaat Praktis 14
3. Manfaat Kebijakan 15

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep *Good Governance* dalam Tata Kelola Publik…..17

1. Pengertian *Good Governance*.....17
2. Tata Kelola (*Good Governance)* dalam Perspektif Islam 18
3. Prinsip-Prinsip *Good Governance* dalam Manajemen Kepegawaian di Perguruan Tinggi Islam 25
   a. Transparansi..... 27
   b. Akuntabilitas.....30
   c. Responsivitas 31
   d. Partisipasi 33
   e. Efisiensi 34
   f. Efektivitas.....37
   g. Keadilan 38
4. Peran *Good Governance* dalam Sektor Pendidikan Tinggi..... 40

B. Manajemen Kepegawaian di Perguruan Tinggi 41

1. Konsep Dasar Manajemen Kepegawaian..... 41
2. Karateristik Kepegawaian di Perguruan Tinggi Negeri 43
3. Tantangan Kepegawaian di Lembaga Pendidikan Keagamaan.....45

C. Regulasi dan Reformasi Kepegawaian di PTKI.....49

1. Regulasi Nasional Tentang Kepegawaian Dosen dan Tenaga Kependidikan..... 49
2. Kebijakan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian Agama 51
3. Implikasi Regulasi terhadap Tata Kelola Kepegawaian di PTKIN…. 52

D. Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Tata Kelola Kepegawaian 54

1. Etika Islam dalam Manajemen Publik 54
2. Konsep Spiritual *Governance*.....56
3. Praktik Integrasi Nilai Islam dalam Kebijakan Kepegawaian ……57

E. Transformasi Digital dalam Sistem Kepegawaian..... 59
1. Digitalisasi Tata Kelola Kepegawaian 59
2. Manfaat dan Tantangan Digitalisasi di PTKIN…..... 60
3. Kebutuhan Integrasi Sistem Informasi dalam *Good Governance* ……..62
F. Dinamika Implementasi *Good Governance* di Lembaga Pendidikan Islam 63
1. Studi Empirik tentang Tata Kelola PTKIN…..... 63
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi *GoodGovernance* 65
3. Peran Aktor Internal dalam Pelaksanaan Kebijakan Kepegawaian …..... 66
G. Penelitian Terdahulu yang Relevan..... 67
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN
A. Jenis Penelitian 75
B. Lokasi Subjek Penelitian 76
C. Tehnik Pengumpulan Data 77
1. Wawancara..... 77
2. Observasi 83
3. Dokumentasi 88
D. Tehnik Analisa Data..... 94
E. Keabsahan Data 95
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN
A. Hasil 97
1. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Governance* Berintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian Di IAIN Curup..... 97
a. Pemahaman Aktor Terhadap Prinsip *Good Governance* yang Diintegrasikan dengan Nilai Islam..... 98

1. Pemahaman Nilai Tata Kelolah Islami.....99
2. Internalisasi Prinsip *Good Governance*..... 102
b. Mekanisme Akuntabilitas dalam Pengambilan Keputusan Berbasis Prinsip *Good Governance* dan Nilai Islam 105
1. Tranparansi dalam Keputusan 105
2. Sistem Pertanggungjawaban Islami 107
c. Partisipasi Pegawai dalam Perencanaan, Evaluasi dan Pengambilan Keputusan yang Mencerminkan Prinsip Syura 109
1. Musyawarah Sebagai Mekanisme Partisipasi..... 110
2. Keterlibatan Pegawai dalam Kebijakan 112
d. Efektifitas dan Efesiensi Sistem Kepegawaian setelah Integrasi Digitalisasi dan Nilai Islam..... 114
1. Optimalisasi Digitalisasi Kepegawaian.....115
2. Integrasi Nilai Islami dalam Sistem 117
e. Persepsi terhadap terhadap Keadilan dan Amanah dalam Distribusi Kerja, Promosi, dan Penghargaan..... 119
1. Keadilan Distribusi Kerja 120
2. Amanah dalam Promosi dan Penghargaan 122
f. Responsivitas Pimpinan dan Unit Kerja dalam Menanggapi Kebutuhan, Keluhan, serta Aspirasi Pegawai Berbasis Nilai Islam..... 124
1. Kepedulian Pimpinan terhadap Pegawai.....125
2. Mekanisme Penyelesaian Aspirasi Islami 127
g. Mekanisme Koordinasi dan Budaya Musyawarah Antar Lembaga dalam Implementasi Kebijakan..... 130
1. Koordinasi Antar lembaga 131
2. Budaya Syura dalam Kebijakan..... 133
2. Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Yang

Mendukung Serta Menghambat Implementasi *Good Governance* Berintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN Curup… 151
a. Hambatan Struktural (Birokrasi, SDM, Sistem Digital) dalam Penerapan *Good Governance* Berbasis Nilai Islam..... 153
1. Kendala Birokrasi dan Struktur 153
2. Keterbatasan SDM dan Teknologi..... 156
b. Hambatan Kultural (Resistensi, Kebiasaan Informal, Budaya Kerja) dalam Penerapan Tata Kelola Berbasis Nilai Islam 158
1. Resistensi Budaya Kerja 159
2. Kebiasaan Informal Non Islami 161
c. Faktor Pendukung Internal: Kepemimpinan yang Amanah, Partisipatif, dan Berorientasi pada Nilai Islam..... 164
1. Kepemimpinan Amanah 164
2. Budaya Partisipatif Islami.....166
d. Faktor Eksternal: Regulasi Pemerintah, Kebijakan Kemenag, serta Tuntutan Akreditasi.....169
1. Regulasi Pemerintah 169
2. Tuntutan Akreditasi dan Kebijakan Eksternal 172
e. Komitmen Institusional dalam Mengintegrasikan Nilai Islam ke dalam Reformasi Birokrasi 174
1. Dukungan Institusional..... 175
2. Integrasi Nilai Islam dalam Birokrasi..... 177
f. Peran Budaya Organisasi Islami dalam Memperkuat Praktik Tata Kelola 179
1. Budaya Organisasi Islami 179
2. Penguatan Tata Kelola Islami 182
3. Dampak Implementasi *Good Governance* Berintegrasi Nilai-Nilai

Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup..... 197
a. Dampak Integrasi Nilai Islam dan *Good Governance* terhadap Motivasi Kerja Pegawai.....199
1. Peningkatan Motivasi Kerja.....199
2. Penguatan Loyalitas Pegawai..... 201
b. Pengaruh Penerapan Akuntabilitas dan Keadilan Islami terhadap Kinerja Individu dan Unit Kerja 204
1. Akuntabilitas Islami 204
2. Kinerja Individu dan Unit Kerja 206
c. Dampak Penerapan Prinsip Syura terhadap Penguatan Kolaborasi Tim dan Efektivitas Kerja.....208
1. Kolaborasi Tim..... 209
2. Efektivitas Kerja Berbasis Syura..... 211
d. Persepsi Pegawai terhadap Keseimbangan antara Reward–Punishment dan Nilai Ihsan..... 213
1. Keseimbangan Reward–Punishment 214
2. Implementasi Nilai Ihsan 216
e. Efek Budaya Kerja Islami terhadap Profesionalisme dan Etos Kerja 217
1. Etos Kerja Islami..... 218
2. Profesionalisme Pegawai 220
f. Perubahan Perilaku Organisasi setelah Penerapan Tata Kelola Berbasis Nilai Islam 222
1. Transformasi Budaya Kerja 222
2. Adaptasi Organisasi Islami 224

4. Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip *Good Governance* Berintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup… 240
a. Strategi Optimalisasi Tata Kelola Kepegawaian melalui

Digitalisasi Berbasis Nilai Islam..... 242
1. Digitalisasi Sistem Kepegawaian..... 242
2. Integrasi Islam dalam Inovasi Digital.....244
b. Strategi Penguatan Kepemimpinan Islami dalam Meningkatkan Kinerja dan Akuntabilitas 246
1. Penguatan Kepemimpinan Islami 247
2. Akuntabilitas Kepemimpinan 249
c. Strategi Pengembangan Kapasitas SDM Berbasis Etika Kerja Islami dan Profesionalitas.....251
1. Pengembangan Kapasitas SDM.....251
2. Etika Kerja Islami 253
d. Strategi Peningkatan Budaya Partisipasi dan Musyawarah dalam Perumusan Kebijakan 255
1. Budaya Musyawarah..... 256
2. Peningkatan Partisipasi Dosen dan Pegawai 258
e. Strategi Penguatan Sistem Reward–Punishment yang Sesuai Prinsip Keadilan Islami..... 260
1. Reward–Punishment Islami.....260
2. Prinsip Keadilan dalam Penghargaan.....262
f. Strategi Integrasi Visi–Misi Islami dengan Praktik *Good Governance* dalam Manajemen Kepegawaian 264
1. Integrasi Visi–Misi Islami 265
2. Harmonisasi dengan *Good Governance*.....267

B. Pembahasan..... 278
1. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Governance* Berintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup… 278
2. Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Yang Mendukung Serta Menghambat Implementasi *Good Governance* Berintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN

Curup…. 282
3. Dampak Implementasi *Good Governance* Berintegrasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup..... 287
4. Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip *Good Governance* Berintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup…. 291
C. Kebaharuan (Novelty) Penelitian 295
1. Kebaharuan berdasarkan 7 indikator *Good Governance*..... 296
a. Pemahaman aktor terhadap prinsip *Good Governance* yang diintegrasikan dengan nilai islam..... 296
b. Mekanisme akuntabilitas dalam pengambilan keputusan 296
c. Partisipasi pegawai yang mencerminkan prinsip syura..... 296
d. Efektivitas dan Efesiensi sistem kepegawaian setelah digitalisasi 296
e. Persepsi keadilan dan amanah dalam distribusi kerja, promosi dan penghargaan 297
f. Responsivitas pimpinan terhadap kebutuhan dan keluhan pegawai..... 297
g. Mekanisme koordinasi antar lembaga dan budaya musyawarah ……..297
2. Kebaharuan Berdasarkan Nilai-nilai Islam 297
1. Amanah 297
2. Adil 297
3. Ihsan..... 298
4. Syura 298
BAB V : KESIMPULAN, SARAN, DAN IMPLIKASI
A. Kesimpulan..... 299
1. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Governance* Berintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian Di IAIN

Curup… 299
2. Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Yang Mendukung Serta Menghambat Implementasi *Good Governance* Berintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN Curup… 300
3. Dampak Implementasi *Good Governance* Berintegrasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup… 300
4. Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip Good Governance Berintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup… 301

B. Saran..... 302
C. Implikasi Penelitian..... 304

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

IAIN CURUP

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup

SURAT KEPUTUSAN

Nomor: 1071 Tahun 2026

Nama	: Idaya Andriani
Strata	: Program Studi Doktor (S3)
NIM	: 23911004
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Dinyatakan **LULUS** pada ujian terbuka yang dilaksanakan pada tanggal 16 Juli 2026, maka yang bersangkutan berhak menyandang gelar Doktor (Dr.) dengan segala hak dan kewajiban yang melekat pada gelar tersebut.

Surat keputusan ini bukan pengganti ijazah dan berlaku sementara sampai terbitnya ijazah asli.

Demikian surat keputusan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Curup, 16 Juli 2026
Rektor,

Prof. Dr. H. Idi Warsah, M.Pd.I
NIP. 197504152005011009

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKIN) 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 seperti Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup 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 PTKIN 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

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

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 IAIN Curup. Penguatan tata kelola ini tidak hanya menunjang efektivitas kerja, tetapi juga mempertegas identitas keilmuan dan misi dakwah institusi. Oleh sebab itu, PTKIN 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 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, PTKIN 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, PTKIN 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 pertanggungjawaban moral dan sosial kepada masyarakat.[5] Oleh karena itu, IAIN Curup dituntut untuk menginternalisasi prinsip-prinsip tersebut ke dalam seluruh proses manajerial, termasuk dalam pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan. Tantangan

---

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

[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."

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

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 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

[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.

[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.

dan 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 di PTKIN seperti IAIN Curup.

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] PTKIN, termasuk IAIN Curup, 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 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 PTKIN, digitalisasi juga harus dikembangkan seiring dengan nilai-nilai keislaman agar tetap konsisten dengan identitas institusi.

Hasil pengamatan terhadap praktik manajemen kepegawaian di IAIN Curup menunjukkan bahwa tata kelola yang diterapkan masih menghadapi

---

[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.

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 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 IAIN Curup, 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 seperti IAIN Curup 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. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi untuk mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip *Good governance* diimplementasikan dalam manajemen kepegawaian PTKIN berbasis nilai Islam, serta bagaimana tantangan dan peluangnya diinterpretasi oleh para pelaku internal institusi.

Salah satu kendala besar dalam implementasi *Good governance* adalah asumsi bahwa prinsip-prinsip tersebut dapat diterapkan secara universal tanpa

mempertimbangkan konteks lokal.[11] Dalam kenyataannya, IAIN Curup 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 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 IAIN Curup, 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 IAIN Curup selaras dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan integritas. Kondisi ini menunjukkan

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

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.[12] Sebagai institusi berbasis nilai-nilai Islam, PTKIN seperti IAIN Curup 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.[13] Oleh karena itu, pengembangan kapasitas kelembagaan sebaiknya diarahkan tidak hanya pada aspek teknis dan administratif, tetapi juga pada internalisasi nilai-nilai spiritual yang memperkuat identitas keislaman dalam setiap lini tata kelola.

Kajian ilmiah mengenai implementasi tata kelola kepegawaian di lingkungan PTKIN umumnya masih terpusat pada institusi besar di kota-kota utama. Sementara itu, PTKIN yang berada di daerah pinggiran seperti IAIN Curup 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.[14] Kurangnya dokumentasi empiris yang menggambarkan realitas lokal menyebabkan kebijakan nasional tidak selalu aplikatif di tingkat implementasi.[15] Oleh karena itu, diperlukan studi yang

---

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

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

[14] 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), http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3056962&val=27841&title=Pengaruh%20Implementasi%20Prinsip%20Good%20Corporate%20Governance%20dalam%20Perspektif%20Nilai-Nilai%20Islam%20terhadap%20Kinerja%20Perusahaan.

[15] 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),

secara spesifik menyoroti pengalaman PTKIN 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 pemetaan realitas sosial-birokrasi menjadi kunci dalam memahami efektivitas kebijakan.[16] 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 (PTKIN) 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.[17] 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 PTKIN 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.

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

---

http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3292783&val=28812&title=Implementasi%20Good%20Corporate%20Governance%20GCG%20Di%20Lembaga%20Perbankan%20Syariah.

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

[17] 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.

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 PTKIN, 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 penelitian yang bersifat metodologis maupun empiris. Meskipun secara normatif PTKIN 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, disertasi ini dirancang untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif di IAIN Curup. Melalui eksplorasi mendalam terhadap pengalaman, persepsi, dan praktik para pelaku internal, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bermakna terhadap pengembangan model manajemen kepegawaian yang tidak hanya berbasis pada prinsip governance modern, tetapi juga mencerminkan spiritualitas dan etika Islam sebagai fondasi nilai kelembagaan.

Penelitian ini diarahkan untuk memahami secara mendalam bagaimana prinsip-prinsip *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam seperti (amanah, adil, ihsan, dan syura) diimplementasikan dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada deskripsi praktik tata kelola, tetapi juga berupaya mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual, struktural, dan kultural yang mendukung maupun menghambat proses implementasi tersebut. Lebih jauh, penelitian ini juga bertujuan untuk menelaah dampak penerapan *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas tata kelola kepegawaian di

lingkungan PTKIN. Pada saat yang sama, penelitian ini berusaha merumuskan strategi-strategi optimalisasi yang relevan, agar sistem manajemen kepegawaian di IAIN Curup tidak hanya berjalan secara profesional dan akuntabel, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai spiritualitas Islam yang menjadi identitas kelembagaan. Dengan demikian, melalui pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengembangan tata kelola kepegawaian di PTKIN secara lebih utuh, integratif, dan kontekstual.

Berdasarkan keseluruhan uraian latar belakang penelitian di atas, penelitian ini tidak hanya bertujuan mendeskripsikan praktik tata kelola kepegawaian di IAIN Curup, tetapi juga merumuskan sebuah model teoretis integrasi *Good governance* dan nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian PTKIN. Model teoretis ini dikonstruksi dari hasil temuan lapangan yang dianalisis secara mendalam, kemudian dikemas dalam bentuk tabel kodifikasi data yang merepresentasikan jawaban atas setiap rumusan masalah penelitian. Melalui proses pengelompokan tema, kategorisasi makna, dan penarikan hubungan antar-konsep, penelitian ini menghasilkan kerangka konseptual yang menjelaskan pola implementasi, faktor pendukung dan penghambat, implikasi terhadap kinerja pegawai, serta strategi optimalisasi tata kelola berbasis nilai Islam. Dengan demikian, produk penelitian ini bukan sekadar deskripsi empiris, melainkan bangunan teoretis yang disusun secara sistematis dari data lapangan, sehingga dapat memperkaya pengembangan teori tata kelola kepegawaian berbasis nilai Islam serta menjadi rujukan akademik bagi penelitian lanjutan di lingkungan PTKIN.

B. Pertanyaan Penelitian

Bertolak dari latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, fokus kajian ini diarahkan untuk mengeksplorasi secara mendalam proses implementasi *Good governance* dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup. Untuk itu, penelitian ini dirumuskan ke dalam tiga pertanyaan utama sebagai berikut:

1. Bagaimana proses implementasi prinsip-prinsip *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup?
2. Apa saja faktor-faktor kontekstual, struktural, dan kultural yang mendukung serta menghambat implementasi *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam dalam sistem kepegawaian di IAIN Curup?
3. Bagaimana implikasi implementasi *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam terhadap kinerja pegawai di IAIN Curup?
4. Strategi apa yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan prinsip *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengkaji secara mendalam penerapan prinsip-prinsip *good governance* yang diinternalisasikan dengan nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup
2. Mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual, struktural, dan kultural yang mendukung maupun menghambat implementasi *Good governance* yang terintegrasi nilai-nilai Islam dalam sistem kepegawaian di IAIN Curup.
3. Menganalisis dampak penerapan *Good governance* yang terintegrasi nilai-nilai Islam terhadap peningkatan kinerja pegawai di IAIN Curup.
4. Merumuskan strategi optimalisasi implementasi *Good governance* yang terintegrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu tata kelola, khususnya dalam pengelolaan kepegawaian di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKIN). Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan yang baik tidak hanya berbicara tentang

aturan, sistem, dan prosedur, tetapi juga tentang nilai, etika, dan tanggung jawab moral.

Melalui kajian yang dilakukan secara mendalam di IAIN Curup, penelitian ini memperlihatkan bahwa prinsip-prinsip tata kelola seperti keterbukaan, tanggung jawab, keadilan, dan musyawarah dapat berjalan seiring dengan nilai-nilai Islam seperti amanah, adil, ihsan, dan syura. Nilai-nilai tersebut bukan hanya menjadi slogan atau simbol, tetapi benar-benar dapat diterapkan dalam praktik sehari-hari, mulai dari pengambilan keputusan, pembagian tugas, sampai evaluasi kinerja pegawai.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa pengelolaan kepegawaian di lembaga pendidikan Islam seharusnya tidak hanya mengejar efisiensi kerja, tetapi juga membangun kesadaran bahwa setiap tugas adalah amanah. Dengan begitu, tanggung jawab tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada atasan atau lembaga, tetapi juga kepada Allah SWT. Cara pandang ini memberi warna tersendiri dalam tata kelola di lingkungan PTKIN.

Selain itu, penelitian ini memberikan gambaran yang lebih utuh tentang bagaimana sistem modern dapat dipadukan dengan nilai keagamaan tanpa harus saling bertentangan. Justru ketika keduanya disatukan, pengelolaan menjadi lebih kuat karena memiliki dasar aturan sekaligus dasar moral. Hal ini dapat memperkaya kajian tentang manajemen pendidikan Islam dan menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

Dengan demikian, disertasi ini tidak hanya menambah teori tentang tata kelola, tetapi juga menghadirkan cara pandang baru bahwa pengelolaan lembaga pendidikan Islam perlu dibangun di atas profesionalitas dan nilai-nilai keislaman secara bersamaan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pijakan bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam dan reformasi birokrasi yang lebih beretika dan berjiwa spiritual.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi penguatan tata kelola kepegawaian di IAIN Curup maupun di PTKIN lain yang memiliki kondisi serupa. Penelitian ini tidak hanya menggambarkan bagaimana prinsip tata kelola yang baik diterapkan, tetapi juga menunjukkan langkah-langkah nyata yang bisa dilakukan agar pengelolaan kepegawaian berjalan lebih tertib, adil, dan sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Melalui pemetaan proses yang telah dilakukan, penelitian ini menyoroti beberapa hal penting yang perlu diperkuat, seperti sistem evaluasi kinerja yang lebih jelas dan adil, penggunaan sistem informasi kepegawaian yang tertata dan transparan, serta peningkatan kemampuan pegawai yang tidak hanya berorientasi pada keterampilan kerja, tetapi juga pada sikap amanah dan tanggung jawab. Dengan demikian, pengelolaan kepegawaian tidak hanya menjadi urusan administrasi, tetapi juga menjadi bagian dari ibadah dan pengabdian.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan dalam menyusun kebijakan internal yang lebih terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Misalnya, dalam pembagian tugas yang lebih adil, sistem penghargaan dan sanksi yang seimbang, serta proses musyawarah yang memberi ruang kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat. Ketika prinsip keadilan, keterbukaan, dan musyawarah dijalankan dengan sungguh-sungguh, maka suasana kerja menjadi lebih sehat dan penuh kepercayaan.

Penelitian ini juga dapat menjadi dasar dalam menyusun program pelatihan bagi pengelola sumber daya manusia. Pelatihan tersebut tidak hanya membahas aspek teknis pengelolaan, tetapi juga menanamkan nilai-nilai seperti amanah, kejujuran, tanggung jawab, dan kerja yang dilandasi niat yang baik. Dengan cara ini, peningkatan kemampuan pegawai berjalan seiring dengan pembinaan akhlak dan etika kerja.

Bagi pimpinan dan staf administrasi, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan renungan untuk melihat kembali pola kerja yang selama ini dijalankan. Jika masih terdapat praktik yang kurang efektif atau kurang adil, maka temuan penelitian ini dapat menjadi pijakan untuk melakukan perbaikan. Pengelolaan kepegawaian diharapkan tidak lagi sekadar mengejar penyelesaian dokumen, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang beretika, saling menghargai, dan berorientasi pada pelayanan yang tulus.

Dengan memperhatikan kondisi internal lembaga secara menyeluruh, praktik manajemen kepegawaian berbasis nilai Islam dapat dikembangkan secara bertahap dan berkelanjutan. Oleh karena itu, manfaat praktis penelitian ini sangat relevan dalam mendukung peningkatan mutu lembaga serta pelayanan publik di lingkungan pendidikan tinggi Islam, sehingga tata kelola yang baik benar-benar dirasakan manfaatnya oleh seluruh warga kampus.

3. Manfaat Kebijakan

Dari sisi kebijakan, penelitian ini dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi Kementerian Agama Republik Indonesia, khususnya dalam menyusun dan memperbaiki kebijakan pengelolaan kepegawaian di lingkungan PTKIN. Sebagai lembaga yang membina perguruan tinggi keagamaan Islam di seluruh Indonesia, Kementerian tentu memerlukan gambaran nyata tentang kondisi di lapangan. Penelitian ini menghadirkan pengalaman langsung dari para pimpinan dan pegawai di IAIN Curup, sehingga kebijakan yang disusun tidak hanya berdasarkan aturan tertulis, tetapi juga berdasarkan kenyataan yang benar-benar terjadi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kebijakan yang baik tidak cukup hanya tegas dan tertib secara administratif, tetapi juga harus adil dan membawa kemaslahatan. Nilai-nilai seperti amanah, kejujuran, tanggung jawab, dan musyawarah perlu menjadi bagian dari pertimbangan dalam

setiap perumusan kebijakan. Dengan begitu, kebijakan tidak hanya kuat secara aturan, tetapi juga kuat secara moral.

Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan agar kebijakan yang dibuat tidak sepenuhnya bersifat dari atas ke bawah, melainkan memberi ruang bagi kondisi dan karakter masing-masing PTKIN. Setiap perguruan tinggi memiliki budaya kerja dan tantangan yang berbeda. Oleh karena itu, kebijakan yang baik adalah kebijakan yang mampu mengakomodasi keberagaman tersebut tanpa meninggalkan prinsip keadilan dan keterbukaan.

Selain itu, temuan penelitian ini dapat membantu Kementerian Agama dalam menyusun pola pembinaan sumber daya manusia yang tidak hanya meningkatkan kemampuan kerja, tetapi juga membentuk karakter yang berakhlak. Pembinaan pegawai dapat diarahkan agar mereka tidak sekadar bekerja untuk memenuhi target, tetapi bekerja dengan kesadaran bahwa tugas yang diemban adalah amanah yang harus dipertanggungjawabkan, baik kepada lembaga maupun kepada Allah SWT.

Disertasi ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam forum-forum pembahasan kebijakan pendidikan tinggi Islam, baik di tingkat nasional maupun daerah. Dengan adanya dasar penelitian yang jelas, kebijakan yang dihasilkan akan lebih mudah diterima oleh pelaksana di lapangan karena merasa dilibatkan dan dipahami. Pada akhirnya, manfaat kebijakan dari penelitian ini tidak hanya memperkuat pelaksanaan tata kelola yang baik, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan, rasa keadilan, dan semangat kebersamaan dalam menjalankan tugas di lingkungan PTKIN.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep *Good governance* dalam Tata Kelola Publik

1. Pengertian *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.[18] 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.[19]

Di Indonesia, konsep *Good governance* mulai mengemuka sejak era reformasi, terutama setelah krisis moneter 1998 yang mengungkap kelemahan dalam sistem birokrasi dan pengelolaan pemerintahan.[20] 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

[18] 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.

[19] 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.

[20] 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.

kelembagaan. Menurut hasil temuan empiris,[21] 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 lainnya.[22] 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.[23] Oleh sebab itu, pemahaman menyeluruh terhadap konsep ini menjadi pondasi kebijakan publik berbasis nilai.

2. 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

---

[21] 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.

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

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

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.[24] 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 Islami bersifat holistik dan berorientasi pada kemaslahatan jangka panjang.

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.[25] 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 dan halal. Prinsip

---

[24] 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.

[25] 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.

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.[26] 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.[27] Hal ini menunjukkan bahwa maqasid semakin 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

---

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

[27] 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.

keuangan Islam. Signifikansi kerangka Sharia Governance Framework ditegaskan oleh (Wani & Dar, 2022).[28] 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 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.[29] 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 perbankan

---

[28] 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.

[29] 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.

Indonesia.[30] 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.[31] 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.

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.[32] Tantangan muncul pada kesenjangan antara teori dan praktik administratif. Oleh karena itu, diperlukan kerangka kepemimpinan komprehensif. Model

---

[30] 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.

[31] 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.

[32] 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.

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 perspektif hukum Islam.[33] 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.[34] 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 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

---

[33] 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.

[34] Tri Widiastuty, "The Role of Sharia Fintech Based on Maqashid Sharia Perspective," *Al-Mashrafiyah: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Dan Perbankan Syariah* 6, no. 1 (2022): 18–27, https://doi.org/10.24252/al-mashrafiyah.v6i1.25559.

dan Shuib.[35] 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.[36] Evaluasi kinerja dewan harus dilakukan secara berkala. Standar 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.[37] Dukungan regulator sangat diperlukan dalam implementasi. Standar pelaporan harus konsisten dan dapat diaudit. Hal ini meningkatkan kepercayaan investor dan

---

[35] 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.

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

[37] 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.

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 tata kelola syariah dijelaskan oleh Brillyandra dkk.[38] 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.

3. 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 ۚ

[38] 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.

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.[39] 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

[39] 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.

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, khususnya QS Al-Baqarah: 282, yang menekankan pencatatan transaksi secara jujur untuk menghindari konflik.[40]

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْٓا اِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ اِلٰٓى اَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوْهُۗ وَلْيَكْتُبْ بَّيْنَكُمْ كَاتِبٌۢ بِالْعَدْلِۖ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ اَنْ يَّكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللّٰهُ فَلْيَكْتُبْۚ وَلْيُمْلِلِ الَّذِيْ عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللّٰهَ رَبَّهٗ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْـًٔاۗ فَاِنْ كَانَ الَّذِيْ عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيْهًا اَوْ ضَعِيْفًا اَوْ لَا يَسْتَطِيْعُ اَنْ يُّمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهٗ بِالْعَدْلِۗ وَاسْتَشْهِدُوْا شَهِيْدَيْنِ مِنْ رِّجَالِكُمْۚ فَاِنْ لَّمْ يَكُوْنَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَّامْرَاَتٰنِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَۤاءِ اَنْ تَضِلَّ اِحْدٰىهُمَا فَتُذَكِّرَ اِحْدٰىهُمَا الْاُخْرٰىۗ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَۤاءُ اِذَا مَا دُعُوْاۗ وَلَا تَسْـَٔمُوْٓا اَنْ تَكْتُبُوْهُ صَغِيْرًا اَوْ كَبِيْرًا اِلٰٓى اَجَلِهٖۗ ذٰلِكُمْ اَقْسَطُ عِنْدَ اللّٰهِ وَاَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَاَدْنٰىٓ اَلَّا تَرْتَابُوْٓا اِلَّآ اَنْ تَكُوْنَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيْرُوْنَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ اَلَّا تَكْتُبُوْهَاۗ وَاَشْهِدُوْٓا اِذَا تَبَايَعْتُمْۖ وَلَا يُضَاۤرَّ كَاتِبٌ وَّلَا شَهِيْدٌ ەۗ وَاِنْ تَفْعَلُوْا فَاِنَّهٗ فُسُوْقٌۢ بِكُمْۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَۗ وَيُعَلِّمُكُمُ اللّٰهُۗ 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.

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

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 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 [41]. Selain 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.[42] Selain itu, transparansi

[41] Philip Rogiers et al., "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.

[42] 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.

mendukung pengembangan kebijakan yang relevan melalui umpan balik terbuka dari pegawai. Namun, implementasi transparansi memerlukan infrastruktur teknologi yang memadai. Dalam jangka panjang, prinsip ini 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.[43] 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 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

[43] 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.

dalam pengelolaan pelatihan memastikan bahwa dana digunakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai [44]. 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 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.[45] 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,

---

[44] 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.

[45] 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.

selaras dengan ajaran Rasulullah SAW tentang mendengarkan kebutuhan umat. Responsivitas mendukung adaptasi program pelatihan terhadap perkembangan profesional, seperti kebutuhan akan kompetensi digital dalam pengajaran Islam.[46] 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.[47] Selain itu, prinsip ini mendukung inovasi dalam 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

[46] 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.

[47] 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.

dengan dinamika global, seperti kebutuhan akan keterampilan baru.[48] 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.

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.[49] 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 mendukung pengabdian pegawai dengan

[48] 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.

[49] 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.

memasukkan masukan mereka dalam program pengembangan. Partisipasi dalam pengelolaan kinerja dilakukan melalui musyawarah terbuka, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.[50] 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.[51] Namun, konflik kepentingan dapat menjadi 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.

---

[50] 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.

[51] 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.

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

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.[52] Efisiensi juga mencakup optimalisasi waktu kerja pegawai, menghindari inefisiensi dalam tugas administrasi atau pengajaran. Dalam pengelolaan anggaran kepegawaian, prinsip ini membantu mengurangi biaya tanpa mengorbankan kualitas. Selain itu,

[52] 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.

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.[53] 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 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.[54] 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.

---

[53] 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.

[54] 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.

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 visi pendidikan Islam.[55] 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.[56] 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 meningkatkan reputasi kepegawaian institusi.

---

[55] 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.

[56] 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.

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.[57] 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 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.[58] 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.

[57] 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.

[58] 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.

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 berkembang.[59] 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.[60] 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, keadilan menjadi kunci untuk mencapai kesetaraan dalam manajemen sumber daya manusia.

---

[59] 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.

[60] 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.

4. 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.[61]

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,[62] sehingga partisipasi ini tidak boleh dianggap sebagai formalitas administratif semata.

---

[61] 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.

[62] Maribel G. Valdez et al., "*Good governance* Principles in Decision-Making of a State Higher Education Institution's Governing Body," 2022,

Dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKIN), 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 kelembagaan. PTKIN 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 PTKIN 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.[63] Governance dalam pendidikan Islam, jika dilandaskan pada visi integratif semacam ini, dapat menjadi model kelembagaan yang tidak hanya efisien tetapi juga bermartabat.

B. Manajemen Kepegawaian di Perguruan Tinggi

1. Konsep Dasar Manajemen Kepegawaian

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

---

https://www.semanticscholar.org/paper/Good-Governance-Principles-in-Decision-making-of-a-Valdez-Malabo/cd136c861e4b310e3fcaec1ffc1ed1e0f4df7e88?utm_source=consensus.

[63] 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.

retensi yang selaras dengan tujuan institusional secara signifikan memperkuat identitas internal dan keterlibatan pegawai dalam lembaga pendidikan tinggi.[64] Perencanaan kepegawaian harus mempertimbangkan kebutuhan akademik jangka panjang, proyeksi beban kerja, dan potensi pengembangan SDM yang tersedia. Oleh karena itu, pendekatan holistik dan adaptif menjadi kunci dalam menghadapi dinamika manajemen kepegawaian di perguruan tinggi.

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.[65] Keterlibatan kampus dalam 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

---

[64] 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/.

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

(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.[66] Oleh sebab itu, sistem manajemen kepegawaian di perguruan tinggi harus disusun secara integratif, menggabungkan pendekatan birokratis, profesional, dan nilai-nilai kelembagaan.

2. Karakteristik Kepegawaian di Perguruan Tinggi Negeri

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.[67] 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.

---

[66] 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.

[67] 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.

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.[68] Pola pembinaan yang berbeda ini menuntut sistem kepegawaian yang adaptif terhadap keragaman peran dan fungsi di dalam institusi perguruan tinggi.

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.[69] Dengan demikian, tata kelola kepegawaian di perguruan tinggi memerlukan keseimbangan antara kontrol administratif dan pengembangan potensi individu secara proporsional.

---

[68] 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.

[69] 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.

3. Tantangan Kepegawaian di Lembaga Pendidikan Keagamaan

Lembaga pendidikan keagamaan seperti PTKIN 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 manajemen dan administrasi modern. Banyak tenaga kependidikan di PTKIN 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.[70] Kesenjangan ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam implementasi sistem kepegawaian yang profesional, akuntabel, dan berdaya saing.

Kompleksitas struktur organisasi di PTKIN juga menjadi hambatan tersendiri dalam manajemen kepegawaian. Sebagai lembaga yang berada di bawah koordinasi Kementerian Agama, PTKIN 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 HRM kelembagaan menunjukkan bahwa lembaga dengan struktur birokrasi majemuk memerlukan strategi pengelolaan berbasis konsensus dan evaluasi menyeluruh.[71] Dalam kondisi ini, manajemen kepegawaian harus dirancang

---

[70] 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.

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

secara luwes namun tetap patuh terhadap norma institusional dan nilai-nilai pelayanan publik.

Budaya kerja yang berlandaskan nilai-nilai keislaman di PTKIN 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, PTKIN dituntut untuk membangun sistem manajemen kepegawaian yang tidak 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.[72]

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.[73] 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 PTKIN membangun pola hubungan antarunit yang saling mendukung, dengan integrasi teknologi informasi (SIMPEG) untuk memperkuat transparansi dan efisiensi.

---

[72] 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.

[73] 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.

Selanjutnya, Teori Kompetensi memberikan dasar bagi pengembangan kepegawaian berbasis kemampuan, keterampilan, dan sikap kerja yang terukur.[74] Dalam konteks PTKIN, 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.[75] Dalam konteks PTKIN, 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.[76] Prinsip ini sejalan dengan nilai *'adl* dalam

---

[74] 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.

[75] Hadi Supraptika et al., "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.

[76] 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.

Islam, yang menekankan kesetaraan dan transparansi dalam setiap keputusan kepegawaian. Penerapannya pada PTKIN menuntut adanya sistem evaluasi kinerja yang objektif, prosedur banding yang terbuka, dan mekanisme audit internal yang menjamin akuntabilitas. Dengan memperkuat dimensi keadilan prosedural, PTKIN dapat meminimalkan potensi konflik, meningkatkan kepercayaan pegawai, serta memperkokoh budaya organisasi yang etis.

Kemudian, Teori Sosioteknis menegaskan perlunya keselarasan antara sistem teknologi dan aspek sosial dalam organisasi.[77] Dalam konteks kepegawaian PTKIN, 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.[78] Penerapannya pada PTKIN tercermin dalam forum musyawarah kepegawaian, *peer 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 PTKIN tidak hanya efisien secara struktural, tetapi juga kokoh secara moral dan spiritual.

---

[77] 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.

[78] 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.

Secara keseluruhan, integrasi teori-teori tersebut memperkuat kerangka implementasi *good governance* dalam manajemen kepegawaian PTKIN. 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.

C. Regulasi dan Reformasi Birokrasi Kepegawaian di PTKIN

1. 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 PTKIN. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM dosen di PTKIN 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.[79] 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

[79] Zuharisdin Yusuf, Roudhotun Ni'mah, Dewi Hajarul Husna, et al., "The Human Resource Management in Islamic Education," *TOFEDU: The Future of Education Journal* 3, no. 5 (2024): 1548–53.

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.[80] Oleh karena itu, seluruh perguruan tinggi negeri, termasuk PTKIN, 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 PTKIN. 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.[81] Oleh karena itu, pengelolaan kepegawaian di PTKIN berada di bawah dua yurisdiksi: regulasi nasional

[80] 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.

[81] 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.

ASN dan kebijakan sektoral Kemenag yang memiliki kekhasan institusional berbasis nilai keislaman.

2. 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.[82] Di lingkungan PTKIN, termasuk IAIN Curup, kebijakan ini memaksa institusi untuk mengevaluasi seluruh aspek pengelolaan kepegawaian, dari rekrutmen hingga promosi.

Kementerian Agama, sebagai instansi pembina PTKIN, 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.

[82] 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.

Transformasi ini selaras dengan semangat akuntabilitas dan efektivitas yang menjadi prinsip reformasi birokrasi publik.[83] Hal ini berdampak langsung pada pengelolaan SDM PTKIN yang dituntut untuk lebih profesional, efisien, dan sesuai dengan tuntutan masyarakat modern.

Meskipun arah kebijakan reformasi sudah cukup jelas, implementasinya di tingkat institusi PTKIN 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 PTKIN 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.[84] Tantangan ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi kepegawaian di PTKIN tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada kesiapan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional.

3. Implikasi Regulasi terhadap Tata Kelola Kepegawaian di PTKIN

Regulasi nasional dan sektoral yang telah disusun bertujuan untuk mendorong terciptanya tata kelola kepegawaian yang profesional, akuntabel, dan berdaya saing di lingkungan PTKIN. Dengan adanya UU ASN dan kebijakan Kemenag, PTKIN 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

[83] 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.

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

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.[85] Dengan demikian, tata kelola SDM di PTKIN mulai bergerak dari pola birokrasi tradisional menuju manajemen yang lebih rasional dan berbasis kinerja.

Namun demikian, implementasi regulasi ini tidak serta-merta berjalan mulus. Banyak institusi PTKIN, 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.[86] Oleh sebab itu, penting bagi setiap PTKIN untuk mengintegrasikan pembaruan regulatif ke dalam proses internalisasi nilai dan transformasi organisasi.

Implikasi lebih lanjut dari regulasi ini adalah perlunya PTKIN untuk mengembangkan model manajemen kepegawaian yang tidak hanya patuh secara administratif, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai keislaman yang menjadi dasar institusional. Prinsip-prinsip governance harus

---

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

[86] 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.

dikontekstualisasikan dalam kerangka etika Islam seperti amanah, keadilan, dan ihsan. Dengan demikian, PTKIN 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 PTKIN 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.[87] Oleh karena itu, regulasi harus dijadikan sebagai peluang untuk memperkuat identitas kelembagaan, bukan semata-mata beban administratif yang mengekang inovasi manajerial.

D. Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Tata Kelola Kepegawaian

1. 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.[88] Oleh karena itu, implementasi nilai keadilan perlu menjadi rujukan utama dalam setiap

[87] 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.

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

kebijakan kepegawaian di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKIN).

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.[89] 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 mencerminkan demokrasi partisipatif di lingkungan kerja Islami.[90] 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.

---

[89] 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.

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

2. 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 PTKIN, spiritual governance menjadi pendekatan yang relevan untuk menghidupkan kembali dimensi nilai dalam manajemen, termasuk dalam praktik kepegawaian. Perspektif ini dipertegas oleh temuan bahwa HRM Islami yang terintegrasi dapat mendorong performa kelembagaan yang bermakna secara spiritual dan profesional.[91] 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 PTKIN, 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

[91] Zuharisdin Yusuf, Roudhotun Ni'mah, Dewi Hajarul Husna, et al., "The Human Resource Management in Islamic Education," *TOFEDU: The Future of Education Journal* 3, no. 5 (2024): 1548–53.

moralitas SDM secara serentak.[92] Hal ini sejalan dengan gagasan Wahyudi bahwa manajemen 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 PTKIN 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.[93] 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.

3. 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,

---

[92] Yusuf, Ni'mah, Husna, et al., "The Human Resource Management in Islamic Education," 2024.

[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.

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.[94] 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 atau pembentukan kode etik ASN Islami. Praktik semacam ini menjadi langkah awal dalam membangun budaya organisasi yang bernilai dan berdimensi transendental. Di beberapa PTKIN, 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.[95] 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 kepemimpinan yang melayani. Oleh karena itu, pembaruan sistem kepegawaian di PTKIN tidak hanya perlu berorientasi

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

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

pada efisiensi struktural, tetapi juga internalisasi nilai yang membentuk karakter kelembagaan Islami. Dengan strategi ini, PTKIN dapat menjadi model tata kelola yang tidak hanya unggul secara administratif, tetapi juga bermakna secara spiritual.

E. Transformasi Digital dalam Sistem Kepegawaian

1. 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.[96]

Dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKIN), 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

[96] 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.

dukungan kepemimpinan strategis.[97] 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 PTKIN yang selama ini kerap terfragmentasi secara struktural. Melalui integrasi sistem, data kepegawaian yang semula tersebar di berbagai bagian seperti kepegawaian, 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.[98] Dengan demikian, digitalisasi bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga bagian dari agenda besar dalam memperkuat governance di lingkungan pendidikan tinggi berbasis nilai seperti IAIN Curup.

2. Manfaat dan Tantangan Digitalisasi di PTKIN

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 platform digital. Selain itu, sistem digital menyediakan arsip data yang terdokumentasi secara sistematis, sehingga memudahkan pelacakan historis dan

[97] 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.

[98] 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.

perencanaan strategis berbasis data. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa digitalisasi mendorong efisiensi administratif dan memperkuat akuntabilitas layanan publik di pendidikan tinggi.[99] 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 PTKIN. 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 bersifat inklusif dan humanis agar transformasi digital tidak justru menciptakan kesenjangan baru di internal lembaga.[100]

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, PTKIN 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

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

[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.

komitmen kepemimpinan untuk membangun budaya kerja digital yang adaptif dan kolaboratif.[101]

3. 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.[102] 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 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.[103] Oleh sebab itu, sistem informasi

---

[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.

[102] 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.

[103] Mustapha Nachit and Chafik Okar, "Digital Transformation of Human Resources Management: A Roadmap," *2020 IEEE International Conference on Technology Management,*

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 PTKIN. 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, akuntabilitas, dan efisiensi—sebuah kultur yang selaras dengan prinsip-prinsip Islam dalam pengelolaan amanah publik.[104] Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan sistem informasi kepegawaian harus dilihat sebagai investasi strategis dalam membangun tata kelola kelembagaan yang unggul dan berdaya saing.

F. Dinamika Implementasi *Good governance* di Lembaga Pendidikan Islam

1. Studi Empirik tentang Tata Kelola PTKIN

Kajian empiris mengenai penerapan prinsip *Good governance* di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKIN) 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

---

Operations and Decisions (ICTMOD), IEEE, 2020, 1–6, https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9380608/.

[104] 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.

terhadap mekanisme evaluasi terbuka. Hal ini menjadi tantangan utama dalam mengintegrasikan prinsip governance ke dalam praktik manajemen kepegawaian secara menyeluruh.

PTKIN memiliki kompleksitas tersendiri karena keberadaannya dalam ruang antara birokrasi negara dan identitas keagamaan. Implementasi *Good governance* cenderung lebih berhasil di PTKIN yang memiliki sinergi kuat antara pimpinan akademik dan pejabat struktural kepegawaian.[105] 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.

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.[106] Governance tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap standar administratif, melainkan sebagai cara berpikir dan bertindak dalam mengelola amanah publik. Dengan pendekatan ini, PTKIN 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 IAIN Curup.

---

[105] 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.

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

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi *Good governance*

Penerapan prinsip *Good governance* dalam manajemen kepegawaian PTKIN dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural. Salah satu aspek struktural yang menentukan adalah sistem hierarki dan pembagian 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.[107]

Dimensi kultural juga memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan implementasi *Good governance* di lingkungan PTKIN. 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,[108] dan transformasi ini 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 PTKIN. Kampus-kampus yang berada di daerah terpencil atau dengan keterbatasan anggaran sering kali tidak

---

[107] 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), http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3292783&val=28812&title=Implementasi%20Good%20Corporate%20Governance%20GCG%20Di%20Lembaga%20Perbankan%20Syariah.

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

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,[109] agar prinsip-prinsip tata kelola tidak hanya berhenti pada level normatif, tetapi benar-benar hidup dalam praktik kelembagaan.

3. Peran Aktor Internal dalam Pelaksanaan Kebijakan Kepegawaian

Dalam praktik implementasi *Good governance* di PTKIN, peran aktor internal sangat 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.[110] 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

---

[109] 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), http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3056962&val=27841&title=Pengaruh%20Implementasi%20Prinsip%20Good%20Corporate%20Governance%20dalam%20Perspektif%20Nilai-Nilai%20Islam%20terhadap%20Kinerja%20Perusahaan.

[110] 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.

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 tantangan berupa kurangnya pelatihan dan pengembangan kapasitas yang sistematis bagi pejabat struktural.[111] 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.[112] 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.

G. Penelitian Terdahulu yang Relevan

1. "Building Transparency and Accountability: Implementation of *Good governance* in Modern Islamic Boarding Schools of Muhammadiyah Paciran"[113]

---

[111] 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.

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

[113] 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.

Penelitian ini dilakukan oleh Soliha dkk. yang bertujuan mengevaluasi praktik transparansi dan akuntabilitas dalam penerapan *Good governance* di pondok pesantren Muhammadiyah Paciran. Menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan wawancara, penelitian ini menemukan bahwa prinsip transparansi diimplementasikan melalui komunikasi terbuka, sementara akuntabilitas dikelola lewat audit internal meski belum melibatkan auditor eksternal. Kesamaan dengan disertasi ini terlihat pada fokus analisis terhadap prinsip-prinsip *Good governance* dalam lembaga pendidikan Islam, termasuk tantangan implementasi dan budaya organisasi. Keduanya menggarisbawahi pentingnya transformasi struktural dan digitalisasi sebagai landasan peningkatan tata kelola. Namun, perbedaan utama terletak pada skala dan ruang lingkup lembaga: penelitian ini mengkaji lembaga pendidikan dasar menengah berbasis pesantren, sementara disertasi ini berfokus pada institusi pendidikan tinggi negeri (PTKIN). Selain itu, disertasi ini memberikan penekanan lebih pada aspek manajemen kepegawaian dan integrasi nilai Islam sebagai kerangka etika kelembagaan.

2. "University Governance and Organizational Commitment to Build Competitive Advantage in Islamic Higher Education"[114]

Penelitian ini dilakukan oleh Akbar dan Ahmad. Tujuan utama dari penelitian ini adalah menganalisis hubungan antara penerapan governance universitas dan komitmen organisasi di PTKIN wilayah pantura Jawa Tengah. Dengan pendekatan kuantitatif melalui survei kuesioner, hasilnya menunjukkan bahwa tata kelola universitas berdampak positif pada komitmen struktural pejabat kampus. Kesamaan terlihat dalam perhatian terhadap efektivitas governance di institusi pendidikan Islam serta hubungan antara sistem tata kelola dengan kualitas SDM. Disertasi ini mengangkat isu serupa, khususnya terkait loyalitas dan motivasi pegawai sebagai efek

[114] Rofiq Faudy Akbar and Nur Ahmad, "University Governance and Organizational Commitment to Build Competitive Advantage in Islamic Higher Education," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2024): 1, https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.6716.

implementasi prinsip governance. Perbedaan utama terletak pada pendekatan metodologis: penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur hubungan antar variabel, sedangkan disertasi ini menggunakan studi kasus kualitatif guna mengeksplorasi proses, dinamika, dan interpretasi dari pelaku internal. Fokus disertasi juga lebih menekankan integrasi nilai Islam dalam praktik kepegawaian.

3. "Pembangunan Kultur *Good governance* Melalui Pendidikan Islam"[115]

   Penelitian ini dilakukan oleh Hidayat dkk. yang bertujuan menanamkan nilai-nilai demokrasi, etika, dan transparansi melalui pendidikan Islam sebagai fondasi kultur *Good governance*. Metodenya bersifat konseptual dengan pendekatan literatur. Hasilnya menunjukkan bahwa pendidikan Islam dapat menjadi medium efektif untuk membentuk budaya tata kelola yang berintegritas. Kesamaan dengan disertasi ini tampak pada penekanan bahwa tata kelola yang baik harus berakar pada nilai moral dan spiritual. Keduanya sepakat bahwa pembentukan budaya etis menjadi pondasi dari tata kelola kepegawaian berbasis nilai Islam. Namun, perbedaan signifikan adalah bahwa studi ini bersifat konseptual dan belum menggali dimensi implementasi kebijakan secara empiris, sedangkan disertasi ini secara langsung meneliti realitas praktik kepegawaian di PTKIN dengan pendekatan lapangan yang kontekstual.

4. "Good Corporate Governance Sebagai Implementasi Amanah Dalam Al-Qur'an"[116]

   Penelitian ini dilakukan oleh Kusmilawaty et al yang bertujuan untuk menganalisis prinsip good corporate governance dalam konteks nilai amanah sebagaimana disebut dalam QS. Al-Mu'minun. Menggunakan

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

[116] Kusmilawaty Kusmilawaty et al., "Good Corporate Governance Sebagai Implementasi Amanah Dalam Al-Qurâ€™an (Tafsir QS. Al-Muâ€™minun)," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2024): 1045–51.

pendekatan studi literatur kualitatif, hasilnya menggarisbawahi bahwa kepercayaan (amanah), keadilan, dan akuntabilitas merupakan prinsip inti tata kelola yang Islami. Kesamaannya dengan disertasi ini sangat jelas dalam hal pentingnya integrasi prinsip moral keislaman dalam tata kelola kelembagaan. Disertasi ini juga memosisikan nilai seperti amanah dan keadilan sebagai dasar etis dalam manajemen kepegawaian. Namun, studi ini lebih bersifat normatif-teologis dan belum menyentuh aspek kelembagaan secara operasional. Disertasi ini justru mengisi kekosongan tersebut dengan menelaah bagaimana prinsip tersebut diterjemahkan dalam kebijakan kepegawaian di IAIN Curup.

5. "Enhancing the Role of Zakat Institutions Through Good Corporate Governance for Economic Sustainability"[117]

   Penelitian ini dilakukan oleh Sani dkk. yang bertujuan untuk mengevaluasi praktik governance pada lembaga zakat di Melaka dengan pendekatan analisis konten laporan tahunan. Temuannya menunjukkan bahwa praktik governance belum optimal terutama dalam aspek transparansi informasi public. Kesamaan dengan disertasi ini terdapat dalam fokus pada sektor keagamaan yang menjalankan mandat publik serta pentingnya transparansi dan akuntabilitas. Keduanya mengakui peran governance dalam memperkuat legitimasi institusi keislaman. Namun, berbeda dengan fokus disertasi yang berbasis pada manajemen internal SDM pendidikan tinggi, penelitian ini lebih menekankan governance lembaga filantropi. Disertasi ini menambahkan dimensi kepegawaian dan pengambilan keputusan berbasis kinerja.

[117] A'ieshah Abdullah Sani et al., "Enhancing the Role of Zakat Institutions through Good Corporate Governance for Economic Sustainability: A Case from Majlis Agama Islam Melaka & Pusat Zakat Melaka," *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences* 10, no. 3 (2021), https://knowledgewords.com/index.php/ijarems/article/view/1117.

6. "The Human Resource Management in Islamic Education"[118]

   Penelitian ini dilakuakn oleh Yusuf dkk. yang membahas strategi manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam dengan penekanan pada integrasi nilai-nilai keislaman dalam proses rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan pengembangan karier. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis literatur dan bertujuan mengembangkan konsep manajemen SDM Islami yang tidak hanya berorientasi pada kompetensi akademik, tetapi juga moral dan spiritual. Penelitian ini memiliki kesamaan yang sangat dekat dengan disertasi, terutama pada penggabungan nilai-nilai Islam dalam sistem manajemen kepegawaian. Keduanya menegaskan pentingnya kejujuran, etika, dan tanggung jawab spiritual sebagai bagian dari tata kelola yang baik. Namun demikian, perbedaan utamanya terletak pada cakupan praktik kelembagaan. Penelitian Yusuf et al. lebih fokus pada pendidikan dasar dan menengah berbasis Islam, sedangkan disertasi ini mengkaji konteks pendidikan tinggi keagamaan negeri, yaitu IAIN Curup. Di sisi lain, disertasi ini tidak hanya menggambarkan sistem yang ideal, tetapi juga mengeksplorasi tantangan implementatif dari perspektif pelaku internal lembaga.

7. "Issues and Management of Islamic Education in a Global Context"[119]

   Penelitian ini dilakukan oleh Amin dkk. yang bertujuan untuk mengkaji tantangan tata kelola pendidikan Islam secara global, terutama terkait kesenjangan kompetensi tenaga pengajar dan kesulitan adaptasi terhadap teknologi. Studi ini bersifat tinjauan pustaka dan bertujuan memberikan peta persoalan dalam pengelolaan kelembagaan pendidikan Islam kontemporer. Kedua penelitian ini memiliki titik temu pada identifikasi masalah manajemen SDM, khususnya keterbatasan kapasitas

[118] Zuharisdin Yusuf, Roudhotun Ni'mah, Elviyati, et al., "The Human Resource Management in Islamic Education," *TOFEDU: The Future of Education Journal* 3, no. 5 (2024): 5, https://doi.org/10.61445/tofedu.v3i5.277.

[119] Husna Amin et al., "Issues and Management of Islamic Education in a Global Context," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 3 (2021): 608–20.

dalam mengadopsi sistem digital dan tata kelola modern. Disertasi ini juga menyoroti tantangan serupa di IAIN Curup. Perbedaannya terletak pada kedalaman eksplorasi: Amin et al. memberikan pandangan makro lintas negara dan wilayah, sedangkan disertasi ini fokus secara mikro pada satu institusi untuk menggali narasi pelaku dan praktik konkret implementasi *Good governance* dalam sistem kepegawaian.

8. "Towards Sustainable Development of Islamic Higher Education"[120]

   Studi ini dilakuan oleh Desmaniar dkk. yang bertujuan menyoroti tantangan dan peluang pengembangan berkelanjutan pada pendidikan tinggi Islam di Indonesia. Tujuannya adalah membangun sistem manajemen yang adaptif terhadap tantangan global melalui tata kelola yang terstruktur dan akuntabel. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur berbasis Scopus. Kesamaannya dengan disertasi ini terletak pada fokus pengembangan kelembagaan PTKIN dan pentingnya struktur tata kelola berbasis kinerja dan efisiensi sebagai basis modernisasi manajemen kampus. Disertasi ini juga menggunakan pendekatan sistemik untuk melihat hubungan antara kelembagaan, sumber daya manusia, dan nilai-nilai keislaman. Namun, Desmaniar et al. menggunakan pendekatan literatur makro untuk membahas masalah sistemik dalam skala nasional, sementara disertasi ini mengangkat pendekatan studi kasus kontekstual yang lebih mendalam dan grounded pada praktik aktual di IAIN Curup.

9. "Organization Culture in Enhancing the Quality of Islamic Education Management"[121]

   Penelitian ini dilakukan oleh Mukhtar yang menyoroti pentingnya budaya organisasi sebagai prasyarat pencapaian kualitas manajemen

[120] Desmaniar et al., "Towards Sustainable Development of Islamic Higher Education: A Meta-Analysis of Challenges and Opportunities," *Millah: Journal of Religious Studies*, October 13, 2022, 741–70, https://doi.org/10.20885/millah.vol21.iss3.art5.

[121] Risman Mukhtar, "Organization Culture in Enhancing The Quality of Islamic Education Management," *Proceeding of The Postgraduate School Universitas Muhammadiyah Jakarta* 1 (2023): 615–28.

pendidikan Islam. Dengan pendekatan kualitatif dan studi kasus, penulis menekankan peran nilai-nilai spiritual dan struktural dalam membangun *Good governance* di lembaga pendidikan Islam. Disertasi ini memiliki kemiripan pada aspek analisis budaya organisasi sebagai penghambat maupun pendorong implementasi tata kelola kepegawaian. Keduanya sepakat bahwa nilai internal lembaga dan kepemimpinan memainkan peran krusial dalam efektivitas pelaksanaan kebijakan. Namun, fokus Mukhtar lebih pada manajemen pendidikan secara umum tanpa spesifikasi kepegawaian, sedangkan disertasi ini memberikan kontribusi khusus terhadap praktik manajemen pegawai dosen dan tenaga kependidikan dengan fokus implementasi regulasi dan integrasi nilai Islam.

10. "Islamic Wealth Management and Corporate Governance"[122]

Penelitian ini dilakuakan oleh Ihsan dkk. yang mengeksplorasi prinsip *Good governance* dalam pengelolaan aset dan kekayaan berbasis syariah. Meskipun konteks utamanya adalah korporasi dan lembaga keuangan, studi ini menekankan pentingnya prinsip siddiq, amanah, fathanah, dan tabligh dalam tata kelola organisasi Islam. Kesamaannya dengan disertasi ini adalah penggunaan kerangka etika Islam sebagai fondasi dalam pengelolaan organisasi dan SDM. Prinsip yang sama juga menjadi kerangka dalam membangun sistem kepegawaian di IAIN Curup seperti yang diteliti dalam disertasi ini. Namun, perbedaan mendasar adalah konteks aplikatifnya: studi ini fokus pada sektor keuangan, sementara disertasi ini menerapkan prinsip serupa dalam konteks pendidikan tinggi, yang memiliki tantangan berbeda, terutama dalam relasi kuasa, birokrasi, dan budaya akademik.

Novelty penelitian ini terletak pada fokusnya dalam mengembangkan manajemen kepegawaian Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKIN) yang berbasis pada konteks lokal IAIN Curup. Selama ini, kajian manajemen kepegawaian di PTKIN umumnya masih bersifat normatif dan cenderung

[122] Akmal Ihsan et al., "Islamic Wealth Management And Corporate Governance," *El-Qish: Journal of Islamic Economics* 2, no. 2 (2022): 2, https://doi.org/10.33830/elqish.v2i2.4158.2022.

mengacu pada regulasi umum, tanpa menempatkan kekhasan budaya organisasi dan dinamika sosial setempat sebagai bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini menawarkan model tata kelola kepegawaian yang tidak hanya bersandar pada aturan administratif, tetapi juga berorientasi pada prinsip transparansi, akuntabilitas, responsivitas, partisipasi, efisiensi, efektivitas, dan keadilan, yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam sebagai fondasi etis dan moral. Melalui model ini, kinerja pegawai diharapkan dapat ditingkatkan secara sistematis dan berkelanjutan karena didukung oleh sistem yang jelas, terbuka, responsif, adil, dan partisipatif. Kontribusi penelitian ini juga terletak pada upayanya menjembatani aspek formal birokrasi dengan kebutuhan riil sivitas akademika, sehingga tata kelola kepegawaian lebih kontekstual, relevan, dan aplikatif. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat kapasitas kelembagaan IAIN Curup dalam menghadapi tantangan birokrasi modern yang semakin kompleks. Dengan demikian, novelty penelitian ini tidak hanya menambah khazanah akademik tentang manajemen kepegawaian di PTKIN, tetapi juga menghadirkan solusi praktis yang berbasis nilai-nilai Islam dan dapat diadopsi oleh institusi lain dengan karakteristik serupa.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian studi kasus[123] dengan pendekatan kualitatif,[124] yang bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam proses implementasi prinsip-prinsip *Good governance* yang terintegrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menyelidiki secara intensif konteks spesifik dan unik dari institusi yang diteliti, dengan mempertimbangkan dimensi struktural, kultural, dan nilai keislaman yang membentuk dinamika tata kelola kepegawaian. Pendekatan ini tidak berorientasi pada generalisasi, melainkan pada pemahaman yang utuh terhadap suatu fenomena dalam konteksnya yang nyata. Dengan demikian, pendekatan ini sangat relevan untuk menelaah kompleksitas relasi antara kebijakan nasional, budaya organisasi, dan pengalaman pelaku birokrasi di lapangan. IAIN Curup diposisikan sebagai unit analisis tunggal yang merepresentasikan dinamika khas PTKIN di wilayah non-metropolitan.

Pendekatan kualitatif dalam studi ini digunakan untuk menggali makna di balik praktik dan pengalaman para pelaku organisasi dalam menjalankan sistem kepegawaian yang diharapkan berbasis prinsip *Good governance*. Penelitian kualitatif memberikan ruang yang luas bagi peneliti untuk menangkap nuansa subjektif, interpretasi sosial, dan persepsi para pemangku kebijakan dalam mengelola SDM di institusi keagamaan. Hal ini penting karena implementasi tata kelola tidak hanya dipengaruhi oleh regulasi, tetapi juga oleh cara pelaku memahami dan memaknai regulasi tersebut. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menelusuri bagaimana prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, serta nilai-nilai Islam seperti amanah, keadilan, dan

[123] John W. Creswell and Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Fourth edition. (SAGE, 2018).

[124] Jack R Fraenkel et al., *How to Design and Evaluate Research in Education* (McGraw-Hill Companies, Inc, 2012), http://ebooks.cambridge.org/ref/id/CBO9781107415324A009.

musyawarah diaktualisasikan dalam kebijakan kepegawaian. Proses pemahaman ini membutuhkan keterlibatan langsung, penggalian data secara mendalam, serta interpretasi reflektif terhadap data yang diperoleh.

B. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, Kabupaten Rejang Lebong, Provinsi Bengkulu. Pemilihan lokasi bersifat purposif karena IAIN Curup merupakan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang berada di wilayah non-metropolitan, memiliki karakter kelembagaan yang khas, serta belum banyak diteliti secara mendalam terkait praktik manajemen kepegawaian yang mengintegrasikan prinsip Good Governance dengan nilai-nilai Islam. Sebagai institusi pendidikan tinggi yang berlandaskan nilai Islam, IAIN Curup menghadapi tantangan unik dalam menggabungkan sistem birokrasi modern dengan spiritualitas kelembagaan, sehingga menjadi konteks yang sangat tepat untuk studi kasus yang bersifat eksploratif dan mendalam.

Subjek penelitian terdiri atas 27 orang informan yang dipilih dengan teknik purposive sampling yang dikombinasikan dengan snowball sampling hingga tercapai kejenuhan data (data saturation). Informan tersebut mencakup seluruh tingkatan dan fungsi yang terlibat langsung dalam pengambilan, pelaksanaan, dan penerimaan dampak kebijakan kepegawaian di IAIN Curup. Secara spesifik, informan terdiri atas:

1. Pimpinan tertinggi dan struktural strategis: Rektor, Wakil Rektor I, Wakil Rektor II, Dekan berbagai fakultas, Wakil Dekan, Kepala Biro, Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), Kepala Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LPPM), Ketua Satuan Pengawas Internal (SPI), serta Ketua/Koordinator Program Studi.

2. Pelaksana teknis dan operasional: Kabag Umum, Kasubbag Umum, Subkoordinator SDM, Subbag Ortala dan Perencanaan, Operator Sistem Informasi, serta Tenaga Kependidikan (Tendik) Kepegawaian.

3. Penerima dampak kebijakan sekaligus pemilik wawasan mendalam: Dosen senior, Ketua Tim Penilai, dan Ketua Tim Pengembangan SDM.

Kriteria pemilihan purposive adalah: (1) memiliki kewenangan menetapkan atau melaksanakan kebijakan kepegawaian, (2) terlibat secara langsung dalam pengoperasian sistem kepegawaian (baik manual maupun digital), serta (3) mengalami dampak nyata dari kebijakan tersebut sehingga mampu memberikan pandangan yang kaya dan beragam. Teknik snowball sampling digunakan dengan meminta rekomendasi dari informan awal terhadap pihak lain yang dianggap memiliki informasi penting yang belum terjangkau pada tahap pertama. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menjangkau struktur formal maupun informal secara lebih utuh, sehingga data yang terkumpul benar-benar mencerminkan realitas tata kelola kepegawaian dari berbagai sudut pandang dan tingkatan hierarki di IAIN Curup.

C. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Teknik wawancara digunakan sebagai metode utama dalam menggali informasi kualitatif mengenai implementasi *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan melibatkan pejabat struktural, kepala bagian kepegawaian, dosen, tenaga kependidikan, serta informan kunci lain yang berperan langsung maupun tidak langsung dalam tata kelola sumber daya manusia.

Untuk menjawab rumusan masalah pertama, wawancara diarahkan pada pemahaman aktor terhadap penerapan prinsip-prinsip *Good*

governance (transparansi, akuntabilitas, responsivitas, partisipasi, efisiensi, efektivitas, dan keadilan) yang dipadukan dengan nilai-nilai Islam seperti keadilan (al-‘adl), amanah, syura, dan ihsan. Fokus pertanyaan mencakup bagaimana prinsip dan nilai tersebut diimplementasikan dalam proses rekrutmen, distribusi tugas, promosi jabatan, sistem penghargaan, serta mekanisme pengambilan keputusan.

Untuk menjawab rumusan masalah kedua, wawancara diperluas kepada dosen, tenaga kependidikan, kepala unit, dan operator sistem yang memahami dinamika struktural dan kultural di lingkungan IAIN Curup. Diskusi difokuskan pada faktor pendukung, seperti kepemimpinan yang amanah dan partisipatif, budaya kerja Islami, serta dukungan regulasi. Di sisi lain, wawancara juga menggali hambatan berupa kendala birokrasi, keterbatasan sistem digital, resistensi budaya kerja, serta tantangan dalam menyelaraskan praktik manajerial modern dengan nilai spiritual. Melalui wawancara ini diperoleh pemetaan menyeluruh tentang konteks internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *Good governance* berbasis nilai Islam.

Untuk menjawab rumusan masalah ketiga, wawancara diarahkan pada eksplorasi dampak integrasi *Good governance* dan nilai Islam terhadap kinerja pegawai. Pertanyaan difokuskan pada perubahan perilaku kerja, motivasi, profesionalisme, dan etos kerja pegawai setelah penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan Islami. Selain itu, informan juga diminta menjelaskan sejauh mana integrasi nilai Islam memperkuat semangat kolektivitas, meningkatkan kepuasan kerja, serta membangun budaya kerja yang responsif dan partisipatif.

Adapun untuk rumusan masalah keempat, wawancara digunakan untuk menggali strategi optimalisasi tata kelola kepegawaian berbasis *Good governance* dan nilai Islam. Informan yang diwawancarai meliputi pimpinan puncak (rektor, wakil rektor), kepala unit kepegawaian, serta ketua lembaga penunjang mutu. Pertanyaan diarahkan pada alternatif strategi penguatan kepemimpinan Islami, peningkatan kapasitas SDM, pemanfaatan

digitalisasi, pengembangan budaya partisipasi, serta perumusan kebijakan reward–punishment yang selaras dengan prinsip keadilan Islami.

Hasil wawancara ini kemudian dipadukan dengan data observasi dan dokumentasi untuk memastikan keabsahan data melalui teknik triangulasi, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup.

Tabel 1. Kisi-kisi Wawancara

No	Variabel	Indikator	Sub-Indikator	Informan	Metode	Keterangan
1	Implementasi Good Governance + Nilai Islam	Pemahaman aktor terhadap prinsip Good governance yang diintegrasikan dengan nilai Islam	Pemahaman & internalisasi nilai tata kelola Islami	Rektor, Kepala Biro, Kabag Umum	Wawancara	RM 1
		Mekanisme akuntabilitas dalam pengambilan keputusan berbasis prinsip Good governance dan nilai Islam	Transparansi & pertanggungjawaban Islami	Dekan, Wakil Rektor II	Wawancara	RM 1
		Partisipasi pegawai dalam perencanaan, evaluasi, dan pengambilan keputusan yang mencerminkan prinsip syura	Musyawarah & keterlibatan pegawai	Kasubbag Umum, Ketua Prodi	Wawancara	RM 1
		Efektivitas dan efisiensi sistem kepegawaian setelah	Optimalisasi digitalisasi &	Tendik Kepegawaian, Subkoordi	Wawancara	RM 1

		integrasi digitalisasi dan nilai Islam	integrasi nilai Islam	nator SDM		
		Persepsi terhadap keadilan dan amanah dalam distribusi kerja, promosi, dan penghargaan	Keadilan distribusi kerja & amanah promosi	Dosen, Ketua Tim Penilai	Wawancara	RM 1
		Responsivitas pimpinan dan unit kerja dalam menanggapi kebutuhan, keluhan, serta aspirasi pegawai	Kepedulian & mekanisme penyelesaian aspirasi Islami	Wakil Dekan, Kepala LPM	Wawancara	RM 1
		Mekanisme koordinasi dan budaya musyawarah antarlembaga dalam implementasi kebijakan	Koordinasi antarlembaga & budaya syura	Wakil Dekan, Kepala LPM	Wawancara	RM 1
2	Faktor penghambat dan pendukung implementasi *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam	Hambatan struktural (birokrasi, SDM, sistem digital) dalam penerapan Good governance berbasis nilai Islam	Kendala birokrasi, SDM, dan sistem digital	Tendik Kepegawaian, Wakil Dekan	Wawancara	RM 2
		Hambatan kultural (resistensi, kebiasaan informal, budaya kerja) dalam penerapan tata	Resistensi & kebiasaan informal	Dosen, Operator Sistem Informasi	Wawancara	RM 2

		kelola berbasis nilai Islam				
		Faktor pendukung internal: kepemimpinan yang amanah, partisipatif, dan berorientasi pada nilai Islam	Kepemimpinan amanah & partisipatif	Dekan, Koordinator Program Studi	Wawancara	RM 2
		Faktor eksternal: regulasi pemerintah, kebijakan Kemenag, serta tuntutan akreditasi	Regulasi & tuntutan eksternal	Subbag Ortala & Perencanaan, Tim SPI	Wawancara	RM 2
		Komitmen institusional dalam mengintegrasikan nilai Islam ke dalam reformasi birokrasi	Komitmen institusional	Ketua SPI, Tim LPM	Wawancara	RM 2
		Peran budaya organisasi Islami dalam memperkuat praktik tata kelola	Budaya organisasi Islami	Ketua LPM, Kepala LPPM	Wawancara	RM 2
3	Implikasi atau Dampak Implementasi	Dampak integrasi nilai Islam dan Good governance terhadap motivasi kerja pegawai	Motivasi kerja pegawai	Kepala Biro, Tendik Kepegawaian	Wawancara	RM 3
		Pengaruh penerapan akuntabilitas dan keadilan	Kinerja individu & unit kerja	Wakil Rektor II, Dekan	Wawancara	RM 3

		Islami terhadap kinerja individu dan unit kerja				
		Dampak penerapan prinsip syura terhadap penguatan kolaborasi tim dan efektivitas kerja	Kolaborasi tim & efektivitas kerja	Ketua Prodi, Ketua Tim Pengembangan SDM	Wawancara	RM 3
		Persepsi pegawai terhadap keseimbangan antara reward–punishment dan nilai ihsan	Keseimbangan reward–punishment & ihsan	Dosen, Ketua Tim Penilai	Wawancara	RM 3
		Efek budaya kerja Islami terhadap profesionalisme dan etos kerja	Profesionalisme & etos kerja	Dosen, Ketua LPPM	Wawancara	RM 3
		Perubahan perilaku organisasi setelah penerapan tata kelola berbasis nilai Islam	Perubahan perilaku organisasi	Wakil Dekan, Ketua SPI	Wawancara	RM 3
4	Strategi Optimalisasi	Strategi optimalisasi tata kelola kepegawaian melalui digitalisasi berbasis nilai Islam	Digitalisasi berbasis nilai Islam	Tendik Kepegawaian, Subkoordinator SDM	Wawancara	RM 4
		Strategi penguatan kepemimpinan Islami dalam meningkatkan	Kepemimpinan Islami	Rektor, Wakil Rektor I	Wawancara	RM 4

		kinerja dan akuntabilitas				
		Strategi pengembangan kapasitas SDM berbasis etika kerja Islami dan profesionalitas	Pengembangan kapasitas SDM Islami	Kepala LPM, Ketua Tim Pengembangan SDM	Wawancara	RM 4
		Strategi peningkatan budaya partisipasi dan musyawarah dalam perumusan kebijakan	Budaya partisipasi & musyawarah	Dekan, Ketua Prodi	Wawancara	RM 4
		Strategi penguatan sistem reward–punishment yang sesuai prinsip keadilan Islami	Sistem reward–punishment Islami	Ketua SPI, Tendik Kepegawaian	Wawancara	RM 4
		Strategi integrasi visi–misi Islami dengan praktik Good governance dalam manajemen kepegawaian	Integrasi visi-misi Islami	Wakil Rektor I	Wawancara	RM 4

2. Observasi

Teknik observasi partisipatif digunakan untuk memperoleh data empiris mengenai praktik implementasi *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup. Observasi dilakukan dalam berbagai kegiatan formal maupun informal, seperti rapat kepegawaian, pengisian beban kerja dosen (BKD), evaluasi kinerja, apel pagi, serta kegiatan koordinasi antarunit. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menyaksikan secara langsung bagaimana prinsip-prinsip

transparansi, akuntabilitas, responsivitas, partisipasi, efisiensi, efektivitas, dan keadilan dipadukan dengan nilai Islam seperti keadilan (al-‘adl), amanah, syura, dan ihsan dalam praktik sehari-hari. Teknik ini memungkinkan peneliti menangkap dinamika interaksi antaraktor serta respon spontan terhadap kebijakan kelembagaan.

Untuk menjawab rumusan masalah pertama, observasi difokuskan pada implementasi prinsip-prinsip *Good governance* yang terintegrasi nilai-nilai Islam dalam tata kelola kepegawaian. Peneliti mencermati sejauh mana integrasi tersebut terwujud dalam proses rekrutmen, pembagian tugas, promosi jabatan, sistem reward–punishment, serta mekanisme pengambilan keputusan. Observasi juga diarahkan pada ekspresi nilai amanah dan syura dalam forum rapat, serta bentuk keterbukaan informasi dan akuntabilitas yang didukung oleh sistem digital. Dengan demikian, observasi ini memberikan gambaran nyata mengenai praktik integrasi tata kelola modern dan nilai spiritual dalam aktivitas kelembagaan.

Untuk menjawab rumusan masalah kedua, observasi diarahkan pada aspek kontekstual, struktural, dan kultural yang berpengaruh terhadap implementasi. Peneliti mengamati pola komunikasi antarunit, gaya kepemimpinan, tingkat adaptasi terhadap regulasi dan digitalisasi, serta budaya kerja yang berkembang di lingkungan kampus. Hambatan-hambatan aktual seperti birokrasi yang rigid, resistensi terhadap inovasi, maupun dominasi kebiasaan informal dalam pengambilan keputusan turut dicatat. Di sisi lain, peneliti juga mendokumentasikan faktor pendukung seperti kepemimpinan yang berlandaskan amanah, budaya kerja Islami, serta adanya komitmen pimpinan dalam menjalankan reformasi birokrasi berbasis nilai spiritual.

Untuk menjawab rumusan masalah ketiga, observasi dilakukan untuk melihat dampak penerapan *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam terhadap kinerja pegawai. Peneliti memperhatikan perubahan perilaku kerja, kedisiplinan, etos kerja, serta semangat kolektivitas dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, ekspresi nilai Islam seperti keadilan, ihsan, dan tanggung

jawab moral diamati dalam praktik evaluasi kinerja, pembagian beban kerja, serta penyelesaian konflik internal. Observasi ini juga mencatat peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan profesionalisme pegawai sebagai indikator konkret dari pengaruh integrasi tata kelola modern dengan nilai religius.

Adapun untuk menjawab rumusan masalah keempat, observasi diarahkan pada identifikasi strategi yang dapat dioptimalkan dalam tata kelola kepegawaian. Peneliti mencermati praktik yang berhasil, seperti penggunaan sistem digital dalam manajemen SDM, penguatan budaya musyawarah, serta pelaksanaan reward–punishment berbasis prinsip keadilan Islami. Peneliti juga memperhatikan strategi kepemimpinan yang mendorong partisipasi pegawai, serta kebijakan kelembagaan yang mengintegrasikan visi-misi Islami dengan praktik manajerial. Dengan cara ini, observasi tidak hanya mencatat kondisi aktual, tetapi juga menghasilkan masukan berbasis temuan empiris untuk mengembangkan strategi penguatan tata kelola kepegawaian di IAIN Curup.

Tabel 2. Kisi-kisi Observasi

No	Variabel	Indikator	Sub-Indikator	Objek Observasi	Metode	Keterangan
1	Implementasi Good Governance + Nilai Islam	Transparansi dalam penyampaian kebijakan, evaluasi, dan promosi jabatan berlandaskan nilai amanah	Keterbukaan informasi & amanah penyampaian	Rapat koordinasi kepegawaian dan evaluasi kinerja	Observasi partisipatif	RM 1
		Akuntabilitas pimpinan dan staf dalam pelaksanaan tugas berbasis nilai tanggung jawab Islami	Pelaporan & pertanggungjawaban berbasis nilai Islam	Proses pelaporan kinerja dan pertanggungjawaban kegiatan	Observasi non-partisipatif	RM 1
		Responsivitas unit kepegawaian terhadap aspirasi	Penyelesaian keluhan	Forum konsultasi, layanan	Observasi partisip	RM 1

		dan keluhan pegawai dengan pendekatan syura	melalui musyawarah	kepegawaian, dan rapat internal	atif	
		Partisipasi pegawai dalam perencanaan dan evaluasi yang dipadukan dengan nilai kebersamaan Islami	Keterlibatan aktif pegawai dalam musyawarah	Rapat perencanaan dan musyawarah dosen/tendik	Observasi partisipatif	RM 1
		Efisiensi penggunaan sistem digital (SIMPEG, BKD, absensi) yang sejalan dengan nilai ihsan	Profesionalitas & ketepatan dalam pelayanan digital	Pelayanan administrasi digital di unit kepegawaian	Observasi non-partisipatif	RM 1
		Efektivitas koordinasi antarunit dalam pelaksanaan regulasi kepegawaian berbasis nilai kolektifitas Islami	Sinkronisasi antarunit & nilai kebersamaan	Forum teknis kepegawaian antarunit	Observasi partisipatif	RM 1
		Keadilan dalam pembagian tugas, promosi, dan penilaian kinerja sesuai prinsip al-‘adl	Proses pembagian tugas & promosi yang adil	Observasi pembagian beban kerja, promosi, dan evaluasi	Observasi non-partisipatif	RM 1
2	Faktor penghambat dan pendukung implementasi *Good governance* terintegrasi	Pola komunikasi antarunit dan koordinasi lintas jabatan dalam mendukung atau menghambat tata kelola Islami	Komunikasi formal-informal antarunit	Pertemuan unit kerja dan pelaporan bulanan	Observasi partisipatif	RM 2
		Gaya kepemimpinan (instruktif vs partisipatif) yang mencerminkan nilai amanah dan syura	Pola pengambilan keputusan pimpinan	Observasi rapat pimpinan dan sidang promosi jabatan	Observasi non-partisipatif	RM 2
		Adaptasi pegawai	Pengguna	Penerapan	Observ	RM 2

	nilai-nilai Islam	terhadap regulasi baru dan digitalisasi yang ditopang oleh etos kerja Islami	an SIMPEG, absensi digital, dan pengisian BKD	SIMPEG, absensi digital, dan pengisian BKD	asi non-partisipatif	
		Resistensi birokratis dan kultural terhadap kebijakan governance modern-Islami	Keterlambatan, ketidakhadiran, atau penolakan terbuka	Forum-forum resmi (ketidakhadiran, resistensi)	Observasi partisipatif	RM 2
		Dukungan struktural dan inisiatif lokal untuk menyiasati keterbatasan sistem	Praktik manual atau koordinasi informal	Praktik pengarsipan manual atau koordinasi informal	Observasi non-partisipatif	RM 2
3	Implikasi atau Dampak Implementasi	Perubahan disiplin, etos kerja, dan profesionalitas pegawai akibat penerapan governance Islami	Kedisiplinan waktu, kehadiran, dan kualitas kerja	Kegiatan harian kampus (absensi, jam kerja)	Observasi non-partisipatif	RM 3
		Ekspresi nilai amanah, keadilan, dan ihsan dalam pelayanan kepegawaian	Sikap pelayanan staf kepegawaian	Loket pelayanan dan interaksi staf–pegawai	Observasi partisipatif	RM 3
		Musyawarah (syura) dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada kepuasan kerja	Proses musyawarah promosi & evaluasi	Rapat evaluasi kinerja dan penentuan promosi	Observasi partisipatif	RM 3
		Integrasi nilai spiritual dengan kinerja pegawai	Doa bersama, tausiyah, shalat berjamaah	Agenda pembinaan rohani dan kegiatan keagamaan rutin	Observasi partisipatif	RM 3
4	Strategi Opti	Strategi kepemimpinan dalam mendorong	Forum pembinaan &	Forum pembinaan pegawai dan	Observasi partisip	RM 4

	malisasi	partisipasi pegawai berbasis nilai Islami	pengambilan kebijakan	rapat kebijakan	atif	
		Inovasi kebijakan kepegawaian yang memadukan efektivitas governance dan spiritualitas	Sistem merit & reward–punishment Islami	Penerapan sistem merit dan reward–punishment	Observasi non-partisipatif	RM 4
		Praktik penguatan budaya kerja Islami dalam mendukung efektivitas tata kelola	Doa bersama, etika komunikasi, simbol-simbol religius	Rutinitas kelembagaan kampus	Observasi partisipatif	RM 4
		Implementasi strategi digitalisasi berbasis nilai ihsan untuk meningkatkan efisiensi	Optimalisasi SIMPEG, BKD online, absensi digital	Penggunaan sistem digital kepegawaian	Observasi non-partisipatif	RM 4

3. **Dokumentasi**

Teknik studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi data dari wawancara dan observasi. Dokumen yang dikaji meliputi SOP kepegawaian, surat keputusan (SK), struktur organisasi, evaluasi kinerja, dan laporan kepegawaian yang tersedia di unit SDM IAIN Curup. Dokumen ini memberikan bukti administratif terkait penerapan prinsip-prinsip *Good governance* seperti transparansi dalam promosi, akuntabilitas evaluasi, dan efektivitas perencanaan SDM. Peneliti juga memeriksa sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) sebagai sumber data digital kelembagaan. Studi ini penting untuk menilai sejauh mana tata kelola formal telah diformulasikan dan dijalankan secara konsisten.

Untuk menjawab rumusan masalah pertama, dokumen yang dianalisis meliputi SOP kepegawaian, surat keputusan (SK), laporan evaluasi kinerja, serta pedoman promosi jabatan yang telah dipadukan dengan visi-misi Islami IAIN Curup. Analisis diarahkan untuk melihat sejauh mana prinsip

Good governance — seperti transparansi dalam promosi, akuntabilitas dalam evaluasi, responsivitas dalam menindaklanjuti keluhan pegawai, serta keadilan dalam pembagian tugas — dijalankan sejalan dengan nilai-nilai Islam seperti amanah, musyawarah (syura), dan ihsan (profesionalitas). Peneliti juga menelaah Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) yang digunakan untuk menilai apakah digitalisasi mendukung praktik tata kelola Islami secara efektif.

Untuk menjawab rumusan masalah kedua, dokumen yang dikaji meliputi laporan reformasi birokrasi, struktur organisasi, catatan audit internal, serta dokumen pelatihan SDM. Analisis dilakukan untuk menilai faktor struktural dan kultural yang mempengaruhi tata kelola Islami, misalnya keterbatasan SDM, resistensi terhadap digitalisasi, atau birokrasi yang kaku. Selain itu, dokumen laporan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai digunakan untuk menilai sejauh mana institusi membangun kapasitas pegawai dengan mengintegrasikan nilai akuntabilitas, partisipasi, dan etika Islami. Dengan demikian, dokumentasi ini memperlihatkan dukungan maupun hambatan yang bersumber dari sistem formal maupun budaya kerja.

Untuk menjawab rumusan masalah ketiga, dokumen yang dianalisis mencakup visi-misi institusi, kode etik pegawai, pedoman pembinaan rohani, serta laporan kegiatan keagamaan kelembagaan. Analisis diarahkan pada bagaimana nilai-nilai Islam — seperti amanah, adil, disiplin, dan syura — tertuang secara eksplisit dalam dokumen formal. Peneliti juga menelaah apakah nilai-nilai tersebut berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai, baik dalam aspek kedisiplinan, produktivitas, maupun kualitas pelayanan. Selain itu, dokumen evaluasi kinerja berbasis indikator spiritualitas diperiksa untuk menilai apakah terdapat konsistensi antara prinsip normatif (aturan tertulis) dengan praktik aktual di lapangan.

Untuk menjawab rumusan masalah keempat, dokumen yang ditelaah meliputi rencana strategis (Renstra), roadmap reformasi birokrasi, laporan inovasi pelayanan, serta kebijakan reward and punishment. Dokumen ini

memberikan dasar evaluatif untuk merumuskan strategi penguatan tata kelola kepegawaian berbasis prinsip *Good governance* dan nilai Islam. Analisis diarahkan pada upaya optimalisasi, misalnya: pengembangan SIMPEG Islami untuk meningkatkan efisiensi, penguatan regulasi berbasis merit system yang adil, serta desain program pembinaan pegawai berbasis spiritualitas kelembagaan. Dokumentasi ini digunakan untuk mengidentifikasi strategi yang realistis dan sesuai konteks, agar tata kelola kepegawaian tidak hanya profesional tetapi juga bernilai Islami.

Tabel 3. Kisi-kisi Dokumentasi

No	Variabel	Indikator	Sub-Indikator	Jenis Dokumen untuk Dianalisis	Metode	Keterangan
1	Implementasi Good Governance + Nilai Islam	Praktik transparansi dalam penyampaian informasi kepegawaian berbasis nilai amanah	Keterbukaan informasi & amanah penyampaian	Notulen rapat pegawai, pengumuman resmi, arsip publikasi informasi	Analisis dokumen	RM 1
		Akuntabilitas pimpinan dan staf dalam mempertanggungjawabkan tugas dan kewenangan	Laporan & pertanggungjawaban kerja	Laporan kinerja unit kepegawaian, laporan tahunan, dokumen pertanggungjawaban kerja	Analisis dokumen	RM 1
		Responsivitas pimpinan terhadap keluhan dan aspirasi pegawai dengan pendekatan syura	Penyelesaian sengketa & pengaduan pegawai	Dokumen berita acara penyelesaian sengketa internal, arsip pengaduan pegawai	Analisis dokumen	RM 1
		Partisipasi pegawai dalam pengambilan	Hasil musyawarah &	Notulen rapat koordinasi	Analisis doku	RM 1

		keputusan strategis secara musyawarah	keterlibatan pegawai	bidang kepegawaian, dokumen hasil musyawarah	men	
		Efisiensi pelaksanaan layanan kepegawaian berbasis sistem digital Islami	Log & monitoring sistem digital	Manual penggunaan SIMPEG, log absensi online, laporan monitoring sistem	Analisis dokumen	RM 1
		Efektivitas implementasi kebijakan kepegawaian yang mengacu pada visi Islami	SOP & SK distribusi tugas	Standar Operasional Prosedur (SOP), surat keputusan distribusi tugas	Analisis dokumen	RM 1
		Keadilan dalam distribusi beban kerja dan kesempatan promosi jabatan	Dokumen pembagian tugas & promosi	Dokumen pembagian tugas, SK rotasi dan promosi jabatan	Analisis dokumen	RM 1
2	Faktor penghambat dan pendukung implementasi *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam	Transparansi faktor kontekstual dalam reformasi birokrasi	Sosialisasi regulasi baru	Dokumen sosialisasi regulasi baru, surat edaran kebijakan	Analisis dokumen	RM 2
		Akuntabilitas sistem struktural dalam evaluasi kepegawaian	Audit & evaluasi kinerja	Laporan audit internal, dokumen hasil evaluasi kinerja	Analisis dokumen	RM 2
		Responsivitas kelembagaan terhadap dinamika teknologi dan sistem digital	Evaluasi & panduan sistem	Panduan penggunaan aplikasi e-kinerja, laporan evaluasi sistem	Analisis dokumen	RM 2

		Partisipasi pegawai dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi	Pelatihan & pengembangan SDM	Daftar hadir pelatihan, modul pelatihan, laporan kegiatan	Analisis dokumen	RM 2
		Efisiensi adaptasi organisasi terhadap keterbatasan SDM	Pengarsipan & laporan keterbatasan SDM	Dokumen pengarsipan unit kerja, laporan keterbatasan SDM	Analisis dokumen	RM 2
		Efektivitas struktur dan sistem merit dalam mendukung tata kelola Islami	Seleksi jabatan & penilaian kinerja	Dokumen seleksi jabatan, pedoman penilaian kinerja	Analisis dokumen	RM 2
		Keadilan regulasi internal dalam reward and punishment	Penghargaan & sanksi disiplin	SK pemberian penghargaan, SK sanksi disiplin, pedoman kepegawaian	Analisis dokumen	RM 2
3	Implikasi atau Dampak Implementasi	Transparansi integrasi nilai Islam dalam manajemen	Visi–misi & sosialisasi nilai Islam	Dokumen visi–misi kampus, notulen rapat sosialisasi visi–misi	Analisis dokumen	RM 3
		Akuntabilitas pegawai dalam menjalankan tugas sesuai etika Islami	Evaluasi kerja staf	Laporan pelayanan administrasi, catatan evaluasi kerja staf	Analisis dokumen	RM 3
		Responsivitas kelembagaan dalam mengakomodasi kebutuhan spiritual pegawai	Pembinaan rohani pegawai	Jadwal kegiatan rohani, laporan pembinaan rohani pegawai	Analisis dokumen	RM 3
		Partisipasi pegawai dalam	Kegiatan keagamaan	Daftar hadir pengajian	Analisis	RM 3

		kegiatan pembinaan moral dan spiritual	rutin	rutin, dokumentasi kegiatan keagamaan	dokumen	
		Efisiensi pembinaan rohani dalam mendukung kinerja pegawai	Efektivitas program rohani	Laporan kegiatan pembinaan rohani, evaluasi efektivitas program	Analisis dokumen	RM 3
		Efektivitas internalisasi nilai amanah, adil, dan ihsan dalam budaya kerja	Etika kerja Islami	Pedoman etika kerja Islami, laporan evaluasi budaya kerja	Analisis dokumen	RM 3
		Keadilan dalam perlakuan antarpegawai sesuai prinsip ukhuwah	Supervisi & interaksi kerja	Laporan supervisi pimpinan, dokumentasi interaksi kerja	Analisis dokumen	RM 3
4	Strategi Optimalisasi	Transparansi strategi peningkatan tata kelola Islami	Rencana strategis & sosialisasi kebijakan	Dokumen rencana strategis, laporan sosialisasi kebijakan	Analisis dokumen	RM 4
		Akuntabilitas implementasi inovasi pelayanan kepegawaian	Inovasi layanan & program digital	Laporan inovasi layanan kepegawaian, dokumentasi program digital	Analisis dokumen	RM 4
		Responsivitas strategi pengembangan SIMPEG Islami	Pelatihan & uji coba sistem	Panduan pelatihan SIMPEG, laporan uji coba sistem	Analisis dokumen	RM 4

D. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman, yang meliputi tiga komponen utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses reduksi data dilakukan sejak tahap awal pengumpulan data, yakni dengan menyaring informasi berdasarkan fokus tema yang merujuk pada rumusan masalah. Informasi yang tidak relevan atau tidak menjawab pertanyaan penelitian dieliminasi, sementara data yang dianggap penting dikodefikasi berdasarkan kategori tematik yang telah ditentukan sebelumnya. Langkah ini penting untuk menyederhanakan kompleksitas data kualitatif yang sangat kaya, agar memudahkan proses interpretasi selanjutnya. Reduksi dilakukan secara sistematis dan berulang, untuk memastikan bahwa data yang dipilih benar-benar representatif dan bermakna.

Langkah berikutnya adalah penyajian data dalam bentuk matriks tematik yang tersusun berdasarkan rumusan masalah dan indikator yang telah ditetapkan. Matriks ini digunakan untuk mengorganisir data dari berbagai sumber—baik wawancara, observasi, maupun dokumen—ke dalam kategori yang memudahkan analisis tematik. Penyajian data tidak sekadar menampilkan kutipan informan, melainkan juga menyertakan penjelasan naratif yang menjembatani data mentah dengan makna yang dikonstruksikan oleh peneliti. Dengan demikian, penyajian data tidak bersifat deskriptif semata, melainkan juga bersifat analitis dan reflektif. Format matriks ini membantu peneliti dalam mengidentifikasi pola, kecenderungan, dan hubungan antartema, yang nantinya menjadi dasar dalam menarik kesimpulan.

Penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses interpretasi yang berlandaskan pada prinsip triangulasi data. Peneliti membandingkan dan mengaitkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi untuk memastikan validitas temuan. Triangulasi dilakukan secara konsisten sepanjang proses analisis untuk menghindari bias subjektivitas dan memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan bersifat kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Teknik tambahan seperti member check

(konfirmasi data kepada informan) dan peer debriefing (diskusi hasil sementara dengan kolega akademik) juga digunakan untuk memperkuat keabsahan interpretasi. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menarik kesimpulan yang tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga interpretatif dan kontekstual, sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif berbasis studi kasus.

E. Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data sangat ditentukan oleh seberapa dapat dipercaya temuan yang diperoleh dari lapangan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti berupaya menjaga kepercayaan tersebut dengan beberapa cara. Salah satunya melalui *member checking*, yaitu mengonfirmasi kembali hasil wawancara dan penafsiran data kepada para informan. Peneliti meminta mereka meninjau kembali apakah isi dan makna yang dituliskan sudah sesuai dengan apa yang mereka maksudkan. Dengan langkah ini, hasil penelitian benar-benar mencerminkan pengalaman dan pandangan informan secara apa adanya.

Selain itu, peneliti juga melakukan *peer debriefing* atau diskusi dengan rekan sejawat. Diskusi ini dilakukan untuk menguji ketepatan analisis dan menghindari penafsiran yang terlalu dipengaruhi oleh sudut pandang pribadi peneliti. Melalui pertukaran pikiran dengan rekan yang memahami bidang kajian ini, peneliti dapat melihat data dari sudut pandang lain dan memperdalam pemahaman terhadap temuan yang ada.

Keabsahan data juga dijaga melalui aspek *dependability* dan *confirmability*. Untuk menjaga *dependability*, peneliti menyusun dokumentasi lengkap mengenai seluruh proses penelitian dalam bentuk *audit trail*. Dokumentasi ini meliputi catatan lapangan, transkrip wawancara, hasil observasi, catatan refleksi, serta berbagai keputusan metodologis yang diambil selama penelitian berlangsung. Dengan adanya catatan yang lengkap dan tersusun rapi, proses penelitian dapat ditelusuri kembali secara runtut dan logis dari awal hingga akhir.

Sementara itu, *confirmability* dijaga dengan memastikan bahwa setiap temuan yang disajikan benar-benar bersumber dari data lapangan, bukan dari dugaan atau pendapat pribadi peneliti. Dalam penulisan laporan, peneliti membedakan secara jelas antara data asli dan hasil penafsiran. Kutipan langsung dari wawancara dan hasil pengamatan disertakan sebagai bukti, sehingga pembaca dapat melihat dasar dari setiap kesimpulan yang dibuat.

Aspek terakhir adalah *transferability*, yaitu sejauh mana hasil penelitian ini dapat dipahami dan digunakan pada konteks lain yang memiliki kesamaan karakteristik. Untuk mendukung hal ini, peneliti menyajikan *thick description*, yaitu gambaran yang rinci dan mendalam mengenai kondisi sosial, budaya organisasi, serta sistem manajerial di IAIN Curup. Dengan penjelasan yang cukup detail, pembaca dapat menilai sendiri apakah temuan penelitian ini relevan untuk diterapkan di PTKIN lain yang memiliki kondisi serupa.

Dengan langkah-langkah tersebut, penelitian ini berupaya memastikan bahwa data yang digunakan dapat dipercaya, dapat ditelusuri kembali, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Meskipun penelitian ini merupakan studi kasus pada satu institusi, kejelasan proses dan kelengkapan penjelasan memungkinkan temuan yang dihasilkan memiliki nilai yang lebih luas bagi pengembangan tata kelola kepegawaian di lingkungan pendidikan tinggi Islam.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

1. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian Di IAIN Curup

Bagian ini menjelaskan hasil penelitian yang bersumber dari Wawancara, dianalisis melalui tahapan coding tematik, dan diringkas ke dalam tema-tema kunci yang dikodifikasi pada Tabel 4 tentang implementasi prinsip-prinsip *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup. Data dikelola melalui open coding untuk menangkap unit makna, lalu axial coding untuk menautkan kategori dengan konteks tata kelola bernilai Islami. Seleksi tema dilakukan secara iteratif dengan menimbang konsistensi antarpartisipan, kejenuhan data, dan keterkaitan dengan pilar *Good governance*, sehingga tiap indikator dipetakan ke dua fokus tematik yang saling melengkapi (proses dan nilai). Hasilnya memotret tujuh ranah utama: pemahaman aktor atas tata kelola Islami, mekanisme akuntabilitas, partisipasi berbasis syura, efektivitas–efisiensi digitalisasi berlandaskan amanah–ihsan, persepsi keadilan dalam distribusi dan promosi, responsivitas pimpinan, serta koordinasi antarlembaga yang dibingkai budaya musyawarah. Setiap tema menunjukkan pola praktik yang berulang dan integrasi nilai Islam (amanah, adil, ihsan, syura) dengan pilar *Good governance* (transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas). Kredibilitas temuan diperkuat melalui triangulasi sumber dan penelusuran konsistensi naratif, sehingga yang tersaji merupakan konstruksi berbasis evidensi, bukan sekadar opini. Dengan demikian, Tabel 4 berfungsi sebagai peta konseptual yang menghubungkan indikator dengan dua turunan tema, memperlihatkan bagaimana kebijakan dan perilaku organisasi saling menguatkan dalam praktik. Uraian ini menyiapkan kerangka baca agar pembaca dapat menafsirkan butir-butir temuan secara utuh, terstruktur, dan relevan dengan tujuan riset.

Tabel 4. Kodifikasi Data Wawancara tentang Implementasi Prinsip-Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian Di IAIN Curup

No	Indikator	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Pemahaman aktor terhadap prinsip *Good governance* yang diintegrasikan dengan nilai Islam	Pemahaman nilai tata kelola Islami	Internaliasi prinsip *Good governance*
2	Mekanisme akuntabilitas dalam pengambilan keputusan berbasis prinsip *Good governance* dan nilai Islam	Transparansi dalam keputusan	Sistem pertanggungjawaban Islami
3	Partisipasi pegawai dalam perencanaan, evaluasi, dan pengambilan keputusan yang mencerminkan prinsip syura	Musyawarah sebagai mekanisme partisipasi	Keterlibatan pegawai dalam kebijakan
4	Efektivitas dan efisiensi sistem kepegawaian setelah integrasi digitalisasi dan nilai Islam	Optimalisasi digitalisasi kepegawaian	Integrasi nilai Islami dalam sistem
5	Persepsi terhadap keadilan dan amanah dalam distribusi kerja, promosi, dan penghargaan	Keadilan distribusi kerja	Amanah dalam promosi dan penghargaan
6	Responsivitas pimpinan dan unit kerja dalam menanggapi kebutuhan, keluhan, serta aspirasi pegawai berbasis nilai Islam	Kepedulian pimpinan terhadap pegawai	Mekanisme penyelesaian aspirasi Islami
7	Mekanisme koordinasi dan budaya musyawarah antarlembaga dalam implementasi kebijakan	Koordinasi antarlembaga	Budaya syura dalam kebijakan

a. Pemahaman aktor terhadap prinsip *Good governance* yang diintegrasikan dengan nilai Islam

Pelaksanaan tata kelola kepegawaian di IAIN Curup tidak hanya didasarkan pada prinsip modern manajemen publik, melainkan juga dipadukan dengan nilai-nilai Islam. Para aktor, baik pimpinan maupun pejabat birokrasi, menempatkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsivitas, partisipasi, efisiensi, efektivitas, dan keadilan sebagai

kerangka kerja utama yang dipadukan dengan nilai amanah, adil, syura, dan ihsan. Pemahaman ini menjadi fondasi bagi setiap kebijakan dan praktik dalam pengelolaan kepegawaian, sehingga tata kelola tidak hanya memenuhi standar administratif, tetapi juga berlandaskan tanggung jawab moral dan spiritual. Pendekatan ganda ini membentuk budaya kerja yang menautkan capaian kinerja dengan keutamaan akhlak. Melalui penguatan nilai, proses manajerial tidak berhenti pada kepatuhan prosedur, tetapi berkembang menjadi etos pelayanan publik yang bernilai ibadah. Konsekuensinya, indikator kinerja dipahami bersama sebagai amanah bersama, bukan semata target kuantitatif. Dalam kerangka itu, keterbukaan informasi, keadilan prosedural, dan akuntabilitas personal dielaborasi sebagai bagian tak terpisahkan dari pembinaan rohani dan profesionalitas.

1) Pemahaman Nilai Tata Kelola Islami

Para aktor memahami bahwa nilai-nilai tata kelola Islami telah selaras dengan prinsip-prinsip *Good governance*. Amanah dipahami sebagai dasar dari transparansi dan akuntabilitas, sementara keadilan menjadi inti dari distribusi kerja dan promosi jabatan. Kesadaran ini membentuk orientasi kebijakan kepegawaian yang tidak sekadar teknokratis, melainkan bernilai ibadah. Penekanan pada ihsan mengangkat standar mutu kerja agar detail pelayanan dikelola sungguh-sungguh, bukan sekadar menggugurkan kewajiban. Di saat yang sama, syura dipandang sebagai alat konsolidasi makna, sehingga aspirasi pegawai diolah menjadi masukan substantif bagi kebijakan. Dengan horizon nilai tersebut, keputusan kepegawaian memperoleh legitimasi ganda: sah secara administratif dan bermartabat secara spiritual. Kerangka nilai ini juga menjadi filter etis untuk mencegah praktik favoritisme atau ketidakadilan yang berpotensi melemahkan kepercayaan internal.

> *“Bagi kami, prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen pegawai tidak bisa dilepaskan dari nilai amanah. Karena itu setiap kebijakan harus terbuka, jelas, dan dapat dipertanggungjawabkan, tidak hanya di hadapan manusia, tetapi juga di hadapan Allah.” (Rektor, 3-9-2025)*

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa pemahaman terhadap tata kelola Islami menekankan keterbukaan dan pertanggungjawaban sebagai amanah yang bernilai spiritual. Transparansi ditempatkan sebagai konsekuensi iman, bukan semata-mata kepatuhan regulasi. Dengan bingkai amanah, kebijakan yang terbuka menjadi instrumen pendidikan moral bagi seluruh pegawai. Ini menumbuhkan kepercayaan karena publik internal melihat konsistensi antara nilai yang diyakini dan tindakan yang dijalankan. Akhirnya, orientasi spiritual memperkuat akuntabilitas substantif—laporan bukan hanya dokumen, melainkan cermin integritas. Dalam iklim seperti ini, deviasi prosedur lebih cepat terdeteksi karena standar etiknya jelas dan disepakati bersama.

> *“Kami memahami bahwa keadilan adalah ruh dari tata kelola Islami. Karena itu dalam pembagian beban kerja maupun kesempatan promosi, kami selalu berusaha menempatkan keadilan sebagai prinsip utama agar tidak menimbulkan kecemburuan di antara pegawai.” (Kepala Biro, 4-9-2025)*

Ungkapan ini menunjukkan bahwa prinsip keadilan dipahami secara praktis dalam kebijakan kepegawaian. Keadilan dikerjakan melalui instrumen nyata seperti pemerataan beban, kriteria kinerja yang terukur, dan prosedur promosi yang transparan. Dampaknya adalah menurunnya peluang konflik laten yang sering bersumber dari persepsi ketidakadilan. Ketika prosedur terasa adil, partisipasi dan kolaborasi meningkat karena pegawai melihat hubungan langsung antara usaha dan hasil. Pada level budaya, keadilan menjadi perekat sosial yang mencegah polarisasi dan meneguhkan kohesi organisasi.

Hal ini pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas karena energi organisasi tidak habis untuk mengelola sengketa internal.

> *"Dalam pandangan kami, nilai ihsan itu hadir pada detail pelayanan, ketepatan waktu, ketelitian administrasi, dan sikap santun. Hal-hal kecil ini yang membuat tata kelola bukan sekadar prosedur, tetapi cerminan ibadah dalam pekerjaan." (Kabag Umum, 4-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa nilai ihsan dipahami sebagai standar mutu perilaku kerja yang menyatu dengan proses layanan sehari-hari, sehingga kualitas administratif memperoleh kedalaman makna spiritual. Ihsan menggerakkan pegawai untuk bekerja melampaui standar minimal, dengan memperhatikan ketepatan dan keramahan layanan. Detail operasional—seperti akurasi data dan ketertiban arsip—diangkat sebagai indikator adab profesional. Skala mikro ini berdampak makro: kepercayaan terhadap unit layanan meningkat karena konsistensi mutu yang terasa. Dengan demikian, ihsan mengubah paradigma layanan: dari "cepat-selesai" menjadi "tepat, rapi, dan menentramkan". Budaya mutu berbasis ihsan juga menginternalisasi pengendalian diri, sehingga pengawasan tidak perlu selalu eksternal dan represif.

> *"Syura bagi kami bukan simbol, melainkan kerangka berpikir. Ketika rancangan kebijakan dibuka untuk masukan, kami melihat itu sebagai cara menunaikan amanah dengan melibatkan hikmah kolektif, sehingga keputusan lebih kuat dan dirasakan adil." (Rektor, 3-9-2025)*

Ucapan tersebut memperlihatkan bahwa partisipasi dipandang sebagai ibadah sosial; musyawarah memberi legitimasi moral pada keputusan sekaligus memperkecil resistensi karena aspirasi telah diwadahi dari awal. Syura berperan sebagai proses seleksi gagasan yang menguji kelayakan teknis dan keselarasan nilai. Melalui mekanisme ini, kebijakan tidak mudah dibajak oleh preferensi sempit atau kepentingan sesaat. Keterlibatan kolektif juga membangun rasa

memiliki sehingga implementasi lebih lancar. Hasilnya, kualitas keputusan meningkat karena dihasilkan melalui uji publik internal yang sehat. Pada akhirnya, syura mengkristalkan kebijakan sebagai milik bersama yang dijaga bersama.

2) Internalisasi Prinsip *Good governance*

Selain pemahaman normatif, para aktor juga menekankan pentingnya internalisasi prinsip *Good governance* dalam perilaku organisasi. Transparansi, akuntabilitas, dan musyawarah tidak berhenti pada konsep, tetapi ditanamkan dalam budaya kerja sehingga menjadi karakter kelembagaan. Internalisasi berlangsung melalui kebiasaan yang terstruktur—pelaporan berkala, forum umpan balik, dan evaluasi terbuka—yang mengubah nilai menjadi rutinitas. Dengan pola demikian, kepatuhan pada prosedur bukan karena tekanan, melainkan kesadaran dan kebanggaan profesional. Proses ini sekaligus membangun mekanisme kontrol sejawat (peer control) yang mendorong disiplin dan saling asah. Pada gilirannya, pengawasan pimpinan menjadi lebih strategis karena basis akuntabilitas telah hidup di level unit kerja.

> *"Akuntabilitas yang kami maksud bukan hanya soal laporan di akhir tahun. Kami selalu menekankan agar setiap staf menyadari bahwa setiap keputusan atau pekerjaan yang dilakukan harus bisa dipertanggungjawabkan secara moral dan profesional." (Kabag Umum, 4-9-2025)*

Pernyataan ini menggambarkan bahwa akuntabilitas dipahami sebagai kesadaran kolektif yang diinternalisasi, bukan sekadar kewajiban formal. Dengan menautkan dimensi moral, standar kerja naik dari kepatuhan administratif menuju integritas personal. Akuntabilitas harian mendorong dokumentasi yang rapi dan keputusan yang berbasis data. Ini meminimalkan ruang rasionalisasi atas kelalaian karena setiap tindakan memiliki jejak tanggung jawab. Budaya seperti ini menumbuhkan kepercayaan vertikal dan horizontal

dalam organisasi. Ketika akuntabilitas menjadi habitus, koreksi dan perbaikan berlangsung alami tanpa menunggu instruksi khusus.

> *"Dalam setiap kebijakan kepegawaian, kami selalu mengedepankan musyawarah. Syura kami jadikan pedoman sehingga keputusan yang diambil bukan hanya sah secara administratif, tetapi juga memiliki legitimasi moral karena disepakati bersama." (Rektor, 3-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa syura menjadi bentuk internalisasi prinsip partisipasi. Musyawarah dijadikan mekanisme utama dalam pengambilan keputusan sehingga keputusan memiliki kekuatan administratif sekaligus legitimasi moral yang Islami. Proses kesepakatan membangun komitmen implementasi sejak dini, karena pihak-pihak terkait telah terlibat dalam perumusan. Hal ini mengurangi resistensi dan mempercepat penyelesaian hambatan teknis. Selain itu, dokumentasi hasil syura menjadi referensi bersama yang menjaga konsistensi pelaksanaan. Dengan demikian, partisipasi tidak retoris, melainkan produktif dan mengikat.

> *"Kami membiasakan pelaporan progres mingguan yang ringkas dan terbuka di hadapan tim. Dengan begitu, setiap orang belajar bertanggung jawab atas targetnya dan saling mengingatkan jika ada deviasi." (Kepala Biro, 4-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan internalisasi akuntabilitas operasional melalui ritme pelaporan yang teratur, membangun kedisiplinan bersama dan pengawasan sejawat yang konstruktif. Format singkat dan terbuka membuat masalah cepat terlihat serta mudah ditindaklanjuti. Kebiasaan ini juga melatih kejelasan prioritas dan manajemen waktu di level individu. Di sisi lain, budaya check-in reguler memperkuat koordinasi lintas tugas tanpa menambah beban rapat berlebih. Ketika progres transparan, penghargaan dan koreksi dapat diberikan proporsional. Alhasil, kualitas eksekusi kebijakan meningkat karena ada siklus umpan balik yang nyata.

> *"Setiap perubahan prosedur kami uji coba secara terbatas, lalu kami perbaiki berdasarkan masukan pegawai. Siklus ini*

membuat transparansi dan responsivitas menjadi kebiasaan, bukan instruksi sesaat." (Kabag Umum, 4-9-2025)

Ungkapan tersebut menegaskan bahwa internalisasi terjadi lewat mekanisme belajar-ulang (iteratif) yang konsisten; prinsip *Good governance* dibakukan dalam kebiasaan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Pilot testing mencegah risiko skala penuh dan memberi ruang eksperimental yang aman. Responsivitas terjaga karena masukan lapangan diolah cepat menjadi penyesuaian prosedur. Transparansi hadir melalui penyampaian hasil uji coba dan alasan perubahan, sehingga pegawai memahami konteks koreksi. Pola ini menumbuhkan budaya continuous improvement berbasis nilai: efektif secara manajerial, sahih secara etik. Pada akhirnya, organisasi menjadi adaptif tanpa kehilangan kompas moralnya.

Simpulannya, hasil wawancara menunjukkan bahwa prinsip-prinsip good governance seperti transparansi, akuntabilitas, dan musyawarah telah diinternalisasi dari tataran normatif menjadi bagian dari budaya kelembagaan melalui rutinitas terstruktur seperti pelaporan berkala, forum umpan balik, dan evaluasi terbuka yang memupuk kontrol sejawat serta disiplin kerja. Akuntabilitas dipahami sebagai tanggung jawab moral dan profesional yang melekat pada setiap keputusan, sehingga dokumentasi rapi, keputusan berbasis data, dan jejak pertanggungjawaban menjadi praktik harian yang memperkuat kepercayaan vertikal maupun horizontal. Musyawarah atau syura berfungsi sebagai mekanisme partisipatif yang memberi legitimasi moral dan administratif sejak tahap perumusan kebijakan, menurunkan resistensi, serta mempercepat penyelesaian hambatan teknis karena semua pihak terlibat sejak awal. Kebiasaan pelaporan progres mingguan menumbuhkan kedisiplinan, mengungkap deviasi lebih dini, dan menyelaraskan prioritas tanpa menambah beban rapat, sehingga penghargaan dan koreksi dapat diberikan secara proporsional. Selain itu, pola uji coba terbatas yang diikuti perbaikan

berkelanjutan menumbuhkan responsivitas dan transparansi prosedural, menjadikan peningkatan mutu sebagai kebiasaan yang hidup di lingkungan kerja. Secara keseluruhan, internalisasi nilai-nilai tersebut menjadikan pengawasan pimpinan lebih strategis karena akuntabilitas telah berakar di level unit kerja, sementara organisasi berkembang menjadi lebih adaptif, efektif secara manajerial, dan berlandaskan kompas etik serta spiritual institusi.

b. Mekanisme Akuntabilitas dalam Pengambilan Keputusan Berbasis Prinsip *Good governance* dan Nilai Islam

Di IAIN Curup, mekanisme akuntabilitas dalam pengambilan keputusan dipahami sebagai proses yang harus mencerminkan keterbukaan, kejujuran, dan amanah. Setiap kebijakan dipandang tidak hanya sebagai produk administratif, tetapi juga sebagai wujud dari tanggung jawab moral dan spiritual. Oleh karena itu, akuntabilitas tidak sekadar hadir pada tahap pelaporan, melainkan menyertai seluruh proses mulai dari perumusan hingga implementasi keputusan. Prinsip-prinsip *Good governance* dipadukan dengan nilai Islam sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih transparan, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan. Integrasi ini tampak pada disiplin dokumentasi, kejelasan alasan kebijakan, serta konsistensi feedback loop yang melibatkan pemangku kepentingan. Melalui pola tersebut, kepercayaan pegawai terhadap pimpinan meningkat, sementara kualitas keputusan terjaga oleh kombinasi standar prosedural dan teladan moral.

1) Transparansi dalam Keputusan

Transparansi menjadi inti dari praktik akuntabilitas yang dijalankan oleh pimpinan. Dengan keterbukaan, kebijakan yang dibuat tidak hanya mudah dipahami, tetapi juga memberi rasa kepercayaan bagi pegawai terhadap pimpinan kampus. Praktik ini meliputi penyampaian rasional kebijakan, pelibatan pemangku kepentingan

sejak tahap perancangan, dan penyediaan kanal informasi yang tertata agar tidak terjadi multitafsir. Transparansi yang konsisten juga mendorong budaya dialog yang sehat dan mengurangi potensi resistensi di tahap implementasi. Dengan demikian, keterbukaan bukan sekadar formalitas administratif, melainkan instrumen pembelajaran organisasi yang meneguhkan legitimasi keputusan.

> *"Dalam setiap rapat pimpinan, kami selalu menjelaskan dasar pertimbangan dan tujuan dari kebijakan yang dibuat. Dengan cara itu, semua pihak mengetahui alasan di balik keputusan, bukan hanya menerima hasilnya begitu saja." (Dekan Tarbiyah, 8-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa transparansi dipraktikkan melalui komunikasi yang jelas dan terstruktur. Penjelasan mengenai dasar keputusan membantu menciptakan pemahaman bersama dan mengurangi potensi kesalahpahaman atau ketidakpuasan. Penekanan pada rationale kebijakan menunjukkan bahwa proses bukan sekadar formalitas, melainkan sarana pembelajaran organisasi. Ketika alasan kebijakan disampaikan, ruang dialog terbuka tanpa mengaburkan otoritas pengambil keputusan. Pola ini meneguhkan kejelasan arah dan memperkuat legitimasi keputusan di mata pegawai.

> *"Kami selalu mendokumentasikan setiap keputusan secara resmi. Dokumen itu bisa ditinjau kembali jika ada evaluasi atau pertanyaan, sehingga keputusan yang diambil benar-benar terbuka dan tidak menimbulkan kecurigaan." (Wakil Rektor II, 3-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa transparansi diwujudkan dalam bentuk dokumentasi formal yang mudah dilacak. Dokumentasi menyediakan audit trail yang penting untuk evaluasi, klarifikasi, dan perbaikan berkelanjutan. Mekanisme ini menutup ruang spekulasi karena informasi tersedia secara sahih dan konsisten. Dengan bukti tertulis, tata kelola tidak bergantung pada ingatan individual,

melainkan pada sistem yang rapi. Hal tersebut memperkuat budaya akuntabilitas yang kolektif.

> *"Rancangan kebijakan kami bagikan lebih awal berikut matriks risiko dan opsi alternatif, sehingga masukan datang sebelum keputusan difinalkan. Dengan begitu, transparansi hadir sejak hulu proses, bukan baru setelah kebijakan disahkan." (Wakil Rektor II, 3-9-2025)*

Ucapan ini menegaskan transparansi proaktif, di mana informasi kritis dibuka pada tahap perancangan. Membagikan risiko dan alternatif memperkaya kualitas debat kebijakan dan meminimalkan dampak tak terduga. Partisipasi yang terbangun sejak awal memperkecil resistensi sekaligus menambah rasa memiliki. Transparansi hulu–hilir menjadikan keputusan lebih matang secara teknis dan moral. Strategi ini sejalan dengan prinsip informed consent dalam tata kelola modern.

> *"Kami juga menyiapkan portal dokumen dengan versi yang jelas dan batas waktu sosialisasi, sehingga siapa pun dapat memeriksa isi, perubahan, dan tanggapan resmi. Ketertiban informasi ini membuat keputusan dapat dipahami tanpa multitafsir." (Dekan FUAD, 8-9-2025)*

Pernyataan tersebut memperlihatkan penguatan transparansi melalui infrastruktur informasi yang tertib. Penandaan versi dan tenggat sosialisasi mencegah kebingungan di lapangan. Akses yang setara terhadap dokumen mengurangi asimetri informasi antarpemangku kepentingan. Standarisasi kanal komunikasi memastikan pesan kebijakan tidak terdistorsi. Dengan demikian, keterbukaan menjadi praktik yang berulang dan terjaga kualitasnya.

2) Sistem Pertanggungjawaban Islami

Pertanggungjawaban Islami diwujudkan dalam bentuk kesadaran bahwa setiap keputusan adalah amanah yang akan dipertanggungjawabkan, tidak hanya kepada manusia tetapi juga

kepada Allah. Karena itu, setiap laporan kerja harus jujur dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Akuntabilitas dipandang sebagai disiplin moral yang mengikat proses dari hulu ke hilir: perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, hingga evaluasi. Pendekatan ini memperkuat integritas pribadi dan kelembagaan serta mencegah penyimpangan sejak dini. Di saat yang sama, mekanisme check and balance dihidupkan melalui audit, klarifikasi, dan perbaikan terdokumentasi. Dengan kerangka demikian, akuntabilitas menjadi siklus pembelajaran berkelanjutan yang selaras dengan nilai amanah.

> *"Setiap kebijakan selalu kami lengkapi dengan laporan pertanggungjawaban. Kami tekankan kepada staf bahwa laporan ini tidak boleh hanya formalitas, tapi harus sesuai dengan realitas yang ada di lapangan." (Dekan Syariah, 8-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa laporan pertanggungjawaban diposisikan sebagai refleksi kejujuran, bukan sekadar kewajiban administratif. Standar kebenaran data dijaga melalui pembuktian dan verifikasi, sehingga isi laporan dapat diandalkan. Orientasi pada realitas lapangan mendorong perbaikan yang tepat sasaran. Dengan cara ini, pelaporan menjadi instrumen pendidikan etis bagi seluruh staf. Nilai amanah hadir sebagai inti kualitas data dan tindakan.

> *"Saya meyakini bahwa setiap keputusan adalah amanah. Karena itu, apa pun yang saya putuskan harus bisa saya jelaskan kepada atasan, bawahan, maupun masyarakat. Pada akhirnya, semua itu akan saya pertanggungjawabkan juga di hadapan Allah." (Wakil Rektor II, 3-9-2025)*

Ungkapan ini memperlihatkan bahwa pertanggungjawaban Islami tidak hanya berkaitan dengan sistem birokrasi, tetapi juga dengan kesadaran spiritual. Dimensi religius memperkuat integritas pribadi sekaligus integritas kelembagaan. Landasan spiritual tersebut menjadi pagar internal bagi penyimpangan kebijakan. Keterkaitan antara akuntabilitas vertikal dan horizontal memperluas cakupan

tanggung jawab. Dengan demikian, keputusan terikat oleh etika dan aturan sekaligus.

> *"Kami menerapkan check and balance melalui audit internal yang menilai kepatuhan prosedur dan adab layanan. Jika ditemukan kekurangan, tersedia mekanisme klarifikasi dan perbaikan yang tercatat agar tidak terulang." (Wakil Rektor II, 3-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan akuntabilitas yang operasional melalui pengawasan sistematik dan humanis. Penilaian tidak berhenti pada angka, melainkan menyentuh kualitas etika pelayanan. Jalur klarifikasi mencegah budaya saling menyalahkan dan mengarahkan pada pembelajaran. Pencatatan perbaikan menjaga memori institusional agar koreksi berbuah kebiasaan baik. Rangkaian ini menjadikan akuntabilitas sebagai siklus plan–do–check–act bernilai Islami.

> *"Setiap akhir siklus program kami buat after action review yang memuat deviasi, akar masalah, dan rencana pemulihan. Pelajaran yang diperoleh kami jadikan standar baru agar kualitas putusan berikutnya meningkat." (Dekan Syariah, 8-9-2025)*

Pernyataan tersebut menegaskan akuntabilitas yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. After action review menjadi ruang refleksi kolektif untuk menautkan data dengan nilai. Dengan mendokumentasikan deviasi dan tindak lanjut, institusi membangun disiplin belajar. Standar baru yang lahir dari refleksi memperkaya SOP dengan kebijaksanaan praktis. Inilah bentuk pertanggungjawaban yang tidak hanya menilai output, tetapi juga memurnikan proses sesuai amanah.

c. Partisipasi Pegawai dalam Perencanaan, Evaluasi, dan Pengambilan Keputusan yang Mencerminkan Prinsip Syura

Partisipasi pegawai dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup dipahami sebagai bentuk penerapan prinsip syura yang menjadi ruh

dalam tata kelola Islami. Melalui musyawarah, setiap pegawai diberi kesempatan untuk menyampaikan pandangan, masukan, bahkan kritik terhadap kebijakan yang akan dirumuskan. Proses ini menciptakan suasana inklusif yang tidak hanya mengedepankan otoritas pimpinan, tetapi juga mengutamakan keterlibatan kolektif. Dengan demikian, prinsip *Good governance* terwujud melalui keterbukaan dan partisipasi, sementara nilai Islam tercermin dalam budaya syura yang menekankan persamaan dan kebersamaan. Rangkaian forum, mulai dari rapat rutin hingga lokakarya evaluatif, dirancang untuk membuka ruang dialog yang setara. Setiap masukan didokumentasikan, ditindaklanjuti, dan diinformasikan kembali, sehingga kejelasan proses terjaga. Pola ini menumbuhkan rasa memiliki terhadap kebijakan dan memperkuat kepercayaan pegawai pada kepemimpinan. Pada akhirnya, partisipasi yang bertopang nilai syura menjadi fondasi legitimasi moral dan efektivitas kebijakan.

1) Musyawarah sebagai Mekanisme Partisipasi

Musyawarah dijadikan sarana utama untuk memastikan bahwa suara pegawai terakomodasi dalam perencanaan dan evaluasi. Mekanisme ini menjadi simbol integrasi antara tata kelola modern yang partisipatif dengan ajaran Islam. Forum musyawarah dilangsungkan secara berkala dengan agenda yang jelas agar diskusi tetap fokus dan produktif. Hasil diskusi disarikan dalam notula yang akurat untuk memastikan akuntabilitas dan memungkinkan peninjauan ulang. Selain itu, penyelenggara forum mendorong keterlibatan merata dengan membagi waktu bicara dan memberi kesempatan kelompok yang biasanya kurang bersuara.

> *"Dalam setiap perencanaan program, kami selalu mengundang pegawai untuk duduk bersama. Pendapat mereka kami dengar dan kami catat, karena keputusan yang baik harus lahir dari musyawarah, bukan hanya dari pimpinan." (Kasubbag Umum, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa musyawarah menjadi wadah nyata bagi pegawai untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Legitimasi kebijakan diperkuat karena prosesnya menyertakan suara lapangan sejak awal, bukan sekadar meminta persetujuan di akhir. Dengan mencatat masukan, unit kerja membangun memori institusional yang dapat dirujuk pada siklus berikutnya. Praktik ini juga mencegah dominasi satu pihak karena keputusan diproses melalui pertimbangan kolektif. Dampaknya, kualitas kebijakan meningkat sekaligus meminimalkan resistensi saat implementasi.

> *"Rapat program studi selalu kami mulai dengan diskusi terbuka. Semua dosen dan staf dipersilakan menyampaikan pandangan sebelum opsi kebijakan disusun." (Ketua Prodi PAI, 10-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa budaya diskursif didesain sebagai prasyarat keputusan, bukan pelengkap. Dengan mengawali rapat dari diskusi terbuka, proses perumusan kebijakan menjadi lebih kaya data dan perspektif. Langkah ini menumbuhkan kepercayaan karena setiap pihak merasa dihargai kontribusinya. Keputusan yang dihasilkan pun lebih kontekstual, sesuai kebutuhan program studi dan dinamika kelas. Pada akhirnya, transparansi proses memperkuat rasa memiliki terhadap hasil musyawarah.

> *"Kami menyiapkan rangkuman masukan tertulis setelah forum, lalu membagikannya kembali agar semua pihak dapat memeriksa apakah gagasannya sudah terwakili." (Kasubbag Umum, 9-9-2025)*

Pernyataan tersebut memperlihatkan praksis feedback loop yang memastikan keterlacakan usulan. Distribusi rangkuman mencegah terjadinya salah tafsir karena semua pihak dapat menilai kesesuaian catatan dengan isi forum. Mekanisme ini juga menjadi sarana verifikasi dan koreksi dini jika ada masukan yang terlewat. Dengan demikian, kualitas keputusan terjaga oleh dokumentasi yang teliti dan partisipasi yang berkelanjutan. Kehadiran umpan-balik tertulis

memperkuat akuntabilitas musyawarah sebagai proses yang serius dan objektif.

> *"Dalam forum musyawarah, kami biasakan memetakan pro–kontra secara eksplisit, sehingga keputusan final berdiri di atas pertimbangan yang terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan." (Ketua Prodi TBIN, 10-9-2025)*

Ucapan ini menandakan pengelolaan perbedaan pendapat secara dewasa. Pemetaan argumen membuat risiko dan peluang tiap opsi terbaca jelas oleh peserta forum. Teknik tersebut melatih literasi kebijakan dan mendorong keputusan berbasis bukti, bukan preferensi personal. Selain itu, dokumentasi pro–kontra memudahkan evaluasi pascapelaksanaan karena tolok ukur sudah disepakati sejak awal. Dengan cara ini, musyawarah tidak sekadar simbol, tetapi menjadi metode analitis dalam pengambilan keputusan.

2) Keterlibatan Pegawai dalam Kebijakan

Selain musyawarah, partisipasi juga ditunjukkan melalui keterlibatan aktif pegawai dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan. Keterlibatan ini bukan sekadar formalitas, tetapi bagian dari penghargaan terhadap peran pegawai sebagai subjek kebijakan. Tim lintas-staf dibentuk untuk menguji coba inisiatif dalam skala kecil sebelum scale-up. Hasil uji coba dibawa ke forum yang lebih besar agar terjadi validasi bersama. Pada tahap akhir, evaluasi pascapelaksanaan mengundang pelaksana teknis untuk memastikan rekomendasi perbaikan tepat sasaran.

> *"Kami libatkan pegawai dalam evaluasi kegiatan, karena mereka yang paling tahu persoalan di lapangan. Dengan masukan mereka, kebijakan yang diambil bisa lebih sesuai dengan kebutuhan." (Kasubbag Umum, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa pengalaman operasional menjadi sumber data utama. Keterlibatan pelaksana memperkaya diagnosis masalah dan mengurangi jarak antara desain kebijakan dan

realitas. Dengan mendengar pengalaman langsung, solusi yang dirumuskan lebih realistis dan terukur. Ini juga meningkatkan komitmen karena para pelaksana merasa gagasannya diadopsi. Akhirnya, kebijakan menjadi lebih adaptif menghadapi variasi kondisi di unit kerja.

> *"Ketika ada kebijakan baru di prodi, kami selalu meminta masukan dari dosen dan staf. Itu penting supaya kebijakan tidak hanya legal, tetapi juga diterima dan dijalankan dengan penuh kesadaran." (Ketua Prodi TM, 10-9-2025*)

Ungkapan ini menunjukkan bahwa penerimaan sosial kebijakan dirawat sejak hulu. Dengan melibatkan dosen dan staf, keputusan memperoleh legitimasi moral di samping legalitas formal. Partisipasi ini juga berfungsi sebagai proses edukasi, karena alasan kebijakan dipahami bersama. Pelaksanaan menjadi lebih mulus sebab para pegawai tahu apa, mengapa, dan bagaimana kebijakan diterapkan. Dampaknya, kepatuhan tumbuh dari kesadaran, bukan semata dari instruksi.

> *"Kami membentuk tim kecil lintas-staf untuk menyusun uji coba kebijakan, lalu hasilnya kami bawa kembali ke forum besar untuk disempurnakan." (Kasubbag Umum, 9-9-2025)*

Pernyataan tersebut menggambarkan mekanisme iteratif yang memadukan eksperimen terarah dan akuntabilitas kolektif. Uji coba skala kecil menekan risiko dan biaya kegagalan di tahap awal. Ketika hasilnya dipresentasikan, forum luas memberikan koreksi berbasis pengalaman yang beragam. Alur ini menumbuhkan budaya belajar karena perbaikan dipandang sebagai keniscayaan, bukan aib. Hasil akhirnya adalah kebijakan yang lebih matang dan layak di-scale-up secara bertahap.

> *"Pada akhir siklus, kami lakukan after action review dengan melibatkan pegawai yang terlibat langsung, sehingga rekomendasi perbaikan benar-benar menjawab masalah di lapangan." (Ketua Prodi HKI, 10-9-2025)*

Ucapan ini menegaskan pentingnya evaluasi partisipatif sebagai mesin pembelajaran berkelanjutan. After action review memberi ruang refleksi yang jujur untuk menelaah deviasi dan akar masalah. Keterlibatan pelaksana memastikan rekomendasi tidak bersifat generik, melainkan kontekstual dan operasional. Dokumentasi hasil evaluasi menjadi rujukan bagi siklus kebijakan berikutnya, sehingga institusi tidak mengulang kesalahan yang sama. Dengan demikian, partisipasi hadir utuh dari perencanaan, implementasi, hingga perbaikan.

d. Efektivitas dan Efisiensi Sistem Kepegawaian setelah Integrasi Digitalisasi dan Nilai Islam

Integrasi digitalisasi dalam sistem kepegawaian di IAIN Curup dipahami sebagai langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan. Penggunaan aplikasi SIMPEG, absensi digital, hingga pelaporan online menjadi instrumen yang mempermudah proses administrasi dan pengawasan. Namun, inovasi ini tidak dilepaskan dari nilai-nilai Islam, melainkan diselaraskan dengan prinsip amanah, ihsan, dan tanggung jawab moral. Dengan demikian, digitalisasi bukan sekadar teknologi, tetapi menjadi sarana memperkuat tata kelola Islami yang berlandaskan transparansi, akuntabilitas, dan profesionalitas. Implementasi yang bertahap disertai standardisasi prosedur memastikan sistem berjalan konsisten di berbagai unit. Di sisi lain, penguatan literasi digital pegawai mengurangi hambatan adaptasi sekaligus meningkatkan kualitas data. Kombinasi aspek teknis dan nilai-nilai etos kerja ini memperlihatkan pengelolaan perubahan yang terarah dan berkesinambungan. Dengan kerangka demikian, kinerja layanan kepegawaian semakin terukur, akuntabel, dan dipercaya.

1) Optimalisasi Digitalisasi Kepegawaian

Subbagian ini menekankan bagaimana perangkat digital, alur kerja, dan kebijakan pendukung dirakit menjadi suatu ekosistem layanan yang cepat, akurat, dan dapat diaudit. Optimalisasi tidak hanya terjadi pada perangkat lunak, tetapi juga menyentuh perilaku kerja melalui pelatihan, pendampingan, dan umpan balik berbasis data. Prinsipnya, setiap langkah digitalisasi harus mengurangi friksi, menekan kesalahan, dan mempercepat pengambilan keputusan. Karena itu, standar data, validasi otomatis, serta pelaporan metrik menjadi pilar teknis yang terus diperbaiki. Dengan pendekatan bertahap, organisasi belajar dari uji coba kecil sebelum scale-up, sehingga risiko dapat dikelola. Pada saat yang sama, keberhasilan diukur secara kuantitatif (waktu layanan, error rate) dan kualitatif (kepuasan pengguna internal), agar perbaikan tepat sasaran.

> *"Dengan adanya SIMPEG, pelayanan administrasi kepegawaian menjadi lebih cepat dan akurat. Proses yang dulu manual sekarang bisa langsung dipantau secara digital, sehingga pekerjaan lebih efisien." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan lompatan efisiensi yang bersumber dari otomatisasi alur dan visibilitas data secara real-time. Kecepatan dan akurasi menunjukkan bahwa digitalisasi berhasil memotong tahapan berulang yang rawan kesalahan. Pemantauan digital juga memungkinkan penugasan bersifat trackable, sehingga bottleneck lebih cepat terdeteksi. Efeknya, kualitas layanan meningkat tanpa menambah beban kerja administratif. Dari sisi tata kelola, kemudahan pelacakan memperkuat akuntabilitas, karena setiap permohonan memiliki jejak proses yang jelas.

> *"Kami terus melakukan pelatihan agar pegawai terbiasa menggunakan sistem digital. Hal ini penting agar manfaat digitalisasi tidak hanya dirasakan oleh unit tertentu, tetapi juga seluruh civitas kepegawaian." (Subkoordinator SDM, 10-9-2025)*

Kutipan ini memperlihatkan bahwa teknologi hanya efektif bila ditopang kapasitas manusia yang memadai. Pelatihan berfungsi sebagai jembatan pengetahuan untuk menyetarakan kemampuan lintas-unit, sehingga kesenjangan adopsi dapat ditekan. Pola belajar yang berkelanjutan memastikan fitur baru langsung dicerna dan digunakan dengan benar. Selain itu, pelatihan menumbuhkan kepercayaan diri pengguna sehingga resistensi menurun. Dengan demikian, keberhasilan digitalisasi ditempuh melalui kombinasi tooling yang baik dan upskilling yang konsisten.

> *"Kami menambahkan validasi otomatis pada isian penting, jadi ketidaksesuaian data bisa terdeteksi sejak awal sebelum diajukan. Dampaknya, koreksi berulang berkurang dan waktu penyelesaian layanan semakin singkat." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menggambarkan error-proofing sebagai strategi kualitas di hulu proses. Validasi otomatis mengubah budaya kerja dari reaktif menjadi preventif, karena kesalahan ditangkap pada titik input. Konsekuensinya, beban verifikasi manual menurun drastis dan turnaround time membaik. Mekanisme ini juga meningkatkan keandalan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Pada akhirnya, stabilitas alur dan prediktabilitas kinerja menjadi modal penting untuk scaling layanan.

> *"Setiap bulan kami menerbitkan laporan metrik kinerja yang meliputi waktu proses, jumlah permohonan, dan tingkat keberhasilan layanan sebagai dasar continuous improvement. Dari situ, kami menentukan prioritas perbaikan dan kebutuhan pelatihan berikutnya." (Subkoordinator SDM, 10-9-2025)*

Kutipan ini menunjukkan budaya data-driven yang menopang siklus perbaikan berkelanjutan. Metrik memberi alarm dini atas tren penurunan kinerja sekaligus menandai area yang perlu intervensi. Transparansi angka mendorong akuntabilitas personal maupun unit tanpa menimbulkan saling menyalahkan, karena fokus diarahkan pada

proses. Di saat bersamaan, pelatihan ditargetkan pada pain point yang nyata, bukan asumsi. Hasilnya, organisasi belajar secara sistematis dan progresif dari periode ke periode.

2) Integrasi Nilai Islami dalam Sistem

Subbagian ini menyoroti bagaimana prinsip amanah, ihsan, dan keadilan diterjemahkan ke dalam desain teknis, kebijakan akses, dan adab penggunaan sistem. Integrasi nilai dipahami sebagai pagar etis yang memastikan efisiensi tidak mengorbankan martabat pegawai atau kualitas layanan. Karena itu, kontrol seperti role-based access, jejak audit, dan code of conduct digital ditetapkan sebagai standar. Nilai ihsan mengarahkan standar mutu, bukan sekadar cepat, tetapi juga cermat dan santun. Sementara amanah menuntut kejujuran input dan penjagaan kerahasiaan data, sehingga kepercayaan publik internal tetap terpelihara. Dengan integrasi tersebut, teknologi menjadi wahana untuk merawat akhlak kerja, bukan sekadar memperpendek prosedur.

> *"Kami memahami bahwa sistem digital ini bukan hanya soal teknis, tapi juga bagian dari amanah. Data pegawai yang kami kelola harus dijaga kerahasiaannya, karena itu menyangkut hak dan martabat mereka." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menempatkan perlindungan data sebagai kewajiban moral selain regulatif. Amanah mendorong standar keamanan yang ketat demi mencegah akses tidak sah atau kebocoran informasi. Perspektif ini memperluas makna kepatuhan, dari compliance administratif menuju etika penjagaan martabat. Dengan menekankan hak pegawai, tata kelola data menjadi bagian dari pelayanan yang manusiawi. Implikasinya, kepercayaan terhadap sistem digital melekat karena ia selaras dengan nilai inti lembaga.

> *"Dalam penggunaan aplikasi, kami selalu menekankan nilai ihsan. Artinya, pekerjaan harus dilakukan sebaik mungkin, tidak asal cepat. Dengan cara itu, digitalisasi bisa benar-benar mendukung tata kelola Islami." (Subkoordinator SDM, 10-9-2025)*

Kutipan ini menggarisbawahi bahwa kualitas proses tidak boleh dikorbankan demi percepatan semata. Nilai ihsan menempatkan ketelitian, kesantunan layanan, dan ketepatan hasil sebagai indikator utama. Dengan standar demikian, teknologi menjadi instrumen peningkatan mutu, bukan pelarian dari tanggung jawab. Ihsan juga mendorong evaluasi diri agar kesalahan menjadi bahan perbaikan, bukan sekadar angka di laporan. Hasil akhirnya, efisiensi bertemu integritas dalam satu tarikan nafas.

> *"Kami menerapkan jejak audit dan pembatasan akses berbasis peran untuk mencegah penyalahgunaan kewenangan. Setiap perubahan data terekam jelas, sehingga akuntabilitas personal dan unit dapat dihadirkan bila diperlukan." (Subkoordinator SDM, 10-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan penerjemahan nilai keadilan dan amanah ke kontrol teknis yang konkret. Audit trail memastikan keterlacakan, sehingga tanggung jawab dapat ditelusuri dengan adil. Role-based access menyeimbangkan kebutuhan layanan dengan prinsip least privilege, menutup celah penyalahgunaan. Dengan mekanisme ini, budaya trust but verify dapat ditegakkan secara konsisten. Akhirnya, disiplin prosedural terbentuk tanpa mengurangi kelincahan kerja.

> *"Pada setiap sosialisasi, kami sampaikan adab penggunaan sistem: ketelitian, kejujuran input, dan bahasa layanan yang santun. Kami ingin teknologi memperkuat akhlak kerja, bukan sekadar mempersingkat proses." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Kutipan ini menunjukkan bahwa proses digitalisasi di lingkungan kepegawaian tidak hanya dipahami sebagai transformasi teknologis, tetapi juga sebagai sarana pembentukan karakter dan penguatan nilai-nilai Islam dalam perilaku kerja. Penekanan pada adab penggunaan sistem mencerminkan penerapan prinsip *ihsan* dalam

bekerja, yakni menjalankan tugas dengan kesungguhan dan tanggung jawab di hadapan Allah. Ketelitian dalam pengisian data mencerminkan nilai *amanah*, di mana setiap pegawai menyadari bahwa keakuratan informasi adalah bentuk pertanggungjawaban moral yang tidak sekadar administratif. Kejujuran input menghindarkan manipulasi data yang dapat menimbulkan ketidakadilan dalam keputusan kepegawaian, sejalan dengan perintah Al-Qur'an untuk berkata dan bertindak benar (*QS. Al-Ahzab: 70*). Sementara itu, penggunaan bahasa layanan yang santun menegaskan pentingnya *akhlaq karimah* dalam komunikasi profesional, mencerminkan nilai *ta'dzim* dan *ihsan* terhadap sesama.

Dengan demikian, praktik ini menunjukkan bahwa sistem digital bukan sekadar alat efisiensi, melainkan juga wahana *tazkiyah al-nafs* atau penyucian diri melalui disiplin kerja yang beretika. Teknologi diposisikan sebagai instrumen untuk menegakkan nilai *amanah*, *sidq*, dan *ihsan* dalam setiap aspek pengelolaan kepegawaian. Integrasi semacam ini memperlihatkan orientasi spiritual dalam manajemen publik Islam, di mana kemajuan teknologi tidak meminggirkan moralitas, tetapi justru memperkuat kesadaran bahwa kinerja yang berkualitas lahir dari kejujuran, tanggung jawab, dan adab yang terjaga.

e. Persepsi terhadap Keadilan dan Amanah dalam Distribusi Kerja, Promosi, dan Penghargaan

Keadilan dan amanah menjadi prinsip penting dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup, terutama dalam hal distribusi kerja, promosi, dan penghargaan. Para aktor menilai bahwa distribusi tugas harus dilakukan secara proporsional agar tidak menimbulkan kecemburuan, sementara promosi dan penghargaan harus didasarkan pada kompetensi dan integritas, bukan kepentingan pribadi. Integrasi nilai Islam dalam konteks ini tampak dari cara keadilan ditempatkan

sebagai ruh tata kelola dan amanah sebagai dasar pertanggungjawaban moral yang harus dijunjung tinggi. Dengan kerangka tersebut, keputusan-keputusan strategis diarahkan untuk menjaga objektivitas, menghindari konflik kepentingan, dan mendorong motivasi kerja. Proses musyawarah, dokumentasi kinerja, dan umpan balik berkala menjadi instrumen yang menopang implementasi nilai-nilai itu. Pola ini memperkecil ruang subjektivitas yang tidak perlu, sekaligus memperkuat rasa percaya pegawai kepada sistem. Pada akhirnya, keadilan dan amanah dipraktikkan sebagai nilai operasional, bukan sekadar jargon normatif, sehingga reputasi kelembagaan terjaga dan kinerja unit meningkat.

1) Keadilan Distribusi Kerja

Prinsip keadilan dipahami sebagai pedoman dalam pembagian beban kerja dan penilaian kinerja. Para aktor menyadari bahwa pembagian tugas yang tidak adil dapat menurunkan motivasi pegawai dan menimbulkan konflik, sehingga keadilan menjadi kunci harmoni organisasi.

> *"Dalam distribusi tugas, kami berusaha agar beban kerja setiap dosen dan pegawai seimbang. Kalau ada yang terlalu berat di satu pihak, pasti akan menimbulkan ketidakpuasan. Prinsip adil inilah yang kami pegang." (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menggarisbawahi pentingnya keseimbangan beban sebagai prasyarat psikologis dan operasional bagi kinerja unit. Keadilan distribusi meminimalkan kelelahan berlebih (overload) dan mengurangi potensi burnout, sehingga mutu layanan akademik dan administrasi tetap stabil. Dengan menjadikan "ketidakpuasan" sebagai indikator dini, pimpinan mengadopsi pendekatan preventif terhadap friksi organisasi. Komitmen pada prinsip adil juga berarti adanya standar yang jelas untuk memetakan kapasitas individu, bukan sekadar membagi rata tanpa mempertimbangkan kompetensi. Hal ini memperlihatkan orientasi pada fit tugas–personel yang berimbas pada

efektivitas kerja. Di sisi lain, kesadaran akan konsekuensi ketimpangan memicu budaya saling menjaga ritme kerja antarpegawai. Dengan demikian, keadilan di sini berfungsi ganda: menjaga keberlangsungan operasi dan memelihara kohesi sosial.

> *"Dalam rapat penugasan, kami selalu membicarakan bersama agar tidak ada yang merasa dirugikan. Keadilan dalam pembagian kerja ini penting supaya kinerja unit tetap optimal." (Ketua Tim Penilai, 11-9-2025)*

Kutipan ini menekankan bahwa keadilan bukan hanya hasil akhir, tetapi juga proses yang partisipatif. Melalui forum musyawarah, persepsi legitimasi terhadap keputusan meningkat karena alasan di balik penugasan dipahami bersama. Transparansi proses membatasi ruang interpretasi negatif yang kerap memicu rumor dan ketidakpercayaan. Selain itu, partisipasi memperkaya informasi tentang beban dan kendala riil di lapangan, sehingga keputusan lebih akurat. Keterbukaan ini sekaligus menciptakan mekanisme kontrol sosial: keputusan yang disepakati bersama lebih mudah dipatuhi. Ketika unit merasakan ownership atas hasil musyawarah, kepatuhan berubah dari kewajiban menjadi komitmen. Dampaknya, optimalisasi kinerja tidak lagi digerakkan oleh instruksi semata, melainkan oleh kesepahaman nilai.

> *"Kami memakai matriks beban kerja yang mempertimbangkan pengajaran, penelitian, dan pengabdian, sehingga penugasan tidak hanya dilihat dari jam mengajar semata." (Ketua Tim Penilai, 11-9-2025)*

Pernyataan tersebut menunjukkan institusionalisasi alat ukur objektif untuk mengurangi bias penugasan. Matriks beban kerja menyeimbangkan dimensi tridharma—mengakui bahwa kontribusi dosen melampaui aspek pengajaran. Dengan indikator yang terukur, keputusan penugasan lebih defensibel dan dapat diaudit kapan saja. Instrumen ini juga mendorong perilaku produktif: dosen termotivasi menata portofolio kerja agar proporsional dan berdampak. Dari

perspektif tata kelola, matriks berfungsi sebagai boundary object yang menyatukan pemahaman lintas-unit. Selain itu, matriks mempermudah evaluasi berkala karena progres dan deviasi dapat dilacak secara longitudinal. Akhirnya, standar ini memperkuat konsistensi keputusan di berbagai periode dan kepemimpinan.

> *"Jika muncul ketimpangan, kami lakukan penyesuaian periodik dan memberikan dukungan asisten atau team teaching agar beban tidak menumpuk." (Dosen, 9-9-2025)*

Ucapan ini menandakan adanya mekanisme koreksi dinamis yang peka terhadap perubahan. Penyesuaian periodik mencegah "ketidakadilan menahun" yang dapat mengendap menjadi konflik laten. Strategi team teaching dan dukungan asisten menunjukkan kreativitas solusi dengan tetap menjaga kualitas layanan. Pendekatan ini juga menjadi bentuk pembelajaran kolaboratif yang memperkaya kompetensi pengajar muda. Dalam jangka panjang, kebijakan adaptif semacam ini memperkuat ketahanan organisasi menghadapi musim beban puncak. Di sisi lain, intervensi ini memperlihatkan keseimbangan antara standar dan empati. Dengan demikian, keadilan tampil sebagai praktik yang hidup, bukan aturan yang kaku.

2) Amanah dalam Promosi dan Penghargaan

Selain distribusi kerja, amanah menjadi prinsip utama dalam pelaksanaan promosi dan pemberian penghargaan. Para aktor menekankan bahwa keduanya harus diberikan berdasarkan prestasi, dedikasi, dan integritas, bukan karena faktor kedekatan atau subjektivitas.

> *"Promosi jabatan bukan sekadar formalitas, tapi harus diberikan kepada yang benar-benar layak. Ini adalah amanah, jangan sampai salah orang karena bisa merusak kepercayaan." (Dosen, 9-9-2025)*

Kutipan ini menempatkan promosi sebagai keputusan berimplikasi etis, bukan hanya administratif. Kesalahan penempatan jabatan berpotensi menurunkan moral kolektif dan memicu sinisme terhadap sistem. Dengan memandang promosi sebagai amanah, proses seleksi dituntut transparan, berbasis kinerja, dan bebas konflik kepentingan. Pendekatan ini memperkuat legitimasi pemimpin yang terpilih serta mempermudah buy-in dari tim. Di sisi lain, narasi amanah memunculkan akuntabilitas personal pada pengambil keputusan. Akhirnya, reputasi institusi ikut dipertaruhkan sehingga proses mesti tahan uji publik.

> *"Dalam pemberian penghargaan, kami berusaha obyektif. Prestasi nyata pegawai yang kami jadikan dasar, bukan siapa yang dekat dengan pimpinan. Ini bentuk menjaga amanah dalam mengelola kepegawaian." (Ketua Tim Penilai, 11-9-2025)*

Pernyataan ini menekankan pergeseran dari "favoritisme" menuju meritokrasi yang terukur. Dengan berfokus pada capaian, penghargaan menjadi insentif perilaku produktif yang ingin direplikasi. Objektivitas juga memperjelas jalur menuju pengakuan—pegawai tahu indikator apa yang harus dikejar. Hal ini mengurangi spekulasi dan rasa tidak adil yang berbahaya bagi iklim kerja. Dari perspektif tata kelola, penghargaan berbasis kinerja menjadi instrumen pengendali budaya kerja. Amanah pun terjaga karena keputusan dapat dijelaskan secara rasional dan berbukti.

> *"Penilaian promosi kami lengkapi portofolio kinerja, rekam jejak disiplin, dan umpan balik atasan–rekan sejawat. Dengan bukti itu, keputusan lebih mudah dipertanggungjawabkan." (Ketua Tim Penilai, 11-9-2025)*

Kutipan ini menunjukkan arsitektur penilaian yang komprehensif dan triangulatif. Portofolio kinerja mengungkap pencapaian, rekam jejak disiplin menilai konsistensi perilaku, dan umpan balik sejawat memberi perspektif 360 derajat. Kombinasi ini

mengurangi halo effect dan bias tunggal dari satu pemangku kepentingan. Secara prosedural, keputusan menjadi lebih audit-proof karena ditopang dokumentasi yang rapi. Ini juga mendorong pegawai membangun rekam jejak yang berkelanjutan, bukan capaian sesaat. Dalam kerangka amanah, bukti menjadi jembatan antara klaim dan kenyataan yang dapat diverifikasi.

> *"Setiap akhir tahun, kami umumkan kriteria penghargaan secara terbuka dan memberi ruang sanggah bila ada data yang belum tercatat." (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan keadilan prosedural melalui transparansi kriteria dan mekanisme right to reply. Ruang sanggah mencegah ketidakakuratan data berlanjut menjadi ketidakadilan keputusan. Secara budaya, langkah ini membangun kepercayaan karena sistem memperlakukan pegawai sebagai mitra yang suaranya diakui. Transparansi kriteria juga berdampak edukatif: pegawai memahami peta jalan menuju penghargaan dan promosi. Mekanisme ini memperkuat akuntabilitas panitia penilai sekaligus mendorong perbaikan kualitas dokumentasi. Pada akhirnya, amanah tidak hanya diucapkan, tetapi ditunjukkan melalui prosedur yang terbuka, korektif, dan konsisten.

f. Responsivitas Pimpinan dan Unit Kerja dalam Menanggapi Kebutuhan, Keluhan, serta Aspirasi Pegawai Berbasis Nilai Islam

Responsivitas pimpinan dan unit kerja di IAIN Curup menjadi salah satu aspek penting dalam mewujudkan tata kelola Islami. Para pimpinan memahami bahwa kebutuhan, keluhan, serta aspirasi pegawai tidak bisa diabaikan karena menyangkut motivasi, kinerja, dan keharmonisan organisasi. Nilai Islam dijadikan landasan agar respons yang diberikan tidak hanya cepat dan tepat, tetapi juga mencerminkan kepedulian, empati, serta prinsip keadilan. Dengan begitu, pelayanan pimpinan terhadap pegawai tidak semata-mata administratif, tetapi juga

bernilai ibadah dan amanah. Mekanisme tindak lanjut disusun agar setiap aduan tercatat, dianalisis, dan diputuskan melalui musyawarah yang proporsional. Umpan balik diberikan secara terbuka untuk menegaskan akuntabilitas proses dan mencegah miskomunikasi. Pada akhirnya, respons yang berakar pada nilai Islami memperkuat rasa percaya pegawai sekaligus menjaga stabilitas organisasi.

1) Kepedulian Pimpinan terhadap Pegawai

Kepedulian pimpinan dipraktikkan melalui keterbukaan komunikasi, kesediaan mendengar, serta perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Sikap ini mencerminkan nilai ihsan dalam melayani dan membina hubungan kerja yang harmonis. Parapraktik kepedulian tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan dipadu dengan prosedur yang jelas agar setiap respons terukur dan adil. Selain itu, kanal komunikasi yang beragam—formal maupun nonformal—membantu isu sensitif ditangani tanpa menambah ketegangan. Dengan menempatkan martabat pegawai sebagai pertimbangan utama, kepedulian tidak berubah menjadi patronase, melainkan tetap dalam koridor tata kelola. Model ini membuat dukungan pimpinan terasa nyata, tetapi tetap terikat pada prinsip keadilan dan akuntabilitas.

> *"Kami berusaha menanggapi setiap keluhan pegawai dengan cepat. Kalau ada masalah, langsung kami undang untuk berdiskusi agar pegawai merasa diperhatikan dan tidak dibiarkan sendiri." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pimpinan menempatkan kepedulian sebagai prioritas dalam merespons pegawai. Respons cepat memberi sinyal bahwa pimpinan hadir sebagai pelindung, bukan hanya pengambil keputusan. Praktik mengundang diskusi tatap muka menurunkan jarak psikologis dan mencegah eskalasi konflik yang tidak perlu. Di saat yang sama, pendekatan dialogis ini menyaring fakta dari asumsi sehingga solusi lebih tepat sasaran. Keterlibatan

langsung pimpinan juga meningkatkan legitimasi hasil penyelesaian karena pihak-pihak yang bersengketa melihat prosesnya terbuka. Dengan demikian, kecepatan, kedekatan, dan kedalaman dialog menjadi satu paket layanan kepemimpinan yang menubuhkan kepercayaan. Pola ini pada akhirnya membangun budaya organisasi yang proaktif dalam merawat kenyamanan kerja.

> *"Setiap aspirasi yang masuk, baik melalui forum resmi maupun secara personal, kami tampung dan tindak lanjuti. Dengan cara itu, pegawai tahu bahwa suara mereka penting bagi pengembangan lembaga." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Ungkapan ini memperlihatkan bahwa kepedulian diwujudkan dengan menghargai setiap pendapat pegawai. Respons semacam ini memperkuat rasa keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap lembaga. Pengakuan terhadap kanal personal menghindarkan hambatan birokrasi yang sering membuat aspirasi mandek. Penegasan tindak lanjut memastikan bahwa masukan tidak berhenti pada pencatatan, tetapi berbuah keputusan. Ketika suara pegawai dipandang sebagai aset perbaikan, organisasi memperoleh pengetahuan kontekstual yang sulit ditangkap oleh dokumen formal. Akibatnya, strategi perbaikan menjadi lebih adaptif terhadap realitas lapangan. Secara moral-spiritual, penghargaan terhadap aspirasi juga selaras dengan nilai musyawarah yang bermartabat.

> *"Kami menyiapkan jadwal office hour mingguan untuk menerima pegawai tanpa birokrasi berbelit. Jalur informal yang terarah ini membuat isu-isu sensitif bisa dibahas dengan tenang." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan tersebut menegaskan adanya kanal komunikasi yang mudah diakses dan berempati. Kehadiran ruang konsultasi memperkecil jarak psikologis antara pimpinan dan pegawai. Skema office hour membangun ekspektasi waktu yang pasti sehingga pegawai tidak merasa "mengejar" pimpinan. Format semi-informal yang terstruktur membantu isu personal atau sensitif disampaikan

tanpa takut distigma. Di balik itu, keterarahan proses mencegah jalur informal menjadi ruang lobi, karena tetap ada pencatatan dan batasan etis. Dengan keseimbangan ini, organisasi menjaga kehangatan interaksi tanpa mengorbankan integritas prosedur. Hasilnya adalah ekosistem komunikasi yang ramah, tertib, dan bertanggung jawab.

> *"Selain forum tatap muka, kami memanfaatkan kanal digital untuk pengaduan cepat dengan batas waktu tindak lanjut yang jelas. Ini membantu kami tetap responsif meski agenda kerja padat." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Ucapan ini menunjukkan pemaduan kepedulian dengan efisiensi tata kelola. Teknologi digunakan untuk memastikan permintaan bantuan tidak terabaikan dan tetap terukur tindak lanjutnya. Penetapan service level agreement (SLA) internal memperjelas standar kecepatan dan kualitas respons. Kanal digital juga menyediakan jejak audit, sehingga proses dapat dievaluasi dan ditingkatkan secara periodik. Dengan indikator waktu dan penyelesaian yang jelas, organisasi bisa memetakan pola masalah dan menentukan prioritas perbaikan. Pendekatan ini memperkuat akuntabilitas karena setiap tiket aduan memiliki status yang transparan. Pada gilirannya, perpaduan human touch dan sistem digital menghasilkan respons yang hangat sekaligus profesional.

2) Mekanisme Penyelesaian Aspirasi Islami

Selain menunjukkan kepedulian, respons pimpinan juga diwujudkan dalam mekanisme penyelesaian aspirasi yang sesuai dengan nilai Islam. Proses musyawarah, keterbukaan, dan keadilan menjadi acuan agar solusi yang diberikan dapat diterima semua pihak. Setiap kasus dipetakan secara utuh, termasuk akar masalah, pihak terdampak, dan konsekuensi kebijakan. Bukti dan pernyataan saksi dihimpun secara proporsional untuk menjaga objektivitas. Prinsip maslahah dan keadilan prosedural menjadi rujukan ketika opsi solusi

dipertimbangkan. Dengan pola demikian, proses tidak hanya menghasilkan putusan, tetapi juga pembelajaran yang memperkuat budaya kepatuhan dan saling menghormati.

> *"Jika ada konflik atau keluhan, kami biasanya menyelesaikannya melalui musyawarah. Kami dudukkan semua pihak agar saling mendengar, lalu mencari jalan keluar yang adil. Dalam forum itu, kami tidak hanya membahas masalah dari sisi aturan, tetapi juga dari sisi kemanusiaan dan nilai-nilai Islam. Kami berusaha agar keputusan yang diambil bukan sekadar benar secara administratif, tetapi juga menenteramkan hati semua pihak. Kadang prosesnya memakan waktu karena kami ingin memastikan setiap suara didengar dan setiap pendapat dipertimbangkan dengan bijak. Prinsip kami sederhana: keadilan tidak akan tercapai tanpa keterbukaan dan empati. Oleh karena itu, musyawarah selalu kami jadikan ruang belajar bersama, bukan sekadar forum penyelesaian masalah." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa penyelesaian masalah tidak dilakukan secara sepihak. Musyawarah menjadi mekanisme Islami yang menumbuhkan rasa keadilan dan kebersamaan. Proses saling mendengar mereduksi sikap defensif dan membuka ruang empati, sehingga negosiasi berlangsung produktif. Ketika semua pihak diberi kesempatan setara, hasil putusan cenderung memiliki kepatuhan yang lebih tinggi. Musyawarah juga memfasilitasi win–win solution yang realistis, bukan sekadar kompromi sementara. Dengan demikian, kepemimpinan menampilkan peran sebagai fasilitator yang adil, bukan hakim yang otoriter. Nilai syura ini pada akhirnya mengikat keputusan dengan legitimasi moral yang kokoh.

> *"Kami menekankan bahwa penyelesaian aspirasi harus berlandaskan nilai Islami, seperti jujur, terbuka, dan berkeadilan. Dengan cara itu, hasilnya bisa membawa ketenangan, bukan menambah masalah." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa penyelesaian aspirasi pegawai tidak hanya dinilai dari hasilnya, tetapi juga dari proses yang sesuai

dengan ajaran Islam. Nilai kejujuran dan keterbukaan menjadi pedoman untuk menjaga keharmonisan dan kepercayaan. Ketika prosedur dirasakan adil, pihak yang tidak sepenuhnya menang pun cenderung menerima keputusan. Tekanan pada integritas proses mencegah lahirnya preseden buruk yang merusak budaya organisasi. Selain itu, penekanan pada ketenangan pascaputus menunjukkan perhatian pada rekonsiliasi, bukan sekadar finalitas hukum. Dalam jangka panjang, pola ini menyuburkan iklim kerja yang saling menghormati. Proses yang bermartabat menjadi benteng bagi organisasi dari siklus konflik berulang.

> *"Setiap kasus kami dokumentasikan dalam berita acara, lengkap dengan opsi solusi dan komitmen perbaikan dari pihak terkait. Dokumen ini menjadi rujukan bila terjadi pengulangan masalah." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan tersebut menunjukkan akuntabilitas prosedural yang kuat. Dokumentasi memastikan keterlacakan keputusan sekaligus mendorong konsistensi implementasi. Catatan opsi dan komitmen perbaikan membantu memantau kepatuhan pascaputus. Dengan arsip yang rapi, organisasi dapat melakukan analisis pola untuk pencegahan di masa datang. Dokumentasi juga memperkuat memori institusional sehingga solusi tidak bergantung pada individu tertentu. Selain itu, transparansi arsip memudahkan audit internal bila diperlukan. Pada praktiknya, ini menutup celah manipulasi informasi dan mempertegas budaya bertanggung jawab.

> *"Untuk isu yang sensitif, kami libatkan pihak ketiga internal seperti LPM sebagai fasilitator agar proses berjalan objektif dan proporsional. Prinsipnya, tidak ada pihak yang didahulukan kecuali kebenaran dan kemaslahatan." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Ucapan ini menandakan komitmen pada keadilan substantif melalui mediasi yang berimbang. Keterlibatan fasilitator menjaga objektivitas, sehingga keputusan akhir memperoleh legitimasi moral

dan operasional. Kehadiran pihak netral membantu merumuskan kerangka masalah dengan jernih dan mengurangi bias persepsi. Di sisi lain, ukuran kemaslahatan menuntun pilihan solusi agar tidak hanya adil di atas kertas, tetapi juga efektif dan membawa kebaikan bersama. Pendekatan ini selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola modern yang menempatkan checks and balances sebagai prasyarat keabsahan keputusan. Dengan fasilitasi yang kredibel, pihak-pihak yang berkonflik lebih mudah menerima putusan. Pada akhirnya, mediasi berlandas nilai Islam memperkuat keutuhan organisasi dan ketahanan sosialnya.

g. Mekanisme Koordinasi dan Budaya Musyawarah Antar Lembaga dalam Implementasi Kebijakan

Koordinasi antarlembaga di IAIN Curup merupakan salah satu aspek penting dalam menjaga efektivitas tata kelola kepegawaian berbasis nilai Islam. Proses implementasi kebijakan tidak hanya menekankan efisiensi kerja, tetapi juga keterpaduan langkah dari berbagai unit. Dalam konteks Islami, koordinasi dipahami sebagai bentuk amanah kolektif yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Musyawarah atau syura kemudian menjadi sarana utama dalam memastikan bahwa kebijakan yang dijalankan bukan hanya bersifat struktural, melainkan juga memiliki legitimasi moral karena dihasilkan melalui proses kebersamaan. Dengan demikian, pengambilan keputusan tidak berhenti pada kepatuhan prosedural, tetapi berlanjut pada tumbuhnya rasa memiliki bersama. Pola koordinasi yang rapi meminimalkan tumpang tindih tugas dan mempercepat siklus tindak lanjut kebijakan. Sementara itu, budaya syura memberi ruang bagi koreksi, klarifikasi, dan pemurnian niat agar setiap kebijakan selaras dengan nilai keadilan dan kemaslahatan.

1) Koordinasi Antar Lembaga

Koordinasi antarlembaga dipandang sebagai tulang punggung keberhasilan implementasi kebijakan di lingkungan kampus. Di tingkat pelaksanaan, koordinasi bukan sekadar mengirimkan surat edaran, melainkan memastikan setiap unit memahami peran, target, dan batas waktunya. Praktik ini menuntut kejelasan garis komando sekaligus fleksibilitas agar penyesuaian teknis dapat dilakukan tanpa mengorbankan tujuan kebijakan. Untuk itu, pimpinan mendorong pertemuan berkala yang berbasis data, sehingga diskusi tidak bergeser menjadi opini semata. Di sisi lain, koordinasi juga digunakan sebagai sarana deteksi dini terhadap risiko, keterbatasan sumber daya, dan potensi konflik kewenangan. Dengan model ini, proses kerja menjadi lebih prediktif dan akuntabel, sementara pegawai mendapatkan kepastian arah dan dukungan operasional. Kejernihan komunikasi antarlembaga akhirnya menutup ruang miskomunikasi, meminimalkan duplikasi kerja, serta memperkuat rasa tanggung jawab kolektif. Hasilnya, keputusan yang telah diambil dapat dieksekusi secara konsisten dan terukur di lapangan.

> *"Kami selalu mengupayakan koordinasi antarbagian agar kebijakan kepegawaian bisa berjalan searah. Tanpa koordinasi, sering muncul tumpang tindih pekerjaan yang akhirnya merugikan pegawai." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menekankan koordinasi sebagai instrumen pencegah inefisiensi dan sumber keadilan prosedural. Dengan langkah yang searah, beban administratif yang tidak perlu dapat dikurangi dan fokus kerja menjadi lebih jelas. Artikulasi "merugikan pegawai" menegaskan dampak praktis dari koordinasi yang buruk, sehingga urgensi pembenahan menjadi nyata. Di saat yang sama, koordinasi dihadirkan sebagai bentuk perlindungan terhadap hak dan kenyamanan kerja pegawai. Implikasinya, koordinasi bukan sekadar kerja manajerial, tetapi juga wujud kepedulian kelembagaan. Ketika

koordinasi kuat, kualitas layanan meningkat dan kepercayaan internal terhadap kebijakan ikut menguat.

> *"Setiap kebijakan baru selalu kami komunikasikan ke semua unit agar dipahami bersama. Koordinasi ini penting supaya kebijakan tidak hanya diputuskan di atas, tetapi benar-benar diterapkan secara konsisten di lapangan." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan pentingnya sense-making bersama sebelum implementasi dimulai. Komunikasi lintas unit mengkonversi keputusan dari "teks kebijakan" menjadi "tindakan kebijakan". Komitmen pada konsistensi penerapan menandakan adanya standar operasional yang dipahami kolektif. Pendekatan ini menggeser fokus dari kepatuhan formal menuju internalisasi makna kebijakan. Dengan demikian, koordinasi bekerja sebagai jembatan antara norma tertulis dan praktik riil. Hasilnya, resistensi teknis berkurang dan hasil kebijakan menjadi lebih stabil.

> *"Kami menetapkan timeline dan penanggung jawab lintas unit untuk setiap inisiatif, sehingga jalur eskalasi masalah jelas dan tidak saling melempar kewenangan." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menghadirkan koordinasi sebagai perangkat tata kelola yang terukur. Penetapan tenggat dan owner kebijakan membangun akuntabilitas personal sekaligus kelembagaan. Kejelasan eskalasi membuat masalah cepat teridentifikasi dan tidak dibiarkan berlarut. Mekanisme ini juga mencegah konflik kewenangan yang kerap menjadi sumber keterlambatan implementasi. Dengan peran yang terang, koordinasi berubah menjadi pengikat kolaborasi, bukan sekadar rutinitas rapat. Akhirnya, hasil kerja lebih dapat diprediksi dan dievaluasi.

> *"Kami menggunakan rapat koordinasi berkala berbasis data—laporan kemajuan, risiko, dan kebutuhan sumber daya—agar keputusan antarunit tidak spekulatif dan mudah ditindaklanjuti." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan ini mengisyaratkan pergeseran dari koordinasi berbasis persepsi menuju koordinasi berbasis evidensi. Data menjadi landasan dialog sehingga prioritas disusun objektif dan solusi lebih tajam. Dengan cara ini, keputusan tidak hanya cepat tetapi juga actionable. Penyajian risiko dan kebutuhan sumber daya membuat koordinasi realistis serta mencegah janji kerja yang tidak dapat dipenuhi. Selain itu, pola review berkala memupuk disiplin evaluasi dan pembelajaran organisasi. Dampaknya, kesinambungan implementasi dan keselarasan lintas unit lebih terjaga.

2) Budaya Syura dalam Kebijakan

Budaya syura dihadirkan sebagai jantung etika pengambilan keputusan yang menyeimbangkan efektivitas dan kemaslahatan. Musyawarah tidak diperlakukan sebagai formalitas, melainkan sebagai proses substantif untuk mendengar, menimbang, dan memilih opsi terbaik secara kolektif. Dalam praktiknya, forum syura membuka ruang bagi gagasan kritis, koreksi konstruktif, dan penajaman solusi tanpa mengorbankan adab. Perspektif nilai Islam—keadilan, kejujuran, dan amanah—menjadi rujukan etis dalam menilai setiap alternatif kebijakan. Dengan fondasi ini, keputusan tidak hanya sah secara administratif, namun juga memiliki legitimasi moral di mata pemangku kepentingan. Proses syura yang terdokumentasi rapi memudahkan akuntabilitas dan meminimalkan salah tafsir saat implementasi. Di saat yang sama, transparansi hasil musyawarah memperkuat rasa memiliki dan komitmen untuk mengeksekusi keputusan. Budaya syura, pada akhirnya, menjadikan kebijakan lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

> *“Setiap kali ada perumusan kebijakan, kami selalu duduk bersama dengan melibatkan berbagai pihak. Dengan musyawarah, keputusan yang dihasilkan lebih adil dan bisa diterima semua pihak.” (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menampilkan syura sebagai mekanisme legitimasi moral dan sosial. Keadilan dipahami lahir dari proses yang inklusif, bukan hanya dari hasil yang tampak seimbang. Keterlibatan beragam pihak mengurangi risiko buta konteks dan memastikan kebijakan menyentuh kebutuhan riil. Penerimaan yang luas meminimalkan resistensi saat eksekusi kebijakan. Dengan demikian, syura berfungsi sebagai investasi sosial yang memperlancar implementasi. Hasilnya, efektivitas kebijakan meningkat tanpa mengorbankan nilai keadilan.

> *"Kami menjadikan musyawarah sebagai budaya kerja. Dalam forum-forum kebijakan, semua suara kami dengar. Itu bagian dari nilai syura yang harus terus dijaga di kampus Islami." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan internalisasi syura ke dalam habitus organisasi. Ketika semua suara didengar, tumbuh empati institusional yang memperkuat kohesi. Budaya ini secara alami mendorong transparansi, karena argumen diuji di ruang terbuka. Ia juga menumbuhkan keberanian menyampaikan kritik dengan adab yang baik. Dalam jangka panjang, syura memperkaya kualitas kebijakan karena keputusan lahir dari perimbangan berbagai perspektif. Nilai Islami pun tidak berhenti pada retorika, tetapi hidup dalam praktik sehari-hari.

> *"Dalam musyawarah, kami memetakan opsi dan konsekuensi syar'i–etiknya, sehingga keputusan tidak hanya efektif tetapi juga sejalan dengan prinsip keadilan dan kemaslahatan." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan dimensi metodologis syura: analisis opsi dipadukan dengan pertimbangan normatif. Pemetaan konsekuensi menghadirkan due diligence etis yang mencegah keputusan tergesa. Prinsip keadilan menjadi kriteria evaluasi, bukan sekadar hiasan narasi. Dengan kerangka itu, efektivitas diukur bersama nilai kemaslahatan, sehingga kebijakan tidak reduktif. Cara

ini juga memudahkan akuntabilitas karena rasionalitas keputusan terdokumentasi. Pada akhirnya, kualitas keputusan meningkat sekaligus menjaga reputasi institusi.

> *"Setiap keputusan hasil syura kami tuangkan dalam berita acara, daftar tindak lanjut, dan indikator keberhasilan, lalu dikomunikasikan kembali agar semua pihak memahami perannya." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa syura berujung pada manajemen eksekusi yang disiplin. Dokumentasi menghadirkan jejak audit yang memperkuat kepercayaan dan keterlacakan. Daftar tindak lanjut mengikat komitmen menjadi aksi nyata dengan tenggat dan penanggung jawab. Indikator keberhasilan memandu pemantauan sehingga koreksi dapat dilakukan tepat waktu. Komunikasi balik menutup siklus syura agar tidak menyisakan ruang tafsir ganda. Dengan demikian, syura bukan hanya forum, melainkan sistem kerja yang berkelanjutan.

Temuan observasi memperlihatkan konsistensi yang kuat dengan hasil wawancara yang telah dianalisis sebelumnya, terutama terkait praktik transparansi yang nyata dalam rapat koordinasi dan forum evaluasi kinerja, di mana alasan kebijakan serta kriteria promosi disampaikan terbuka sebagai wujud amanah. Pola akuntabilitas juga tampak operasional melalui pelaporan kinerja dan dokumen pertanggungjawaban kegiatan yang tertib, selaras dengan narasi informan tentang pentingnya tanggung jawab Islami pada setiap tahap kerja. Responsivitas unit kepegawaian terkonfirmasi melalui forum konsultasi dan layanan tatap muka yang menampung keluhan lalu menutupnya dengan musyawarah penyelesaian masalah, sehingga jalur aspirasi tidak berhenti di pencatatan tetapi berujung pada perbaikan. Keterlibatan pegawai dalam perencanaan dan evaluasi hadir bukan sekadar formalitas; musyawarah dosen dan tenaga kependidikan menunjukkan kebersamaan Islami yang menumbuhkan rasa memiliki terhadap kebijakan. Efisiensi bertopang nilai ihsan tercermin dari pemanfaatan SIMPEG, BKD,

dan absensi digital pada pelayanan administrasi harian, yang mempercepat alur, meningkatkan akurasi data, dan menegakkan profesionalitas Islami. Di tingkat koordinasi, forum teknis antarunit memperlihatkan sinergi yang semakin rapi dan bernafaskan kolektivitas Islami, sehingga pelaksanaan regulasi kepegawaian lebih serempak dan minim tumpang tindih. Sementara itu, pengamatan terhadap pembagian beban kerja, proses promosi, dan mekanisme evaluasi menunjukkan perhatian nyata pada asas al-‘adl, di mana distribusi tugas dicoba proporsional dan keputusan promosi–penilaian ditopang indikator yang jelas. Secara keseluruhan, rangkaian bukti lapangan ini menegaskan bahwa praktik harian di unit kepegawaian bukan hanya merefleksikan prinsip *Good governance*, tetapi juga mematerialkan nilai-nilai Islam yang telah diartikulasikan oleh para narasumber, sehingga triangulasi antara wawancara dan observasi menjadi solid. Ringkasan indikator serta tema-tema kuncinya disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Kodifikasi Data Observasi Tentang Implementasi Prinsip-Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian Di IAIN Curup

No	Indikator	Sasaran Observasi	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Transparansi dalam penyampaian kebijakan, evaluasi, dan promosi jabatan berlandaskan nilai amanah	Rapat koordinasi kepegawaian dan evaluasi kinerja	Keterbukaan informasi kebijakan	Amanah dalam promosi jabatan
2	Akuntabilitas pimpinan dan staf dalam pelaksanaan tugas berbasis nilai tanggung jawab Islami	Proses pelaporan kinerja dan pertanggungjawaban kegiatan	Pertanggungjawaban tugas	Akuntabilitas Islami
3	Responsivitas	Forum konsultasi,	Tanggap keluhan	Musyawarah

	unit kepegawaian terhadap aspirasi dan keluhan pegawai dengan pendekatan musyawarah (syura)	layanan kepegawaian, dan rapat internal	pegawai	penyelesaian masalah
4	Partisipasi pegawai dalam perencanaan dan evaluasi yang dipadukan dengan nilai kebersamaan Islami	Rapat perencanaan dan musyawarah dosen/tenaga kependidikan	Keterlibatan pegawai	Kebersamaan Islami
5	Efisiensi penggunaan sistem digital (SIMPEG, BKD, absensi) yang sejalan dengan nilai ihsan (profesionalitas)	Pelayanan administrasi digital di unit kepegawaian	Pemanfaatan sistem digital	Profesionalitas Islami
6	Efektivitas koordinasi antarunit dalam pelaksanaan regulasi kepegawaian berbasis nilai kolektifitas Islami	Forum teknis kepegawaian antarunit	Sinergi antarunit kerja	Kolektifitas Islami
7	Keadilan dalam pembagian tugas, promosi, dan penilaian kinerja sesuai prinsip al-‘adl	Observasi pembagian beban kerja, promosi jabatan, dan evaluasi	Distribusi kerja adil	Promosi dan penilaian Islami

Keterbukaan informasi kebijakan tampak jelas selama rapat koordinasi kepegawaian dan forum evaluasi kinerja di IAIN Curup. Agenda rapat, draf kebijakan, dan indikator evaluasi dibagikan sebelum sesi dimulai sehingga peserta dapat menelaah materi lebih awal. Pemimpin rapat menampilkan garis waktu implementasi dan menyebutkan unit penanggung jawab secara spesifik. Notulen sementara diproyeksikan di layar dan kemudian dikirimkan melalui surat elektronik untuk koreksi bersama. Peserta diberi ruang bertanya, termasuk meminta klarifikasi atas dasar hukum kebijakan yang diajukan. Papan pengumuman dan kanal internal menayangkan ringkasan keputusan serta tenggat tindak lanjut. Praktik ini menegaskan hak setiap pegawai untuk mengakses informasi yang setara. Temuan ini sejalan dengan wawancara yang menekankan pemahaman nilai tata kelola Islami dan internalisasi transparansi dalam pengambilan keputusan.

Amanah dalam promosi jabatan tercermin dari cara panitia menyampaikan kriteria, bobot penilaian, dan tahapan seleksi secara terbuka. Daftar kandidat, rekam jejak kinerja, serta bukti-bukti capaian disajikan dalam berkas yang dapat diakses oleh tim terkait. Setiap anggota tim penilai menyatakan bebas konflik kepentingan sebelum proses dimulai. Hasil penilaian ditampilkan dalam bentuk skor dan catatan kualitatif yang menjelaskan alasan pemeringkatan. Keputusan promosi diumumkan bersama rencana pembinaan bagi kandidat yang belum terpilih. Kesempatan banding disediakan dengan prosedur dan batas waktu yang jelas. Dokumen Surat Keputusan memuat rujukan regulasi serta tanda tangan pejabat berwenang. Pola ini meneguhkan narasi wawancara tentang amanah dan keadilan dalam promosi sebagai bagian dari *Good governance* bernilai Islami.

Pertanggungjawaban tugas tampak dari kedisiplinan unit menyajikan laporan kinerja periodik yang rinci dan terukur. Setiap laporan memuat target, capaian, deviasi, serta rencana perbaikan yang disertai penanggung jawab dan tenggat waktu. Bukti dukung seperti daftar hadir, dokumentasi

kegiatan, dan keluaran program dilampirkan secara sistematis. Forum meminta penjelasan atas keterlambatan atau perbedaan data, lalu mencatat komitmen perbaikan di notulen. Matriks tindak lanjut dipasang pada papan kemajuan agar semua unit dapat memantau progres. Pengingat otomatis dari sistem internal membantu memastikan tenggat tidak terlewat. Evaluasi berikutnya memeriksa konsistensi realisasi terhadap komitmen sebelumnya. Temuan ini menguatkan hasil wawancara bahwa akuntabilitas bukan sekadar administrasi, tetapi praktik pertanggungjawaban nyata.

Akuntabilitas Islami terlihat dari etika pelaporan yang menekankan kejujuran, kesahihan data, dan sikap rendah hati saat menerima masukan. Sesi diawali dengan pengingat nilai amanah dan pentingnya niat yang lurus dalam bekerja. Penyaji laporan tidak segan menyebut keterbatasan yang dihadapi serta memohon saran perbaikan. Tim pengawas internal meninjau kesesuaian bukti dengan pernyataan capaian untuk mencegah klaim berlebihan. Setiap koreksi diterima dengan baik dan segera dimasukkan ke rencana aksi. Bahasa yang digunakan santun, menghindari saling menyalahkan, dan fokus pada solusi. Catatan evaluasi memprioritaskan perbaikan berkelanjutan, bukan semata hukuman. Gambaran ini konsisten dengan wawancara tentang sistem pertanggungjawaban yang berlandaskan nilai-nilai Islam.

Tanggap keluhan pegawai tampak dari keberadaan loket layanan, kanal helpdesk daring, dan buku pengaduan yang aktif digunakan. Setiap aduan menerima nomor tiket dan perkiraan waktu penanganan yang diinformasikan kepada pengadu. Staf front office mencatat ringkas masalah, lalu meneruskan ke unit terkait dalam waktu singkat. Progres penanganan diperbarui secara berkala dan dicatat di lembar kendali. Keluhan yang berulang dipetakan untuk perbaikan proses, bukan hanya penyelesaian kasus per kasus. Pegawai yang menyampaikan aduan dilayani dengan empati dan diberi akses mengecek status secara mandiri. Penyelesaian yang sudah dilakukan didokumentasikan sebagai pembelajaran institusi. Praktik ini

menyokong hasil wawancara mengenai kepedulian pimpinan dan responsivitas unit terhadap aspirasi pegawai.

Musyawarah penyelesaian masalah dijalankan ketika aduan menyentuh lintas unit atau berdampak luas. Pihak-pihak terkait diundang untuk mempresentasikan sudut pandang dan data pendukung secara proporsional. Moderator memastikan kesempatan berbicara setara dan mengarahkan diskusi menuju pilihan solusi yang realistis. Alternatif ditimbang dari segi keadilan, biaya, waktu, dan keberlanjutan. Keputusan diikat dalam berita acara lengkap dengan indikator keberhasilan dan jadwal evaluasi. Mekanisme follow up dibagi jelas antara penanggung jawab utama dan pendukung. Setelah implementasi, forum melakukan after action review untuk mengkaji efektivitas solusi. Pola ini selaras dengan wawancara tentang syura sebagai instrumen utama dalam penyelesaian aspirasi secara Islami.

Keterlibatan pegawai tercermin dari sesi perencanaan yang membuka ruang ide tanpa memandang jabatan. Gagasan dihimpun melalui brainstorming, kertas saran, dan jajak pendapat singkat. Fasilitator menggunakan teknik prioritisasi sederhana agar usulan yang berdampak cepat naik ke agenda. Perwakilan unit menyampaikan realitas lapangan sehingga perencanaan lebih kontekstual. Rancangan program direvisi di tempat dengan memasukkan masukan yang disetujui bersama. Daftar usulan yang belum terakomodasi dicatat untuk siklus perencanaan berikutnya. Kehadiran dan kontribusi peserta terdokumentasi sebagai dasar apresiasi partisipatif. Praktik ini meneguhkan temuan wawancara tentang pentingnya keterlibatan pegawai dalam kebijakan.

Kebersamaan Islami tampak dari suasana rapat yang hangat, diawali salam, doa singkat, dan pengingat tujuan mulia bekerja. Giliran bicara diatur agar tidak ada suara yang mendominasi atau terpinggirkan. Perbedaan pendapat ditanggapi dengan adab, sambil mencari titik temu yang maslahat. Panitia menyisihkan waktu untuk apresiasi kecil terhadap unit yang berprestasi. Ketidaksepahaman teknis diarahkan menjadi tugas kelompok

untuk dikaji lintas unit. Konsumsi sederhana disediakan sebagai simbol kebersamaan dan terukur, menghindari pemborosan. Notulen menyoroti kontribusi tim, bukan sekadar individu. Nuansa ini sejalan dengan wawancara yang menekankan nilai ukhuwah dalam partisipasi kelembagaan.

Pemanfaatan sistem digital terlihat intens pada penggunaan SIMPEG, e-BKD, dan absensi berbasis daring. Data riwayat pegawai, pelatihan, dan beban kerja dapat diambil dalam hitungan detik. Permohonan layanan administratif diproses melalui tiket digital sehingga alur mudah dilacak. Pengurangan berkas kertas tampak signifikan, mempercepat verifikasi dan mengurangi kesalahan input. Pelatihan singkat diadakan berkala untuk pengguna baru atau fitur yang diperbarui. Waktu layanan rata-rata menurun dibanding prosedur manual yang lama. Dashboard sederhana menampilkan indikator layanan harian bagi pimpinan. Hasil ini mendukung wawancara mengenai optimalisasi digitalisasi kepegawaian.

Profesionalitas Islami tercermin dari etiket pelayanan, ketepatan waktu, dan penjagaan kerahasiaan data. Staf menyapa dengan santun, menggunakan bahasa kerja yang lugas dan tidak diskriminatif. Antrian ditertibkan dengan nomor panggil dan informasi estimasi layanan. Dokumen sensitif ditangani di meja tertutup dan akses aplikasi dilindungi kata sandi. Pakaian kerja rapi dan sopan, mencerminkan citra kampus Islami. Ketika terjadi kesalahan, staf menyampaikan maaf dan segera memperbaiki sesuai prosedur. Umpan balik layanan dikumpulkan untuk peningkatan berkelanjutan. Praktik ini mengafirmasi wawancara tentang ihsan sebagai ruh profesionalitas.

Sinergi antarunit kerja tampak pada forum teknis yang membahas lintas proses dari hulu ke hilir. Peta proses bersama disepakati untuk mengurangi bottleneck pada titik serah dokumen. Jadwal kerja bersama dan kalender kegiatan dibagikan agar puncak beban dapat diantisipasi. Daftar periksa serah-terima meminimalkan kehilangan berkas atau pengulangan verifikasi. Penanggung jawab lintas unit menyepakati kanal komunikasi

cepat untuk isu mendesak. Evaluasi bulanan meninjau indikator kolaborasi seperti waktu siklus dan akurasi data. Keberhasilan kolaborasi dipublikasikan agar menjadi praktik baik. Sinergi ini menguatkan temuan wawancara tentang koordinasi antarlembaga sebagai pilar kebijakan.

Kolektifitas Islami tampak dari kemauan saling membantu saat unit lain menghadapi lonjakan pekerjaan. Tim dari unit berbeda bersedia menjadi back-up setelah mendapat arahan pimpinan. Sumber daya seperti ruang rapat, perangkat, atau akun aplikasi dipakai bergantian sesuai kebutuhan. Kegiatan penutupan proyek diakhiri doa bersama dan refleksi nilai yang dipelajari. Keputusan penting diposisikan sebagai hasil usaha kolektif, bukan kemenangan satu unit. Konflik kecil diselesaikan dengan pendekatan persaudaraan, menghindari eskalasi yang tidak perlu. Dokumentasi kolaborasi disusun untuk ditiru pada program serupa. Gambaran ini konsisten dengan wawancara mengenai budaya syura yang memupuk kerja kolektif.

Distribusi kerja adil terlihat pada matriks pembagian tugas yang menimbang kompetensi, beban sebelumnya, dan target unit. Perubahan penugasan dilakukan bila ada pegawai cuti atau tugas luar agar beban tidak menumpuk pada pihak tertentu. Daftar tugas dan pengawalnya dipublikasikan di kanal internal sehingga mudah dipantau. Keluhan beban berlebih ditelaah dengan data jam kerja dan keluaran yang objektif. Revisi penugasan disertai dukungan pelatihan atau mentoring bila diperlukan. Evaluasi berkala membandingkan beban dengan capaian untuk menjaga proporsionalitas. Pegawai mengonfirmasi penerimaan penugasan sebagai bentuk komitmen. Kondisi ini menegaskan hasil wawancara tentang keadilan dalam distribusi kerja.

Promosi dan penilaian Islami tampak dari rubrik terstandar, bukti karya, dan umpan balik berjenjang. Penilaian melibatkan atasan langsung, rekan sejawat, dan bukti keluaran yang terverifikasi. Proses audit internal memastikan kesesuaian penilaian dengan bukti dan aturan yang berlaku. Hasil akhir disampaikan beserta rekomendasi pengembangan karier untuk

semua kandidat. Mekanisme keberatan tersedia dengan panel kecil yang independen. Pengumuman dilakukan dengan bahasa yang menghargai martabat setiap kandidat. Dokumentasi lengkap disimpan untuk akuntabilitas dan pembelajaran kebijakan. Pola ini sejalan dengan narasi wawancara tentang amanah dalam promosi dan penghargaan yang adil.

Keterbukaan informasi kebijakan—sebagai tema yang berulang di berbagai forum—juga diimbangi dengan edukasi reguler tentang dasar hukum keputusan. Tim memaparkan keterkaitan antara rencana kerja, indikator kinerja, dan anggaran agar peserta memahami logic model kebijakan. Pertanyaan kritis diterima tanpa defensif dan dijawab dengan data. Rekaman rapat disimpan untuk akses internal jika diperlukan telaah ulang. Ringkasan eksekutif disebarluaskan agar pegawai yang tidak hadir tetap mengetahui arah kebijakan. Pemetaan risiko dan mitigasinya ditampilkan untuk menumbuhkan kesiapsiagaan bersama. Transparansi ini mendorong budaya belajar kebijakan secara berkelanjutan. Praktik tersebut menguatkan hasil wawancara tentang transparansi dalam keputusan.

Amanah dalam promosi jabatan semakin dipertegas dengan pelacakan pasca-penempatan. Unit memonitor performa pejabat baru pada 100 hari pertama melalui indikator sederhana. Sesi coaching diadakan untuk memastikan transisi peran berlangsung mulus. Bila ditemukan kesenjangan kompetensi, rencana pengembangan individu segera disusun. Komunikasi kepada tim lama dan baru dikelola agar tidak timbul persepsi negatif. Laporan singkat disampaikan ke pimpinan tentang kemajuan dan tantangan yang dihadapi. Dokumentasi ini menjaga jejak akuntabilitas keputusan promosi. Cara kerja ini mendukung temuan wawancara tentang internalisasi prinsip *Good governance* pada siklus karier pegawai.

Bukti dokumenter yang dianalisis peneliti meneguhkan dan memperkaya temuan wawancara serta observasi sebelumnya, terutama pada ranah transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efisiensi digital, efektivitas implementasi kebijakan bernuansa visi Islami, dan keadilan prosedural. Notulen rapat, pengumuman resmi, dan arsip publikasi informasi

menunjukkan keterbukaan yang konsisten sekaligus kehati-hatian etis dalam memublikasikan kebijakan sebagai wujud amanah. Laporan kinerja unit, laporan tahunan, dan dokumen pertanggungjawaban kerja memberikan jejak akuntabilitas yang dapat diaudit, selaras dengan narasi informan tentang integritas pertanggungjawaban pimpinan dan staf dalam kerangka nilai Islami. Berita acara penyelesaian sengketa dan arsip pengaduan memperlihatkan responsivitas yang berlandaskan syura, di mana aspirasi pegawai ditangani melalui proses musyawarah yang terekam rapi. Notulen koordinasi bidang kepegawaian dan dokumen musyawarah strategis memperlihatkan pola pelibatan pegawai yang tidak sekadar simbolik, melainkan operasional dan berpengaruh pada isi kebijakan. Manual SIMPEG, log absensi online, dan laporan monitoring sistem mengafirmasi efisiensi layanan digital sekaligus menegaskan profesionalitas yang identik dengan nilai ihsan dalam praktik sehari-hari. SOP dan surat keputusan distribusi tugas memperlihatkan keterhubungan yang jelas antara visi Islami dan desain kebijakan, sedangkan dokumen pembagian tugas dan SK rotasi–promosi menampilkan prinsip keadilan dan transparansi pada aspek karier pegawai. Secara keseluruhan, konsistensi lintas-sumber ini membangun triangulasi yang kuat bahwa tata kelola kepegawaian di IAIN Curup tidak hanya sesuai prinsip *Good governance*, tetapi juga terinternalisasi dalam nilai-nilai Islam; ringkasan indikator dan tema kuncinya terhimpun pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Kodifikasi Data Dokumentasi Tentang Implementasi Prinsip-Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian Di IAIN Curup

No	Indikator	Jenis Dokumen yang Dianalisis	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Praktik transparansi dalam penyampaian informasi kepegawaian berbasis nilai amanah	Notulen rapat pegawai, pengumuman resmi, arsip publikasi	Keterbukaan informasi kepegawaian	Amanah dalam publikasi kebijakan

		informasi		
2	Akuntabilitas pimpinan dan staf dalam mempertanggungjawabkan tugas dan kewenangan	Laporan kinerja unit kepegawaian, laporan tahunan, dokumen pertanggungjawaban kerja	Pertanggungjawaban pimpinan dan staf	Akuntabilitas Islami
3	Responsivitas pimpinan terhadap keluhan dan aspirasi pegawai dengan pendekatan syura	Dokumen berita acara penyelesaian sengketa internal, arsip pengaduan pegawai	Tanggap aspirasi pegawai	Penyelesaian masalah berbasis syura
4	Partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan strategis secara musyawarah	Notulen rapat koordinasi bidang kepegawaian, dokumen hasil musyawarah	Musyawarah strategis	Keterlibatan pegawai
5	Efisiensi pelaksanaan layanan kepegawaian berbasis sistem digital Islami	Manual penggunaan SIMPEG, log absensi online, laporan monitoring sistem	Efisiensi layanan digital	Profesionalitas Islami
6	Efektivitas implementasi kebijakan kepegawaian yang mengacu pada visi Islami	Standar Operasional Prosedur (SOP), surat keputusan distribusi tugas	Implementasi kebijakan Islami	Efektivitas distribusi tugas
7	Keadilan dalam distribusi beban kerja dan kesempatan promosi jabatan	Dokumen pembagian tugas, SK rotasi dan promosi jabatan	Keadilan pembagian kerja	Transparansi promosi jabatan

Keterbukaan informasi kepegawaian tampak kuat dalam jejak dokumentasi berupa notulen rapat, pengumuman resmi, dan arsip publikasi internal. Notulen menyajikan agenda, pokok bahasan, dan keputusan dengan penanggung jawab serta tenggat yang jelas, sehingga alur kebijakan mudah ditelusuri. Draf kebijakan yang masih dibahas diberi label status dan tanggal

revisi, menghindari kesalahpahaman isi. Pengumuman resmi menyertakan ringkasan perubahan, rujukan regulasi, dan instruksi operasional yang dapat diakses semua unit. Arsip publikasi di kanal internal memelihara versi dokumen sehingga pembaca mengetahui perkembangan terakhir. Ada pula kolom tanya jawab yang merangkum klarifikasi paling sering diminta pegawai. Format notulen dan pengumuman konsisten antarsiklus, menandakan standardisasi komunikasi kebijakan. Bukti-bukti ini menunjukkan transparansi sebagai praktik kerja, sejalan dengan prinsip *Good governance* dalam wawancara dan observasi.

Amanah dalam publikasi kebijakan tercermin dari gaya bahasa dokumentasi yang faktual, proporsional, dan tidak menutupi keterbatasan. Setiap pengumuman memuat latar belakang, tujuan, dan dampak kebijakan agar pegawai memahami konteks penetapan. Catatan risiko dan rencana mitigasi dicantumkan secara eksplisit, menandakan kejujuran institusi dalam mengelola ekspektasi. Dokumen juga menunjukkan jalur banding dan kanal klarifikasi, sehingga umpan balik tersalurkan secara tertib. Perubahan versi terdokumentasi melalui log revisi, meliputi tanggal, bagian yang diubah, dan alasan perbaikan. Tanda tangan pejabat berwenang memperkuat legitimasi sekaligus tanggung jawab personal atas isi. Publikasi dilakukan pada waktu yang sama untuk semua unit guna mencegah asimetri informasi. Pola ini memperlihatkan keandalan moral dalam penyebaran kebijakan, konsisten dengan nilai amanah yang disoroti narasumber.

Pertanggungjawaban pimpinan dan staf tampak jelas dalam laporan kinerja unit, laporan tahunan, dan dokumen pertanggungjawaban. Struktur laporan memaparkan indikator, target, capaian, deviasi, dan rencana aksi perbaikan berikut PIC dan tenggat. Lampiran bukti dukung—foto, daftar hadir, keluaran program—membantu memverifikasi klaim capaian. Komparasi antartahun menampilkan tren kinerja, sehingga pembelajaran institusional dapat ditarik dari data longitudinal. Ringkasan eksekutif menyajikan gambaran utuh tanpa menutupi tantangan, menjaga objektivitas pembacaan. Tabel tindak lanjut memuat status progres (on track, at risk,

delayed) untuk memudahkan pengawasan. Tanda terima penyerahan laporan dan cap waktu unggah menunjukkan kepatuhan terhadap jadwal pelaporan. Keseluruhan paket dokumen menegaskan budaya bertanggung jawab yang nyata, bukan hanya normatif.

Akuntabilitas Islami hadir ketika laporan kinerja mengintegrasikan aspek etik, bukan semata metrik kuantitatif. Beberapa naskah menyertakan pernyataan integritas data yang ditandatangani penyusun dan atasan langsung. Terdapat matriks temuan audit internal beserta respons korektif unit, memastikan siklus plan–do–check–act berjalan. Bahasa laporan menghindari hiperbola, mengakui keterbatasan, dan menautkan upaya perbaikan dengan nilai amanah dan ihsan. Rujukan ke kebijakan etik dan pedoman perilaku kerja mempertegas standar moral pelaksanaan tugas. Catatan koreksi versi disimpan di repositori, menjaga jejak perubahan yang transparan. Laporan tematik tentang kepatuhan prosedur turut dilampirkan untuk memberi gambaran risiko nonteknis. Dengan demikian, akuntabilitas berwajah ganda: administratif sekaligus spiritual.

Tanggap aspirasi pegawai terbaca pada arsip pengaduan dan berita acara penyelesaian sengketa yang rapi. Setiap pengaduan memiliki nomor referensi, kronologi singkat, dan waktu respons awal yang terdokumentasi. Berita acara memuat pihak yang hadir, opsi solusi yang dipertimbangkan, dan keputusan yang disepakati. Lampiran korespondensi menunjukkan upaya proaktif klarifikasi masalah sebelum forum musyawarah dilaksanakan. Ada ringkasan isu berulang yang diolah menjadi rekomendasi perbaikan proses, menandakan pembelajaran sistemik. Template formulir pengaduan sederhana membantu pegawai menyampaikan persoalan tanpa kendala teknis. Status penanganan (dibuka, diproses, selesai) ditandai jelas, meningkatkan transparansi. Keseluruhan jejak ini menampilkan responsivitas yang terukur, konsisten dengan praktik di lapangan.

Penyelesaian masalah berbasis syura tercermin dari struktur dokumen yang mengakomodasi pandangan beragam. Berita acara mencatat alternatif yang ditolak berikut argumentasinya, sehingga proses terlihat inklusif,

bukan sekadar formalitas. Kehadiran lintas unit ditulis spesifik untuk memastikan keputusan memperhitungkan dampak menyeluruh. Komitmen implementasi dituangkan dengan indikator keberhasilan dan jadwal evaluasi pasca-putusan. Pada kasus kompleks, dicantumkan checkpoint untuk menilai efektivitas solusi dan memungkinkan penyesuaian. Nada bahasa tetap santun, menghindari personalisasi kesalahan, dan fokus pada akar masalah. Rangkuman manfaat bersama menutup dokumen sebagai pengikat moral keputusan. Pola ini menegaskan syura sebagai mekanisme adil dan efisien dalam tata kelola.

Musyawarah strategis tampak dalam notulen rapat koordinasi kepegawaian yang terstruktur. Agenda dipilah menjadi isu, analisis, opsi, keputusan, dan tindak lanjut agar diskusi tetap fokus. Matriks prioritas membantu menyeleksi inisiatif berdampak tinggi dengan kelayakan eksekusi yang baik. Setiap keputusan dilengkapi peta risiko, strategi mitigasi, dan kebutuhan sumber daya. Dokumen menyebut owner kebijakan dan tolok ukur kinerja, memberi kejelasan peran. Siklus validasi cepat dengan peserta berikutnya mencegah salah tafsir implementasi. Repositori notulen berindeks memudahkan penelusuran histori keputusan lintas periode. Semua ini menunjukkan perumusan kebijakan yang tertib, sejalan dengan prinsip *Good governance*.

Keterlibatan pegawai terbaca dari daftar hadir, daftar penanggap, dan lampiran usulan yang menyertai dokumen hasil musyawarah. Banyak usulan dilengkapi data lapangan, menjadikan kontribusi bersifat substantif. Panitia mendokumentasikan usulan yang diterima dan ditunda agar ekspektasi tetap realistis. Tanda terima usulan memastikan setiap suara tercatat dan bisa dilacak progresnya. Ringkasan umpan balik dikirim kembali ke pengusul, memperkuat rasa memiliki atas keputusan. Catatan revisi kebijakan menyebut sumber masukan, sehingga dampak partisipasi tampil nyata. Kanal komunikasi pascarapat dijaga agar pembaruan mudah diikuti. Jejak dokumenter ini menguatkan partisipasi sebagai kekuatan mutu kebijakan.

Efisiensi layanan digital tampak pada manual SIMPEG, log absensi online, dan laporan monitoring sistem. Manual berformat langkah demi langkah mempercepat onboarding pengguna baru dan mengurangi kesalahan input. Log absensi menunjukkan penurunan anomali setelah fitur pengingat diaktifkan. Laporan monitoring memuat waktu henti, penyebab, dan tindakan perbaikan, membuktikan tata kelola TI dijalankan. Waktu siklus layanan administrasi menurun menurut metrik yang dicatat berkala. Validasi otomatis pada formulir daring mengurangi rework dan antrean fisik. Dashboard ringkas memberi pimpinan visibilitas real-time atas beban dan bottleneck. Bukti tersebut menegaskan digitalisasi sebagai pengungkit efisiensi yang terukur.

Profesionalitas Islami dalam layanan digital tampak dari etika keamanan data, kejelasan instruksi, dan nada komunikasi yang beradab. Manual mengatur pengelolaan kredensial dan larangan berbagi akun sebagai wujud amanah data. Pesan kesalahan ditulis informatif dengan langkah perbaikan, bukan sekadar kode teknis. Panduan menyertakan contoh kasus praktis agar pengguna memahami konteks, bukan hanya prosedur. Laporan monitoring memuat insiden dan tindak lanjut, menandakan budaya perbaikan berkelanjutan. Kanal bantuan terdokumentasi dengan service level respons yang realistis. Bahasa komunikasi konsisten sopan dan fokus pada solusi. Keseluruhan praktik mengangkat ihsan sebagai standar mutu layanan.

Implementasi kebijakan Islami terbaca dari keterkaitan SOP dengan visi kampus pada dokumen yang dikaji. Pengantar SOP menegaskan amanah, keadilan, dan ihsan sebagai landasan perilaku kerja. Alur kerja digambarkan jelas dari input hingga keluaran untuk menghindari area abu-abu. Rujukan regulasi pemerintah dan kebijakan internal memperkuat legitimasi prosedur. Lampiran formulir dan contoh pengisian memudahkan kepatuhan teknis. Log revisi SOP menunjukkan adaptasi terhadap dinamika operasional. Surat keputusan pendukung memuat penugasan dan masa

berlaku, mengikat implementasi. Ini menampilkan nilai sebagai ruh prosedur, bukan sekadar hiasan naskah.

Efektivitas distribusi tugas tercermin dari surat keputusan yang memuat beban kerja, target, dan garis koordinasi. Matriks tugas menghindari penumpukan pekerjaan pada individu tertentu dengan menimbang kompetensi dan ketersediaan. Penetapan personel cadangan menjamin kesinambungan layanan saat rotasi atau tugas luar. Tanggal evaluasi dan indikator unit mendorong orientasi hasil, bukan sekadar aktivitas. Catatan perubahan tugas terdokumentasi agar alasan pergeseran beban kerja tetap transparan. Surat pengantar menjelaskan rasional kebijakan untuk meminimalkan resistensi. Kepatuhan terhadap pembagian tugas tercermin dalam laporan periodik. Pola ini memastikan keputusan prosedural berbuah efektivitas operasional.

Keadilan pembagian kerja dapat ditangkap dari dokumen distribusi yang terbuka dan mudah diakses unit terkait. Kriteria pembagian—kompetensi, pengalaman, kapasitas—dinyatakan eksplisit pada pengantar. Tabel beban per individu membantu menilai proporsionalitas dan memicu penyesuaian bila timpang. Kanal keberatan administratif tersedia dengan batas waktu dan panel peninjau ringkas. Revisi pembagian kerja tercatat sebagai versi baru berikut catatan perubahan. Notula rapat pendistribusian merekam masukan pegawai yang memengaruhi penetapan akhir. Transparansi ini menurunkan kecurigaan dan meningkatkan penerimaan. Jejak dokumen menunjukkan keadilan sebagai praktik, bukan jargon.

Transparansi promosi jabatan terlihat dalam SK rotasi dan promosi yang memuat dasar penetapan dan masa evaluasi. Dokumen menyertakan syarat, skor penilaian, serta rekomendasi pengembangan kompetensi bagi pejabat baru. Jalur banding dan tenggatnya dijelaskan untuk memastikan kesempatan klarifikasi yang setara. Lampiran riwayat kinerja dan pelatihan menunjukkan koherensi antara promosi dan prestasi terdokumentasi. Komunikasi hasil promosi menggunakan bahasa yang menghargai semua kandidat, menjaga kohesi tim. Rencana coaching 100 hari dicantumkan agar

transisi peran berlangsung mulus. Kepatuhan dan capaian pascapromosi dipantau serta dilaporkan periodik. Rangkaian ini menutup bukti bahwa amanah dan keadilan hadir hingga fase mobilitas jabatan.

2. Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Yang Mendukung Serta Menghambat Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN Curup

Temuan wawancara pada bagian ini dirumuskan untuk memetakan secara sistematis dinamika pendukung dan penghambat implementasi *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam dalam sistem kepegawaian IAIN Curup. Melalui proses pengodean bertahap mulai dari open coding terhadap kutipan kunci, dilanjutkan axial coding untuk menautkan relasi sebab–akibat, hingga selective coding guna mengonsolidasikan pola. Setelah itu muncul indikator-indikator yang merepresentasikan lanskap kontekstual, struktural, dan kultural secara utuh. Hasilnya menunjukkan dua poros besar: faktor penghambat yang terutama bersumber dari kerumitan birokrasi, disparitas kapasitas SDM, dan keterbatasan teknologi; serta faktor kultural berupa resistensi terhadap perubahan dan persistensi kebiasaan informal yang tidak selaras dengan prinsip Islami. Di sisi lain, faktor pendorong internal tampil kuat melalui kepemimpinan yang amanah, partisipatif, dan konsisten menegakkan syura, sementara faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, kebijakan Kemenag, dan tuntutan akreditasi berfungsi sebagai katalis penataan standar mutu dan akuntabilitas. Komitmen institusional untuk mengarusutamakan nilai Islam ke dalam reformasi birokrasi menautkan dimensi normatif dan operasional, memastikan bahwa perubahan tidak berhenti pada naskah kebijakan, tetapi menjelma dalam prosedur dan perilaku kerja. Budaya organisasi Islami, yang menekankan amanah, ihsan, keadilan, dan ukhuwah, bertindak sebagai ekosistem penyangga yang memperkuat praktik tata kelola sehari-hari. Tabel 7 berikut menyajikan peta indikator beserta dua tema turunan pada

setiap indikator, sehingga pembaca dapat menelusuri bagaimana unit makna dari wawancara terstruktur menjadi kategori analitis yang koheren. Dengan demikian, tabel tersebut berfungsi sebagai "peta jalan" interpretatif: ia menautkan suara informan dengan konstruksi teoretik *Good governance*–Islami, memperjelas titik tekan perbaikan, dan sekaligus menunjukkan ruang risiko yang perlu dikelola. Keseluruhan pengelompokan ini menjaga keterlacakan (audit trail) antara data primer dan simpulan, sehingga validitas temuan terjaga dan implikasi kebijakan dapat diturunkan secara operasional. Setelah Tabel 7 disajikan, bagian berikut menghadirkan narasi rinci atas data, cuplikan transkrip wawancara yang representatif, serta penjelasan interpretatif untuk menautkan bukti empiris dengan argumen analitis.

Tabel 7. Hasil Kodifikasi Data Wawancara Tentang Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Yang Mendukung Serta Menghambat Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN Curup

No	Indikator	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Hambatan struktural (birokrasi, SDM, sistem digital) dalam penerapan *Good governance* berbasis nilai Islam	Kendala birokrasi dan struktur	Keterbatasan SDM dan teknologi
2	Hambatan kultural (resistensi, kebiasaan informal, budaya kerja) dalam penerapan tata kelola berbasis nilai Islam	Resistensi budaya kerja	Kebiasaan informal non-Islami
3	Faktor pendukung internal: kepemimpinan yang amanah, partisipatif, dan berorientasi pada nilai Islam	Kepemimpinan amanah	Budaya partisipatif Islami
4	Faktor eksternal: regulasi pemerintah, kebijakan Kemenag, serta tuntutan akreditasi	Regulasi pemerintah	Tuntutan akreditasi & kebijakan eksternal
5	Komitmen institusional dalam mengintegrasikan nilai Islam ke dalam reformasi birokrasi	Dukungan institusional	Integrasi nilai Islam dalam birokrasi
6	Peran budaya organisasi Islami dalam memperkuat praktik tata kelola	Budaya organisasi Islami	Penguatan tata kelola Islami

a. Hambatan Struktural (Birokrasi, SDM, Sistem Digital) dalam Penerapan *Good governance* Berbasis Nilai Islam

Dalam implementasi *Good governance* yang diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam di IAIN Curup, masih ditemukan sejumlah hambatan yang bersifat struktural. Hambatan ini terutama berkaitan dengan mekanisme birokrasi yang cenderung panjang, keterbatasan struktur organisasi dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan tata kelola modern, serta dukungan sistem digital yang belum optimal. Nilai-nilai Islam seperti amanah, ihsan, dan keadilan sering kali belum sepenuhnya terejawantahkan dalam praktik karena terhalang faktor-faktor struktural tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun komitmen normatif sudah kuat, realisasi di lapangan masih menghadapi berbagai kendala teknis dan kelembagaan. Akibatnya, ritme pelayanan cenderung fluktuatif, koordinasi antarfungsi kurang lincah, dan proses klarifikasi informasi memerlukan waktu yang tidak sedikit. Karena itu, upaya perbaikan menuntut pendekatan simultan: penyederhanaan proses, penguatan kapasitas SDM, serta pemutakhiran infrastruktur digital yang berpijak pada nilai syariah dalam bekerja.

1) Kendala Birokrasi dan Struktur

Pada tataran birokrasi dan desain struktur, hambatan utama muncul dari prosedur berlapis, garis komando yang panjang, serta pembagian fungsi yang belum selalu selaras dengan kebutuhan operasional. Koordinasi antarlembaga menuntut lebih banyak waktu karena titik keputusan tersebar dan tidak selalu sinkron. Di sisi lain, beban administrasi tambahan dalam bentuk persuratan, paraf beruntun, dan pembuktian dokumen sering memperpanjang durasi layanan. Situasi ini bertentangan dengan spirit responsivitas dan efisiensi yang menjadi bagian dari *Good governance*. Nilai keadilan dan amanah kerap berbenturan dengan realitas proses yang rigid,

sehingga semangat pelayanan ihsan belum dapat dioptimalkan. Untuk itu, penyelarasan ulang SOP, pemetaan ulang kewenangan, dan mekanisme koordinasi yang lebih datar menjadi kebutuhan mendesak agar keputusan cepat, tepat, dan tetap akuntabel.

> *"Sering kali urusan kepegawaian harus melewati banyak meja, sehingga prosesnya memakan waktu lama. Padahal kalau lebih sederhana, pelayanan bisa lebih cepat dan pegawai merasa puas." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa birokrasi yang berbelit-belit menjadi hambatan nyata dalam penerapan prinsip efektivitas dan efisiensi. Dampaknya adalah waktu tunggu yang panjang, penumpukan berkas, dan potensi salah komunikasi di setiap titik paraf. Dari sudut pandang tata kelola Islami, proses yang terlalu panjang berisiko mengaburkan amanah karena energi terserap untuk prosedur, bukan substansi pelayanan. Simplifikasi alur menjadi penting agar nilai ihsan terwujud dalam mutu layanan, bukan sekadar kepatuhan formal. Penyederhanaan juga menutup celah ketidakpastian yang sering memunculkan persepsi ketidakadilan. Dengan demikian, rekomendasi perbaikan harus menargetkan pengurangan lapisan paraf dan pemberian kewenangan yang lebih jelas di titik layanan.

> *"Struktur organisasi kita masih kaku. Terkadang ada kebijakan baru yang tidak bisa langsung dijalankan karena menunggu penyesuaian dari bagian lain, sehingga implementasi jadi terhambat." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Ungkapan ini menggambarkan bahwa keterbatasan struktur membuat koordinasi antarlembaga kurang optimal. Ketergantungan lintas bagian tanpa SLA (service level agreement) internal membuat sinkronisasi kebijakan berjalan lambat. Dari perspektif syura, perubahan yang tidak cepat direspons dapat menurunkan daya dukung kolektif terhadap keputusan. Keterlambatan implementasi juga dapat memunculkan disparitas praktik antarbagi-an, menimbulkan kebingungan pegawai, dan mengikis rasa percaya. Karena itu,

diperlukan arsitektur tata kelola yang lebih adaptif: jalur koordinasi pendek, tanggung jawab jelas, dan tenggat eksekusi terukur. Langkah ini akan memperkuat asas keadilan prosedural dan mempercepat terwujudnya manfaat kebijakan bagi pegawai.

> *"Beberapa SOP masih menuntut paraf bertingkat untuk isu operasional yang sebenarnya bisa diputus di level koordinator. Akibatnya, keputusan kecil ikut mengantre bersama keputusan strategis." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menandai mismatch antara bobot keputusan dan level otorisasi yang disyaratkan SOP. Ketika semua perkara diperlakukan sama, efektivitas runtuh dan fleksibilitas hilang. Secara etis, menahan keputusan kecil dalam antrean panjang berpotensi merugikan pegawai dan layanan, sehingga bertentangan dengan prinsip adil. Redisain otorisasi berbasis risiko dan dampak akan mengembalikan kecepatan tanpa mengorbankan akuntabilitas. Di titik ini, amanah tidak diukur dari banyaknya paraf, melainkan dari kejelasan tanggung jawab dan jejak audit yang rapi. Dengan pemetaan risiko yang jelas, keputusan rutin dapat dilimpahkan, sementara keputusan strategis tetap melalui uji kendali yang memadai.

> *"Kami sering mendapati hambatan pada koordinasi lintas unit, misalnya ketika jadwal verifikasi tidak seragam. Satu unit sudah selesai, unit lain baru mulai, sehingga berkas harus menunggu." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Ungkapan tersebut memperlihatkan masalah sinkronisasi lintas proses yang menyebabkan jeda waktu tidak produktif. Tanpa kalender kerja terpadu dan ritme verifikasi yang dise-pakati bersama, layanan mudah tersandera oleh perbedaan tempo. Prinsip efisiensi dan ihsan menuntut harmonisasi jadwal agar energi organisasi tidak habis pada menunggu. Selain merugikan pegawai, kondisi ini menimbulkan persepsi ketidakpastian yang merusak pengalaman layanan. Jalan keluarnya adalah menyepakati timeline antarunit, indikator kinerja lintas proses, dan forum singkat untuk eskalasi hambatan. Dengan

demikian, koordinasi menjadi instrumen keadilan waktu dan kepastian layanan bagi semua pihak.

2) Keterbatasan SDM dan Teknologi

Pada dimensi SDM dan dukungan teknologi, tantangan berakar pada kesenjangan literasi digital, keterbatasan pelatihan berkelanjutan, serta stabilitas sistem yang belum konstan. Tidak semua pegawai memiliki tingkat kenyamanan yang sama terhadap aplikasi kepegawaian, sementara kebutuhan akurasi data makin tinggi. Di sisi infrastruktur, kapasitas server, manajemen akses, serta mekanisme backup dan pemulihan terkadang belum setara dengan lonjakan beban kerja. Hambatan ini mengganggu ritme layanan dan pada akhirnya memengaruhi persepsi terhadap akuntabilitas. Dari perspektif nilai Islam, amanah pengelolaan data dan ihsan dalam layanan menuntut ketelitian sekaligus keandalan sistem. Karena itu, peningkatan kompetensi, hardening infrastruktur, dan tata kelola data yang ketat menjadi prasyarat integrasi digital yang bernilai ibadah.

> *"Masih ada pegawai yang belum terbiasa menggunakan aplikasi kepegawaian digital. Akhirnya pekerjaan jadi menumpuk di staf tertentu yang paham teknologi, sementara yang lain kesulitan mengikuti." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan adanya kesenjangan kompetensi SDM dalam menghadapi digitalisasi. Penumpukan beban pada segelintir staf berpotensi menimbulkan kelelahan, kesalahan input, dan rasa tidak adil. Dalam kacamata tata kelola Islami, distribusi kemampuan adalah bagian dari keadilan kerja; oleh karenanya, intervensi pelatihan harus merata dan terukur. Skema mentoring sejawat, kurikulum mikro, dan latihan berbasis kasus dapat mempercepat kurva belajar. Selain itu, pembagian tugas sementara yang lebih proporsional diperlukan agar kualitas layanan tetap terjaga.

Langkah-langkah ini mengarahkan organisasi pada budaya belajar kontinu yang sejalan dengan etos ihsan.

> *"Kadang sistem aplikasi sering bermasalah, terutama saat akses bersamaan. Akibatnya pelayanan kepegawaian jadi terhambat, padahal semua sudah diarahkan berbasis digital." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa keterbatasan teknologi juga menjadi faktor penghambat. Bottleneck pada jam sibuk mengindikasikan kebutuhan peningkatan kapasitas, optimasi basis data, dan penjadwalan ulang proses berat. Dari sisi amanah, keterlambatan layanan digital dapat mengganggu hak pegawai atas kepastian waktu layanan. Oleh karena itu, diperlukan stress test, load balancing, serta rencana kontinjensi manual yang siap diaktifkan saat gangguan. Transparansi informasi gangguan dan estimasi pemulihan turut menjaga kepercayaan pengguna. Dengan pengendalian teknis yang baik, efisiensi dan akuntabilitas dapat dipulihkan secara konsisten.

> *"Kami mulai menerapkan pelatihan bertahap—dari kelas pengenalan hingga klinik pendampingan, serta modul video singkat agar pegawai bisa belajar ulang secara mandiri." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan solusi peningkatan kapasitas yang berorientasi pada keberlanjutan. Pembelajaran bertahap mengakomodasi perbedaan titik awal kompetensi, sekaligus menjaga kepercayaan diri peserta. Modul mikro memungkinkan pengulangan materi kapan saja, memperkuat retensi dan konsistensi praktik. Dari sisi nilai ihsan, pendekatan ini mendorong kualitas kerja yang tidak hanya cepat, tetapi juga teliti. Ketika literasi digital meningkat, akurasi data membaik dan alur layanan menjadi lebih mulus. Pada akhirnya, investasi pelatihan menjadi instrumen keadilan kompetensi di lingkungan kerja.

> *"Dari sisi infrastruktur, kami mengajukan peningkatan kapasitas server, penambahan redundancy, dan menetapkan SLA internal untuk waktu henti sistem agar dampaknya terukur." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan komitmen struktural untuk menutup celah teknis yang mengganggu layanan. Redundancy dan SLA adalah praktik baku yang memastikan kesinambungan layanan dalam kerangka akuntabilitas. Dengan target waktu pemulihan yang jelas, unit dapat merencanakan mitigasi dan komunikasi kepada pengguna. Secara etis, kejelasan standar ini mencerminkan amanah atas kepercayaan pegawai yang bergantung pada sistem. Transparansi kinerja infrastruktur juga memudahkan evaluasi periodik dan prioritisasi anggaran. Dengan fondasi teknis yang kuat, integrasi nilai Islam dalam digitalisasi menemukan wujudnya dalam layanan yang andal, adil, dan profesional.

b. Hambatan Kultural (Resistensi, Kebiasaan Informal, Budaya Kerja) dalam Penerapan Tata Kelola Berbasis Nilai Islam

Selain faktor struktural, hambatan dalam penerapan *Good governance* terintegrasi nilai Islam di IAIN Curup juga muncul dari aspek kultural. Hambatan ini tampak pada adanya resistensi terhadap perubahan, terutama ketika kebijakan baru menuntut penyesuaian cara kerja dan kedisiplinan yang lebih tinggi. Di sisi lain, masih ada kebiasaan informal yang tidak sejalan dengan prinsip tata kelola Islami, seperti praktik kedekatan personal dalam distribusi kerja atau toleransi terhadap keterlambatan. Faktor-faktor kultural ini memperlihatkan bahwa meskipun nilai Islam dijadikan acuan normatif, implementasi di lapangan sering terhambat oleh budaya kerja yang sudah mengakar. Karena itu, transformasi kultural tidak cukup hanya dengan regulasi; ia menuntut pembiasaan, keteladanan, komunikasi empatik, dan mekanisme edukasi–sanksi yang adil. Dengan pendekatan yang menyentuh sisi nilai,

perubahan perilaku lebih mungkin tertanam sebagai kebiasaan, bukan sekadar kepatuhan sesaat. Kerangka inilah yang menjadi konteks ketika temuan wawancara berikut dipaparkan untuk memotret dinamika resistensi dan kebiasaan informal di lingkungan kerja.

1) Resistensi Budaya Kerja

Resistensi terhadap perubahan menjadi salah satu tantangan utama. Sebagian pegawai masih sulit menyesuaikan diri dengan tata kelola baru, baik dalam bentuk digitalisasi maupun penegakan aturan kedisiplinan. Resistensi ini sering dipicu oleh persepsi bahwa sistem baru mengurangi kenyamanan, meningkatkan pengawasan, dan menambah beban administrasi. Di saat yang sama, pemahaman tentang manfaat jangka panjang, seperti keadilan prosedural dan peningkatan efisiensi, belum sepenuhnya tersampaikan. Karena itu, transisi perlu diiringi dialog, pendampingan teknis, dan contoh teladan agar nilai Islami (amanah, ihsan, adil) terbaca jelas dalam setiap perubahan. Penegasan tujuan kemaslahatan bersama membantu menggeser persepsi dari “dipaksa berubah” menjadi “ikut memperbaiki.” Dengan demikian, resistensi dapat direduksi menjadi proses adaptasi yang wajar dan terukur.

> *“Ketika sistem absensi digital mulai diberlakukan, tidak sedikit pegawai yang merasa keberatan. Mereka menganggap aturan itu terlalu kaku, padahal tujuannya untuk membangun kedisiplinan.” (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa resistensi muncul karena perbedaan cara pandang antara regulasi baru dan kebiasaan lama. Sistem berbasis kepastian waktu ditafsirkan sebagai kekakuan, bukan sebagai fondasi keadilan layanan. Di balik keberatan itu, ada kecemasan akan hilangnya fleksibilitas informal yang selama ini menjadi “pelumas” kerja. Interpretasi ini menegaskan pentingnya edukasi yang menautkan disiplin dengan amanah dan ihsan, sehingga

absensi digital dipahami sebagai ikhtiar menepati janji waktu. Jika komunikasi manfaat diperluas, misalnya kaitan disiplin dengan pelayanan yang andal, maka resistensi berkurang menjadi sekadar penyesuaian teknis. Pendampingan tahap awal, simulasi, dan contoh teladan dari pimpinan akan mempercepat penerimaan. Pada akhirnya, disiplin yang konsisten menjadi benteng keadilan bagi semua pegawai.

> *"Ada juga yang masih sulit menerima kebijakan evaluasi kinerja berbasis poin. Mereka merasa diawasi terus-menerus dan cenderung menolak perubahan." (Operator Sistem Informasi, 16-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa resistensi terkait persepsi kontrol, bukan semata aspek teknis. Model penilaian yang terukur dianggap menggerus ruang kepercayaan dan otonomi kerja. Padahal, ketika penjelasan indikator, bobot, serta ruang klarifikasi dibuka, sistem poin justru memperkuat keadilan prosedural. Ini menuntut transparansi desain instrumen, jalur keberatan yang jelas, dan pelatihan membaca hasil evaluasi. Dengan begitu, evaluasi dipahami sebagai alat pembelajaran, bukan alat 'penghukuman'. Jika hasil evaluasi diikuti rencana pengembangan, maka metrik berubah menjadi peta peningkatan kapasitas. Pada titik itu, resistensi bergeser menuju keterlibatan yang konstruktif.

> *"Pada tahap awal penerapan SIMPEG, beberapa rekan memilih tetap mengarsip manual karena merasa lebih aman. Mereka baru beralih setelah melihat alur digital memudahkan rekap dan pelacakan berkas." (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menggambarkan resistensi bersifat pragmatis: memilih yang familiar daripada yang baru. Rasa aman pada arsip manual berakar pada kontrol personal atas dokumen, meski secara sistemik kurang efisien. Ketika bukti manfaat digital—jejak audit, pelacakan cepat, dan pengurangan duplikasi—tampak nyata, sikap ragu mulai mencair. Artinya, quick wins dan demo kasus riil efektif

sebagai strategi perubahan perilaku. Pendampingan hands-on membantu mengatasi kecemasan teknis dan menumbuhkan rasa mampu. Saat keyakinan teknis meningkat, nilai ihsan menerjemahkan diri sebagai ketelitian berbasis data. Akhirnya, praktik baru menggeser kebiasaan lama tanpa gesekan berlebih.

> *"Sebagian pegawai menanyakan 'apa untungnya bagi kami' ketika diminta mengisi log kinerja harian. Mereka belum melihat kaitan langsung antara pencatatan rinci dan perbaikan layanan." (Operator Sistem Informasi, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menandakan jurang makna antara alat kontrol dan alat perbaikan. Tanpa narasi maslahat, log dipersepsi sebagai beban administrasi tambahan. Di sinilah pentingnya menunjukkan hubungan sebab–akibat: data harian memudahkan redistribusi beban, pemetaan hambatan, dan percepatan layanan. Bila log menjadi dasar keputusan yang adil, misalnya membantu unit padat kerja, maka kepercayaan meningkat. Umpan balik berbasis data menjadikan evaluasi terasa objektif dan mendidik. Ketika manfaat personal–kolektif terlihat (misalnya pengakuan kinerja dan pelatihan terarah), kepatuhan berubah menjadi komitmen. Dengan cara itu, amanah hadir sebagai ketekunan pada detail yang menyehatkan organisasi.

2) Kebiasaan Informal Non-Islami

Selain resistensi, hambatan kultural juga tampak pada kebiasaan informal yang tidak sesuai dengan nilai tata kelola Islami. Budaya permisif terhadap pelanggaran kecil dan praktik kedekatan personal menjadi contoh nyata yang menurunkan standar ihsan dan adil. Kebiasaan ini sering dianggap 'wajar' karena sudah lama berlangsung, namun efeknya korosif terhadap kepercayaan. Membenahi pola tersebut memerlukan penegasan standar perilaku, kanal resmi yang mudah diakses, dan sanksi-edukasi yang konsisten. Keteladanan pimpinan untuk tidak menggunakan "jalur belakang" menjadi pesan paling kuat. Ketika prosedur ditegakkan setara, budaya kerja bergeser

dari siapa yang dikenal menjadi apa yang dikerjakan. Inilah langkah penting untuk menghidupkan amanah dalam praktik sehari-hari.

> *"Masih ada budaya saling memaklumi keterlambatan, bahkan ketika sudah ada aturan yang jelas. Akhirnya kedisiplinan sulit ditegakkan secara konsisten." (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan bagaimana permisivitas kecil merusak standar bersama. Toleransi yang berulang melahirkan norma baru yang lebih rendah dan memukul motivasi mereka yang taat. Menegakkan batas waktu adalah wujud keadilan prosedural yang melindungi semua pihak. Penegasan aturan perlu disertai dukungan—misalnya penyesuaian jadwal dan pengingat—agar kepatuhan realistis. Saat kepastian jam dipegang, koordinasi antarfungsi menjadi lebih rapi. Konsistensi ini juga membangun teladan ihsan melalui ketepatan dan tanggung jawab. Dengan demikian, disiplin tidak lagi dipersepsikan sebagai hukuman, melainkan sebagai bentuk hormat pada sesama.

> *"Dalam beberapa hal, keputusan promosi atau pembagian tugas kadang dipengaruhi kedekatan personal. Hal ini tentu saja tidak sejalan dengan prinsip keadilan yang diajarkan Islam." (Operator Sistem Informasi, 16-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa praktik berbasis relasi meruntuhkan kredibilitas sistem. Ketika kedekatan menggantikan prestasi, rasa adil terluka dan loyalitas melemah. Penangkalnya adalah kriteria terbuka, bukti kinerja yang terdokumentasi, serta ruang sanggah yang efektif. Dengan ketiga unsur ini, promosi dan penugasan kembali ke rel rel merit. Proses yang transparan menutup peluang conflict of interest tanpa meniadakan empati. Di titik ini, amanah diwujudkan sebagai keberpihakan pada data dan proses. Dampaknya, kepercayaan internal pulih dan motivasi kerja tumbuh.

> *"Budaya 'titip pesan' untuk mempercepat layanan masih sesekali muncul, meski kanal resmi sudah tersedia. Pola ini membuat antrian formal terasa tak bermakna." (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan tersebut menunjukkan bayangan praktik informal yang menyelinap di antara prosedur. Konsekuensinya adalah ketidaksetaraan akses dan menurunnya marwah sistem. Penanganannya perlu kombinasi teknologi (SLA terlihat, nomor antrian digital), edukasi, dan pelaporan insiden. Publikasi capaian SLA membuktikan bahwa jalur resmi itu cepat dan adil. Ketika pengalaman pengguna membaik, minat pada "jalur belakang" menyusut. Ketegasan pimpinan menolak intervensi informal mengirim sinyal kuat tentang integritas. Dengan begitu, efektifitas dan keadilan tumbuh beriringan.

> *"Kadang bahasa komunikasi di loket masih bercampur antara candaan personal dan instruksi kerja, sehingga pesan prosedur jadi kurang tegas." (Operator Sistem Informasi, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menandakan kebiasaan komunikasi yang mengaburkan standar layanan. Bahasa yang tidak konsisten menimbulkan multitafsir dan memperbesar potensi salah langkah. Solusinya adalah skrip layanan yang jelas, pelatihan etika komunikasi, dan umpan balik berkala. Ramah tetap mungkin tanpa mengorbankan ketegasan prosedur—itulah ihsan dalam praktik. Saat tutur kata tertib, pegawai dan pemohon memahami hak–kewajibannya secara setara. Kejelasan ini memperlancar alur, menutup celah dispensasi personal, dan menjaga wibawa institusi. Pada akhirnya, budaya tutur yang profesional menjadi penyangga nilai amanah dan adil dalam pelayanan.

c. Faktor Pendukung Internal: Kepemimpinan yang Amanah, Partisipatif, dan Berorientasi pada Nilai Islam

Dalam implementasi *Good governance* yang diintegrasikan dengan nilai Islam di IAIN Curup, faktor internal yang sangat menentukan keberhasilan adalah kepemimpinan. Pemimpin yang amanah, berintegritas, dan partisipatif menciptakan iklim kerja yang sehat, transparan, serta mampu menginspirasi pegawai untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab. Nilai-nilai Islam seperti keadilan, syura, dan ihsan dijadikan pedoman, sehingga kebijakan kepegawaian bukan hanya produk administratif tetapi juga memiliki legitimasi moral dan spiritual. Kerangka nilai ini menyatu dalam praktik melalui penegasan standar perilaku, dokumentasi keputusan, serta keteladanan pimpinan dalam mengelola amanah. Dengan begitu, tata kelola tidak hanya diukur dari kepatuhan prosedur, tetapi juga dari jejak etika yang konsisten. Sinergi antara standar teknokratis dan komitmen religius menghasilkan keputusan yang lebih jernih, berimbang, dan diterima luas. Pada tataran operasional, hal ini tampak dalam pola komunikasi yang terbuka, mekanisme akuntabilitas yang terukur, dan ruang partisipasi yang benar-benar berarti bagi pegawai.

1) Kepemimpinan Amanah

Kepemimpinan yang amanah tercermin dari sikap jujur, konsisten, dan bertanggung jawab dalam setiap kebijakan. Pemimpin yang menjunjung amanah dianggap mampu menjaga kepercayaan pegawai sekaligus membangun tata kelola Islami yang kuat. Amanah juga hadir sebagai kedisiplinan menjaga komitmen, menutup celah konflik kepentingan, serta mengutamakan maslahat bersama di atas kepentingan pribadi. Kejelasan arah kebijakan dan ketepatan tindak lanjut memperlihatkan korelasi langsung antara amanah dan kinerja organisasi. Ketika keputusan dijelaskan basis datanya dan diikuti pelaporan yang rapi, kepercayaan pegawai tumbuh alami. Dalam

konteks ini, amanah bukan sekadar nilai abstrak, tetapi kompetensi kepemimpinan yang terbukti menaikkan mutu layanan dan moral kerja.

> *"Seorang pemimpin itu harus bisa menjaga kepercayaan. Kalau keputusan yang diambil sesuai aturan dan tidak berat sebelah, pegawai akan percaya dan bekerja dengan lebih ikhlas." (Dekan Tarbiyah, 8-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa amanah dipandang sebagai kunci dalam membangun kepercayaan. Keputusan yang konsisten dengan aturan dan bebas keberpihakan memupuk rasa adil yang dirasakan langsung oleh pegawai. Ketika persepsi adil menguat, komitmen kerja meningkat karena pegawai merasa diperlakukan setara. Rasa keikhlasan dalam bekerja bukan muncul dari retorika, melainkan dari pengalaman sehari-hari terhadap kebijakan yang transparan. Dengan demikian, amanah berfungsi sebagai "modal sosial" yang menggerakkan produktivitas. Pada level organisasi, hal ini memperkecil resistensi dan mempercepat eksekusi program.

> *"Kami selalu menekankan pentingnya kejujuran dan konsistensi. Kepemimpinan bukan hanya soal mengatur, tetapi juga memberi teladan dalam menjaga integritas." (Koordinator Program Studi PAI, 16-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa kepemimpinan amanah bukan hanya diwujudkan dalam kebijakan, tetapi juga perilaku sehari-hari. Keteladanan menjadi medium paling efektif untuk menurunkan standar etika menjadi kebiasaan kerja. Konsistensi sikap pimpinan melahirkan budaya kolektif yang menolak kompromi terhadap pelanggaran kecil. Dalam jangka panjang, integritas yang terlihat memengaruhi cara tim mengambil keputusan dan menutup peluang penyimpangan. Teladan konkret juga memudahkan internalisasi nilai secara organik tanpa harus diperintah. Hasilnya, kohesi tim dan kredibilitas kelembagaan menguat bersamaan.

> *“Setiap alur kerja kami lengkapi dengan titik cek akhlak kerja, mulai dari verifikasi data hingga etika komunikasi, agar mutu layanan tidak hanya cepat, tetapi juga bermartabat.” (Dekan FUAD, 8-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan bagaimana amanah diterjemahkan ke dalam desain proses. Titik cek akhlak kerja memastikan kualitas teknis diimbangi kualitas etik, sehingga interaksi layanan tetap menghormati martabat pegawai. Pendekatan ini mendorong standar profesional yang menolak jalan pintas yang merugikan. Ketika mutu layanan dipahami sebagai kesatuan antara hasil dan cara, kepuasan meningkat tanpa mengorbankan prinsip. Desain proses yang berwajah etika juga memperjelas ekspektasi perilaku bagi seluruh staf. Dengan demikian, amanah menjadi bagian integral dari sistem manajemen mutu.

> *“Dalam rotasi tugas, kami mendahulukan asas kepatutan dan rekam jejak, bukan kedekatan. Semua pertimbangan kami catat agar keputusan mudah diaudit.” (Koordinator Program Studi BKPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan dimensi akuntabilitas dari amanah. Catatan keputusan yang rapi menciptakan jejak audit yang melindungi pimpinan dan pegawai dari prasangka. Ketika kriteria objektif dipakai konsisten, rasa percaya terhadap sistem menguat dan konflik kepentingan dapat diredam. Transparansi alasan rotasi juga membantu penerima tugas menyiapkan diri secara profesional. Dalam praktik, pola ini menekan rumor dan mempercepat adaptasi pasca-rotasi. Hasil akhirnya adalah stabilitas operasional yang lebih baik dan budaya kerja yang lebih sehat.

2) Budaya Partisipatif Islami

Selain amanah, kepemimpinan yang partisipatif juga menjadi faktor pendukung penting. Budaya musyawarah dan keterlibatan pegawai dalam kebijakan memberi ruang bagi terwujudnya tata kelola

yang adil dan inklusif. Partisipasi tidak berhenti pada forum rapat, tetapi berlanjut pada umpan balik terstruktur dan tindak lanjut yang terukur. Ketika suara pegawai diolah menjadi opsi kebijakan, muncul rasa memiliki yang memperkuat pelaksanaan. Model ini sejalan dengan syura yang menekankan kebijaksanaan kolektif di atas kepentingan individual. Pada gilirannya, kualitas keputusan meningkat karena memadukan data, pengalaman lapangan, dan pertimbangan etik keislaman

> *"Dalam rapat-rapat, kami selalu membuka kesempatan bagi dosen maupun staf untuk menyampaikan pendapat. Dari sana, keputusan yang diambil menjadi hasil bersama, bukan hanya dari pimpinan." (Dekan Syariah, 8-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa budaya syura dijadikan mekanisme utama pengambilan keputusan. Pelibatan luas mengurangi bias perspektif dan menambah kualitas argumen. Ketika keputusan dipandang sebagai hasil bersama, komitmen pelaksanaan meningkat karena ada rasa turut memiliki. Selain itu, forum musyawarah berfungsi sebagai wahana pembelajaran kebijakan bagi pegawai. Dampak lanjutannya ialah menurunnya resistensi terhadap perubahan. Dengan demikian, partisipasi menjadi katalis kecepatan implementasi dan ketahanan kebijakan.

> *"Kami mengedepankan musyawarah dalam kebijakan akademik maupun kepegawaian. Hal ini sejalan dengan prinsip Islam, bahwa keputusan yang baik adalah hasil kebersamaan, bukan keputusan sepihak." (Koordinator Program Studi TBI, 16-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa partisipasi adalah nilai sekaligus metode. Ketika musyawarah dijalankan lintas-isu, konsistensi budaya terbentuk dan mudah diwariskan. Kebersamaan dalam memutuskan menumbuhkan solidaritas kerja yang berguna saat eksekusi menemui hambatan. Di sisi lain, musyawarah yang tertib menuntut data yang jelas, sehingga memperbaiki kualitas informasi organisasi. Dengan modal ini, perbedaan pendapat dapat dikelola

tanpa polarisasi. Hasilnya, keputusan lebih kuat secara teknis dan sah secara moral.

> *"Sebelum kebijakan difinalkan, kami edarkan draf beserta matriks dampak agar masukan lebih spesifik dan berbasis bukti." (Dekan Tarbiyah, 8-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan penguatan partisipasi melalui transparansi hulu. Matriks dampak membantu pemangku kepentingan menilai konsekuensi nyata dari opsi kebijakan. Dengan masukan yang lebih tajam, keputusan menjadi presisi dan meminimalkan efek tak diinginkan. Proses ini juga mendidik pegawai untuk berpikir analitis, bukan hanya normatif. Saat argumen dibangun di atas data, musyawarah bergerak dari wacana umum ke solusi praktis. Alhasil, legitimasi kebijakan meningkat bersamaan dengan kualitas implementasinya.

> *"Kami membentuk tim kecil lintas-prodi untuk uji coba kebijakan, lalu hasilnya kami bawa ke forum besar agar perbaikan bersifat kolektif." (Koordinator Program Studi PGMI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan siklus partisipasi yang iteratif—eksperimen, refleksi, perbaikan. Tim kecil memungkinkan pengujian cepat dan pengumpulan pelajaran yang kaya konteks. Ketika hasil uji coba dikembalikan ke forum besar, tanggung jawab perbaikan dibagi bersama. Pola ini menciptakan budaya belajar organisasi yang menormalisasi evaluasi sebagai bagian dari ibadah kerja. Dengan iterasi yang terdokumentasi, institusi membangun memori kelembagaan yang mencegah pengulangan kesalahan. Pada akhirnya, partisipasi menjelma kapasitas kolektif untuk berinovasi secara berkesinambungan.

d. Faktor Eksternal: Regulasi Pemerintah, Kebijakan Kemenag, serta Tuntutan Akreditasi

Faktor eksternal menjadi elemen penting yang memengaruhi penerapan *Good governance* berbasis nilai Islam dalam sistem kepegawaian di IAIN Curup. Regulasi pemerintah, kebijakan Kementerian Agama, serta standar akreditasi perguruan tinggi menjadi pendorong sekaligus pengarah dalam penguatan tata kelola. Ketiga hal tersebut berfungsi sebagai kerangka normatif yang memastikan bahwa manajemen kepegawaian berjalan sesuai aturan hukum, memenuhi standar mutu pendidikan, dan tetap sejalan dengan prinsip Islami. Dengan adanya faktor eksternal ini, tata kelola kepegawaian tidak hanya memiliki legitimasi internal, tetapi juga legitimasi formal yang diakui secara nasional. Selain itu, keberadaan rambu-rambu eksternal mendorong konsistensi lintas unit, memperkecil ruang interpretasi yang berpotensi bias, dan mempertegas akuntabilitas kelembagaan. Dalam praktiknya, dinamika penyesuaian sering terjadi, namun menjadi momentum pembelajaran organisasi untuk memperbaiki prosedur. Kerangka regulatif juga memaksa dokumentasi yang rapi, alur kerja yang terstandar, dan sistem evaluasi yang berbasis bukti. Pada titik ini, sinergi antara kepatuhan terhadap aturan dan nilai Islami seperti amanah, adil, dan ihsan menjadi landasan utama perbaikan berkelanjutan.

1) Regulasi Pemerintah

Regulasi pemerintah dan kebijakan Kementerian Agama berperan besar dalam membentuk sistem kepegawaian yang lebih tertib. Regulasi ini memberikan arah yang jelas dalam pelaksanaan tugas, meskipun terkadang menimbulkan tantangan dalam hal penyesuaian. Penegasan standar meminimalkan disparitas praktik antarsatuan kerja dan mendorong kesetaraan layanan. Namun, kepadatan aturan menuntut kapasitas administrasi yang cukup serta mekanisme koordinasi yang efektif. Karena itu, proses internal sering

diselaraskan ulang agar tetap patuh tanpa kehilangan kelincahan organisasi. Di sisi lain, nilai Islami menjadi filter etis untuk menafsirkan regulasi secara proporsional dan berkeadilan. Dengan demikian, kepatuhan tidak bersifat kaku, melainkan bermakna dan berorientasi maslahat. Kombinasi ini menghasilkan tata kelola yang patuh, efisien, dan bernilai moral.

> *"Kami dihadapkan pada berbagai aturan dari pusat yang harus dijalankan. Regulasi ini memang membantu menata sistem, tetapi kadang terlalu banyak sehingga perlu penyesuaian dengan kondisi lokal." (Subbag Ortala & Perencanaan, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa regulasi dipandang sebagai pedoman yang menjaga konsistensi tata kelola, sekaligus menuntut kecermatan dalam adaptasi. Kompleksitas aturan berpotensi menambah beban prosedural jika tidak diterjemahkan ke dalam SOP yang ringkas. Karena itu, penyelarasan lokal menjadi kunci agar kepatuhan tidak mengorbankan efektivitas layanan. Pendekatan ini juga menegaskan pentingnya dialog kebijakan antarlembaga untuk menyamakan tafsir. Nilai keadilan dan kemaslahatan memberi rujukan etis saat terjadi potensi benturan antara teks regulasi dan konteks kampus. Dengan cara itu, pelaksanaan aturan tetap menjaga mutu serta sensitif terhadap kebutuhan riil. Pada akhirnya, keseimbangan antara kepatuhan dan relevansi operasional menjadi indikator kedewasaan tata kelola.

> *"Setiap kebijakan kepegawaian di kampus harus merujuk pada peraturan Kemenag dan pemerintah. Hal ini menjadi kontrol agar tata kelola tetap sesuai standar nasional, meski kadang terasa menambah beban administrasi." (Tim SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan fungsi regulasi eksternal sebagai pagar mutu dan akuntabilitas. Standar nasional menyatukan ukuran keberhasilan dan memudahkan audit kinerja antarunit. Walau menambah pekerjaan administratif, kontrol ini melindungi institusi

dari praktik yang menyimpang. Di saat yang sama, transparansi dokumen menjadi prasyarat agar kepatuhan dapat diverifikasi. Kerangka kontrol ini selaras dengan nilai amanah karena menuntut kejujuran pelaporan. Dengan pengawasan yang proporsional, kualitas layanan meningkat tanpa mengendurkan integritas. Hasilnya, reputasi tata kelola menjadi lebih kredibel di mata pemangku kepentingan.

> *"Ketika ada perubahan regulasi, kami membuat matriks kesenjangan antara aturan baru dengan prosedur lama, lalu menyusun rencana transisi agar layanan tidak terganggu." (Subbag Ortala & Perencanaan, 16-9-2025)*

Pernyataan tersebut menunjukkan strategi manajerial untuk memastikan kepatuhan berjalan mulus. Matriks kesenjangan membantu memetakan titik risiko dan prioritas penyesuaian. Rencana transisi menjaga kontinuitas layanan, sehingga pegawai tidak terdampak kebingungan prosedural. Pendekatan berbasis bukti ini mempercepat pembelajaran organisasi. Selain itu, dokumentasi perubahan memperkuat jejak audit dan akuntabilitas kebijakan. Keteraturan proses transisi mencerminkan nilai ihsan—bekerja rapi dan tuntas. Dengan demikian, perubahan regulasi menjadi peluang memperbaiki mutu sistem, bukan sekadar beban.

> *"Kami juga melakukan klinik regulasi lintas-unit untuk menyamakan tafsir, supaya tidak ada perbedaan implementasi yang menimbulkan ketidakadilan pelayanan." (Tim SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan pentingnya harmonisasi interpretasi agar standar dipahami seragam. Klinik regulasi berfungsi sebagai forum klarifikasi dan studi kasus, sehingga penerapan menjadi lebih presisi. Keseragaman implementasi melindungi hak pegawai dan menjaga konsistensi keputusan. Ini selaras dengan prinsip keadilan dalam tata kelola Islami, karena menghindari perlakuan yang berbeda atas kasus serupa. Selain itu, forum tersebut memperkuat komunikasi horizontal dan membangun jejaring pengetahuan. Hasilnya, kecepatan

penyelesaian kasus meningkat karena referensi bersama telah tersedia. Praktik ini menutup celah multitafsir yang berpotensi memicu sengketa.

2) Tuntutan Akreditasi & Kebijakan Eksternal

Selain regulasi, tuntutan akreditasi dan kebijakan eksternal menjadi pendorong perbaikan berkelanjutan. Standar akreditasi mengharuskan bukti nyata praktik tata kelola yang baik, terdokumentasi, dan dapat diverifikasi. Hal ini mendorong penataan arsip, metrik kinerja, dan mekanisme tindak lanjut yang konsisten. Akreditasi juga berperan sebagai kompas kualitas yang menghubungkan capaian administratif dengan dampak nyata pada layanan. Di sisi lain, kebijakan eksternal memaksa inovasi proses agar efisien dan berorientasi pengguna. Nilai amanah dan ihsan menjadi lensa untuk memastikan pemenuhan standar tidak bersifat kosmetik, melainkan substantif. Dengan demikian, kepatuhan akreditasi berjalan seiring peningkatan mutu dan kepuasan pegawai. Dampaknya tampak pada perbaikan SOP, penguatan pengawasan internal, dan budaya evaluasi yang semakin dewasa.

> *"Proses akreditasi menuntut kami memiliki bukti nyata praktik tata kelola yang baik. Ini memacu setiap unit, termasuk kepegawaian, untuk bekerja lebih sistematis dan terdokumentasi." (Subbag Ortala & Perencanaan, 16-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan akreditasi sebagai instrumen motivasi untuk efektivitas dan efisiensi. Tuntutan evidential mendorong penggunaan metrik dan pelaporan yang tertib. Dokumentasi yang rapi memudahkan refleksi dan pengambilan keputusan berbasis data. Dengan standar yang jelas, prioritas perbaikan menjadi lebih terarah. Kondisi ini memperkuat akuntabilitas karena capaian bisa diverifikasi. Selain itu, budaya menulis dan menilai diri tumbuh sebagai kebiasaan baik. Hasilnya, perbaikan tidak sporadis, melainkan sistemik.

> *"Tuntutan dari lembaga akreditasi dan kebijakan eksternal memaksa kami untuk berbenah. Walaupun berat, hasilnya membuat sistem lebih teratur dan sesuai dengan standar Good governance Islami." (Tim SPI, 16-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa akreditasi, meski menantang, menghasilkan keteraturan proses dan peningkatan kualitas. Kesesuaian dengan standar memperkuat legitimasi internal dan eksternal. Konektivitas antara indikator akreditasi dan nilai Islami memastikan perbaikan tidak hanya administratif. Orientasi pada amanah dan keadilan menahan praktik sekadar memenuhi berkas. Dengan demikian, kepatuhan menjadi jalan menuju mutu, bukan tujuan semata. Perubahan yang lahir pun lebih tahan lama karena ditopang nilai. Ini memperkuat citra institusi sebagai lembaga yang profesional dan bermarwah.

> *"Kami menyusun peta bukti (evidence mapping) untuk setiap butir penilaian, sehingga celah data dapat segera ditutup sebelum asesmen." (Subbag Ortala & Perencanaan, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menggambarkan pendekatan preventif dalam manajemen akreditasi. Peta bukti memastikan kesinambungan antara kebijakan, pelaksanaan, dan dokumentasi. Celah data dapat diidentifikasi dini dan ditangani terukur. Metode ini mengurangi tekanan menjelang asesmen karena kesiapan dibangun sejak awal siklus. Selain itu, peta bukti menjadi alat belajar lintas-unit agar standar merata. Dengan keterlacakan yang kuat, proses evaluasi eksternal menjadi lebih lancar. Praktik ini sejalan dengan ihsan: tertib, teliti, dan antisipatif.

> *"Setelah asesmen, kami melakukan penelaahan terhadap hasil tinjauan akreditasi untuk merumuskan perbaikan dan mengintegrasikannya ke SOP serta rencana kerja tahunan." (Tim SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa akreditasi dimaknai sebagai proses pembelajaran, bukan sekadar penilaian. Tindak lanjut

pasca-asesmen memastikan rekomendasi bertransformasi menjadi norma operasional. Integrasi ke SOP menjamin keberlanjutan perubahan dan mencegah kemunduran. Pendekatan ini memperkuat siklus mutu plan–do–check–act di tingkat institusional. Selain itu, akuntabilitas meningkat karena perbaikan terdokumentasi dan terjadwal. Hasilnya, kesiapan menghadapi evaluasi berikutnya terbentuk secara natural. Pada akhirnya, standar akreditasi menjadi pengungkit budaya kualitas yang selaras dengan nilai Islami.

e. Komitmen Institusional dalam Mengintegrasikan Nilai Islam ke dalam Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi di IAIN Curup tidak hanya diarahkan pada efisiensi dan efektivitas tata kelola, tetapi juga pada upaya mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam sistem kelembagaan. Komitmen institusional menjadi faktor penting untuk memastikan bahwa transformasi birokrasi berjalan konsisten dan berkesinambungan. Komitmen ini diwujudkan melalui kebijakan, regulasi, maupun budaya organisasi yang menekankan prinsip amanah, akuntabilitas, transparansi, serta ihsan. Dengan dukungan institusi yang kuat, reformasi birokrasi tidak hanya menjadi agenda administratif, tetapi juga sarana memperkuat jati diri kampus sebagai lembaga pendidikan Islam. Di tingkat operasional, komitmen tersebut tampak pada keselarasan SOP, mekanisme audit internal, dan forum evaluasi yang rutin. Sementara di tingkat strategis, nilai Islam dijadikan rujukan dalam perumusan arah kebijakan, penguatan kapasitas SDM, dan pengendalian mutu kelembagaan. Keterpaduan antara norma regulatif dan etika spiritual inilah yang menjadi fondasi berjalannya reformasi birokrasi yang berkarakter Islami.

1) Dukungan Institusional

Dukungan dari institusi tercermin dalam adanya regulasi, kebijakan, serta pengawasan yang menegaskan perlunya tata kelola Islami. Dukungan ini memberi legitimasi bagi setiap unit untuk menjalankan prinsip *Good governance* sesuai dengan nilai keislaman. Selain memandu proses, regulasi kampus juga menutup celah multitafsir sehingga penerapan kebijakan lebih seragam lintas unit. Keberadaan payung kebijakan memudahkan penyelarasan program kerja dengan visi–misi Islami dan indikator kinerja yang terukur. Forum koordinasi dan klinik regulasi menjadi sarana untuk menyamakan tafsir dan memastikan kepatuhan yang bermakna, bukan sekadar formalitas. Dengan demikian, dukungan institusional tidak berhenti pada penetapan aturan, tetapi hadir dalam bentuk pendampingan, monitoring, dan perbaikan berkelanjutan agar praktik tata kelola tetap bernilai amanah dan adil.

> *"Kebijakan kampus selalu diarahkan agar sesuai dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Kami berusaha menghadirkan peraturan yang mendukung penerapan nilai Islam dalam manajemen." (Ketua SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa komitmen institusional diwujudkan dalam bentuk kebijakan resmi. Aturan yang dibuat bukan hanya untuk memenuhi tuntutan regulasi pemerintah, tetapi juga untuk memperkuat nilai Islam dalam tata kelola. Penekanan pada transparansi dan akuntabilitas menegaskan bahwa standar etis dan prosedural berjalan beriringan. Dengan payung kebijakan yang eksplisit, unit-unit kerja memperoleh pedoman operasional yang seragam dan terukur. Hal ini memperkecil ruang subjektivitas, meningkatkan keterlacakan keputusan, serta mengokohkan budaya amanah dalam seluruh proses manajerial.

> *"Setiap program kerja yang disusun unit selalu kami sinkronkan dengan visi Islami kampus. Ini cara kami memastikan bahwa*

> *reformasi birokrasi tidak keluar dari jalur nilai Islam." (Tim LPM, 16-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa dukungan institusional diwujudkan melalui sinkronisasi visi dan misi. Reformasi birokrasi diarahkan untuk tetap menjaga identitas Islami kampus, sekaligus memenuhi standar tata kelola modern. Penyelarasan tersebut menjadikan nilai sebagai kompas, bukan hiasan retoris. Dampaknya, program lebih fokus, indikator kinerja lebih relevan, dan hasil lebih mudah dievaluasi secara substantif. Dengan demikian, setiap inisiatif kelembagaan memiliki legitimasi moral dan arah strategis yang konsisten.

> *"Kami menyiapkan matriks kepatuhan kebijakan di setiap semester agar setiap unit dapat memantau progres penerapan prinsip Islami dan Good governance secara obyektif." (Ketua SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menampilkan instrumen pengendalian yang konkret untuk menjaga konsistensi implementasi. Matriks kepatuhan membantu memetakan capaian, kendala, dan kebutuhan perbaikan di tingkat unit. Pendekatan berbasis data memperkuat akuntabilitas karena temuan dapat diverifikasi. Selain itu, mekanisme ini memfasilitasi umpan balik yang cepat dan tepat sasaran. Dengan cara tersebut, dukungan institusional berfungsi sebagai penggerak pembelajaran berkelanjutan, bukan sekadar alat kontrol.

> *"Dalam sosialisasi regulasi, kami sertakan studi kasus dan panduan singkat agar dosen–tenaga kependidikan mudah menerapkan tanpa menambah beban administratif yang tidak perlu." (Tim LPM, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan perhatian pada aspek kemudahan implementasi sebagai bagian dari ihsan dalam kebijakan. Studi kasus meminimalkan multitafsir dan mempercepat adopsi perilaku yang diharapkan. Panduan ringkas menjaga efisiensi proses, sehingga kepatuhan tidak menurunkan produktivitas. Dengan menyeimbangkan

ketegasan standar dan kemudahan praktik, institusi mendorong kepatuhan yang bertahan lama. Hal ini memperkuat persepsi bahwa kebijakan kampus hadir untuk memfasilitasi kinerja, bukan sekadar menambah prosedur.

2) Integrasi Nilai Islam dalam Birokrasi

Selain dukungan, komitmen institusional juga terlihat pada upaya menginternalisasikan nilai Islam ke dalam praktik birokrasi sehari-hari. Nilai amanah, adil, dan ihsan dipraktikkan sebagai pedoman moral dalam menjalankan fungsi birokrasi. Internalisasi dilakukan melalui keteladanan pimpinan, penjenjangan SOP yang memuat etika layanan, serta sistem evaluasi yang menilai aspek kinerja dan adab. Pelatihan etika kerja Islami dan forum refleksi rutin memperkuat kesadaran bahwa setiap keputusan adalah amanah. Di sisi lain, mekanisme audit internal memasukkan indikator kepatuhan etis agar kualitas tata kelola tidak hanya diukur secara teknokratis. Dengan ekosistem demikian, nilai Islami tidak berhenti pada dokumen, melainkan hidup dalam kebiasaan sehari-hari pegawai dan pimpinan.

> *"Kami tidak hanya menekankan laporan administratif, tetapi juga mengingatkan bahwa setiap keputusan adalah amanah. Nilai Islam ini harus hidup dalam praktik birokrasi, bukan hanya di dokumen." (Ketua SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa nilai Islam dipandang sebagai ruh dari birokrasi. Akuntabilitas tidak hanya administratif, tetapi juga spiritual, sehingga reformasi birokrasi memiliki makna moral. Penekanan pada amanah mendorong tanggung jawab personal yang melampaui kepatuhan formal. Dengan kerangka tersebut, kualitas keputusan dinilai dari proses, niat, dan dampaknya. Hal ini memperkuat integritas kelembagaan karena standar kebenaran tidak mudah dinegosiasikan.

> *"Dalam monitoring program, kami selalu menekankan etos kerja Islami seperti disiplin, kejujuran, dan tanggung jawab.*

> *Birokrasi Islami harus mencerminkan nilai-nilai itu agar reformasi benar-benar berdampak." (Tim LPM, 16-9-2025)*

Ungkapan ini menunjukkan bahwa integrasi nilai Islam dalam birokrasi diwujudkan melalui pembiasaan etos kerja Islami. Dengan demikian, reformasi tidak hanya menghasilkan perubahan prosedural, tetapi juga perubahan perilaku organisasi. Penilaian kinerja mencakup aspek etika layanan sehingga insentif selaras dengan nilai. Praktik ini mengurangi jurang antara yang tertulis dan yang dijalankan. Pada akhirnya, keandalan pelayanan meningkat karena didorong oleh karakter, bukan hanya aturan.

> *"Kami memasukkan indikator 'adab layanan' dalam audit internal, seperti ketepatan informasi, kesantunan komunikasi, dan keadilan perlakuan antarpegawai." (Ketua SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini mengilustrasikan formalisasi nilai ke dalam instrumen pengukuran yang operasional. Indikator adab layanan menjembatani ideal moral dengan standar kinerja yang terukur. Pengukuran yang konsisten menciptakan budaya perbaikan yang berbasis fakta. Ini mencegah nilai hanya menjadi slogan yang sulit diimplementasikan. Dengan demikian, dimensi etika memperoleh posisi yang setara dengan target teknis dalam evaluasi kelembagaan.

> *"Pada pelatihan orientasi pegawai, kami sertakan modul syura, amanah, dan ihsan berikut simulasi layanan agar nilai tidak berhenti di tataran konsep." (Tim LPM, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menekankan strategi internalisasi melalui pendidikan dan praktik langsung. Simulasi membantu pegawai menerjemahkan nilai ke dalam perilaku kerja konkret. Pendekatan experiential learning mempercepat pembiasaan dan memperkecil resistensi. Dengan penguatan sejak awal masa tugas, nilai-nilai Islami tertanam sebagai identitas profesional. Hasilnya, konsistensi perilaku lebih mudah dijaga karena berangkat dari pemahaman dan pengalaman, bukan sekadar instruksi.

f. Peran Budaya Organisasi Islami dalam Memperkuat Praktik Tata Kelola

Budaya organisasi Islami di IAIN Curup menjadi fondasi penting dalam memperkuat praktik tata kelola yang terintegrasi dengan nilai Islam. Nilai-nilai seperti amanah, ihsan, ukhuwah, dan syura dijadikan pedoman dalam membentuk pola interaksi dan mekanisme kerja. Budaya ini tidak hanya menjadi identitas kelembagaan, tetapi juga sarana untuk memperkokoh tata kelola yang transparan, akuntabel, dan adil. Dengan menginternalisasikan nilai Islami dalam budaya organisasi, praktik *Good governance* tidak berhenti pada aturan formal, tetapi menjadi perilaku keseharian civitas akademika. Ekspresi budaya tampak dalam ritus kelembagaan, etika komunikasi, serta cara lembaga mengelola perbedaan secara bermartabat. Praktik-praktik tersebut menyatu dengan perangkat prosedural seperti SOP dan audit, sehingga nilai dan sistem saling menguatkan. Pada akhirnya, budaya Islami menghadirkan ruh moral yang menuntun arah kebijakan sekaligus meneguhkan kepercayaan publik terhadap tata kelola kampus.

1) Budaya Organisasi Islami

Budaya organisasi Islami tercermin dari berbagai aktivitas rutin, simbol, dan kebiasaan yang ditumbuhkan dalam kehidupan kampus. Praktik ini tidak sekadar seremonial, melainkan menguatkan etos kerja Islami yang berdampak langsung pada mutu tata kelola. Rangkaian kegiatan rohani, penguatan etika komunikasi, dan keteladanan pimpinan menegaskan bahwa bekerja adalah amanah yang menuntut disiplin dan kejujuran. Budaya ini juga memfasilitasi kolaborasi lintas unit melalui bahasa yang santun, transparan, dan saling menghargai. Dengan demikian, atmosfer organisasi terbentuk bukan hanya oleh perintah struktural, tetapi oleh kebiasaan baik yang berulang. Ketika nilai-nilai tersebut konsisten dipraktikkan, keandalan pelayanan meningkat dan

resistensi terhadap perubahan menurun. Hal inilah yang membuat budaya Islami menjadi modal sosial dalam penguatan *Good governance*.

> *"Kami membiasakan kegiatan seperti doa bersama, pengajian, dan tausiyah sebelum rapat penting. Hal ini kami yakini menumbuhkan semangat kebersamaan dan kesadaran bahwa pekerjaan ini adalah amanah." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa aktivitas rohani sengaja diposisikan sebagai pembuka proses pengambilan keputusan, bukan sekadar tambahan simbolik. Ritus keagamaan sebelum rapat membangun suasana batin yang lebih tenang sehingga dialog berlangsung produktif. Dengan kesadaran amanah, peserta rapat terdorong untuk menimbang kepentingan lembaga di atas kepentingan pribadi. Pola ini memperhalus tensi perbedaan dan mempercepat konsensus yang adil. Di saat yang sama, suasana spiritual memberi bingkai etis bagi setiap argumentasi, sehingga keputusan yang lahir memiliki legitimasi moral. Kebiasaan semacam ini pada akhirnya memperkuat disiplin kolektif dan akuntabilitas personal. Implikasinya, mutu tata kelola meningkat karena prosesnya bertumpu pada integritas.

> *"Di unit kami, pembiasaan salam, sapaan, dan bahasa yang tertata rapi menjadi indikator etika layanan. Kami ingin setiap interaksi menunjukkan penghormatan dan kejelasan informasi." (Kepala LPPM, 16-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa etika komunikasi diperlakukan sebagai standar layanan yang terukur. Salam dan sapaan bukan hanya sopan santun, melainkan pintu menuju kejelasan proses dan rasa dihargai. Ketika komunikasi rapi, risiko salah paham berkurang dan efisiensi kerja meningkat. Penghormatan dalam tutur kata juga mengekang perilaku reaktif yang bisa mengganggu koordinasi lintas unit. Dengan demikian, etika komunikasi bertransformasi menjadi instrumen pengendalian mutu pelayanan. Keteladanan ini menyebar melalui mekanisme imitasi sosial hingga menjadi kebiasaan organisasi. Pada gilirannya, budaya tersebut

memperkuat citra lembaga sebagai institusi yang ramah sekaligus profesional.

> *"Kami memasukkan sesi refleksi singkat di akhir kegiatan, apa yang sudah baik, apa yang perlu diperbaiki, supaya budaya ihsan tumbuh dari kebiasaan menilai diri." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menampilkan desain budaya belajar yang sistematis dan rendah hati. Refleksi rutin membangun sensitivitas terhadap kualitas proses, bukan hanya hasil akhir. Dengan memotret keberhasilan dan kekurangan, unit kerja memperoleh data untuk perbaikan berkelanjutan. Kebiasaan ini menumbuhkan rasa memiliki terhadap standar mutu, sehingga kontrol tidak selalu harus datang dari atas. Dari perspektif nilai, refleksi menghidupkan ihsan sebagai dorongan internal untuk bekerja sebaik-baiknya. Praktik ini juga memperkuat memori institusional karena pelajaran terdokumentasi dan dapat diwariskan. Hasilnya, budaya organisasi menjadi adaptif tanpa kehilangan akarnya.

> *"Kami menjaga konsistensi simbol-simbol Islami, dari jadwal shalat bersama hingga poster etika kerja, agar nilai selalu hadir dalam ruang kerja sehari-hari." (Kepala LPPM, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan pemahaman bahwa simbol memiliki daya mengingatkan yang kuat dalam mengarahkan perilaku. Konsistensi simbol mempertebal identitas bersama dan menyederhanakan pesan nilai. Ketika simbol disertai praktik, keduanya saling mengafirmasi dan memperkecil kesenjangan antara wacana dan tindakan. Poster etika kerja, misalnya, menjadi rujukan cepat saat terjadi kebimbangan prosedural atau konflik kecil. Shalat berjamaah mempererat ukhuwah sehingga kerja tim lebih cair dan saling menopang. Simbol yang dikelola dengan serius juga mengurangi ambiguitas budaya di tengah pergantian personel. Dengan cara ini, keberlanjutan nilai dapat dijaga lintas periode kepemimpinan.

2) Penguatan Tata Kelola Islami

Budaya organisasi Islami turut berperan dalam memperkuat tata kelola dengan mendorong penerapan nilai syura, akuntabilitas, dan keadilan dalam setiap kebijakan. Melalui budaya ini, tata kelola tidak hanya menjadi tuntutan administratif, tetapi juga kesadaran moral yang membimbing proses. Prosedur musyawarah, dokumentasi keputusan, dan audit etika layanan berkelindan sebagai satu ekosistem. Nilai syura memastikan partisipasi bermakna, sementara akuntabilitas menjaga keterlacakan dan integritas. Prinsip keadilan menjadi pagar agar kebijakan proporsional dan tidak diskriminatif. Ketika dimensi nilai dan sistem saling mengukuhkan, kualitas keputusan meningkat dan resistensi berkurang. Hasilnya, layanan publik internal menjadi lebih responsif, efisien, dan dapat dipercaya.

> *"Budaya musyawarah selalu kami hidupkan dalam pengambilan keputusan. Dengan syura, keputusan yang dihasilkan lebih adil dan diterima semua pihak." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan syura sebagai mekanisme legitimasi yang menautkan kebenaran prosedural dan penerimaan sosial. Keterlibatan berbagai pihak memperkaya sudut pandang dan meminimalkan blind spot kebijakan. Proses musyawarah juga menjadi ruang pendidikan kewargaan institusional, tempat argumen diuji secara rasional dan etis. Ketika keputusan disepakati, komitmen pelaksanaan lebih kuat karena lahir dari kesadaran kolektif. Dengan demikian, biaya koordinasi pascakeputusan menurun signifikan. Di sisi lain, jejak musyawarah menyediakan dasar akuntabilitas saat evaluasi. Kombinasi aspek tersebut mempertebal rasa keadilan dan stabilitas implementasi.

> *"Kami membangun matriks keputusan yang memuat alasan, alternatif, dan dampak bagi unit lain, supaya transparansi bukan hanya jargon." (Kepala LPPM, 16-9-2025)*

Ungkapan ini menunjukkan penerjemahan nilai transparansi ke dalam alat kerja yang konkret. Matriks keputusan mengajak pengambil

kebijakan berpikir sistemik dan mengantisipasi konsekuensi lintas unit. Dokumen tersebut memudahkan audit kebijakan dan pembelajaran pascakeputusan. Keterbukaan alasan mengikat pengambil keputusan pada logika yang bisa diuji, sehingga mengurangi ruang arbitraritas. Praktik ini juga memperkuat literasi kebijakan di kalangan staf karena alasan dan alternatif terdokumentasi jelas. Transparansi yang terstruktur menurunkan miskomunikasi dan kecurigaan. Akhirnya, kualitas tata kelola meningkat karena prosesnya dapat dilacak dan dipertanggungjawabkan.

> *"Kami menerapkan indikator adab layanan, ketepatan informasi, kesantunan, dan keadilan perlakuan, sebagai bagian dari penilaian kinerja unit." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan integrasi dimensi etika ke dalam sistem evaluasi yang biasanya teknokratis. Indikator adab layanan mengikat kualitas moral pada insentif organisasi, sehingga nilai tidak berhenti pada retorika. Pengukuran yang konsisten memudahkan identifikasi area yang perlu pembinaan. Dengan demikian, perbaikan tidak hanya menyasar prosedur, tetapi juga perilaku. Penguatan etika layanan memperkokoh kepercayaan internal dan eksternal. Pada tataran praktik, standar ini mendorong staf untuk menjaga tutur kata, akurasi, dan fairness dalam pelayanan. Dampaknya, pengalaman pemangku kepentingan terhadap layanan kampus menjadi lebih baik dan setara.

> *"Setiap akhir semester kami adakan telaah kebijakan lintas unit untuk menilai keselarasan keputusan dengan prinsip amanah dan keadilan, lalu menyiapkan tindakan korektif." (Kepala LPPM, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa penguatan tata kelola berlangsung melalui siklus evaluasi yang sadar nilai. Telaah lintas unit memecah silo dan mengungkap dampak kebijakan yang mungkin tak terlihat dari dalam unit. Penilaian keselarasan dengan amanah dan keadilan memastikan integritas substansial, bukan sekadar kepatuhan formal. Tindakan korektif yang direncanakan bersama mempercepat

implementasi karena mendapat dukungan lintas pemangku kepentingan. Siklus ini membangun budaya belajar institusional yang tahan terhadap perubahan lingkungan. Pada gilirannya, kampus memiliki kapasitas adaptif yang selaras dengan jati diri Islami. Inilah yang membuat tata kelola terus membaik tanpa kehilangan akar nilai.

Temuan observasi menegaskan keselarasan dengan hasil wawancara, terutama bahwa pola komunikasi formal dalam pertemuan unit dan pelaporan bulanan memang berjalan, meski sesekali tersendat oleh koordinasi lintas jabatan yang belum sepenuhnya cair. Dalam rapat pimpinan dan sidang promosi, peneliti melihat praktik kepemimpinan yang bergantian antara instruktif dan partisipatif, selaras dengan pengakuan informan bahwa nilai amanah dan syura hadir sebagai rujukan, namun intensitasnya berbeda antarunit. Pengamatan pada penerapan SIMPEG, absensi digital, dan pengisian BKD menunjukkan adaptasi regulasi digital yang semakin mantap, seiring penguatan etos kerja Islami berupa kedisiplinan, ketelitian, dan tanggung jawab, sebagaimana ditegaskan para narasumber. Pada saat yang sama, tanda-tanda resistensi birokratis dan kultural tetap terlihat dari keterlambatan, ketidakhadiran, atau keberatan di forum, persis seperti kekhawatiran informan tentang kebiasaan lama yang belum selaras dengan tata kelola modern-Islami. Meski begitu, dukungan struktural dan inisiatif lokal yang adaptif—seperti pengarsipan manual yang lebih tertib atau koordinasi informal yang terarah—muncul sebagai solusi pragmatis, mengonfirmasi optimisme informan mengenai perbaikan bertahap. Rangkaian temuan lapangan ini bukan hanya mengulang narasi wawancara, tetapi menghadirkan bukti perilaku nyata yang memperkuat klaim tentang apa yang mendukung dan apa yang menghambat implementasi *Good governance* berlandaskan nilai Islam. Dengan demikian, observasi memberikan validasi empiris terhadap pola yang telah dipetakan dalam wawancara dan membantu memperjelas ruang prioritas perbaikan pada tataran koordinasi, kepemimpinan, dan disiplin berbasis sistem.

Ringkasan pemetaan indikator dan tema observasi tersebut disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Kodifikasi Data Observasi Tentang Tentang Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Terkait Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN Curup

No	Indikator	Sasaran Observasi	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Pola komunikasi antarunit dan koordinasi lintas jabatan dalam mendukung atau menghambat tata kelola Islami	Pertemuan unit kerja dan pelaporan bulanan	Pola komunikasi formal	Hambatan koordinasi lintas jabatan
2	Gaya kepemimpinan (instruktif vs partisipatif) yang mencerminkan nilai amanah dan syura	Observasi rapat pimpinan dan sidang promosi jabatan	Kepemimpinan instruktif	Kepemimpinan partisipatif Islami
3	Adaptasi pegawai terhadap regulasi baru dan digitalisasi yang ditopang oleh etos kerja Islami	Penerapan SIMPEG, absensi digital, dan pengisian BKD	Adaptasi regulasi digital	Etos kerja Islami
4	Resistensi birokratis dan kultural terhadap kebijakan governance modern-Islami	Keterlambatan, ketidakhadiran, atau resistensi dalam forum	Resistensi birokratis	Hambatan budaya kerja
5	Dukungan struktural dan inisiatif lokal untuk menyiasati keterbatasan sistem	Praktik pengarsipan manual atau koordinasi informal	Dukungan struktural	Inovasi lokal adaptif

Pola komunikasi formal terlihat kuat dalam pertemuan unit kerja dan sesi pelaporan bulanan. Agenda, daftar hadir, dan bahan tayang dibagikan

sebelum rapat sehingga peserta datang dengan bekal yang sama. Notulen ditulis real time, memperjelas keputusan, penanggung jawab, serta tenggat tindak lanjut. Alur pelaporan mengikuti format baku yang mencantumkan indikator kinerja, capaian, kendala, dan rencana perbaikan. Surat edaran dan memo internal mempertegas hasil pertemuan sekaligus menjadi rujukan bagi unit pelaksana. Kanal resmi—surat elektronik institusi dan aplikasi kolaborasi—dipakai untuk menghindari salah tafsir. Pola ini membantu menjaga jejak akuntabilitas dan menumbuhkan kepercayaan antarpihak. Praktik tersebut konsisten dengan temuan wawancara yang menyoroti pentingnya komunikasi yang tertib sebagai prasyarat tata kelola Islami yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Hambatan koordinasi lintas jabatan muncul ketika keputusan memerlukan paraf berlapis dan persetujuan dari beberapa tingkat struktural. Berkas sering berpindah antar meja karena klarifikasi teknis yang belum tuntas di tingkat awal. Jadwal pimpinan yang padat menyebabkan jeda waktu sebelum dokumen kembali diproses. Perbedaan interpretasi regulasi antarsubunit menimbulkan putaran konsultasi tambahan. Pada momen tertentu, perubahan prioritas mendadak mengharuskan penjadwalan ulang rapat koordinasi. Ketergantungan pada pejabat kunci memperbesar risiko bottleneck saat mereka tugas luar. Lembar kendali membantu, namun tidak selalu menutup celah waktu tunggu. Pola ini mengafirmasi temuan wawancara tentang kendala birokrasi dan struktur yang dapat memperlambat implementasi kebijakan bernilai Islami.

Kepemimpinan instruktif teramati jelas pada rapat pimpinan dan sidang promosi jabatan ketika situasi menuntut ketegasan arah. Ketua rapat membuka dengan kerangka keputusan, batas waktu, dan standar minimal dokumen. Arahan diberikan spesifik—siapa mengerjakan apa, kapan selesai, dan metrik yang dipakai. Klarifikasi dilakukan singkat agar fokus tetap pada eksekusi. Format daftar tugas dibagikan untuk memastikan tidak ada ruang abu-abu. Gaya ini efektif saat diperlukan konsolidasi cepat dan disiplin eksekusi. Namun, beberapa peserta tampak menahan usulan

alternatif karena khawatir mengulur waktu. Temuan tersebut sejalan dengan wawancara yang mencatat sisi positif ketegasan sekaligus risikonya terhadap ruang partisipasi bila tidak ditopang forum syura yang memadai.

Kepemimpinan partisipatif Islami terlihat ketika pimpinan memberi ruang setara bagi anggota rapat menyampaikan pandangan, data, dan opsi solusi. Sesi diawali dengan pengingat nilai amanah dan niat memperbaiki layanan kampus. Moderator menata alur bicara agar seluruh unit terdengar proporsional. Opsi keputusan ditimbang dari aspek keadilan, kemanfaatan, serta dampak pada beban kerja riil. Kesepakatan disimpulkan dalam berita acara yang memuat komitmen bersama dan indikator keberhasilan. Nada komunikasi santun, menghindari personalisasi masalah, dan mendorong kolaborasi lintas unit. Peserta rapat tampak lebih memiliki keputusan karena turut merumuskan isinya. Pola ini mengonfirmasi temuan wawancara tentang kepemimpinan amanah dan budaya partisipatif Islami yang memperkuat penerimaan kebijakan.

Adaptasi regulasi digital tampak pada penerapan SIMPEG, absensi daring, dan pengisian BKD yang berangsur makin tertib. Pengguna baru mengikuti clinic singkat untuk memahami alur unggah bukti dan verifikasi data. Kesalahan input menurun setelah tersedia panduan langkah demi langkah di kanal internal. Unit mengatur jadwal uji coba sebelum tenggat resmi guna mencegah lonjakan beban di hari terakhir. Tabel validasi membantu memeriksa kelengkapan berkas sebelum diajukan ke level berikut. Pengingat otomatis meminimalkan keterlambatan pembaruan data pegawai. Meski awalnya ada kebingungan, kurva pembelajaran terlihat menanjak positif dari siklus ke siklus. Kondisi ini konsisten dengan wawancara tentang kebutuhan penyesuaian bertahap terhadap regulasi dan sistem digital.

Etos kerja Islami menonjol dalam disiplin waktu, ketelitian, dan sikap melayani selama proses digitalisasi. Sesi kerja kerap dibuka dengan doa singkat dan pengingat ihsan sebagai standar mutu pekerjaan. Staf bersikap sabar saat mengarahkan rekan yang masih kesulitan menggunakan fitur

tertentu. Tindakan perbaikan dilakukan tanpa menyalahkan, melainkan berfokus pada solusi yang maslahat. Kejujuran dalam mengunggah bukti kinerja ditekankan sebagai bagian dari amanah data. Ketika terjadi kesalahan, pegawai segera memperbaiki dan melaporkannya pada atasan. Penggunaan waktu kerja dijaga agar efektif, menghindari penundaan yang tidak perlu. Pola ini menegaskan temuan wawancara bahwa nilai Islami menjadi ruh profesionalitas dalam transformasi digital.

Resistensi birokratis tampak melalui keterlambatan hadir pada forum tertentu, keengganan memberi paraf cepat, atau permintaan berkas ulang tanpa petunjuk perbaikan yang jelas. Beberapa peserta cenderung menunggu arahan formal meski masalah teknis dapat diselesaikan di level pelaksana. Dokumen kadang kembali karena perbedaan format, bukan substansi, sehingga menambah waktu siklus. Ada pula kehati-hatian berlebihan karena takut temuan audit, yang berujung pada penundaan keputusan sederhana. Kalender rapat padat menyebabkan agenda penting tertunda atau ditumpuk di akhir bulan. Upaya mengatasi resistensi dilakukan dengan coaching singkat dan simplifikasi formulir. Meskipun belum hilang, tren resistensi berkurang setelah ada umpan balik terstruktur. Temuan ini menguatkan wawancara tentang hambatan birokrasi yang perlu diurai dengan perbaikan proses.

Hambatan budaya kerja muncul dari kebiasaan informal yang belum sepenuhnya selaras dengan tata kelola berbasis nilai Islam. Keputusan kecil kadang diambil lewat percakapan singkat tanpa dicatat, sehingga jejaknya sulit ditelusuri. Instruksi lisan berpindah cepat, tetapi berisiko berbeda tafsir saat ditindaklanjuti. Waktu rapat sesekali molor karena menunggu pihak tertentu, memunculkan “jam karet” yang berdampak pada keterlambatan output. Preferensi komunikasi lewat aplikasi percakapan pribadi menimbulkan fragmentasi informasi. Di sisi lain, keakraban tim mendukung kebersamaan, namun perlu ditopang dokumentasi agar akuntabel. Upaya penataan dilakukan dengan mewajibkan ringkasan keputusan pascarapat singkat. Gambaran ini sejalan dengan wawancara yang menandai kebiasaan

informal non-Islami sebagai tantangan yang perlu diarahkan agar lebih tertib.

Dukungan struktural tampak melalui penyediaan anggaran pelatihan, peningkatan kapasitas sistem, dan kehadiran tim pendamping teknis. Pimpinan menugaskan koordinator lintas unit untuk memastikan alur kerja tidak terputus. Kebijakan service level agreement internal memberi kepastian waktu layanan. Panduan standar diunggah pada repositori bersama sebagai rujukan tunggal. Helpdesk menjawab tiket layanan dengan nomor referensi dan riwayat penanganan. Evaluasi triwulanan mereview indikator tata kelola, menghubungkan temuan dengan rencana aksi. Dukungan ini memperluas ruang perbaikan meski ada keterbatasan SDM. Pola tersebut mengafirmasi wawancara tentang peran kepemimpinan dan lembaga dalam menopang implementasi tata kelola Islami.

Inovasi lokal adaptif muncul untuk menyiasati batasan sistem dan sumber daya. Beberapa unit menempelkan kode QR pada map arsip agar pelacakan fisik selaras dengan data digital. Lembar ringkas validasi dibuat sebagai checklist pra-unggah sehingga koreksi dapat dilakukan cepat. Kelompok kecil buddy system dibentuk untuk mendampingi rekan yang masih belajar aplikasi. Template surat dan matriks tugas dibakukan agar serah terima antarunit lebih mulus. Kalender kolaboratif dipakai untuk mengantisipasi puncak beban kerja dan mengatur backup personel. Sesi berbagi praktik baik diadakan singkat setelah siklus layanan selesai. Inovasi-inovasi ini menutup celah tanpa menunggu perubahan besar. Temuan tersebut mendukung wawancara tentang inisiatif lokal yang selaras dengan nilai efisiensi dan kemaslahatan.

Kepemimpinan instruktif dan partisipatif—yang sama-sama teramati—pada akhirnya dipadukan secara kontekstual untuk menjaga arah dan penerimaan perubahan. Pada fase kritis, ketegasan digunakan untuk mengunci tenggat dan standar mutu. Setelah stabil, forum syura dibuka lebar guna mengumpulkan umpan balik dan memperkaya solusi. Pola kombinasi ini mengurangi resistensi sekaligus mempertahankan ritme

eksekusi. Pegawai memahami alasan sebuah keputusan tegas diambil, karena sebelumnya mereka dilibatkan dalam perumusan opsi. Rapat peninjauan berkala memastikan suara lapangan tetap terdengar. Dokumentasi keputusan merangkum peran kedua gaya secara proporsional. Gambaran ini selaras dengan wawancara yang menempatkan amanah, keadilan, dan partisipasi sebagai poros kepemimpinan Islami yang efektif.

Selaras dengan temuan wawancara dan observasi, telaah dokumentasi yang dilakukan peneliti menghadirkan bukti tertulis yang mengukuhkan pola kontekstual, struktural, dan kultural dalam implementasi *Good governance* bernafaskan nilai-nilai Islam di IAIN Curup. Melalui penapisan sistematis atas surat edaran, notula sosialisasi regulasi, laporan audit internal, pedoman penilaian kinerja, hingga SK penghargaan–sanksi, dokumentasi menampilkan jejak keputusan dan praktik yang konsisten dengan narasi informan dan perilaku lapangan. Artefak kebijakan memperlihatkan keterbukaan regulasi dan kerangka reformasi birokrasi Islami, sementara berkas audit dan evaluasi kinerja memetakan akuntabilitas struktural yang dapat diaudit ulang. Panduan e-kinerja dan laporan evaluasi sistem menunjukkan adaptasi teknologi digital yang disertai respons kelembagaan berbasis nilai amanah dan ihsan. Daftar hadir, modul, dan laporan pelatihan mengindikasikan partisipasi pegawai yang berorientasi pada pengembangan kompetensi Islami, sedangkan dokumen pengarsipan dan laporan keterbatasan SDM merekam strategi adaptasi organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya. Berkas seleksi jabatan dan pedoman kinerja menegaskan penerapan sistem merit yang menopang efektivitas struktur Islami, dan kumpulan SK penghargaan–sanksi beserta pedoman kepegawaian menampilkan keteraturan sistem reward–punishment yang ditautkan pada prinsip keadilan. Dengan demikian, triangulasi berbasis dokumen tidak hanya memverifikasi klaim dan pengamatan, tetapi juga menambah ketepatan kronologi serta keterlacakan keputusan kelembagaan. Tabel 9 berikut merangkum kodifikasi dokumentasi ke dalam indikator dan dua tema turunan pada masing-masing indikator, sehingga hubungan antara

isi dokumen dan konstruksi tematik dapat ditangkap secara ringkas namun menyeluruh.

Tabel 9. Hasil Kodifikasi Data Dokumentasi Tentang Tentang Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Terkait Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN Curup

No	Indikator	Jenis Dokumen yang Dianalisis	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Transparansi faktor kontekstual dalam reformasi birokrasi	Dokumen sosialisasi regulasi baru, surat edaran kebijakan	Keterbukaan regulasi	Reformasi birokrasi Islami
2	Akuntabilitas sistem struktural dalam evaluasi kepegawaian	Laporan audit internal, dokumen hasil evaluasi kinerja	Evaluasi struktural	Sistem akuntabilitas kepegawaian
3	Responsivitas kelembagaan terhadap dinamika teknologi dan sistem digital	Panduan penggunaan aplikasi e-kinerja, laporan evaluasi sistem	Adaptasi teknologi digital	Respons kelembagaan Islami
4	Partisipasi pegawai dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi	Daftar hadir pelatihan, modul pelatihan, laporan kegiatan	Keterlibatan dalam pelatihan	Pengembangan kompetensi Islami
5	Efisiensi adaptasi organisasi terhadap keterbatasan SDM	Dokumen pengarsipan unit kerja, laporan keterbatasan SDM	Adaptasi organisasi	Optimalisasi keterbatasan SDM
6	Efektivitas struktur dan sistem merit dalam mendukung tata kelola Islami	Dokumen seleksi jabatan, pedoman penilaian kinerja	Penerapan sistem merit	Efektivitas struktur Islami
7	Keadilan regulasi internal dalam reward and punishment	SK pemberian penghargaan, SK sanksi disiplin, pedoman kepegawaian	Sistem reward–punishment Islami	Prinsip keadilan regulasi

Keterbukaan regulasi tergambar jelas pada dokumen sosialisasi regulasi baru dan surat edaran kebijakan yang disebarkan ke seluruh unit. Setiap naskah sosialisasi memuat ringkasan substansi aturan, landasan hukum, serta garis waktu implementasi sehingga tidak menyisakan ruang abu-abu. Terdapat lampiran tanya jawab yang merangkum isu paling sering muncul, menunjukkan antisipasi institusi terhadap kebutuhan informasi praktis. Versi dokumen dilabeli dengan tanggal dan nomor edisi, sehingga perubahan dapat ditelusuri dan dibandingkan. Kanal distribusi tercatat, baik melalui surel institusi maupun papan pengumuman digital, yang memastikan akses setara bagi pegawai. Instruksi operasional ditulis tahap demi tahap, mempermudah unit pelaksana mengkonversi regulasi menjadi tindakan. Ruang umpan balik disediakan melalui formulir singkat, menandakan kemauan untuk memperbaiki kebijakan bila ditemukan celah. Seluruh pola ini konsisten dengan temuan wawancara dan observasi bahwa transparansi adalah prasyarat penerimaan kebijakan.

Reformasi birokrasi Islami tampak pada cara dokumen sosialisasi mengikat perubahan prosedural dengan nilai amanah, keadilan, dan ihsan. Pengantar kebijakan tidak hanya menyebut urgensi administratif, namun juga menyelaraskan tujuan regulasi dengan misi kampus. Setiap perubahan alur kerja dijelaskan manfaatnya bagi layanan publik internal—kecepatan, keakuratan, dan akuntabilitas—seraya menegaskan etika kerja yang diharapkan. Surat edaran menampilkan indikator keberhasilan bernuansa nilai, seperti kejujuran pelaporan dan adab komunikasi, bukan sekadar angka. Jadwal evaluasi berkala diatur agar perbaikan berlangsung berkesinambungan, sejalan dengan semangat islah. Rujukan silang ke pedoman perilaku pegawai menguatkan internalisasi nilai dalam prosedur baru. Narasi risiko disertai mitigasi yang menempatkan kemaslahatan sebagai pertimbangan utama. Dengan begitu, reformasi tidak terhenti pada teknis, tetapi berwajah moral yang kredibel.

Evaluasi struktural terdefinisi kuat dalam laporan audit internal dan dokumen hasil evaluasi kinerja yang dianalisis. Struktur laporan memuat temuan, bukti, dampak, dan rekomendasi, dilengkapi penanggung jawab dan tenggat tindak lanjut. Matriks prioritas memisahkan temuan mayor dan minor, sehingga sumber daya perbaikan dialokasikan efektif. Lampiran bukti seperti sampel dokumen, tangkapan layar sistem, atau catatan wawancara menopang objektivitas kesimpulan. Tren temuan lintas periode ditampilkan untuk memantau pengulangan masalah atau perbaikan nyata. Sesi management response terdokumentasi, menandakan dialog sehat antara auditor dan unit pemilik proses. Tindak lanjut dipantau melalui status open, in progress, dan closed, menjaga momentum perbaikan. Seluruh jejak ini menunjukkan evaluasi yang sistematis, bukan seremonial.

Sistem akuntabilitas kepegawaian tercermin ketika rekomendasi audit ditautkan langsung ke indikator kinerja dan rencana aksi unit. Dokumen tindak lanjut menyebut metrik hasil, bukan sekadar penyelesaian administratif, sehingga akuntabilitas bermakna dampak. Rapat pemantauan progres direkap dalam berita acara yang menegaskan peran, jadwal, dan sumber daya. Jika terjadi deviasi, alasan dan koreksi arah dicatat sehingga pembelajaran institusional terbentuk. Beberapa rekomendasi menyertakan kebutuhan pelatihan, yang kemudian dibuktikan dengan daftar hadir dan modul terkait. Sistem pelaporan berkala memastikan pimpinan memiliki visibilitas atas titik macet dan capaian perbaikan. Nada bahasa laporan menahan diri dari klaim berlebihan, menjaga integritas informasi. Pola ini sejalan dengan akuntabilitas Islami yang menuntut kejujuran dan tanggung jawab nyata.

Adaptasi teknologi digital terlihat pada panduan aplikasi e-kinerja dan laporan evaluasi sistem yang lengkap. Panduan disusun bertingkat—dari orientasi fitur, simulasi kasus, hingga pemecahan masalah umum—sehingga pengguna di berbagai tingkat literasi digital dapat mengikutinya. Pembaruan fitur diberi catatan versi dan dampaknya terhadap alur kerja, mencegah kebingungan pengguna. Laporan evaluasi mencatat waktu henti, isu

kompatibilitas, serta langkah perbaikan yang sudah dilakukan. Data penggunaan menampilkan kurva adopsi, membantu memfokuskan intervensi pada unit yang membutuhkan dukungan tambahan. Integrasi sederhana dengan sistem lain dijelaskan, termasuk prosedur fallback saat terjadi gangguan. Tersedia kanal helpdesk dengan standar waktu tanggap yang realistis. Keseluruhan dokumentasi menunjukkan adaptasi digital yang terkelola baik.

Respons kelembagaan Islami tercermin saat evaluasi sistem menimbang aspek keadilan akses, keamanan data, dan kemudahan penggunaan. Dokumen menetapkan peran dan hak akses sesuai amanah jabatan, menutup peluang penyalahgunaan. Kebijakan perlindungan data dipaparkan jelas, termasuk pelaporan insiden dan protokol pemulihan. Antarmuka dirancang ramah pengguna, dengan instruksi yang sopan dan solutif saat terjadi kesalahan input. Panduan menyarankan praktik etis—misalnya larangan berbagi kata sandi—sebagai wujud tanggung jawab moral. Laporan evaluasi menyertakan umpan balik pengguna yang dijadikan dasar penyempurnaan, menandakan sikap istijabah terhadap kebutuhan lapangan. Edukasi singkat tentang adab digital memperkaya aspek teknis dengan nilai. Dengan cara ini, respons institusi pada teknologi tetap berpelindung nilai.

Keterlibatan dalam pelatihan terekam rapi pada daftar hadir, modul, dan laporan kegiatan. Kehadiran lintas unit menunjukkan jangkauan peningkatan kapasitas yang merata. Modul menautkan kompetensi teknis dengan skenario kerja riil, mendorong transfer pengetahuan yang aplikatif. Laporan kegiatan memuat pre–post assessment sederhana untuk mengukur peningkatan pemahaman. Rencana tindak lanjut pelatihan—clinic, buddy system, atau FAQ—mencegah lupa setelah kelas selesai. Dokumentasi foto dan umpan balik peserta memberi gambaran suasana belajar yang partisipatif. Jadwal pelatihan terpublikasi lebih awal, memudahkan perencanaan unit. Jejak ini mengonfirmasi kesiapan organisasi mengelola pembelajaran berkelanjutan.

Pengembangan kompetensi Islami tampak saat modul pelatihan memasukkan etika kerja, adab komunikasi, dan tanggung jawab amanah. Studi kasus tidak hanya menyelesaikan masalah teknis, tetapi menimbang dampak keputusan pada keadilan dan kemaslahatan. Pengajar menyisipkan refleksi nilai agar peserta menghubungkan kompetensi dengan karakter. Laporan pelatihan mencatat komitmen peserta menerapkan pengetahuan baru secara bertahap di unitnya. Materi disediakan dalam format ringkas dan akses terbuka, mendorong budaya berbagi ilmu. Evaluasi memasukkan aspek perilaku—ketepatan waktu, kolaborasi, dan sikap melayani—selain penguasaan materi. Poin tindak lanjut diselaraskan dengan SOP agar pembelajaran terinstitusionalisasi. Dengan demikian, kompetensi tumbuh seiring pematangan nilai.

Adaptasi organisasi terdokumentasi melalui catatan pengarsipan unit dan laporan keterbatasan SDM yang realistis. Inventaris arsip fisik-digital dibuat untuk mencegah duplikasi dan mempercepat penelusuran. Prosedur kerja disederhanakan—misalnya checklist pra-unggah—agar hambatan operasional berkurang. Laporan menyarankan redistribusi tugas pada periode puncak untuk menjaga mutu layanan. Pengaturan prioritas layanan dicantumkan jelas supaya ekspektasi selaras dengan kapasitas. Rekomendasi kolaborasi antarmeja kerja dibuat untuk mengurangi waktu tunggu. Peta risiko sumber daya manusia memandu keputusan rotasi dan pelatihan. Semua ini menunjukkan organisasi beradaptasi dengan cermat, bukan reaktif semata.

Optimalisasi keterbatasan SDM tampak saat dokumen mengusulkan buddy system dan otomasi langkah-langkah repetitif. Penunjukan pelaksana cadangan untuk fungsi kritikal mencegah layanan berhenti saat ada ketidakhadiran. Template surat, form baku, dan panduan singkat memangkas variasi kualitas yang tidak perlu. Jadwal bergilir disusun untuk menghindari kelelahan tim dan menjaga kesinambungan layanan. Laporan menandai bottleneck dan menyertakan hitung-hitungan sederhana beban kerja untuk dasar advokasi penambahan SDM. Mekanisme pelaporan cepat

atas kendala sumber daya memastikan respon pimpinan tepat waktu. Praktik ini menunjukkan efisiensi sebagai buah dari manajemen keterbatasan yang bijak.

Penerapan sistem merit terlihat nyata pada dokumen seleksi jabatan dan pedoman penilaian kinerja. Kriteria kompetensi, pengalaman, dan rekam kinerja ditulis eksplisit, mengurangi ruang spekulasi. Proses seleksi mencakup verifikasi bukti dan panel penilai lintas unit untuk menjaga objektivitas. Pedoman penilaian menggabungkan indikator kuantitatif dan catatan perilaku kerja, menghasilkan gambar kinerja yang utuh. Jalur sanggah disediakan dengan batas waktu dan tata cara yang jelas. Ringkasan hasil seleksi memuat skor dan alasan keputusan, seraya melindungi kerahasiaan data pribadi. Kalender proses dipublikasikan untuk mencegah persepsi last-minute decision. Dokumen ini mengokohkan meritokrasi sebagai fondasi mobilitas jabatan.

Efektivitas struktur Islami tercermin saat sistem merit diselaraskan dengan nilai keadilan dan amanah. Pedoman menegaskan bahwa promosi bukan hanya soal angka, tetapi juga integritas dan kontribusi tim. Rencana pembinaan pascapenempatan disusun agar pejabat baru siap secara teknis dan moral. Penilaian kinerja menghindari konflik kepentingan dengan rotasi penilai atau panel kolektif. Evaluasi berkala memeriksa kesesuaian tugas dengan kompetensi untuk mencegah ketimpangan beban. Dokumentasi penilaian menyertakan ruang refleksi nilai bagi pejabat sebagai bagian dari akuntabilitas diri. Skema penghargaan menimbang dampak yang dirasakan unit, bukan sekadar output individu. Dengan begitu, struktur tidak kering prosedur, tetapi hidup oleh nilai.

Sistem reward–punishment Islami tampak pada SK penghargaan, SK sanksi, dan pedoman kepegawaian yang serasi. SK penghargaan menjelaskan dasar penetapan, bentuk apresiasi, dan pesan pembelajaran yang ingin ditularkan. SK sanksi menjabarkan pelanggaran, dasar aturan, dan hak banding, memastikan penegakan disiplin proporsional. Pedoman menggariskan tujuan pembinaan—memperbaiki, bukan mempermalukan—

dalam koridor adab. Catatan konsistensi penerapan mengurangi kesan tebang pilih, memperkuat kepercayaan. Mekanisme pemulihan reputasi setelah sanksi menunjukkan orientasi islah. Dokumentasi ringkas kasus berulang dipakai sebagai materi edukasi pencegahan. Rangkaian ini menegaskan sistem disiplin yang tegas sekaligus mendidik.

Prinsip keadilan regulasi mengemuka saat pedoman mengatur perlakuan setara dengan tetap mempertimbangkan kondisi khusus yang dibenarkan. Kriteria prioritas—misalnya alasan kesehatan—dijelaskan dan dicatat agar transparan. Skema penghargaan menghindari bias kedekatan dengan menautkan pada indikator kinerja dan kontribusi nyata. Panel penilai dilengkapi code of conduct untuk mencegah konflik kepentingan. Data pelaksanaan reward–punishment diringkas per periode guna menilai keseimbangan dan konsistensi. Kanal keadilan prosedural—hak dengar, hak sanggah, dan komunikasi hasil—dijaga agar martabat pegawai terlindungi. Evaluasi kebijakan berkala membuka peluang koreksi bila ditemukan ketimpangan. Dengan demikian, keadilan bukan hanya norma, tetapi praktik yang dapat diaudit.

3. Dampak Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup

Data wawancara terkait dampak implementasi *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam terhadap kinerja pegawai IAIN Curup dianalisis melalui pembacaan tematik yang ketat. Analisis dilakukan secara induktif–deduktif untuk menautkan konsep-konsep kunci tata kelola (transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan keadilan) dengan nilai-nilai Islami (amanah, ihsan, syura, dan ‘adl) yang diutarakan para informan, lalu diuji konsistensinya melalui proses koding berlapis dan pemeriksaan keandalan tema. Hasil koding memperlihatkan penguatan motivasi kerja yang berdampak pada loyalitas institusional, sekaligus menegaskan bahwa akuntabilitas dan keadilan Islami berkelindan langsung dengan peningkatan kinerja individu dan unit. Temuan juga

mengindikasikan bahwa prinsip syura tidak hanya memperkuat kolaborasi tim, tetapi mengefisienkan eksekusi kerja karena keputusan kolektif mengurangi resistensi implementasi. Di sisi lain, keseimbangan reward–punishment yang dipandu nilai ihsan muncul sebagai mekanisme pengelolaan kinerja yang memadukan ketegasan prosedural dengan pembinaan moral, sehingga mendorong kepatuhan tanpa mengabaikan kemanusiaan. Budaya kerja Islami berkontribusi pada profesionalismo yang terlihat dari disiplin, konsistensi mutu layanan, dan integritas, yang pada gilirannya memperkuat reputasi kelembagaan. Perubahan perilaku organisasi juga tampak melalui transformasi budaya kerja dan adaptasi kebijakan yang makin selaras dengan nilai-nilai Islam, menandai pergeseran dari kepatuhan administratif menuju kesadaran etis-spirirtual dalam bekerja. Untuk memandu pembacaan lebih sistematis, indikator-indikator dampak dan tema-tema kuncinya disajikan dalam Tabel 10 sebagai ringkasan hasil kodifikasi data wawancara sebelum diuraikan secara naratif, disertai cuplikan transkrip representatif dan penjelasan interpretatif pada bagian berikut.

Tabel 10. Hasil Kodifikasi Data Wawancara Tentang Dampak Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup

No	Indikator	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Dampak integrasi nilai Islam dan *Good governance* terhadap motivasi kerja pegawai	Peningkatan motivasi kerja	Penguatan loyalitas pegawai
2	Pengaruh penerapan akuntabilitas dan keadilan Islami terhadap kinerja individu dan unit kerja	Akuntabilitas Islami	Kinerja individu dan unit kerja
3	Dampak penerapan prinsip syura terhadap penguatan kolaborasi tim dan efektivitas kerja	Kolaborasi tim	Efektivitas kerja berbasis syura
4	Persepsi pegawai terhadap keseimbangan antara reward–punishment dan nilai ihsan	Keseimbangan reward–punishment	Implementasi nilai ihsan
5	Efek budaya kerja Islami	Etos kerja Islami	Profesionalisme

	terhadap profesionalisme dan etos kerja		pegawai
6	Perubahan perilaku organisasi setelah penerapan tata kelola berbasis nilai Islam	Transformasi budaya kerja	Adaptasi organisasi Islami

a. Dampak Integrasi Nilai Islam dan *Good governance* terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Integrasi nilai Islam dengan prinsip *Good governance* dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup membawa pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan yang berpadu dengan amanah, ihsan, serta syura menciptakan suasana kerja yang sehat, terbuka, dan bermakna. Pegawai merasa lebih dihargai dan memiliki arah kerja yang jelas, sehingga motivasi mereka meningkat. Lebih dari itu, penerapan tata kelola Islami menumbuhkan loyalitas, karena pegawai melihat adanya kesesuaian antara tugas administratif dengan nilai-nilai spiritual yang mereka yakini. Integrasi ini juga mengurangi jarak psikologis antara pimpinan dan pegawai karena standar perilaku dan pengambilan keputusan menjadi dapat diprediksi. Kejelasan peran, keadilan prosedural, serta ruang umpan balik yang terjaga mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih. Pada tataran praktik, kombinasi nilai dan sistem tersebut menghadirkan pengalaman kerja yang bermakna dan produktif.

1) Peningkatan Motivasi Kerja

Kenaikan motivasi kerja terlihat ketika kepastian aturan, keadilan perlakuan, dan penghargaan terhadap kinerja hadir secara konsisten. Nilai Islam yang menyertai proses dan hasil membuat pegawai menafsirkan kerja sebagai ibadah, bukan sekadar rutinitas. Kejelasan indikator kinerja, pelaporan yang akuntabel, dan komunikasi kebijakan yang transparan semakin mengurangi ambiguitas tugas. Dalam suasana ini, dorongan intrinsik dan ekstrinsik

saling menguatkan. Pegawai merasa usahanya berdaya guna sekaligus bernilai di mata Allah, sehingga komitmen pada mutu meningkat. Dengan demikian, motivasi tidak rapuh oleh insentif sesaat karena ditopang makna spiritual. Ekosistem kerja pun bergerak ke arah disiplin yang tidak memaksa, melainkan tumbuh dari kesadaran.

> *"Kami merasa lebih bersemangat bekerja karena sistem yang diterapkan jelas dan adil. Ada penghargaan untuk kerja keras, dan itu membuat kami lebih termotivasi." (Kepala Biro, 4-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan korelasi langsung antara kejelasan sistem dan bangkitnya semangat kerja. Ketika aturan main diketahui sejak awal, pegawai dapat merencanakan upaya dengan lebih terarah. Rasa adil mengurangi persepsi favoritisme yang sering mengikis motivasi. Penghargaan atas kinerja menjadi sinyal bahwa kerja keras diperhatikan dan diakui secara terbuka. Kombinasi kejelasan dan penghargaan menumbuhkan efikasi diri pegawai untuk menuntaskan target. Pada titik ini, motivasi tidak hanya bersifat material, tetapi juga menyentuh penghormatan atas martabat profesional. Efeknya, ritme kerja menjadi lebih konsisten dan proaktif.

> *"Dengan adanya tata kelola yang Islami, kami bekerja bukan hanya untuk memenuhi kewajiban, tapi juga merasa sedang menunaikan amanah. Itu menambah motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Ungkapan ini menempatkan amanah sebagai sumber energi intrinsik yang stabil. Orientasi spiritual mengikat perilaku kerja pada standar moral yang lebih tinggi. Ketika tugas dilihat sebagai titipan yang mesti dijaga, ketekunan menghadapi tantangan meningkat. Pegawai cenderung menolak jalan pintas yang melemahkan mutu, karena sadar ada pertanggungjawaban vertikal dan horizontal. Rasa tanggung jawab tersebut menumbuhkan disiplin mandiri, bukan disiplin yang dipaksakan. Akhirnya, kualitas keluaran kerja naik

karena prosesnya dijaga oleh integritas batin. Inilah ciri motivasi yang tahan terhadap fluktuasi eksternal.

> *"Kami kini mendapat target dan umpan balik yang terukur, disertai penjelasan alasan kebijakan. Kepastian seperti ini membuat kami fokus dan tidak mudah goyah." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan pentingnya struktur tujuan dan feedback loop yang jelas. Target terukur mencegah kaburnya tolok ukur keberhasilan. Penjelasan alasan kebijakan mengurangi ketidakpastian yang dapat menggerus semangat. Ketika pegawai memahami "mengapa", mereka lebih mudah menerima "bagaimana". Fokus kerja pun terjaga karena perhatian tidak habis untuk menebak-nebak arah kebijakan. Hasilnya, energi mental dialihkan ke perbaikan kinerja, bukan ke kecemasan prosedural. Motivasi meningkat karena proses terasa adil dan dapat diprediksi.

> *"Pelatihan berkala dan pendampingan teknis membuat kami merasa dibekali, bukan dibiarkan. Ada rasa percaya diri baru untuk bekerja lebih baik." (Kepala Biro, 4-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan pengaruh pemberdayaan kapasitas terhadap motivasi. Ketika organisasi menyuplai kompetensi, rasa mampu (sense of competence) meningkat. Pendampingan teknis menurunkan hambatan belajar dan mempercepat adaptasi. Pegawai tidak lagi menghindari tugas baru karena tersedia dukungan yang jelas. Rasa percaya diri yang tumbuh mendorong inisiatif dan kreativitas. Pada gilirannya, semangat belajar menjadi budaya, dan motivasi terjaga melalui pengalaman keberhasilan berulang.

2) Penguatan Loyalitas Pegawai

Loyalitas pegawai menguat ketika tata kelola memadukan keadilan prosedural, keteladanan pimpinan, dan kesesuaian nilai. Kepercayaan tumbuh karena keputusan dapat dilacak alasannya serta

konsisten dengan prinsip amanah. Rasa memiliki meningkat saat aspirasi didengar dan ditindaklanjuti melalui mekanisme syura. Selain itu, praktik penghargaan yang obyektif mengirimkan pesan bahwa karier dibangun melalui kinerja, bukan kedekatan. Dalam lanskap seperti ini, ikatan emosional dan spiritual terhadap lembaga makin kuat. Pegawai melihat masa depannya selaras dengan arah lembaga, sehingga komitmen bertahan di tengah perubahan. Loyalitas pun tampil sebagai keteguhan untuk mendukung kebijakan dan menjaga reputasi institusi.

> *"Kami merasa lebih terikat dengan lembaga karena kebijakan yang diambil selaras dengan nilai Islam. Itu membuat kami yakin bahwa bekerja di sini adalah bagian dari pengabdian." (Kepala Biro, 4-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan peran keselarasan nilai sebagai perekat institusional. Ketika kebijakan sejalan dengan keyakinan moral, pekerjaan memperoleh makna yang lebih tinggi. Persepsi "bekerja sebagai ibadah" memperdalam relasi emosional dengan lembaga. Pegawai tidak sekadar hadir secara fisik, melainkan hadir secara batin. Ikatan ini menumbuhkan kesediaan untuk berkorban demi kepentingan lembaga. Loyalitas pun tampil sebagai ketulusan menjaga marwah organisasi. Dampaknya, stabilitas tim meningkat karena turnover keinginan menurun.

> *"Ketika pimpinan menjalankan amanah dengan adil dan transparan, kami sebagai pegawai merasa nyaman dan lebih loyal. Kami percaya dengan arah kebijakan yang ditetapkan." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Ungkapan ini menautkan integritas pimpinan dengan loyalitas pegawai. Keadilan dan transparansi mengurangi kecurigaan yang sering merusak kelekatan emosional. Kepercayaan pada arah kebijakan mempermudah mobilisasi dukungan. Pegawai lebih mudah menyelaraskan tujuan pribadinya dengan tujuan institusi. Kenyamanan psikologis yang lahir dari keadilan prosedural

menumbuhkan komitmen jangka panjang. Pada akhirnya, loyalitas menjadi buah dari konsistensi teladan pimpinan. Ini menunjukkan bahwa nilai tidak cukup dikhotbahkan, tetapi harus ditunjukkan.

> *"Ruang partisipasi yang nyata, dari usulan hingga tindak lanjut, membuat kami merasa didengar. Perasaan dihargai itu memperkuat kesetiaan pada lembaga." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menyoroti pengaruh partisipasi bermakna terhadap loyalitas. Ketika gagasan ditampung dan ditindaklanjuti, terbentuk rasa memiliki terhadap kebijakan. Rasa memiliki melahirkan kesediaan untuk membela keputusan saat diimplementasikan. Pegawai tidak lagi menjadi objek kebijakan, melainkan mitra perubahan. Pengalaman dihargai menambah kebanggaan terhadap identitas lembaga. Loyalitas pun tumbuh sebagai komitmen untuk menjaga keberhasilan kebijakan bersama. Dengan demikian, partisipasi adalah investasi sosial yang hasilnya berjangka panjang.

> *"Skema penghargaan dan promosi yang terbuka membuat kami percaya karier dibangun oleh kinerja. Kepastian ini meneguhkan pilihan kami untuk bertahan dan berkembang di sini." (Kepala Biro, 4-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa transparansi karier memperkuat kelekatan institusional. Ketika jalur promosi jelas dan adil, harapan masa depan menjadi realistis. Pegawai bersedia menanamkan waktu dan kemampuan karena melihat peluang yang seimbang. Kejelasan ini mengurangi spekulasi dan konflik laten. Kepercayaan pada sistem karier menekan dorongan mencari tempat lain semata-mata karena ketidakpastian. Loyalitas akhirnya menjadi rasional sekaligus emosional. Institusi pun diuntungkan oleh kesinambungan talenta yang berkualitas.

b. Pengaruh Penerapan Akuntabilitas dan Keadilan Islami terhadap Kinerja Individu dan Unit Kerja

Penerapan akuntabilitas dan keadilan Islami dalam tata kelola kepegawaian di IAIN Curup memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja, baik pada tingkat individu maupun unit kerja. Akuntabilitas dipahami bukan hanya sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai tanggung jawab moral dan spiritual. Sementara itu, keadilan menjadi prinsip yang memastikan bahwa beban kerja, penghargaan, serta kesempatan promosi diberikan secara proporsional. Dengan perpaduan nilai *Good governance* dan ajaran Islam, kinerja pegawai lebih terarah, transparan, dan mampu meningkatkan efektivitas lembaga secara keseluruhan. Integrasi nilai tersebut juga mengurangi ambiguitas peran karena standar perilaku, indikator kinerja, dan jalur akuntabilitas dinyatakan secara terbuka. Di saat yang sama, mekanisme umpan balik berkala memungkinkan koreksi cepat tanpa menimbulkan resistensi, sebab prosesnya dinilai adil. Kombinasi kejelasan prosedural dan landasan spiritual itu menghadirkan konsistensi kerja yang berkelanjutan.

1) Akuntabilitas Islami

Akuntabilitas Islami dimaknai sebagai kesatuan antara kepatuhan prosedural, kejujuran pelaporan, dan kesadaran amanah. Pada tataran praktik, hal ini tampak melalui dokumentasi yang tertib, audit internal yang edukatif, serta pelacakan tindak lanjut yang transparan. Dimensi spiritual memperkuat kontrol diri pegawai agar menolak jalan pintas yang merusak mutu. Akuntabilitas juga dibangun lewat teladan pimpinan yang konsisten memaparkan alasan kebijakan dan menerima kritik secara proporsional. Dengan cara itu, standar etis tidak berhenti pada naskah kebijakan, melainkan menjadi kebiasaan kerja sehari-hari. Ketika akuntabilitas dipahami sebagai ibadah, kedisiplinan tumbuh dari dalam, bukan karena paksaan. Hasilnya,

mutu kerja meningkat seiring berkurangnya deviasi proses yang tak perlu.

> *"Kami selalu menekankan bahwa setiap laporan kerja harus benar-benar sesuai kenyataan. Ini bukan sekadar administrasi, tetapi bagian dari akuntabilitas yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah." (Wakil Rektor II, 3-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa pelaporan diposisikan sebagai amanah yang bernilai ibadah, bukan sekadar rutinitas. Orientasi vertikal tersebut memperkuat integritas data karena kebohongan dipandang sebagai pelanggaran moral. Dengan kesadaran spiritual, standar keakuratan dan kelengkapan laporan terjaga tanpa harus diawasi terus-menerus. Imbasnya, keputusan manajerial menjadi lebih tepat karena berdasar informasi yang sahih. Pada tingkat individu, pegawai terdorong untuk menutup gap antara capaian faktual dan target melalui perbaikan nyata. Ini memperlihatkan sinergi antara etika religius dan efisiensi administratif.

> *"Akuntabilitas itu bukan hanya untuk atasan, tapi juga untuk menjaga integritas diri. Dengan cara itu, pegawai lebih disiplin dan berusaha melaksanakan tugas dengan maksimal." (Dekan Syariah, 8-9-2025)*

Ungkapan ini menempatkan akuntabilitas sebagai kontrol diri yang membentuk karakter profesional. Ketika integritas diri menjadi tolok ukur, disiplin tidak lagi bergantung pada sanksi eksternal. Pegawai terdorong menjaga konsistensi kualitas karena reputasi pribadi ikut dipertaruhkan. Dalam iklim seperti ini, standar layanan dan tenggat waktu dipenuhi dengan kesadaran, bukan sekadar kepatuhan. Kinerja pun stabil karena motivasi berakar pada nilai, bukan pada pengawasan sesaat. Hal itu memperkecil variasi mutu kerja antarperiode.

> *"Kami menerapkan jejak audit pada proses kunci dan membuka ringkasan hasilnya pada level yang relevan. Transparansi ini*

membuat semua pihak memahami apa yang harus diperbaiki." (Wakil Rektor II, 3-9-2025)

Pernyataan ini menunjukkan penerjemahan nilai akuntabilitas ke dalam mekanisme teknis yang terukur. Jejak audit menciptakan alur sebab–akibat yang jelas untuk setiap keputusan, sehingga koreksi dapat diarahkan tepat sasaran. Keterbukaan ringkasan hasil audit mencegah spekulasi dan membangun kepercayaan. Dengan mengetahui area risiko, unit dapat menyiapkan rencana perbaikan yang realistis. Pembelajaran organisasional pun terjadi karena temuan audit diolah menjadi peningkatan prosedur. Ini menegaskan bahwa akuntabilitas adalah siklus belajar berkelanjutan.

"Setiap akhir program kami mengadakan ulasan pasca-aksi yang memuat deviasi, akar masalah, dan rencana pemulihan. Hasilnya kami tetapkan sebagai standar baru untuk siklus berikutnya." (Dekan Syariah, 8-9-2025)

Pernyataan ini memperlihatkan akuntabilitas yang berorientasi pada perbaikan terus-menerus. Dengan mengidentifikasi akar masalah, solusi yang dihasilkan tidak sekadar simptomatik. Penetapan standar baru memastikan temuan lapangan terinstitusionalisasi dalam SOP. Siklus ini menutup celah pengulangan kesalahan dan menghemat sumber daya pada periode berikutnya. Pada tataran individu, praktik refleksi kolektif meningkatkan literasi mutu dan rasa memiliki terhadap proses. Dampaknya, konsistensi kinerja meningkat karena pelajaran masa lalu menjadi modal kerja ke depan.

2) Kinerja Individu dan Unit Kerja

Keadilan prosedural dan akuntabilitas yang konsisten mendorong motivasi intrinsik pegawai serta memperkuat kohesi unit. Kejelasan indikator kinerja membantu individu memetakan prioritas dan mengelola energi kerja. Di saat yang sama, pembagian tugas yang proporsional menekan friksi internal dan menjaga semangat

kolaborasi. Umpan balik yang terstruktur mempercepat siklus perbaikan, sehingga target realistis lebih mudah dicapai. Ketika semua pihak merasa diperlakukan adil, kepercayaan meningkat dan koordinasi mengalir lebih lancar. Unit pun bergerak lebih lincah karena keputusan tak terhambat kecurigaan. Hasil akhirnya adalah produktivitas yang lebih tinggi dan layanan yang lebih konsisten.

> *"Ketika prinsip keadilan ditegakkan, pegawai lebih semangat bekerja. Mereka merasa dihargai dan tidak ada perlakuan yang berat sebelah." (Wakil Rektor II, 3-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan keterkaitan antara keadilan dan energi kerja. Rasa dihargai menumbuhkan komitmen untuk memenuhi bahkan melampaui target. Hilangnya persepsi pilih kasih mereduksi keletihan emosional yang sering mengganggu performa. Dengan demikian, perhatian pegawai terfokus pada penyelesaian tugas, bukan pada drama organisasi. Keadilan juga memudahkan pimpinan mengelola perubahan karena resistensi menurun. Secara kolektif, iklim psikologis yang sehat mendorong stabilitas output.

> *"Di tingkat unit, kami merasakan kerja sama lebih solid ketika keadilan dan akuntabilitas ditegakkan. Semua merasa punya tanggung jawab, sehingga kinerja unit meningkat." (Dekan Tarbiyah, 8-9-2025)*

Ungkapan ini menunjukkan bahwa keadilan dan akuntabilitas berperan sebagai perekat kolaborasi. Rasa tanggung jawab bersama muncul ketika kontribusi tiap anggota diakui setara dengan porsinya. Dalam kondisi ini, koordinasi menjadi efisien karena tujuan dan peran dipahami jelas. Unit tidak lagi terjebak saling menyalahkan karena referensi kinerjanya transparan. Kekuatan kolaborasi tersebut menerjemahkan rencana menjadi capaian yang terukur. Efeknya, reputasi layanan unit meningkat di mata pemangku kepentingan.

> *"Kami mensinergikan target individu dengan target unit, sehingga capaian personal langsung berkontribusi pada kinerja*

kolektif. Sinkronisasi ini membuat arah kerja menjadi satu." (Dekan FUAD, 8-9-2025)

Pernyataan ini memperlihatkan praktik penyelarasan tujuan yang mengurangi kontradiksi prioritas. Ketika peta jalan individu terhubung ke sasaran unit, duplikasi kerja dapat ditekan. Karyawan melihat keterkaitan jelas antara usaha pribadi dan hasil tim, sehingga motivasi kolaboratif tumbuh. Mekanisme ini juga memudahkan evaluasi karena indikator keberhasilan bersifat koheren. Pada akhirnya, sinergi target mempercepat eksekusi strategi. Kinerja agregat pun terdorong tanpa mengorbankan pengembangan individu.

"Kami menetapkan metrik proses selain metrik hasil untuk menjaga kualitas eksekusi harian. Perbaikan kecil yang konsisten di proses terbukti mengangkat capaian akhir." (Wakil Rektor II, 3-9-2025)

Pernyataan ini menekankan pentingnya menakar kinerja dari hulu, bukan hanya dari output. Pemantauan metrik proses—seperti ketepatan waktu, tingkat kesalahan, dan kepatuhan SOP—mencegah masalah membesar. Pendekatan ini mendorong kebiasaan baik yang akumulatif terhadap hasil akhir. Dengan fokus pada detail eksekusi, variasi kinerja dapat ditekan lebih dini. Hal itu menumbuhkan budaya profesional yang rapi sekaligus adaptif. Pada skala unit, kestabilan proses menghasilkan layanan yang lebih andal dan dipercaya.

c. Dampak Penerapan Prinsip Syura terhadap Penguatan Kolaborasi Tim dan Efektivitas Kerja

Penerapan prinsip syura dalam tata kelola kepegawaian di IAIN Curup memberi dampak positif yang signifikan terhadap penguatan kolaborasi tim dan peningkatan efektivitas kerja. Syura dipraktikkan melalui musyawarah, keterbukaan, dan penghargaan terhadap pendapat seluruh anggota. Dengan adanya prinsip ini, kerja tim menjadi lebih solid karena setiap individu merasa dihargai dan dilibatkan. Nilai Islami

seperti kebersamaan, keadilan, dan amanah mendorong terciptanya suasana kerja yang lebih kondusif, sehingga tujuan kelembagaan dapat dicapai secara lebih efisien dan harmonis. Selain itu, proses syura memperjelas peran dan tanggung jawab, menurunkan potensi miskomunikasi, serta menguatkan rasa memiliki terhadap program. Pola ini sekaligus menjadi mekanisme kontrol sosial yang mendorong disiplin kolektif tanpa menimbulkan rasa tertekan. Pada akhirnya, syura berfungsi sebagai jembatan antara nilai, prosedur, dan perilaku kerja sehari-hari.

1) Kolaborasi Tim

Sebagai landasan kolaborasi, syura menghadirkan ruang dialog yang setara, struktur rapat yang tertib, dan kultur saling percaya. Melalui musyawarah yang terencana, ide-ide disaring secara terbuka dan dipadukan menjadi rencana aksi yang disepakati bersama. Proses ini membuat anggota tim memahami rasionalitas keputusan sehingga koordinasi di lapangan menjadi lebih luwes. Dengan akuntabilitas yang dibangun dari komitmen bersama, kerja sama tidak lagi bergantung pada figur individu, melainkan pada sistem nilai yang dibagi. Konsekuensinya, solidaritas tim menguat dan kesenjangan persepsi dapat diminimalkan. Sinergi tersebut menumbuhkan kesadaran bahwa keberhasilan program adalah hasil kolektif, bukan kerja personal.

> *"Dalam rapat program studi, semua anggota kami beri kesempatan bicara. Dari diskusi itu, muncul keputusan bersama yang membuat kami lebih kompak dalam melaksanakan tugas." (Ketua Prodi PPG, 10-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa ruang partisipasi yang setara menjadi pemicu utama kekompakan tim. Ketika gagasan ditampung dan ditimbang secara terbuka, legitimasi keputusan meningkat dan resistensi menurun. Kejelasan argumentasi juga memudahkan anggota memahami alasan teknis di balik pilihan kebijakan. Hal tersebut

berdampak pada kelancaran koordinasi karena setiap orang mengetahui perannya dalam rencana aksi. Pada praktiknya, kolaborasi yang terbangun bukan sekadar kesepakatan lisan, melainkan komitmen kerja yang terukur. Dengan demikian, syura memproduksi kebersamaan yang operasional, bukan simbolik.

> *"Kami melihat tim lebih solid ketika keputusan diambil melalui syura. Tidak ada yang merasa tersisih; semua merasa punya peran dalam keberhasilan program." (Ketua Tim Pengembangan SDM, 17-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan efek psikologis positif dari syura terhadap inklusivitas tim. Rasa diakui mendorong anggota untuk menyumbangkan kapasitas terbaiknya tanpa ragu. Kepemilikan kolektif atas keputusan mengurangi konflik laten yang biasanya timbul dari keputusan sepihak. Imbasnya, koordinasi lintas fungsi berjalan lebih mulus karena motif kerja selaras. Kepercayaan yang tumbuh juga mempercepat penyelesaian kendala teknis di lapangan. Dengan kata lain, syura memperkuat "lem" sosial yang menyatukan tim.

> *"Kami membiasakan menyusun peta kontribusi tiap anggota setelah musyawarah, sehingga keterkaitan tugas terlihat jelas dan tidak terjadi tumpang tindih." (Ketua Prodi PIAUD, 10-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bagaimana syura diterjemahkan menjadi mekanisme pembagian peran yang terstruktur. Peta kontribusi memperjelas batas dan irisan tugas, sehingga efisiensi kolaborasi meningkat. Transparansi alur kerja mengurangi duplikasi dan kebingungan, terutama pada agenda lintas-unit. Selain itu, peta tersebut menjadi alat monitoring yang memudahkan evaluasi periodik. Dengan kompas peran yang jelas, anggota tim lebih fokus pada hasil dan saling menopang ketika ada hambatan. Praktik ini meneguhkan kolaborasi sebagai proses yang sadar desain, bukan spontanitas semata.

> *"Setelah keputusan diambil, kami menutup forum dengan komitmen aksi tertulis dan tenggat yang disepakati, agar rasa kebersamaan berlanjut menjadi disiplin pelaksanaan." (Ketua Tim Pengembangan SDM, 17-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa syura tidak berhenti pada konsensus, tetapi berlanjut pada komitmen operasional. Komitmen tertulis mengikat tim pada standar eksekusi yang terukur dan dapat diaudit. Penetapan tenggat bersama menumbuhkan sense of urgency yang adil dan tidak menekan. Langkah ini juga memudahkan akuntabilitas sejawat karena indikator kinerja diketahui semua pihak. Dengan demikian, kolaborasi yang hangat di forum bermetamorfosis menjadi disiplin kerja di lapangan. Hasilnya, produktivitas meningkat tanpa mengorbankan keharmonisan tim.

2) Efektivitas Kerja Berbasis Syura

Efektivitas kerja tumbuh dari keputusan yang matang, dipahami bersama, dan mudah dieksekusi. Syura meningkatkan kualitas keputusan dengan memadukan perspektif teknis, pengalaman lapangan, dan pertimbangan nilai. Ketika alasan kebijakan terbuka sejak hulu, implementasi di hilir berjalan lebih cepat karena minim klarifikasi ulang. Selain itu, forum musyawarah menghasilkan daftar risiko dan mitigasi yang realistis, sehingga waktu penyelesaian masalah lebih singkat. Ritme evaluasi berbasis syura memungkinkan koreksi cepat dan pembelajaran kolektif. Dengan fondasi tersebut, efektivitas tidak hanya diukur dari output, tetapi juga dari stabilitas proses.

> *"Efektivitas kerja meningkat karena keputusan yang lahir dari musyawarah tidak menimbulkan resistensi. Semua orang merasa ikut serta, jadi pelaksanaannya lebih cepat." (Ketua Prodi PBA, 10-9-2025)*

Pernyataan ini menekankan hubungan langsung antara penerimaan keputusan dan kecepatan eksekusi. Minimnya resistensi

menghemat energi organisasi yang biasanya habis untuk persuasi pascakeputusan. Dukungan menyeluruh juga mempermudah koordinasi lintas-tugas karena tujuan dipahami serempak. Akibatnya, bottleneck administratif berkurang dan jeda tunggu antartahap makin pendek. Kondisi ini menghasilkan throughput kerja yang lebih tinggi dengan kualitas tetap terjaga. Pada akhirnya, efektivitas muncul sebagai konsekuensi logis dari legitimasi proses.

> *"Ketika keputusan dibuat bersama, implementasinya lebih terarah. Pegawai melaksanakan tugas dengan kesadaran, bukan karena paksaan." (Ketua Tim Pengembangan SDM, 17-9-2025)*

Ungkapan ini menunjukkan bahwa kesadaran adalah bahan bakar efektivitas yang paling tahan lama. Dorongan intrinsik mengurangi kebutuhan pengawasan ketat yang boros sumber daya. Kejelasan arah juga mencegah deviasi karena pelaksana memahami tujuan akhir. Dalam praktiknya, kontrol bergeser dari eksternal ke internal—dari kepatuhan ke komitmen. Perubahan orientasi ini meningkatkan kualitas eksekusi harian, termasuk ketelitian dan ketepatan waktu. Dengan demikian, syura menghasilkan efisiensi yang bersumber dari motivasi, bukan sekadar instruksi.

> *"Kami selalu menyiapkan matriks risiko dan rencana mitigasi saat musyawarah, sehingga kendala di lapangan bisa ditangani cepat tanpa mengubah arah kebijakan." (Ketua Prodi TBIN, 10-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa efektivitas juga bergantung pada kesiapsiagaan desain keputusan. Matriks risiko memberi panduan tindakan ketika situasi tak terduga muncul. Dengan mitigasi yang disepakati sejak awal, tim tidak terpaku pada kebingungan prosedural. Waktu pemulihan (recovery time) menjadi singkat karena alur respons telah dipahami. Konsistensi arah kebijakan pun terjaga meski terjadi guncangan operasional. Ini menegaskan bahwa syura menghasilkan keputusan yang tangguh, bukan rapuh.

> *"Setiap akhir siklus, kami melakukan ulasan singkat berbasis data, apa yang berhasil, apa yang perlu diperbaiki, lalu menetapkan perbaikan sebagai standar baru." (Ketua Tim Pengembangan SDM, 17-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa efektivitas dijaga melalui pembelajaran berkelanjutan. Ulasan berbasis data menghindarkan tim dari bias anekdotal dalam menilai kinerja. Penetapan standar baru memastikan pelajaran lapangan tidak hilang, melainkan terinstitusionalisasi. Siklus ini menaikkan baseline kinerja dari waktu ke waktu, sehingga target makin realistis dicapai. Selain itu, praktik reflektif menumbuhkan budaya rendah hati yang siap menerima umpan balik. Dengan cara ini, syura bukan hanya menghasilkan keputusan baik, tetapi juga organisasi yang semakin cakap dari siklus ke siklus.

d. Persepsi Pegawai terhadap Keseimbangan antara Reward–Punishment dan Nilai Ihsan

Keseimbangan antara reward–punishment dengan nilai ihsan menjadi perhatian penting dalam manajemen kepegawaian di IAIN Curup. Penerapan sistem penghargaan dan sanksi dianggap sebagai upaya menjaga kedisiplinan, keadilan, sekaligus motivasi kerja pegawai. Namun, dalam kerangka tata kelola Islami, penerapan reward–punishment tidak boleh hanya menekankan aspek formal, melainkan harus disertai dengan nilai ihsan, yaitu bekerja dengan sungguh-sungguh dan berbuat baik secara konsisten. Dengan adanya keseimbangan tersebut, pegawai merasa diperlakukan secara adil sekaligus terdorong untuk meningkatkan kinerja dengan penuh kesadaran spiritual. Sistem yang proporsional menutup ruang favoritisme serta menegaskan bahwa setiap tindakan—baik atau buruk, memiliki konsekuensi yang jelas. Di saat yang sama, pengarusutamaan nilai ihsan menempatkan pekerjaan pada martabat ibadah, sehingga motivasi tidak sekadar ekstrinsik. Kombinasi dua pendekatan ini menguatkan kepercayaan pegawai pada

institusi dan menjaga kohesi sosial di lingkungan kerja. Pada praktiknya, keberimbangan tersebut dimonitor melalui indikator kinerja, umpan balik periodik, dan forum musyawarah untuk memastikan koreksi berjalan adil dan transparan.

1) Keseimbangan Reward–Punishment

Sistem penghargaan dan sanksi dipandang penting untuk menjaga kedisiplinan dan memberikan motivasi kerja. Namun, keseimbangan antara keduanya perlu dijaga agar tidak menimbulkan rasa ketidakadilan di kalangan pegawai. Di samping itu, kejelasan kriteria dan proses banding menjadi penyangga akuntabilitas agar keputusan tidak menimbulkan persepsi diskriminatif. Dengan desain seperti ini, motivasi dan kedisiplinan bergerak seiring tanpa mengorbankan kesehatan psikologis pegawai. Ketika imbalan dan konsekuensi dapat diprediksi, perilaku kerja cenderung stabil dan konsisten.

> *"Kalau ada pegawai yang berprestasi memang seharusnya diberi penghargaan, dan yang melanggar aturan juga diberi sanksi. Dengan keseimbangan itu, semua merasa diperlakukan adil." (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan kebutuhan akan proporsionalitas sebagai inti keadilan prosedural. Keseimbangan antara penghargaan dan sanksi mencegah munculnya norma ganda yang merusak kepercayaan kolektif. Ketika standar perilaku ditegakkan setara, pegawai membaca pesan institusi dengan jelas: kerja baik dihargai, pelanggaran dikoreksi. Efeknya, ekspektasi perilaku menjadi transparan dan meminimalkan ambiguitas peran. Dalam jangka panjang, pola ini menciptakan budaya kinerja yang sehat karena "aturan main" dirasakan konsisten di semua level.

> *"Kami selalu berusaha agar sanksi dan penghargaan tidak berlebihan. Tujuannya supaya pegawai tetap termotivasi, bukan merasa tertekan atau justru terlalu dimanjakan." (Ketua Tim Penilai, 11-9-2025)*

Ungkapan ini menyoroti pentingnya dosis kebijakan: terlalu keras memicu resistensi, terlalu lunak melemahkan standar. Pendekatan proporsional menjaga motivasi intrinsik tetap hidup di tengah penguatan kontrol. Skema yang terukur juga mencegah burnout sekaligus menghindari complacency akibat insentif berlebihan. Dengan kalibrasi yang tepat, organisasi memperoleh disiplin yang ber empati dan penghargaan yang bermakna. Ini selaras dengan prinsip maslahat—kebaikan terbesar dengan mudarat sekecil mungkin.

> *"Kami menayangkan kriteria penghargaan dan matriks pelanggaran secara terbuka, lengkap dengan contoh kasus, agar keputusan mudah dipahami dan tidak multitafsir." (Ketua Tim Penilai, 11-9-2025)*

Pernyataan ini menekankan transparansi sebagai penyangga legitimitas kebijakan. Publikasi kriteria mengurangi ruang spekulasi dan persepsi pilih kasih. Contoh kasus berfungsi sebagai panduan praktis yang mempermudah internalisasi aturan. Dengan ekspektasi yang jelas, pegawai bisa menavigasi target kinerja dan batas perilaku dengan percaya diri. Transparansi seperti ini memperkuat rasa keadilan sekaligus mempermudah proses koreksi ketika terjadi deviasi.

> *"Untuk kasus-kasus tertentu, kami sediakan jalur keberatan yang ditangani panel kecil, sehingga keputusan akhir terasa objektif dan proporsional." (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan pentingnya mekanisme banding sebagai pagar kedua keadilan. Jalur keberatan memberi ruang klarifikasi fakta sekaligus koreksi potensi bias penilai. Keberadaan panel kecil meningkatkan kepercayaan karena keputusan tidak digenggam satu tangan. Selain itu, proses ini mendorong dokumentasi yang rapi dan argumen yang terukur dalam setiap putusan. Secara

budaya, panel banding menanamkan nilai “adil sebelum tegas” yang menjaga kohesi organisasi.

2) Implementasi Nilai Ihsan

Nilai ihsan diposisikan sebagai ruh yang menjiwai praktik reward–punishment. Dengan ihsan, pegawai didorong bekerja sebaik mungkin meskipun tak selalu terlihat atau segera dihargai. Pendekatan ini menggeser orientasi dari sekadar kepatuhan menuju kesadaran, dari ketakutan sanksi menuju komitmen kualitas. Ihsan juga menyeimbangkan ruang batin pekerja: disiplin tanpa kasar, ambisi tanpa culas. Dalam konteks tata kelola Islami, ihsan memperhalus instrumen kontrol menjadi etika kerja yang luhur

> *“Kami menekankan kepada pegawai bahwa bekerja itu ibadah. Jadi jangan hanya termotivasi oleh penghargaan atau takut sanksi, tapi karena ingin menjalankan amanah sebaik-baiknya.” (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini mengalihkan sumber motivasi dari eksternal ke internal. Ketika kerja dipahami sebagai ibadah, standar kualitas terangkat tanpa harus terus-menerus diawasi. Orientasi amanah membangun tanggung jawab pribadi yang stabil melampaui siklus insentif. Ini menciptakan kontinuitas kinerja di luar momen penilaian formal. Pada tataran organisasi, etos ini memupuk keandalan yang menjadi modal sosial penting.

> *“Dalam setiap evaluasi, kami tekankan nilai ihsan: bekerja dengan sungguh-sungguh meskipun tidak selalu dilihat atau diberi penghargaan. Itu yang membuat kinerja pegawai lebih konsisten.” (Ketua Tim Penilai, 11-9-2025)*

Ungkapan ini menyoroti ihsan sebagai “stabilisator” mutu kerja. Konsistensi lahir karena standar diri berada di atas standar formal minimum. Ketika pengakuan eksternal tertunda, pegawai tetap menjaga kualitas karena kompas batin mengarah pada kebaikan. Pola ini mengurangi fluktuasi kinerja yang sering terjadi akibat “mengejar

insentif sesaat". Secara agregat, organisasi memperoleh reliabilitas yang lebih tinggi.

> *"Kami mengingatkan bahwa ihsan juga berarti jujur pada data: tidak mengada-ada, tidak menutupi kekurangan, dan berani memperbaiki." (Ketua Tim Penilai, 11-9-2025)*

Pernyataan ini memperluas makna ihsan ke integritas informasi. Kejujuran data adalah prasyarat akuntabilitas dan keputusan yang tepat. Saat kelemahan diakui, intervensi perbaikan bisa dirancang akurat dan cepat. Budaya jujur-rapi ini menurunkan biaya koordinasi dan koreksi berulang. Dengan demikian, ihsan terwujud bukan hanya pada hasil, tetapi juga pada proses dan bukti.

> *"Nilai ihsan kami hidupkan lewat teladan: ketepatan waktu, kesantunan layanan, dan ketelitian dokumen. Ketika pimpinan konsisten, standar itu menular ke tim." (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menekankan peran modeling dalam internalisasi nilai. Teladan konkret mengubah ihsan dari slogan menjadi perilaku yang dapat diobservasi dan ditiru. Ketika contoh baik berulang, ia menjadi norma baru yang "menarik" perilaku kolektif ke atas. Efek demonstrasi ini mempercepat difusi standar tanpa perlu instruksi berlebihan. Pada akhirnya, teladan memadatkan nilai ihsan menjadi kultur mutu yang mendarah daging.

e. Efek Budaya Kerja Islami terhadap Profesionalisme dan Etos Kerja

Budaya kerja Islami yang dikembangkan di IAIN Curup memiliki dampak nyata terhadap peningkatan etos kerja dan profesionalisme pegawai. Nilai-nilai seperti amanah, disiplin, tanggung jawab, dan ihsan dijadikan pedoman dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dengan menempatkan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah, pegawai terdorong untuk bekerja lebih sungguh-sungguh, menjaga integritas, dan memberikan pelayanan terbaik. Pada saat yang sama, budaya Islami ini memperkuat profesionalisme dengan membangun sikap konsisten, kompeten, dan berorientasi pada kualitas. Integrasi nilai-nilai tersebut

tampak dalam ritme harian kerja yang lebih tertib, komunikasi yang santun, serta komitmen pada hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Di tingkat unit, budaya bersama ini membentuk standar perilaku yang seragam dan dapat diaudit. Dengan demikian, tata kelola berbasis nilai Islami tidak berhenti pada wacana, tetapi mewujud menjadi kebiasaan operasional yang terukur dan berkelanjutan.

1) Etos Kerja Islami

Etos kerja Islami tercermin dalam semangat pegawai untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan bertanggung jawab. Pegawai menilai bahwa budaya kerja yang diwarnai nilai agama membuat mereka lebih termotivasi dan ikhlas dalam melaksanakan tugas. Penekanan pada amanah dan kejujuran menumbuhkan kesadaran bahwa kinerja yang baik bukan sekadar memenuhi target, melainkan menjaga kehormatan profesi. Dalam praktiknya, etos ini memengaruhi ketepatan waktu, kerapian administrasi, dan kepedulian terhadap pelayanan. Dengan dukungan pimpinan, etos yang sama menjadi pedoman bersama, bukan hanya anjuran moral. Hasilnya, lingkungan kerja lebih stabil karena semua orang memahami standar perilaku yang diharapkan.

> *"Budaya kerja Islami mendorong kami untuk disiplin, tepat waktu, dan tidak menunda pekerjaan. Kami merasa ini bagian dari tanggung jawab sebagai amanah." (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa disiplin diposisikan sebagai manifestasi amanah, bukan sekadar kepatuhan teknis. Ketepatan waktu dan anti-prokrastinasi menjadi indikator kunci etos kerja yang dapat diamati. Ketika tugas dipandang sebagai titipan, dorongan internal untuk menyelesaikan pekerjaan meningkat tanpa harus diawasi ketat. Sudut pandang tersebut memperkecil jarak antara standar personal dan standar institusional. Dalam konteks tata kelola, disiplin yang lahir dari amanah membantu menjaga kesinambungan

layanan dan kepercayaan publik. Dengan demikian, nilai spiritual menguatkan reliabilitas operasional sehari-hari.

> *"Kami memulai banyak agenda kerja dengan doa singkat dan pengingat nilai, sehingga suasana batin lebih siap untuk fokus dan bertanggung jawab." (Kepala LPPM, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengondisian spiritual berperan sebagai "ritual produktif" yang menyiapkan mental kerja. Doa dan pengingat nilai berfungsi sebagai jangkar psikologis untuk mengarahkan niat dan perhatian. Kebiasaan tersebut menciptakan transisi yang jelas dari ruang personal ke ruang profesional. Ketika niat kerja diluruskan, kualitas fokus dan ketekunan meningkat secara konsisten. Hal ini berpengaruh pada ritme tim, sebab kesiapan batin individu memengaruhi efektivitas kolaborasi. Akhirnya, budaya sederhana ini memperkaya iklim kerja dengan makna dan konsistensi.

> *"Nilai amanah juga kami terapkan pada hal detail: menjaga kerahasiaan data, merapikan arsip, dan memastikan setiap berkas dapat ditelusuri." (Kepala LPPM, 16-9-2025)*

Ucapan ini menggarisbawahi bahwa amanah beroperasi hingga tingkat mikro-proses. Keandalan dokumentasi dan kerapian arsip menjadi tolok ukur etos kerja yang serius, bukan ornamen administratif. Ketika penelusuran berkas mudah, akuntabilitas dan transparansi terbangun tanpa gesekan. Perhatian pada detail mencegah kesalahan kecil yang bisa berujung pada masalah besar. Ini juga menumbuhkan kepercayaan antarsesama karena semua pihak tahu standar mutu yang digunakan. Dengan demikian, amanah menerjemah menjadi jejak proses yang rapi dan dapat diaudit.

> *"Ketika terjadi beban puncak, kami membagi tugas secara adil dan saling menutup celah—tidak ada yang dibiarkan kewalahan sendirian." (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menampilkan solidaritas sebagai bagian dari etos Islami yang mengedepankan kebersamaan. Distribusi beban yang proporsional membuat energi tim lebih terjaga dalam periode sibuk.

Sikap saling menopang juga mengurangi friksi dan mempercepat penyelesaian pekerjaan. Nilai kebersamaan ini memperkuat resiliensi organisasi menghadapi lonjakan tugas. Dalam jangka panjang, keadilan beban kerja memperkecil burnout dan mempertahankan mutu layanan. Artinya, etos Islami memiliki implikasi nyata pada keberlanjutan kinerja.

2) Profesionalisme Pegawai

Selain memperkuat etos kerja, budaya Islami juga berdampak pada peningkatan profesionalisme pegawai. Profesionalisme ini tampak dari komitmen pada standar, kepatuhan pada prosedur, dan orientasi kualitas yang konsisten. Nilai ihsan mendorong setiap individu melampaui standar minimum tanpa kehilangan ketelitian. Sementara amanah menuntut integritas dalam setiap langkah proses, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan. Kombinasi keduanya menciptakan pola kerja yang rapi, transparan, dan siap diaudit. Pada tataran layanan, profesionalisme tercermin dari komunikasi yang jelas, tanggapan yang cepat, dan solusi yang faktual.

> *"Budaya Islami mengajarkan kami untuk bekerja dengan ihsan, artinya melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Hal ini membuat kualitas kerja pegawai semakin baik." (Dosen, 9-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan ihsan sebagai pendorong mutu yang berkelanjutan. Orientasi "sebaik mungkin" memacu perbaikan proses tanpa harus menunggu teguran. Ketika standar internal tinggi, organisasi memperoleh margin kualitas yang stabil. Hal ini juga mengurangi biaya koreksi karena kesalahan diminimalkan di hulu proses. Ihsan, dengan demikian, menjadi prinsip manajerial yang menyatu dengan etika kerja. Dampaknya terlihat pada kepuasan pemangku kepentingan dan reputasi institusi.

> *"Profesionalisme kami ukur melalui indikator yang jelas, tetapi kami juga tekankan adab layanan: bahasa yang santun, respons*

yang tepat, dan komitmen pada janji." (Kepala LPPM, 16-9-2025)

Pernyataan ini menegaskan bahwa profesionalisme terdiri dari dimensi teknis dan etik. Indikator kinerja memberi kepastian arah, sedangkan adab memastikan interaksi yang bermartabat. Ketika keduanya berjalan seiring, kualitas layanan meningkat secara menyeluruh. Kejelasan indikator mengurangi ambiguitas peran, sementara adab menjaga kualitas relasi. Sinergi ini memperkuat budaya mutu yang berimbang antara hasil dan cara. Pada akhirnya, pengguna layanan merasakan keandalan sekaligus kehangatan.

"Kami membangun kebiasaan telaah sejawat untuk memastikan output ilmiah dan administratif melampaui standar minimal." (Kepala LPPM, 16-9-2025)

Ucapan ini menunjukkan mekanisme kontrol mutu yang kolegial dan konstruktif. Telaah sejawat mendorong akuntabilitas horizontal yang sering kali lebih efektif dari pengawasan formal semata. Proses saling mengecek memperkaya perspektif dan menangkap cacat sejak dini. Budaya ini menanamkan kerendahan hati untuk menerima koreksi demi perbaikan. Hasilnya, keluaran institusi lebih matang dan dapat dipertanggungjawabkan. Profesionalisme pun tumbuh dari pembelajaran bersama, bukan hanya instruksi.

"Dalam pengelolaan waktu, kami biasakan membuat rencana mingguan, titik pengecekan kemajuan, dan laporan singkat agar komitmen terjaga dan deviasi segera dikoreksi." (Dosen, 9-9-2025)

Pernyataan ini menunjukkan disiplin manajemen waktu sebagai pilar profesionalisme. Perencanaan dan checkpoint membangun ritme kerja yang dapat diprediksi. Laporan ringkas mempercepat deteksi masalah dan pengambilan keputusan. Pola ini menekan risiko penumpukan pekerjaan dan keterlambatan. Di saat yang sama, keteraturan dokumentasi memperkuat akuntabilitas individu maupun

tim. Dengan demikian, profesionalisme tidak hanya terlihat pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang tertib dari awal hingga akhir.

f. Perubahan Perilaku Organisasi setelah Penerapan Tata Kelola Berbasis Nilai Islam

Penerapan tata kelola berbasis nilai Islam di IAIN Curup membawa dampak yang signifikan terhadap perubahan perilaku organisasi. Nilai-nilai Islami seperti amanah, keadilan, ihsan, dan syura mulai terinternalisasi dalam pola kerja dan interaksi pegawai. Hal ini mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih disiplin, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan. Organisasi tidak lagi dipandang sekadar sebagai struktur birokrasi, melainkan juga sebagai wadah pengabdian yang menuntut integritas spiritual. Perubahan ini menjadikan tata kelola lebih bermakna karena diiringi dengan transformasi sikap dan perilaku civitas akademika. Selain itu, penguatan nilai menumbuhkan motivasi intrinsik yang berdampak pada konsistensi kinerja. Mekanisme evaluasi pun menjadi lebih terbuka karena dilandasi kejujuran dan sikap saling menasihati. Dengan demikian, tata kelola Islami tidak hanya mempengaruhi prosedur, tetapi juga membentuk habitus kerja yang bernilai ibadah.

1) Transformasi Budaya Kerja

Transformasi budaya kerja tampak dari meningkatnya kedisiplinan, rasa tanggung jawab, dan komitmen pegawai terhadap tugas. Pegawai mulai menempatkan pekerjaan sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh kesungguhan. Kedisiplinan hadir sebagai wujud penghormatan terhadap waktu dan amanah jabatan. Di saat yang sama, keterbukaan dalam pelaksanaan tugas menekan perilaku birokratis yang tidak produktif. Dorongan untuk bekerja dengan ihsan mengubah orientasi kerja dari sekadar menggugurkan kewajiban menjadi pelayanan bermutu. Nilai keadilan turut menata

relasi kerja agar bebas dari favoritisme. Keseluruhan perubahan ini memperlihatkan bergesernya paradigma dari sekadar kepatuhan formal menuju integritas spiritual yang terukur dalam kinerja.

> *"Sejak nilai Islam lebih ditekankan, kami melihat pegawai lebih disiplin hadir dan menyelesaikan tugas. Ada kesadaran baru bahwa pekerjaan ini bagian dari ibadah." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa disiplin tidak lagi dipahami sebagai pemenuhan aturan semata, melainkan sebagai ekspresi iman dalam kerja. Dimensi ibadah memberi makna yang menstabilkan motivasi sehingga konsistensi kehadiran meningkat. Orientasi spiritual tersebut mendorong pengelolaan waktu yang lebih tertib dan pengurangan penundaan tugas. Dampaknya, ritme operasional unit menjadi lebih dapat diprediksi dan target kerja tercapai tepat waktu. Dengan demikian, integrasi nilai memperkukuh keterandalan layanan, sekaligus menguatkan akuntabilitas personal kepada institusi dan kepada Allah.

> *"Budaya kerja sekarang lebih terbuka dan akuntabel. Pegawai tidak lagi bekerja sekadar menggugurkan kewajiban, tapi ada rasa tanggung jawab yang lebih kuat." (Ketua SPI, 16-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan pergeseran dari kepatuhan minimal menuju kesadaran etis yang aktif. Keterbukaan menjadi medium koreksi sejawat yang konstruktif sehingga kualitas meningkat tanpa harus menunggu instruksi. Rasa tanggung jawab yang lebih kuat mempersempit ruang kompromi terhadap praktik tidak produktif. Akuntabilitas lahir sebagai kebiasaan, bukan paksaan, sehingga proses evaluasi lebih jujur dan efektif. Konsekuensinya, standar kerja menjadi lebih tinggi dan berkelanjutan karena ditopang komitmen batin.

> *"Kami membangun kebiasaan saling mengingatkan dengan cara yang santun, misalnya reminder timeline dan checklist bersama, agar ritme kerja tetap terjaga." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan praktik ihsan dalam kolaborasi: menasihati dengan adab, bukan menyalahkan. Instrumen sederhana seperti pengingat dan daftar periksa memperkuat kepatuhan proses tanpa menambah beban birokrasi. Kebiasaan tersebut menurunkan tingkat kelalaian administratif dan meningkatkan ketelitian dokumentasi. Pada saat yang sama, kultur saling menguatkan menumbuhkan rasa aman psikologis dalam tim. Hasilnya, kedisiplinan kolektif tumbuh organik, memperkuat kualitas layanan dan reputasi unit.

> *"Penegakan disiplin kini disertai edukasi nilai; sanksi tetap ada, tetapi diiringi pembinaan agar pegawai paham makna di balik aturan." (Ketua SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan kombinasi keadilan prosedural dan kebijaksanaan edukatif. Penertiban yang disertai pembinaan mencegah sikap defensif dan membuka ruang perbaikan perilaku. Dengan memahami rasional dan nilai aturan, kepatuhan menjadi sukarela dan tahan lama. Model ini menekan pelanggaran berulang sekaligus memperkuat budaya belajar. Secara kelembagaan, pendekatan tersebut menjaga wibawa aturan tanpa kehilangan nuansa rahmah dalam penegakan.

2) Adaptasi Organisasi Islami

Selain transformasi budaya kerja, organisasi juga beradaptasi dengan nilai-nilai Islami dalam tata kelola. Adaptasi ini terlihat dari penyelarasan kebijakan, penyempurnaan mekanisme kerja, dan penguatan interaksi antarunit dengan prinsip syura, keadilan, dan ihsan. Proses perumusan kebijakan melibatkan dialog yang lebih luas sehingga legitimasi meningkat. Standar prosedur ditinjau ulang agar selaras dengan etika layanan dan keadilan distribusi tugas. Di tingkat implementasi, koordinasi diperkuat agar tidak terjadi tumpang tindih

peran. Evaluasi berkala memastikan bahwa penyesuaian kebijakan berdampak pada kualitas dan kecepatan layanan. Seluruh langkah ini menandai organisasi yang belajar dan bertumbuh dalam bingkai nilai Islami.

> *"Kami berusaha menyesuaikan kebijakan dengan nilai Islam, misalnya dalam hal musyawarah dan keterbukaan. Dengan cara itu, organisasi lebih mudah beradaptasi dengan tantangan baru." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menekankan bahwa syura dan transparansi menjadi metodologi perubahan, bukan sekadar slogan. Keterlibatan luas sejak fase perancangan meminimalkan resistensi dan mempercepat adopsi kebijakan. Dengan basis partisipatif, risiko implementasi menurun karena pelaksana memahami konteks dan tujuan kebijakan. Keterbukaan informasi juga memperbaiki koordinasi lintas unit. Akhirnya, adaptasi menjadi proses yang inklusif sekaligus efektif.

> *"Adaptasi organisasi kami jalankan dengan menanamkan etos kerja Islami seperti disiplin, jujur, dan amanah. Itu menjadi landasan agar tata kelola benar-benar Islami, bukan hanya formalitas." (Ketua SPI, 16-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa nilai bekerja sebagai "operating system" organisasi. Dengan menata perilaku dasar, prosedur mendapatkan daya hidup dan tidak berhenti pada dokumen. Kejujuran dan amanah mempertajam kualitas data, sementara disiplin memastikan ketepatan waktu. Ketika fondasi etos kuat, proses audit dan evaluasi menjadi lebih ringan karena bukti-bukti tertata baik. Inilah yang membedakan adaptasi substansial dari kosmetik administratif.

> *"Kami merevisi SOP agar lebih ramah layanan dengan alur dipersingkat, titik kendali dipertegas, dan standar waktu dipublikasikan agar mudah diakses." (Wakil Dekan, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan penerjemahan nilai keadilan dan ihsan ke dalam desain proses. Penyederhanaan alur mengurangi beban

pengguna layanan, sedangkan kejelasan kontrol memperkuat akuntabilitas. Publikasi standar waktu menciptakan ekspektasi yang realistis dan dapat diaudit. Transparansi ini mendorong perbaikan berkelanjutan karena kinerja dapat diukur. Dampaknya, kepuasan pemangku kepentingan meningkat dan kepercayaan terhadap institusi menguat.

> *"Untuk menjaga keselarasan, kami adakan forum lintas-unit berkala, membahas deviasi, mencari akar masalah, dan menyepakati perbaikan, semuanya terdokumentasi." (Ketua SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan praktik belajar organisasi berbasis data dan musyawarah. Forum rutin mempercepat deteksi dini hambatan implementasi dan mendorong solusi kolektif. Dokumentasi memastikan keterlacakan keputusan dan konsistensi tindak lanjut. Dengan pola ini, organisasi menghindari pengulangan kesalahan dan mengkonsolidasikan pengetahuan institusional. Siklus perbaikan tersebut memperlihatkan adaptasi yang dinamis, terukur, dan bernilai Islami.

Temuan observasi lapangan menunjukkan konvergensi yang kuat dengan hasil wawancara mengenai dampak implementasi *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam terhadap kinerja pegawai di IAIN Curup. Secara empirik, kedisiplinan hadir–pulang, ketepatan waktu penyelesaian tugas, dan konsistensi kinerja harian memperlihatkan pola peningkatan yang sejalan dengan narasi motivasi dan akuntabilitas Islami yang diungkap informan. Di titik layanan, interaksi petugas–pegawai menampilkan ekspresi amanah, keadilan, dan ihsan melalui bahasa pelayanan yang sopan, alur yang transparan, serta perlakuan setara, mengafirmasi persepsi keadilan prosedural yang sebelumnya teridentifikasi dalam wawancara. Pengamatan terhadap forum evaluasi dan sidang promosi memperlihatkan praktik syura yang nyata, argumen dipertukarkan secara terbuka dan keputusan dirumuskan kolektif, yang berkorelasi dengan meningkatnya kepuasan kerja karena keputusan dipahami dan diterima bersama. Selain itu, integrasi

aktivitas spiritual terjadwal seperti doa bersama, tausiyah singkat, dan shalat berjamaah terlihat berfungsi sebagai penguat etos kerja, disiplin, dan suasana psikologis yang kondusif, selaras dengan klaim informan tentang makna ibadah dalam pekerjaan. Pola-pola ini menandakan bahwa perubahan perilaku tidak berhenti pada tataran deklaratif, melainkan terejawantah dalam indikator operasional kinerja dan kualitas layanan sehari-hari. Dengan demikian, observasi memberikan bukti perilaku (behavioral evidence) yang memvalidasi konstruksi tematik hasil wawancara, memperkuat reliabilitas temuan melalui triangulasi metode. Untuk memandu pembacaan, perincian indikator, sasaran observasi, serta tema-tema kunci yang teridentifikasi disarikan pada Tabel 11 sebelum uraian naratif dan interpretasi rinci disampaikan pada bagian berikut.

Tabel 11. Hasil Kodifikasi Data Observasi Tentang Dampak Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup

No	Indikator	Sasaran Observasi	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Perubahan disiplin, etos kerja, dan profesionalitas pegawai akibat penerapan governance Islami	Kehadiran, kinerja harian, dan kedisiplinan waktu	Disiplin kerja Islami	Profesionalitas pegawai
2	Ekspresi nilai amanah, keadilan, dan ihsan dalam pelayanan kepegawaian	Observasi loket pelayanan dan interaksi staf dengan pegawai	Pelayanan amanah	Keadilan dan ihsan
3	Musyawarah (syura) dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada kepuasan kerja	Rapat evaluasi kinerja dan penentuan promosi	Pengambilan keputusan kolektif	Kepuasan kerja pegawai
4	Integrasi nilai spiritual (doa bersama, tausiyah, shalat berjamaah) dengan kinerja pegawai	Agenda pembinaan rohani dan kegiatan keagamaan rutin	Aktivitas spiritual	Penguatan kinerja Islami

Disiplin kerja Islami terlihat menonjol pada catatan kehadiran, kinerja harian, dan ketepatan waktu yang diamati secara berkala. Rekap absensi digital menunjukkan pola hadir yang makin stabil, dengan penurunan keterlambatan setelah pemberlakuan pengingat otomatis sebelum jam kerja dimulai. Pegawai datang lebih awal untuk menyiapkan layanan, dan rapat dimulai sesuai jadwal tanpa menunggu pihak tertentu terlalu lama. Penyerahan output harian mengikuti tenggat yang jelas, dan keterlambatan kecil langsung dicatat beserta alasan serta langkah perbaikannya. Atasan memberi teladan hadir tepat waktu dan menutup pekerjaan sesuai target, sehingga mendorong budaya saling menegur yang santun jika ada deviasi. Etos bahwa bekerja adalah amanah tampak dari cara pegawai menjaga waktu sebagai bentuk komitmen moral, bukan sekadar kewajiban administratif. Pengaturan jam istirahat juga lebih tertib, mencegah gangguan pada alur pelayanan. Keseluruhan pola ini selaras dengan temuan wawancara tentang meningkatnya motivasi dan loyalitas yang bertumpu pada kesadaran spiritual dan tata kelola yang baik.

Profesionalitas pegawai tercermin dari ketelitian dalam mengelola dokumen, konsistensi pelayanan, dan kerapian komunikasi kerja. Setiap tugas dilengkapi daftar periksa sebelum diserahkan, sehingga kesalahan input data berkurang dan proses verifikasi menjadi lebih cepat. Standar service level internal diikuti, tampak dari waktu tanggap yang relatif konsisten pada permintaan layanan sederhana. Komunikasi menggunakan bahasa kerja yang sopan, ringkas, dan fokus pada solusi, termasuk saat harus menyampaikan kekurangan berkas. Kanal eskalasi digunakan secara proporsional—perkara teknis diselesaikan di tingkat pelaksana, sementara isu kebijakan dibawa ke forum yang tepat. Dokumentasi proses disimpan rapi agar mudah ditelusuri saat audit atau evaluasi berkala. Rekan senior memberi coaching singkat kepada pegawai baru agar standar kualitas tetap seragam. Temuan ini menguatkan hasil wawancara tentang profesionalisme sebagai keluaran langsung dari budaya kerja Islami yang menekankan ihsan dan amanah.

Pelayanan amanah tampak kuat di loket kepegawaian dan titik layanan administratif lainnya. Proses verifikasi identitas, pengecekan kelengkapan berkas, dan pemberian nomor antrean dijalankan konsisten untuk semua pemohon. Staf menyampaikan informasi persyaratan secara rinci, sekaligus menuliskan catatan ringkas agar pemohon tidak kehilangan poin penting. Bukti penerimaan berkas diberikan lengkap dengan nomor tindak lanjut sehingga progres dapat dilacak. Kerahasiaan data dijaga—dokumen sensitif tidak dibiarkan terbuka, dan percakapan terkait data pribadi dilakukan pada ruang yang lebih privat. Jika terjadi kekeliruan, staf menginformasikan dengan santun dan menawarkan alternatif perbaikan yang realistis. Setiap layanan ditutup dengan ringkasan tindak lanjut berikut perkiraan waktu penyelesaian. Pola ini mendukung narasi wawancara bahwa amanah menjadi fondasi interaksi pelayanan yang dipercaya pegawai.

Keadilan dan ihsan dalam pelayanan tampak dari pembagian giliran petugas loket, pengaturan antrean, serta perlakuan yang konsisten bagi seluruh pemohon. Prioritas layanan khusus diberikan sesuai ketentuan—misalnya bagi pemohon sakit atau berkebutuhan—dengan pencatatan yang transparan agar tidak menimbulkan kecemburuan. Waktu layanan relatif merata, dan jika ada kasus kompleks, petugas lain bersedia membantu agar antrean tidak tersendat. Nada komunikasi terjaga; koreksi disampaikan tanpa menyudutkan, sementara apresiasi kecil diberikan ketika pemohon melengkapi berkas dengan baik. Praktik ihsan tampak saat staf menyediakan panduan langkah demi langkah atau menyiapkan template surat agar proses berikutnya lebih mudah. Kotak umpan balik tersedia, dan masukan ditindaklanjuti dalam rapat singkat untuk perbaikan prosedur. Data keluhan digunakan sebagai bahan pelatihan kecil bagi tim layanan. Temuan ini mendukung wawancara tentang keseimbangan reward–punishment dan peneguhan nilai ihsan sebagai standar kualitas layanan.

Pengambilan keputusan kolektif teramati kuat pada rapat evaluasi kinerja dan penentuan promosi. Agenda dan kriteria penilaian dipaparkan sejak awal agar semua peserta memahami kerangka yang sama. Berkas

kandidat dipresentasikan dengan bukti capaian dan catatan pembinaan, kemudian dibahas lintas perspektif. Skema skoring digunakan untuk menjaga objektivitas, sementara catatan kualitatif membantu menangkap aspek perilaku kerja dan kontribusi tim. Perbedaan pandangan diakomodasi melalui musyawarah hingga diperoleh keputusan yang dapat diterima bersama, atau dicatat sebagai minority note dengan argumen jelas. Keputusan akhir dituangkan dalam berita acara, berikut rencana penguatan kompetensi bagi kandidat terpilih dan yang belum berhasil. Mekanisme banding disampaikan agar proses terasa adil dan transparan. Praktik ini mengafirmasi temuan wawancara bahwa syura memperkuat kolaborasi dan menurunkan resistensi atas keputusan strategis.

Kepuasan kerja pegawai terlihat meningkat setelah keputusan kolektif ditetapkan dan dikomunikasikan dengan baik. Penerimaan terhadap hasil promosi tampak dari minimnya keberatan formal dan berkurangnya percakapan negatif di kanal informal. Survei cepat pascarapat menunjukkan banyak pegawai menilai proses lebih jelas dan dapat diprediksi. Perasaan dihargai muncul karena masukan lapangan benar-benar dipertimbangkan, bukan sekadar didengar. Rasa percaya pada pimpinan menguat ketika alasan keputusan dijelaskan dengan data dan rujukan kebijakan. Kejelasan peran dan target kerja pascakeputusan membantu pegawai memfokuskan energi pada pelaksanaan, bukan pada spekulasi. Keluhan yang muncul lebih bersifat teknis dan segera ditangani melalui kanal layanan. Gambaran ini sejalan dengan wawancara yang menautkan keputusan partisipatif dengan tumbuhnya motivasi serta kohesi tim.

Aktivitas spiritual seperti doa bersama, tausiyah, dan shalat berjamaah rutin memberi nuansa batin yang menenteramkan sekaligus menyatukan. Jadwal kegiatan rohani dipasang di kanal internal sehingga pegawai dapat merencanakan kehadiran tanpa mengganggu jam puncak layanan. Materi singkat tentang amanah, keadilan, dan kejujuran sering dikaitkan langsung dengan praktik kerja harian. Suasana kebersamaan meningkat; selepas ibadah, diskusi ringan tentang pekerjaan mengalir lebih cair dan konstruktif.

Kegiatan rohani dikelola tanpa paksaan, memberi ruang bagi keragaman ritme kerja dan tugas lapangan. Pengingat waktu ibadah terintegrasi dengan pengaturan rapat agar tidak terjadi benturan. Kehadiran pimpinan dalam beberapa sesi rohani memberi sinyal kuat bahwa nilai spiritual bukan pelengkap, tetapi bagian dari budaya resmi. Temuan ini memperkuat wawancara yang menyebut nilai keagamaan sebagai energi positif bagi moral kerja.

Penguatan kinerja Islami tampak ketika aktivitas spiritual berkelindan dengan indikator operasional seperti ketepatan waktu, ketelitian, dan solidaritas tim. Setelah siklus pembinaan rohani, catatan keterlambatan berkurang dan tingkat penyelesaian tugas sesuai tenggat meningkat. Pegawai lebih proaktif menawarkan bantuan ketika rekan menghadapi beban puncak, menunjukkan kepedulian yang melampaui tugas formal. Kesalahan administratif menurun karena pegawai lebih teliti memeriksa ulang berkas sebelum diajukan. Umpan balik layanan menunjukkan peningkatan kepuasan pemohon terhadap sikap ramah dan kejelasan prosedur. Audit internal mencatat perbaikan kepatuhan terhadap standar kerja dan dokumentasi. Nilai ihsan tampak dalam kemauan memperbaiki proses kecil tanpa menunggu instruksi. Pola ini konsisten dengan wawancara bahwa integrasi nilai Islam memperkokoh motivasi dan produktivitas.

Disiplin kerja Islami yang sudah terbentuk juga berdampak pada kestabilan ritme layanan harian. Pengaturan giliran dan pengelolaan waktu rapat mengurangi gangguan pada titik layanan utama. Kalender kolaboratif membantu menghindari tumpang tindih kegiatan yang dapat menurunkan kinerja. Ketika terjadi gangguan sistem, tim sigap beralih ke prosedur cadangan yang telah disiapkan. Dokumentasi kejadian dicatat untuk perbaikan agar insiden serupa tidak berulang. Pegawai menegakkan prinsip tepat janji, misalnya menepati waktu temu balik dengan pemohon layanan. Keselarasan antara niat ibadah dan profesionalitas menjadikan kedisiplinan bersifat internal, bukan semata karena pengawasan. Hal ini kembali

meneguhkan temuan wawancara tentang motivasi kerja yang meningkat sebagai buah dari tata kelola bernilai Islami.

Profesionalitas pegawai yang diamati pada berbagai titik layanan menutup siklus dampak dengan hasil yang terukur dan berkelanjutan. Standar komunikasi, kerapian berkas, dan konsistensi proses membuat pengalaman pemohon lebih dapat diprediksi. Pelatihan singkat yang berulang menjaga level kompetensi tim tetap sejajar meski terjadi rotasi personel. Evaluasi berkala memadukan angka-angka kinerja dengan catatan perilaku kerja, sehingga penilaian lebih utuh. Budaya meminta maaf saat salah dan segera memperbaiki menjadi norma yang dihargai. Penggunaan template dan panduan meminimalkan variasi kualitas yang tidak perlu. Tim juga aktif berbagi praktik baik antarsubunit agar perbaikan menyebar cepat. Semua ini bersambung langsung dengan wawancara yang menekankan profesionalisme dan etos kerja Islami sebagai dampak kunci implementasi *Good governance* di IAIN Curup.

Bukti dokumenter yang dianalisis menunjukkan keterpaduan yang kuat dengan pola temuan wawancara dan observasi mengenai dampak implementasi *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam terhadap kinerja pegawai di IAIN Curup. Dokumen visi–misi dan notulen sosialisasi memperlihatkan transparansi integrasi nilai Islam sebagai arah normatif yang konsisten dengan narasi informan dan perilaku yang diamati di lapangan. Laporan pelayanan administrasi dan catatan evaluasi staf menegaskan akuntabilitas kerja yang berlandaskan etika Islami, selaras dengan peningkatan kedisiplinan dan profesionalitas yang terobservasi. Jadwal serta laporan pembinaan rohani merekam responsivitas kelembagaan terhadap kebutuhan spiritual pegawai, mengonfirmasi peran aktivitas keagamaan rutin sebagai penguat etos kerja yang sebelumnya diungkap para partisipan. Daftar hadir pengajian dan dokumentasi kegiatan menunjukkan partisipasi pegawai yang luas dalam pembinaan moral–spiritual, memperkuat kesimpulan tentang tumbuhnya motivasi dan keterikatan pada nilai amanah serta ihsan. Evaluasi efektivitas program rohani

mengindikasikan efisiensi intervensi yang berdampak pada keluaran kinerja, sejalan dengan perbaikan proses dan hasil kerja yang dicerap melalui observasi. Pedoman etika kerja Islami dan laporan evaluasi budaya kerja memotret internalisasi nilai amanah, adil, dan ihsan ke dalam kebiasaan organisasi, memperkuat tesis tentang penguatan budaya kinerja berkarakter Islami. Laporan supervisi dan dokumentasi interaksi kerja menggambarkan keadilan relasional berbasis ukhuwah, yang beriringan dengan persepsi keadilan prosedural dan distributif dari para responden. Seluruh jejak dokumen ini, yang kemudian dikodifikasi ke dalam tema-tema kunci, berfungsi sebagai verifikasi tertulis atas konsistensi antara apa yang dinyatakan aktor, apa yang tampak di lapangan, dan apa yang terdokumentasi secara resmi, sebagaimana dirangkum pada Tabel 12.

Tabel 12. Hasil Kodifikasi Data Dokumentasi Tentang Dampak Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup

No	Indikator	Jenis Dokumen yang Dianalisis	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Transparansi integrasi nilai Islam dalam manajemen	Dokumen visi–misi kampus, notulen rapat sosialisasi visi–misi	Integrasi nilai Islam	Transparansi visi–misi
2	Akuntabilitas pegawai dalam menjalankan tugas sesuai etika Islami	Laporan pelayanan administrasi, catatan evaluasi kerja staf	Pertanggungjawaban kerja	Etika kerja Islami
3	Responsivitas kelembagaan dalam mengakomodasi kebutuhan spiritual pegawai	Jadwal kegiatan rohani, laporan pembinaan rohani pegawai	Fasilitasi kebutuhan rohani	Respons kelembagaan Islami
4	Partisipasi pegawai dalam kegiatan	Daftar hadir pengajian	Keterlibatan kegiatan rohani	Pembinaan spiritual

	pembinaan moral dan spiritual	rutin, dokumentasi kegiatan keagamaan		Islami
5	Efisiensi pembinaan rohani dalam mendukung kinerja pegawai	Laporan kegiatan pembinaan rohani, evaluasi efektivitas program	Efisiensi program rohani	Dampak rohani pada kinerja
6	Efektivitas internalisasi nilai amanah, adil, dan ihsan dalam budaya kerja	Pedoman etika kerja Islami, laporan evaluasi budaya kerja	Internalisasi nilai Islami	Penguatan budaya kerja
7	Keadilan dalam perlakuan antarpegawai sesuai prinsip ukhuwah	Laporan supervisi pimpinan, dokumentasi interaksi kerja	Keadilan relasi kerja	Ukhuwah dalam hubungan kerja

Integrasi nilai Islam dalam dokumen visi–misi kampus dan notulen rapat sosialisasi terlihat konsisten dan operasional. Redaksi visi–misi menautkan amanah, adil, dan ihsan dengan tujuan peningkatan mutu layanan kepegawaian, bukan sekadar pernyataan normatif. Notulen sosialisasi mencatat penjelasan rinci mengenai bagaimana nilai tersebut diturunkan menjadi sasaran program, indikator, dan langkah implementasi. Terdapat matriks penyelarasan yang menghubungkan nilai dengan prosedur kerja, memastikan internalisasi tidak berhenti di tataran slogan. Lampiran pertanyaan peserta menunjukkan perhatian pada aspek teknis, seperti dampak terhadap pembagian tugas dan standar pelayanan. Catatan jawaban menegaskan bahwa perubahan diarahkan pada kemaslahatan pegawai dan keberlanjutan layanan. Kejelasan ini mengurangi resistensi karena setiap perubahan dipaparkan dengan alasan dan bukti. Dari sudut pandang tata kelola, integrasi nilai tampak menguatkan legitimasi kebijakan serta meningkatkan penerimaan unit pelaksana.

Transparansi visi–misi juga tercermin dari praktik pelabelan versi dokumen, penandaan tanggal, dan kanal distribusi yang seragam. Notulen menyebutkan bahwa materi sosialisasi dibagikan sebelum forum, sehingga peserta punya waktu membaca dan menyiapkan pertanyaan. Ringkasan eksekutif disediakan agar esensi kebijakan cepat dipahami tanpa mengorbankan detail teknis yang tetap tersedia. Surat edaran menautkan rujukan regulasi dan pedoman operasional, memudahkan penelusuran dasar hukum. Jejak revisi terdokumentasi, termasuk alasan perubahan, sehingga mencegah kebingungan di lapangan. Kotak umpan balik dibuka untuk menyerap saran perbaikan isi atau format, dan hasilnya dilaporkan kembali pada siklus berikutnya. Tata kelola informasi seperti ini menutup celah asimetri pengetahuan antarpemangku kepentingan. Keterbukaan ini berpengaruh pada kepercayaan dan kesiapan implementasi di level unit.

Pertanggungjawaban kerja tampak kuat dalam laporan pelayanan administrasi dan catatan evaluasi kerja staf. Struktur laporan memuat target, capaian, deviasi, dan rencana aksi perbaikan berikut penanggung jawab dan tenggat. Bukti dukung berupa daftar layanan, waktu proses, dan catatan koreksi memperlihatkan ketelitian pelaporan. Evaluasi periodik menilai kemajuan rencana aksi, bukan sekadar menandai tugas selesai. Di beberapa bagian, ada pengakuan atas kendala nyata—misalnya beban puncak—disertai strategi redistribusi pekerjaan. Penyebutan indikator layanan menjadikan kinerja terukur dan dapat diuji ulang. Dengan format konsisten lintas periode, pembaca dapat memantau tren dan mengidentifikasi pola masalah berulang. Praktik ini memperlihatkan akuntabilitas yang konkret dan dapat diaudit.

Etika kerja Islami tersurat dalam bagian pengantar dan penutup laporan yang mengingatkan amanah, ketepatan waktu, dan kejujuran data. Catatan supervisor mengapresiasi perilaku ihsan dalam pelayanan—seperti kesantunan komunikasi dan kepedulian pada pemohon—sebagai bagian dari kinerja. Form evaluasi menambahkan kolom perilaku kerja selain keluaran teknis, sehingga penilaian lebih utuh. Di kasus koreksi data, penyusun

melampirkan errata dan perbaikan proses, menandakan kejujuran pelaporan. Umpan balik dari pemohon layanan juga dicuplik sebagai cermin kualitas adab interaksi. Jadwal coaching singkat disusun untuk memperbaiki aspek perilaku yang masih lemah. Nada bahasa laporan menjauhi klaim berlebihan, selaras dengan prinsip integritas. Keseluruhan jejak memperlihatkan akuntabilitas yang bernafaskan nilai.

Fasilitasi kebutuhan rohani tercatat jelas dalam jadwal kegiatan dan laporan pembinaan rohani pegawai. Penjadwalan disusun agar tidak berbenturan dengan puncak pelayanan, menunjukkan keseimbangan antara ibadah dan tugas. Laporan kehadiran dan materi ringkas disertakan untuk memastikan kegiatan tepat sasaran. Ada varian bentuk—tausiyah singkat, pembacaan doa, atau kelas etika kerja—yang menyesuaikan kebutuhan unit. Rekomendasi pascakegiatan menautkan nilai dengan masalah operasional nyata, seperti manajemen antrean dan adab komunikasi. Dokumentasi menunjukkan kolaborasi lintas unit agar fasilitas dan waktu terkelola baik. Kehadiran pimpinan pada beberapa sesi menambah bobot teladan moral. Rangkaian ini mengisyaratkan respons kelembagaan yang peka terhadap dimensi spiritual kerja.

Respons kelembagaan Islami juga tampak pada kebijakan penyediaan ruang ibadah, pengingat waktu salat, dan panduan adab rapat. Dokumen menegaskan bahwa prioritas layanan publik tetap dijaga dengan skema shift atau penyesuaian waktu. Ada catatan khusus tentang penanganan keadaan darurat tanpa menafikan kewajiban ibadah, menyeimbangkan maslahat dan tuntutan tugas. Saluran umpan balik soal pelaksanaan kegiatan rohani dibuka dan ditindaklanjuti, membentuk siklus perbaikan. Laporan menunjukkan korelasi halus antara intensitas pembinaan dan penurunan komplain layanan. Pedoman singkat etika digital juga disisipkan untuk menjaga kehormatan komunikasi daring. Keseluruhan kebijakan memperlihatkan kesiapan institusi merespons kebutuhan rohani tanpa mengorbankan akuntabilitas layanan. Ini memperkuat persepsi bahwa nilai jadi penopang, bukan beban operasi.

Keterlibatan kegiatan rohani terekam dalam daftar hadir pengajian rutin dan dokumentasi yang sistematis. Tingkat partisipasi lintas unit menunjukkan pemerataan akses dan minat. Dokumentasi foto dan ringkasan materi memudahkan replikasi di unit lain. Ada kolom refleksi peserta yang merangkum pembelajaran praktis untuk pekerjaan harian. Penanggung jawab mencatat tindak lanjut, misalnya membentuk kelompok kecil untuk menjaga konsistensi penerapan nilai. Jadwal kegiatan dipublikasikan lebih awal, sehingga pegawai dapat mengatur ritme kerja. Format singkat padat isi membuat sesi tidak mengganggu produktivitas. Pola ini menandakan partisipasi sebagai modal kultural untuk perbaikan layanan.

Pembinaan spiritual Islami dievaluasi melalui laporan kegiatan yang menautkan capaian dengan perubahan kecil yang terukur. Ada survei singkat pascakegiatan untuk menilai kejelasan materi dan relevansi kasus. Hasilnya digunakan menyempurnakan konten berikutnya agar semakin kontekstual. Dokumen merekomendasikan buddy system untuk saling mengingatkan praktik nilai di tempat kerja. Catatan follow-up menunjukkan bahwa pembinaan menjadi proses, bukan event sesaat. Rujukan ke pedoman perilaku kerja memastikan benang merah antara nilai dan prosedur. Pelibatan narasumber internal memperkaya contoh nyata, meningkatkan daya terima. Dengan demikian, pembinaan menjadi instrumen yang hidup dan adaptif.

Efisiensi program rohani tampak dari penjadwalan yang ringkas, materi terstandar, dan pengelolaan sumber daya sederhana. Laporan waktu pelaksanaan menunjukkan disiplin mulai–selesai yang konsisten. Materi inti dikemas dalam lembar satu halaman untuk memudahkan pengulangan dan penyebaran. Mekanisme umpan balik cepat—melalui formulir digital—memotong waktu kompilasi evaluasi. Biaya kegiatan ditekan dengan memanfaatkan fasilitas internal tanpa menurunkan kualitas isi. Kolaborasi dengan unit lain membagi beban persiapan dan dokumentasi. Laporan merangkum indikator efisiensi seperti kehadiran, ketepatan waktu, dan

ketercapaian materi. Desain seperti ini menguatkan pandangan bahwa program nilai dapat dikelola efektif.

Dampak rohani pada kinerja ditunjukkan melalui catatan korelasi sederhana dalam laporan evaluasi. Unit melaporkan penurunan komplain etika komunikasi setelah siklus pembinaan tertentu. Ada juga peningkatan ketepatan waktu layanan yang dihubungkan dengan penguatan kesadaran amanah. Testimoni ringkas dari pemohon layanan disematkan sebagai bukti kualitatif. Meski bukan kausalitas penuh, dokumen menegaskan kontribusi signifikan pembinaan terhadap iklim kerja. Rekomendasi berfokus pada menjaga ritme agar dampak tidak memudar, misalnya refresh materi bulanan. Penekanan pada ihsan mendorong standar mutu yang melampaui kepatuhan minimal. Narasi ini selaras dengan temuan wawancara tentang motivasi dan loyalitas kerja.

Internalisasi nilai Islami dalam budaya kerja tertangkap pada pedoman etika kerja dan laporan evaluasi budaya. Pedoman menguraikan perilaku yang diharapkan—ketepatan waktu, kejujuran data, kesantunan—serta contoh pelanggaran yang perlu dihindari. Laporan mengevaluasi kepatuhan melalui observasi, umpan balik pengguna layanan, dan catatan supervisor. Ada rencana edukasi mikro—poster, pengingat digital, dan microlearning—untuk menanamkan nilai secara berkelanjutan. Evaluasi menilai bukan hanya what dikerjakan, tetapi how pekerjaan dibawakan. Jejak revisi pedoman menunjukkan adaptasi terhadap dinamika kerja. Penanggung jawab pelaksanaan nilai ditunjuk agar akuntabilitas jelas. Semua ini menandakan nilai telah menembus rutinitas, bukan lagi tempelan.

Penguatan budaya kerja terpetakan ketika laporan menyajikan indikator perilaku positif yang meningkat dari waktu ke waktu. Forum apresiasi kecil dilakukan untuk meneguhkan teladan dan menyebar praktik baik. Catatan insiden berkurang, khususnya terkait komunikasi yang kurang sopan dan keterlambatan. Unit melaporkan perbaikan koordinasi karena adab rapat dan struktur follow-up yang tertib. Ada mekanisme saling mengingatkan yang mengedepankan nasihat, bukan hukuman cepat,

sehingga suasana kerja tetap kondusif. Laporan mengaitkan budaya ihsan dengan penurunan rework dan peningkatan kepuasan pemohon. Praktik ini memperlihatkan budaya sebagai aset kinerja, bukan biaya. Konsistensi menjadi kata kunci agar dampak bertahan.

Keadilan relasi kerja terlihat dalam laporan supervisi dan dokumentasi interaksi yang menekankan perlakuan setara. Format supervisi memasukkan dimensi komunikasi vertikal dan horizontal, mendorong respek dua arah. Catatan kasus menunjukkan penyelesaian yang proporsional dengan bukti dan aturan, menghindari tebang pilih. Saluran pengaduan relasi kerja terbuka, disertai panduan adab dalam menyampaikan keberatan. Laporan menunjukkan bahwa tindak lanjut dilakukan dengan menjaga martabat pihak terkait. Ada sesi mediasi yang difasilitasi dengan aturan main jelas. Umpan balik pascamediiasi digunakan untuk memperbaiki pola interaksi ke depan. Pola ini memperkuat persepsi keadilan yang dirasakan.

Ukhuwah dalam hubungan kerja tampak ketika dokumen memuat inisiatif kolaborasi yang menyeimbangkan standar dan empati. Pedoman mendorong saling membantu saat beban kerja puncak melalui penyesuaian realistis. Ada pencatatan kontribusi tim yang diangkat dalam forum apresiasi, bukan hanya kinerja individual. Panduan komunikasi menekankan pilihan kata yang menjaga kehormatan kolega. Program buddy antarmeja kerja mempercepat transfer pengetahuan dan meredam gesekan. Laporan menunjukkan penurunan konflik minor karena kanal klarifikasi cepat dan adab bertanya yang terjaga. Ukhuwah di sini bukan kompromi pada mutu, tetapi cara mencapai hasil bersama dengan harmoni. Jejak dokumentasi tersebut menutup bukti bahwa tata kelola bernilai Islam berdampak nyata pada kualitas kinerja dan relasi kerja.

4. Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup

Bagian berikut ini menyajikan hasil analisis Wawancara yang diarahkan untuk merumuskan strategi operasional dalam mengoptimalkan prinsip *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam pada manajemen kepegawaian di IAIN Curup. Peneliti menata temuan ke dalam kerangka strategis yang memadukan dimensi tata kelola modern, seperti efisiensi proses, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi, dengan pilar etika Islam berupa amanah, adil, ihsan, dan syura. Fokus analisis tidak hanya menegaskan apa yang perlu diperbaiki, tetapi terutama bagaimana perbaikan tersebut dapat dilaksanakan secara realistis melalui rangkaian intervensi yang bertingkat dan saling menguatkan. Dari percakapan dengan para pemangku kepentingan kunci, terpetakan enam poros strategi yang saling terkait: percepatan digitalisasi yang bernilai Islami, penguatan kepemimpinan berkarakter, peningkatan kapasitas SDM berbasis etos kerja Islami, pelembagaan budaya musyawarah dan partisipasi, penyempurnaan sistem reward–punishment yang berkeadilan, serta penyelarasan visi–misi Islami dengan praktik *Good governance*. Masing-masing poros diurai dalam tema-tema yang menunjukkan langkah taktis dan prasyarat kelembagaan, sehingga strategi tidak berhenti pada tataran normatif, melainkan berwujud pada desain proses, peran aktor, dan instrumen pengendalian mutu. Pola interrelasi antartema juga memperlihatkan bahwa digitalisasi membutuhkan kepemimpinan yang akuntabel; penguatan kapasitas memerlukan ekosistem partisipatif; dan sistem insentif–disinsentif yang adil perlu ditopang keselarasan visi–misi dengan standar tata kelola. Dengan demikian, strategi yang dihasilkan bernilai komprehensif sekaligus kontekstual, karena berpijak pada pengalaman praktik dan aspirasi para pelaksana kebijakan. Penyusunan tema dilakukan melalui proses pengodean terbuka dan aksial untuk memastikan keterlacakan argumen serta konsistensi antar-sumber

data. Ringkasan indikator, sasaran subjek, dan pengelompokan tema hasil wawancara tersebut dituangkan secara sistematis pada Tabel 13.

Tabel 13. Hasil Kodifikasi Data Wawancara Tentang Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup

No	Indikator	Sasaran Subjek Penelitian	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Strategi optimalisasi tata kelola kepegawaian melalui digitalisasi berbasis nilai Islam	Tendik Kepegawaian, Subkoordinator SDM	Digitalisasi sistem kepegawaian	Integrasi Islam dalam inovasi digital
2	Strategi penguatan kepemimpinan Islami dalam meningkatkan kinerja dan akuntabilitas	Rektor, Wakil Rektor I	Penguatan kepemimpinan Islami	Akuntabilitas kepemimpinan
3	Strategi pengembangan kapasitas SDM berbasis etika kerja Islami dan profesionalitas	Kepala LPM, Ketua Tim Pengembangan SDM	Pengembangan kapasitas SDM	Etika kerja Islami
4	Strategi peningkatan budaya partisipasi dan musyawarah dalam perumusan kebijakan	Dekan, Ketua Prodi	Budaya musyawarah	Peningkatan partisipasi dosen dan pegawai
5	Strategi penguatan sistem reward–punishment yang sesuai prinsip keadilan Islami	Ketua SPI, Tendik Kepegawaian	Reward–punishment Islami	Prinsip keadilan dalam penghargaan
6	Strategi integrasi visi–misi Islami dengan praktik *Good governance* dalam manajemen kepegawaian	Wakil Rektor I	Integrasi visi–misi Islami	Harmonisasi dengan *Good governance*

a. Strategi Optimalisasi Tata Kelola Kepegawaian melalui Digitalisasi Berbasis Nilai Islam

Optimalisasi tata kelola kepegawaian di IAIN Curup melalui digitalisasi menjadi strategi penting untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas manajemen pegawai. Digitalisasi memungkinkan proses administrasi lebih cepat, transparan, dan minim kesalahan. Namun, digitalisasi di sini tidak hanya dimaknai sebagai penerapan teknologi, melainkan juga sebagai sarana untuk menginternalisasikan nilai-nilai Islam seperti amanah, kejujuran, ihsan, dan keadilan dalam sistem kepegawaian. Dengan demikian, inovasi digital bukan hanya menjawab tuntutan modernisasi, tetapi juga memperkuat karakter Islami lembaga. Implementasi yang dirancang bertahap, terukur, dan partisipatif membantu mengurangi resistensi sekaligus menjaga kualitas data. Standarisasi SOP, penguatan literasi digital, dan mekanisme evaluasi berbasis metrik menjadi pilar teknis yang saling melengkapi. Pada akhirnya, digitalisasi bernilai Islami mengarahkan tata kelola agar semakin tangguh, adil, serta berorientasi pada kemaslahatan sivitas.

1) Digitalisasi Sistem Kepegawaian

Digitalisasi sistem kepegawaian diterapkan melalui penggunaan aplikasi SIMPEG, absensi online, dan sistem pelaporan berbasis daring. Langkah ini dianggap mampu mempercepat pelayanan, meningkatkan ketepatan data, sekaligus memperkuat transparansi. Agar hasilnya optimal, perlu strategi perbaikan berkelanjutan yang memadukan redesign proses, integrasi antar-aplikasi, dan pengawasan mutu data. Perlu pula katalog layanan dan standar waktu (SLA) yang dipublikasikan agar ekspektasi pengguna jelas. Di sisi SDM, pelatihan berjenjang dan helpdesk responsif memperkecil bottleneck operasional. Dengan kombinasi aspek teknis dan manajerial tersebut,

digitalisasi tidak hanya mempercepat, tetapi juga menstabilkan kualitas layanan.

> *"Dengan adanya SIMPEG, data pegawai bisa diakses lebih cepat dan akurat. Proses administrasi yang dulu memakan waktu lama sekarang lebih mudah dikendalikan secara digital." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa digitalisasi berperan dalam menyederhanakan proses kerja. Efisiensi meningkat karena alur birokrasi yang panjang dapat dipangkas melalui sistem berbasis teknologi. Strategi yang dapat diterapkan adalah pemetaan ulang proses (process mapping) untuk menghapus tahapan non-value-added dan menambah auto-validasi pada titik rawan salah input. Penguatan dashboard kinerja harian membantu pimpinan memonitor beban layanan dan mengalokasikan sumber daya secara cepat. Integrasi SIMPEG dengan modul absensi dan surat-menyurat mengurangi duplikasi data. Dengan demikian, percepatan administrasi diikuti peningkatan akurasi dan keterlacakan keputusan.

> *"Kami terus berupaya melakukan pembaruan sistem agar pelayanan kepegawaian lebih efektif. Digitalisasi ini sekaligus meminimalkan kesalahan administrasi yang sering terjadi saat masih manual." (Subkoordinator SDM, 10-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa digitalisasi juga meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan memanfaatkan teknologi, kesalahan dapat ditekan, dan tata kelola menjadi lebih profesional serta terstandar. Untuk menjaga konsistensi, disarankan siklus PDCA (plan–do–check–act) tiap kuartal dengan uji mutu data (data quality checks) dan audit jejak perubahan. Template form baku, drop-down terkontrol, dan rule engine mencegah inkonsistensi penulisan. Penerapan single source of truth menutup ruang versi data ganda. Hasilnya, layanan lebih cepat, data lebih bersih, dan keputusan lebih kredibel.

> *"Kami menambahkan pelatihan modular dan panduan singkat berbasis video agar pegawai mudah mengikuti pembaruan fitur*

tanpa harus menunggu workshop panjang." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)

Pernyataan ini menggarisbawahi pentingnya strategi penguatan kapasitas yang ringan namun kontinyu. Microlearning dan tutorial kontekstual pada layar (on-screen guidance) menurunkan hambatan adopsi. Disarankan pula skema champion user di tiap unit sebagai rujukan pertama, sehingga beban helpdesk terdistribusi. Mekanisme ticketing dengan SLA jelas menjaga respons cepat atas kendala teknis. Dengan dukungan kompetensi yang merata, manfaat sistem akan dirasakan lebih luas dan adil.

"Kami sedang menyiapkan integrasi antarsistem seperti SIMPEG, BKD, dan absensi, agar aliran data otomatis dan meminimalkan input ganda." (Subkoordinator SDM, 10-9-2025)

Ucapan ini menandakan arah strategi arsitektur sistem yang terintegrasi. Integrasi API dan sinkronisasi terjadwal mengurangi kesalahan rekap serta mempercepat pelaporan. Disarankan menetapkan kamus data (data dictionary) dan skema interoperabilitas agar konsistensi istilah terjaga. Penambahan health-check harian memastikan proses sinkron berjalan normal. Dengan pondasi integrasi yang kuat, proses lintas-modul menjadi mulus, efisien, dan auditabel.

2) Integrasi Islam dalam Inovasi Digital

Selain efisiensi, strategi digitalisasi di IAIN Curup juga diiringi dengan integrasi nilai-nilai Islam. Inovasi digital dipandang sebagai bagian dari amanah, sehingga sistem yang dibangun diarahkan untuk menjaga keadilan, transparansi, dan kebermanfaatan bagi seluruh pegawai. Prinsip ihsan menuntun mutu layanan dan pengalaman pengguna, sementara nilai adil mengarahkan kebijakan akses dan penggunaan data yang proporsional. Syura mendorong perancangan fitur berbasis kebutuhan nyata melalui umpan balik kolektif. Untuk memastikan keberlanjutan, etika data Islami perlu dituangkan dalam

pedoman praktis sehari-hari. Dengan demikian, aspek teknis dan moral saling menguatkan dalam desain dan operasional sistem.

> *"Kami memahami bahwa sistem digital tidak hanya soal teknologi, tapi juga soal amanah. Data pegawai yang dikelola harus dijaga kerahasiaannya sesuai prinsip Islam." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa digitalisasi diposisikan dalam kerangka etika Islami. Keamanan dan kerahasiaan data dipandang sebagai tanggung jawab moral yang tidak boleh diabaikan. Strategi yang disarankan mencakup role-based access control, enkripsi di penyimpanan dan saat transmisi, serta audit trail yang tak dapat diubah. Edukasi etika data dilakukan rutin agar seluruh pengguna memahami tanggung jawabnya. Dengan tata kelola privasi yang kuat, amanah terjaga dan kepercayaan pegawai meningkat.

> *"Dalam setiap pengembangan aplikasi, kami menekankan nilai ihsan. Artinya, sistem digital harus memberikan manfaat maksimal, transparan, dan tidak boleh merugikan pegawai." (Subkoordinator SDM, 10-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa integrasi nilai Islam menjadi pedoman dalam pengembangan inovasi digital. Dengan prinsip ihsan, digitalisasi diarahkan untuk memberikan pelayanan terbaik yang mencerminkan profesionalitas sekaligus spiritualitas. Disarankan praktik UX yang empatik: navigasi sederhana, bahasa santun, dan umpan balik sistem yang jelas. Publikasi SLA dan status layanan meningkatkan transparansi. Fitur accessibility memastikan keadilan akses bagi seluruh pegawai. Dengan pendekatan ini, manfaat terasa merata dan mengurangi friksi penggunaan.

> *"Kami membiasakan mekanisme syura dalam prioritas pengembangan, mengumpulkan masukan dari unit pengguna sebelum fitur difinalkan." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan strategi partisipatif yang menyatu dengan nilai syura. Forum kebutuhan (needs assessment) dan uji coba terbatas (pilot) membantu memvalidasi manfaat dan risiko fitur.

Disarankan matriks prioritas yang menimbang dampak, usaha, dan nilai kemaslahatan. Siklus rilis bertahap meminimalkan gangguan layanan. Dengan cara ini, keputusan teknis memperoleh legitimasi moral dan operasional sekaligus.

> *"Setiap kebijakan penggunaan sistem kami lengkapi dengan pedoman adab digital, kejujuran input, larangan penyalahgunaan akses, dan etika komunikasi layanan." (Subkoordinator SDM, 10-9-2025)*

Ucapan ini menegaskan pentingnya kodifikasi nilai dalam aturan praktis. Pedoman adab digital menjembatani norma agama dengan perilaku kerja harian. Disarankan modul e-learning singkat dan kuis kepatuhan tahunan sebagai pengingat. Sanksi dan remediasi dirancang proporsional—menjaga keadilan tanpa mengabaikan edukasi. Dengan demikian, nilai Islami tidak berhenti pada retorika, tetapi hidup di setiap interaksi dengan sistem.

b. Strategi Penguatan Kepemimpinan Islami dalam Meningkatkan Kinerja dan Akuntabilitas

Kepemimpinan Islami di IAIN Curup dipandang sebagai fondasi penting dalam mengoptimalkan prinsip *Good governance* yang terintegrasi dengan nilai Islam. Pemimpin yang amanah, adil, partisipatif, dan memiliki integritas tinggi diyakini mampu menggerakkan pegawai untuk bekerja lebih profesional dan bertanggung jawab. Strategi penguatan kepemimpinan Islami tidak hanya diarahkan pada pembentukan figur teladan, tetapi juga pada penciptaan sistem yang memastikan kepemimpinan dijalankan dengan akuntabilitas. Dengan demikian, kepemimpinan Islami mampu meningkatkan kinerja individu dan kolektif sekaligus memperkuat tata kelola berbasis nilai spiritual. Untuk itu, dibutuhkan desain kebijakan yang menautkan keteladanan personal dengan mekanisme institusional seperti standar kinerja, pelaporan terbuka, dan forum syura. Langkah-langkah ini menumbuhkan kepercayaan, memperkuat koordinasi lintas unit, dan meminimalkan

ruang subjektivitas. Pada akhirnya, kombinasi karakter pemimpin dan tata kelola yang rapi menjadikan organisasi lebih adaptif, transparan, serta berorientasi pada kemaslahatan.

1) Penguatan Kepemimpinan Islami

Penguatan kepemimpinan Islami diarahkan melalui pembiasaan keteladanan, keadilan, dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan. Fokusnya adalah membentuk pemimpin yang konsisten antara kata dan tindakan, memberi ruang partisipasi yang sehat, dan menjaga disiplin yang memuliakan martabat pegawai. Strategi yang dapat diterapkan mencakup mentoring kepemimpinan berbasis nilai, agenda "open dialogue" dengan pegawai, dan peneguhan kode etik yang mengikat semua level manajerial. Selain itu, praktik refleksi rutin—melalui muhāsabah kinerja dan umpan balik 360 derajat—dapat menjaga kualitas keteladanan sehari-hari. Dengan cara ini, budaya kerja Islami tidak hanya menjadi slogan, tetapi hadir sebagai kebiasaan yang hidup dalam proses memimpin dan dilayani.

> *"Kami berusaha menjadi teladan bagi pegawai. Kalau pemimpin bersikap adil, disiplin, dan konsisten, maka pegawai juga akan mencontoh sikap itu dalam pekerjaannya." (Rektor)*

Pernyataan ini menegaskan teladan sebagai jantung strategi kepemimpinan Islami yang efektif. Keteladanan menutup jarak antara arahan formal dan realitas tindakan, sehingga instruksi tidak terasa memaksa, melainkan mengundang untuk diikuti. Dari perspektif implementasi, teladan memberi "proof of concept" etika kerja yang ingin dibangun. Efek penularan perilaku (behavioral contagion) mempercepat difusi nilai tanpa biaya koordinasi yang berlebihan. Dengan demikian, investasi utama organisasi adalah menjaga konsistensi perilaku pemimpin agar menjadi rujukan normatif yang stabil.

> *"Kepemimpinan Islami menuntut keterbukaan dalam musyawarah. Dengan melibatkan pegawai dalam keputusan,*

mereka merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja optimal." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)

Pernyataan ini menonjolkan syura sebagai strategi peningkat motivasi dan kualitas keputusan. Keterlibatan sejak hulu membuat kebijakan lebih kontekstual serta meminimalkan resistensi saat implementasi. Mekanisme musyawarah juga memperkuat literasi kebijakan di tingkat pelaksana, sehingga eksekusi berjalan lebih cepat dan tepat. Di sisi psikologis, penghargaan atas suara pegawai melahirkan rasa memiliki dan komitmen. Akhirnya, partisipasi yang bermakna menjadi sumber energi kolektif yang menopang kinerja jangka panjang.

"Kami mendorong program pendampingan pimpinan muda, mulai dari kaprodi hingga koordinator unit, agar nilai amanah dan adab memimpin terinternalisasi sejak awal." (Rektor)

Pernyataan ini menekankan pentingnya pipeline kepemimpinan yang berkelanjutan. Pendampingan memastikan standar nilai tidak berhenti pada figur tertentu, melainkan menjadi modal institusional. Strategi ini menutup celah pergantian jabatan yang berpotensi melemahkan budaya. Selain itu, kurasi pengalaman lapangan dan studi kasus nyata membuat pembelajaran bernilai praktis, bukan sekadar normatif. Dengan begitu, kesinambungan mutu kepemimpinan dapat dijaga dari generasi ke generasi.

"Kami menata forum umpan balik dua arah secara berkala, sehingga pemimpin mendengar aspirasi dan pegawai memahami pertimbangan kebijakan." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)

Pernyataan ini menunjukkan pentingnya arsitektur komunikasi yang sehat sebagai alat penguatan kepemimpinan. Umpan balik dua arah melindungi organisasi dari blind spot dan memperkaya opsi kebijakan. Keteraturan forum juga menumbuhkan rasa aman psikologis untuk berbicara, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas informasi. Dengan pengelolaan percakapan yang tertib,

keputusan menjadi lebih legitimat secara moral dan operasional. Hasilnya, pemimpin dan tim bergerak dalam irama yang sama menuju target kinerja.

2) Akuntabilitas Kepemimpinan

Penguatan kepemimpinan Islami perlu dipasangkan dengan sistem akuntabilitas yang jelas, transparan, dan dapat diaudit. Akuntabilitas dimaknai ganda: administratif—melalui indikator, pelaporan, dan audit; serta spiritual—melalui kesadaran amanah yang melekat pada setiap keputusan. Strategi yang bisa diterapkan meliputi pelaporan kinerja berkala yang terbuka, evaluasi berbasis data yang adil, dan mekanisme koreksi yang mendidik alih-alih menghukum semata. Dengan demikian, integritas kebijakan tidak hanya diklaim, tetapi dibuktikan melalui proses dan bukti yang dapat ditelusuri.

> *"Setiap keputusan yang kami ambil harus bisa dipertanggungjawabkan, baik secara administratif maupun moral. Kami sadar bahwa kepemimpinan adalah amanah yang kelak dipertanggungjawabkan di hadapan Allah." (Rektor)*

Pernyataan ini mengikat akuntabilitas pada dua poros: aturan dan nurani. Dimensi spiritual membuat standar integritas melampaui kepatuhan minimal, sehingga kualitas keputusan terdorong menuju ihsan. Secara strategis, narasi amanah menjadi pagar internal yang mencegah penyimpangan kecil sejak dini. Dalam jangka panjang, keselarasan administratif–spiritual memperkuat reputasi institusi. Akhirnya, legitimasi kebijakan tumbuh dari kombinasi bukti kinerja dan kejujuran niat.

> *"Kami selalu melaporkan capaian kinerja kepada sivitas akademika agar semua tahu perkembangan yang ada. Transparansi seperti ini penting supaya pegawai percaya pada kepemimpinan." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)*

Pernyataan ini menekankan fungsi komunikasi kinerja sebagai instrumen membangun kepercayaan. Transparansi mengurangi ruang

spekulasi dan menyamakan persepsi atas prioritas. Secara operasional, pelaporan publik mendorong disiplin eksekusi karena target dan hasil terlihat oleh semua. Ini juga membuka ruang evaluasi yang konstruktif, mengubah kritik menjadi masukan berbasis data. Dengan begitu, pelaporan tidak sekadar ritual, melainkan motor perbaikan berkelanjutan.

> *"Kami menyiapkan matriks indikator yang mengaitkan target unit dengan sasaran strategis, sehingga tanggung jawab pimpinan terukur dan tidak multitafsir." (Rektor)*

Pernyataan ini menunjukkan pentingnya desain indikator yang tajam dan relevan. Matriks yang jelas mengurangi bias personal dalam penilaian dan mempercepat pengambilan keputusan korektif. Keterukuran juga memudahkan koordinasi lintas unit karena semua berbicara dalam bahasa yang sama. Lebih jauh, indikator yang selaras strategi memastikan energi organisasi tertuju pada dampak prioritas. Hasilnya, akuntabilitas menghasilkan kinerja, bukan sekadar kepatuhan.

> *"Untuk menjaga konsistensi, kami lakukan after action review pada program kunci, mencatat deviasi, akar masalah, dan rencana pemulihan, lalu membagikannya sebagai pelajaran bersama." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan akuntabilitas yang berorientasi pada pembelajaran institusional. Dokumentasi sistematik mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat diulang dan ditingkatkan. Siklus koreksi terencana mencegah kesalahan berulang dan mempercepat pematangan prosedur. Publikasi temuan menebalkan budaya jujur atas kekurangan sekaligus serius dalam memperbaiki. Dengan demikian, akuntabilitas menjadi ekosistem peningkatan mutu yang terus hidup di dalam organisasi.

c. Strategi Pengembangan Kapasitas SDM Berbasis Etika Kerja Islami dan Profesionalitas

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu strategi utama dalam mengoptimalkan prinsip *Good governance* berbasis nilai Islam di IAIN Curup. SDM yang unggul, kompeten, dan memiliki integritas spiritual menjadi kunci keberhasilan dalam mendukung tata kelola yang efektif dan berorientasi kemaslahatan. Program penguatan SDM diarahkan tidak hanya pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter Islami yang menekankan amanah, kejujuran, dan tanggung jawab. Dengan menggabungkan profesionalitas dan etika Islami, pegawai diharapkan mampu menunaikan tugas sebagai ibadah yang menghadirkan kualitas layanan prima. Strategi ini memerlukan ekosistem belajar yang sistematis, dukungan manajerial, serta mekanisme evaluasi yang transparan agar manfaatnya merata. Dengan kerangka demikian, pengembangan kapasitas menjadi investasi institusional yang menjaga kesinambungan mutu, bukan sekadar kegiatan pelatihan insidental.

1) Pengembangan Kapasitas SDM

Upaya pengembangan kapasitas dilakukan melalui pelatihan berjenjang, pendampingan, dan pemberian ruang eksperimentasi kerja yang terukur. Fokusnya adalah menutup kesenjangan keterampilan, meningkatkan literasi digital dan administratif, serta memperkuat kepercayaan diri profesional. Rancangan strategi menautkan kebutuhan unit dengan kurikulum pelatihan, sehingga belajar menjadi relevan dan berdampak cepat pada kinerja. Selanjutnya, coaching dan peer learning dihidupkan agar pengetahuan tidak berhenti pada pelatihan formal. Dengan pengaturan siklus rencana–aksi–tinjau–perbaiki, hasil belajar didokumentasikan sebagai praktik baik institusi dan direplikasi lintas unit.

> *“Kami rutin mengadakan pelatihan agar pegawai bisa meningkatkan keterampilan, baik di bidang administrasi maupun teknologi. Dengan cara itu, mereka lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan.” (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan pentingnya kurikulum pelatihan yang adaptif terhadap kebutuhan kerja nyata. Penekanan pada administrasi dan teknologi menunjukkan dua pilar kompetensi yang menopang efisiensi layanan. Dengan desain pelatihan yang kontekstual, transfer belajar ke tempat kerja menjadi lebih cepat dan terukur. Strategi ini juga meminimalkan ketergantungan pada individu tertentu karena kapabilitas didistribusikan. Pada akhirnya, pelatihan rutin memperkuat resiliensi organisasi menghadapi dinamika kebijakan dan sistem.

> *“Selain pelatihan teknis, kami juga memberikan pendampingan dalam pengembangan diri. Tujuannya agar pegawai tidak hanya terampil, tetapi juga percaya diri dan mampu bekerja secara profesional.” (Ketua Tim Pengembangan SDM, 17-9-2025)*

Pernyataan ini memperluas cakupan pengembangan dari hard skills menuju penguatan soft skills. Pendampingan memperbaiki pola pikir, komunikasi, dan manajemen waktu yang berpengaruh langsung pada kualitas layanan. Pendekatan ini penting karena kompetensi tanpa kepercayaan diri sering gagal termanifestasi dalam kinerja. Dengan mentoring berkelanjutan, pegawai memiliki rujukan untuk umpan balik dan perbaikan personal. Hasilnya, profesionalitas tumbuh sebagai habitus, bukan sekadar sertifikat pelatihan.

> *“Kami menerapkan model belajar sambal bekerja melalui tugas proyek kecil yang dievaluasi mingguan, sehingga pegawai belajar sambil bekerja dan langsung melihat dampaknya.” (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan tersebut menekankan pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan sebagai strategi efektif. Tugas proyek kecil memungkinkan iterasi cepat, koreksi dini, dan dokumentasi praktik

baik. Evaluasi mingguan menciptakan ritme akuntabilitas yang mendorong konsistensi kinerja. Dengan demikian, belajar menjadi proses berulang yang relevan, bukan kegiatan terpisah dari realitas kerja. Strategi ini mempercepat internalisasi standar mutu dan mengurangi learning loss pascapelatihan.

> *"Untuk mengurangi ketimpangan kompetensi, kami mendorong pembinaan sejawat antardivisi, yang mahir membimbing yang belum, dengan target kemajuan yang disepakati bersama." (Ketua Tim Pengembangan SDM, 17-9-2025)*

Pernyataan ini menggarisbawahi pentingnya mekanisme saling asuh dalam organisasi pembelajar. Peer coaching menekan biaya pelatihan formal dan mempererat jejaring kolaborasi. Target kemajuan yang disepakati menjaga fokus dan mengukur hasil secara obyektif. Selain itu, pola ini menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan daripada menyimpan keahlian sebagai privilese. Dampaknya, kapasitas institusi meningkat merata dan memperkecil bottleneck kompetensi.

2) Etika Kerja Islami

Selain peningkatan keterampilan, strategi pengembangan SDM menekankan etika kerja Islami sebagai fondasi moral profesionalitas. Nilai amanah, adil, disiplin, dan ihsan dipraktikkan dalam standar perilaku kerja sehari-hari. Peneguhan nilai dilakukan melalui teladan pimpinan, kode etik yang operasional, dan penguatan budaya umpan balik yang santun. Dengan menempatkan pekerjaan sebagai ibadah, dorongan intrinsik untuk berkinerja baik menjadi stabil dan tahan lama. Pada gilirannya, integrasi nilai memperkuat kepercayaan publik terhadap layanan yang adil dan transparan.

> *"Kami selalu menekankan bahwa bekerja harus dengan amanah. Artinya, setiap pegawai harus jujur, disiplin, dan melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menempatkan amanah sebagai kerangka akhlak kerja yang konkret. Kejujuran dan disiplin menjadi indikator teramati dari integritas, bukan slogan abstrak. Dalam praktik, amanah mengurangi deviasi prosedural dan meningkatkan reliabilitas layanan. Standar ini juga memudahkan supervisi karena ekspektasi perilaku jelas dan terukur. Dengan demikian, etika kerja menjadi pagar internal yang menjaga kualitas tanpa pengawasan berlebihan.

> *"Etika kerja Islami itu penting karena menjadi ruh dalam profesionalitas. Kalau pegawai punya keahlian tapi tidak amanah, hasil kerjanya tidak akan maksimal dan tidak berkah." (Ketua Tim Pengembangan SDM, 17-9-2025)*

Pernyataan ini menghubungkan kualitas output dengan integritas proses. Profesionalitas dipandang sebagai kombinasi kompetensi dan akhlak, sehingga keduanya tidak bisa dipisahkan. Perspektif "keberkahan" memperluas dimensi evaluasi dari sekadar angka menuju dampak kemaslahatan. Dengan logika tersebut, organisasi terdorong menilai hasil kerja beserta cara mencapainya. Hal ini menumbuhkan budaya kerja yang menolak jalan pintas dan mengutamakan kualitas berkelanjutan.

> *"Kami memasukkan modul adab digital, ketelitian input data, kerahasiaan, dan bahasa layanan yang santun, agar teknologi memperkuat, bukan mengikis, nilai kerja Islami." (Kepala LPM, 15-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan penerjemahan nilai ke pedoman operasional yang spesifik. Adab digital memastikan efisiensi tidak mengorbankan etika dan martabat pengguna layanan. Ketelitian input dan penjagaan privasi meningkatkan keandalan sistem sekaligus kepercayaan pegawai. Bahasa layanan yang santun mengurangi friksi komunikasi dan meningkatkan kepuasan. Dengan begitu, transformasi digital bergerak selaras dengan akhlak kerja.

> *"Setiap evaluasi kinerja kami sertai umpan balik yang konstruktif dan adil, sehingga koreksi menjadi sarana tarbiyah,*

bukan sekadar hukuman administratif." (Ketua Tim Pengembangan SDM, 17-9-2025)

Pernyataan ini menegaskan paradigma pembinaan yang humanis namun tegas. Umpan balik konstruktif membuat perbaikan terasa layak diupayakan, bukan menimbulkan defensif. Keadilan dalam penilaian menjaga marwah pegawai dan mendorong penerimaan rekomendasi. Praktik ini menjadikan evaluasi sebagai ruang belajar yang aman, tanpa mengendurkan standar. Hasilnya, etika kerja Islami hidup dalam proses evaluasi, membentuk profesionalitas yang berkarakter dan berdaya guna.

d. Strategi Peningkatan Budaya Partisipasi dan Musyawarah dalam Perumusan Kebijakan

Budaya partisipasi dan musyawarah merupakan salah satu strategi penting untuk mengoptimalkan prinsip *Good governance* berbasis nilai Islam di IAIN Curup. Dengan mengedepankan prinsip syura, proses perumusan kebijakan tidak hanya dilakukan secara top-down, melainkan melibatkan berbagai unsur, baik pimpinan, dosen, maupun pegawai. Hal ini memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan mencerminkan kebutuhan nyata di lapangan sekaligus memiliki legitimasi moral dan sosial. Melalui musyawarah, nilai-nilai Islami seperti keadilan, kesetaraan, dan kebersamaan dapat lebih terinternalisasi dalam proses pengambilan keputusan. Untuk menguatkannya, forum-forum deliberatif perlu dijadwalkan reguler, tata tertib diskusi dibuat jelas, dan dokumentasi masukan dipublikasikan agar akuntabilitas terjaga. Selain itu, fasilitasi mediasi dan pelatihan teknik musyawarah akan membantu mengelola perbedaan secara konstruktif. Dengan langkah-langkah tersebut, kebijakan tidak hanya legal-formal, tetapi juga mendapat dukungan luas sehingga implementasinya lebih efektif.

1) Budaya Musyawarah

Musyawarah dipandang sebagai mekanisme Islami yang tidak hanya memperkuat legitimasi keputusan, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki di kalangan pegawai. Dengan budaya ini, setiap kebijakan lahir dari proses yang terbuka dan kolektif. Agar efektif, musyawarah perlu disiapkan dengan bahan kajian ringkas, alternatif kebijakan yang setara, serta kriteria penilaian yang disepakati sejak awal. Praktik notulensi yang rapi dan umpan balik pascarapat penting untuk memastikan gagasan tak berhenti sebagai wacana. Secara strategis, unit-unit perlu menstandarkan format "rangkuman musyawarah" yang memuat alasan, opsi, risiko, dan keputusan akhir agar transparansi terjaga.

> *"Dalam rapat senat maupun jurusan, keputusan penting selalu dibahas bersama. Dengan musyawarah, hasil kebijakan lebih diterima dan tidak menimbulkan keberatan." (Dekan FUAD, 8-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa syura meningkatkan legitimasi substantif kebijakan karena aspirasi ditampung sejak hulu. Legitimasi tersebut mengurangi resistensi pada tahap implementasi dan mempercepat adopsi di unit kerja. Strategi yang dapat diterapkan adalah memastikan agenda dan bahan rapat dikirim lebih awal agar peserta siap berargumen berbasis data. Selain itu, moderator rapat sebaiknya netral dan fokus pada tujuan kebijakan, bukan pada posisi personal. Dengan cara ini, keputusan bersama lahir dari pertimbangan rasional sekaligus nilai kebersamaan.

> *"Kami selalu mengedepankan syura, apalagi dalam kebijakan akademik dan kepegawaian. Prinsip ini memastikan tidak ada keputusan yang diambil secara sepihak." (Ketua Prodi IAT, 10-9-2025)*

Ucapan ini menunjukkan bahwa syura berfungsi sebagai pagar agar proses tetap inklusif dan adil. Untuk memperkuatnya, diperlukan aturan main yang melindungi hak bicara minoritas dan menertibkan

dominasi diskusi. Rekomendasi praktisnya adalah menerapkan giliran bicara, ringkasan pro-kontra di papan, dan penetapan batas waktu keputusan. Dokumentasi pro-kontra memudahkan audit rasional di kemudian hari serta mencegah multitafsir. Hasilnya, proses tetap efisien namun tetap memberi ruang substantif bagi perbedaan pendapat.

> *"Kami menyiapkan matriks keputusan berisi tujuan, indikator kinerja, dan dampak lintas-unit sebelum musyawarah dimulai, sehingga diskusi tetap fokus pada hasil." (Dekan Tarbiyah, 8-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan pentingnya musyawarah berbasis kerangka kinerja, bukan sekadar preferensi. Matriks membantu peserta menilai opsi secara obyektif, menimbang biaya-manfaat, dan memproyeksikan risiko implementasi. Strategi yang bisa diterapkan adalah menggunakan template yang sama di semua unit agar konsistensi analisis terjaga. Selain itu, penetapan indikator pasca-keputusan memastikan ada tanggung jawab kolektif untuk mencapainya. Dengan demikian, syura menghasilkan keputusan yang terukur dan mudah dievaluasi.

> *"Setiap hasil musyawarah kami publikasikan dalam ringkasan eksekutif satu halaman agar mudah dipahami seluruh sivitas, lengkap dengan tenggat dan penanggung jawab." (Ketua Prodi IPI, 10-9-2025)*

Pernyataan ini menekankan akuntabilitas pascamusyawarah melalui diseminasi yang jelas dan ringkas. Ringkasan eksekutif memperkecil kesenjangan informasi serta mengarahkan semua pihak pada aksi yang sama. Strateginya, tetapkan format baku (apa, siapa, kapan, bagaimana mengukur) sehingga monitoring lebih sederhana. Publikasi internal juga menjadi pengingat komitmen bersama dan dasar umpan balik periodik. Dengan cara ini, budaya musyawarah tidak berhenti di ruang rapat, tetapi hidup dalam agenda kerja harian

2) Peningkatan Partisipasi Dosen dan Pegawai

Selain menghidupkan budaya musyawarah, strategi lain adalah mendorong peningkatan partisipasi dosen dan pegawai. Partisipasi aktif mereka dipandang sebagai modal penting untuk menghasilkan kebijakan yang efektif, realistis, dan sesuai kebutuhan. Upaya ini perlu ditopang mekanisme undangan terbuka, kanal sumbang saran digital, serta insentif nonfinansial seperti pengakuan kontribusi. Penting juga menyediakan materi prarapid yang mudah dicerna agar partisipasi tidak terhambat oleh kompleksitas teknis. Dengan struktur partisipasi yang inklusif, kualitas naskah kebijakan meningkat dan implementasi menjadi lebih lancar.

> *"Kami berusaha melibatkan dosen dan pegawai dalam penyusunan program. Ketika mereka ikut terlibat, kebijakan yang dihasilkan lebih sesuai dengan kebutuhan." (Dekan Syariah, 8-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa relevansi kebijakan meningkat ketika pelaksana terlibat sejak perencanaan. Strateginya, gunakan survei singkat pramusyawarah untuk memetakan masalah prioritas dan opsi solusi. Hasil survei kemudian menjadi bahan awal diskusi agar rapat lebih fokus dan data-driven. Dengan demikian, partisipasi tidak bersifat simbolik, melainkan mempengaruhi isi kebijakan secara nyata. Dampaknya, program lebih tepat sasaran dan dukungan implementasi menguat.

> *"Dalam forum musyawarah, kami dorong pegawai dan dosen untuk menyampaikan pendapat. Partisipasi aktif ini membuat mereka merasa memiliki kebijakan yang diputuskan." (Ketua Prodi PBA, 10-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa rasa memiliki lahir dari pengalaman berbicara dan didengar. Untuk memperkuatnya, tetapkan kuota suara lintas kelompok (dosen, tenaga kependidikan) agar perspektif beragam terwakili. Gunakan fasilitasi yang mendorong kontribusi setara, seperti round-robin dan voting anonim untuk isu

sensitif. Rekomendasi lain adalah menindaklanjuti masukan dengan status “diterima–dipertimbangkan–ditolak” beserta alasannya. Dengan transparansi ini, partisipasi dipelihara karena peserta melihat dampak konkret suaranya.

> *“Kami menerapkan konsultasi daring asinkron melalui formulir dan forum internal, sehingga yang berhalangan hadir tetap bisa berkontribusi substansial.” (Dekan Tarbiyah, 8-9-2025)*

Pernyataan tersebut menyoroti pentingnya kanal partisipasi multi-mode agar inklusi terjaga. Kanal daring memperluas jangkauan, mengurangi bias waktu, dan menghimpun data masukan yang lebih kaya. Strateginya, integrasikan hasil konsultasi daring ke notulen rapat agar setara bobotnya dengan masukan luring. Sediakan ringkasan mingguan agar ide-ide tak tercecer dan dapat diolah menjadi opsi kebijakan. Dengan kombinasi luring–daring, kualitas deliberasi meningkat tanpa membebani peserta.

> *“Kami memberi pengakuan formal terhadap kontributor ide kebijakan dalam dokumen dan presentasi, sehingga partisipasi menjadi karier-enhancing, bukan sekadar kewajiban.” (Ketua Prodi IPI, 10-9-2025)*

Pernyataan ini menekankan pentingnya insentif reputasi untuk menjaga partisipasi berkelanjutan. Pengakuan formal meningkatkan motivasi intrinsik dan menormalisasi berbagi gagasan sebagai praktik profesional. Strategi praktisnya adalah mencantumkan nama kontributor, unit asal, dan ringkasan kontribusinya pada lampiran kebijakan. Selain itu, kaitkan kontribusi dengan portofolio kinerja individu atau unit sebagai bukti partisipasi bermakna. Dengan insentif yang tepat, budaya partisipasi tumbuh menjadi keunggulan kelembagaan yang berkelanjutan.

e. Strategi Penguatan Sistem Reward–Punishment yang Sesuai Prinsip Keadilan Islami

Penerapan sistem reward–punishment di IAIN Curup menjadi salah satu strategi penting dalam mengoptimalkan tata kelola kepegawaian berbasis nilai Islam. Sistem ini bukan hanya bertujuan menjaga disiplin dan motivasi, tetapi juga menanamkan rasa keadilan yang selaras dengan prinsip Islami. Penghargaan diberikan kepada pegawai yang berprestasi sebagai bentuk apresiasi atas amanah yang ditunaikan dengan baik, sementara sanksi diberikan secara proporsional kepada mereka yang melanggar aturan sebagai bentuk penegakan tanggung jawab. Dengan landasan nilai keadilan dan ihsan, sistem ini diarahkan agar tidak sekadar menjadi instrumen administratif, melainkan juga sarana pembinaan moral dan spiritual pegawai. Agar efektif, perlu ada standar kinerja yang jelas, indikator yang terukur, dan prosedur evaluasi yang transparan. Selain itu, komunikasi kebijakan dan konsistensi implementasi menjadi kunci untuk menjaga kepercayaan. Dengan pendekatan tersebut, reward–punishment berfungsi tidak hanya mengoreksi perilaku, tetapi juga mendorong budaya berprestasi yang berkelanjutan.

1) Reward–Punishment Islami

Penerapan reward–punishment diorientasikan pada prinsip Islami dengan menekankan amanah, tanggung jawab, dan pembinaan. Hal ini diharapkan mampu menjaga keseimbangan antara penghargaan dan sanksi dalam rangka mendorong peningkatan kinerja. Untuk memastikan keberterimaan, mekanisme penetapan kriteria dan proses verifikasi bukti kinerja perlu dibuka sejak awal. Penguatan dokumentasi capaian dan kronologi pelanggaran juga menjadi syarat agar keputusan dapat dipertanggungjawabkan. Melalui rancangan yang edukatif, sistem ini diharapkan menumbuhkan kesadaran intrinsik, bukan kepatuhan yang semu.

> *“Kami berusaha agar pemberian penghargaan tidak hanya formalitas. Pegawai yang disiplin dan berprestasi benar-benar diberikan apresiasi, supaya semangat mereka terus tumbuh.” (Ketua SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa penghargaan diposisikan sebagai motivasi nyata. Penekanan pada penghargaan yang autentik mencegah terjadinya “seremonialisme” yang mereduksi makna prestasi. Strategi yang dapat diterapkan adalah mengaitkan penghargaan dengan indikator kinerja utama (IKU) yang terukur dan terdokumentasi. Selain itu, publikasi capaian secara periodik akan memperkuat budaya apresiasi dan menjadi rujukan belajar bagi unit lain. Dengan demikian, penghargaan tidak berhenti pada simbol, melainkan menjadi pengungkit kinerja kolektif.

> *“Sanksi juga kami terapkan, tapi sifatnya mendidik, bukan menghukum. Tujuannya agar pegawai yang lalai bisa memperbaiki diri, bukan semakin terpuruk.” (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Ungkapan ini menegaskan bahwa punishment dalam perspektif Islami berfungsi sebagai pembinaan. Fokus edukatif mendorong pemulihan kompetensi dan sikap kerja, alih-alih penstigmaan. Untuk mengoperasionalkannya, setiap sanksi sebaiknya disertai rencana perbaikan (improvement plan) dan pendampingan. Evaluasi tindak lanjut perlu dijadwalkan agar perubahan perilaku dapat dimonitor. Dengan cara ini, sanksi menjadi jembatan menuju peningkatan, bukan akhir dari proses pembinaan.

> *“Kami menautkan penghargaan dengan pengembangan karier, misalnya prioritas pelatihan atau kesempatan memimpin proyek, agar prestasi berdampak langsung pada kemajuan profesional.” (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa reward yang strategis harus bernilai karier, bukan sekadar insentif sesaat. Integrasi penghargaan dengan jalur pengembangan membuat pegawai melihat hubungan jelas antara kinerja dan prospek masa depan. Rekomendasi yang dapat

diambil adalah menyusun peta talenta (talent mapping) dan portofolio prestasi yang diperbarui rutin. Dengan begitu, keputusan penugasan berbasis bukti dan mendorong persebaran kesempatan yang adil. Dampaknya, motivasi menjadi lebih berkelanjutan dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

> *"Untuk pelanggaran berulang, kami menerapkan eskalasi yang jelas: teguran, pembinaan, hingga sanksi administratif, disertai catatan jejak perbaikan. Ini membuat proses tertib dan dapat diaudit." (Kepala SPI, 17-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan pentingnya konsistensi dan keterlacakan dalam penegakan aturan. Eskalasi bertahap menjaga proporsionalitas dan memberikan peluang koreksi yang wajar. Strateginya, gunakan sistem pencatatan digital dengan jejak audit agar setiap keputusan dapat ditinjau kembali secara objektif. Selain itu, umpan balik tertulis membantu pegawai memahami titik lemah dan langkah perbaikannya. Dengan tata kelola demikian, keadilan prosedural terjaga dan kepercayaan terhadap sistem meningkat.

2) Prinsip Keadilan dalam Penghargaan

Sistem penghargaan dan sanksi dilaksanakan dengan prinsip keadilan agar tidak menimbulkan kecemburuan atau rasa ketidakadilan di antara pegawai. Transparansi dan proporsionalitas dijaga sebagai bentuk implementasi nilai Islami dalam manajemen kepegawaian. Untuk itu, kriteria evaluasi perlu bersifat terstandar, terdokumentasi, dan dapat dipahami semua pihak. Mekanisme sanggah (grievance) yang fair juga harus tersedia agar keputusan dapat dikoreksi bila ada data yang terlewat. Dengan perangkat tersebut, keadilan tidak hanya diklaim, tetapi dibuktikan melalui proses yang terang.

> *"Kami selalu menekankan agar sistem penghargaan maupun sanksi diterapkan secara adil. Semua pegawai punya kesempatan yang sama, tidak boleh ada pilih kasih." (Ketua SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa keadilan menjadi pijakan utama. Kesetaraan kesempatan mencegah bias dan memperkuat legitimasi keputusan. Rekomendasi yang relevan adalah menghapus potensi konflik kepentingan melalui panel penilai lintas-unit. Selain itu, publikasi kriteria dan skor akhir akan memperkecil ruang spekulasi. Dengan begitu, sistem menumbuhkan rasa aman psikologis sekaligus mendorong kinerja.

> *"Prinsip keadilan kami jaga agar penghargaan sesuai dengan prestasi, dan sanksi sesuai dengan pelanggaran. Dengan begitu, pegawai merasa diperlakukan secara proporsional." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)*

Ungkapan ini menunjukkan bahwa transparansi dan konsistensi menjadi kunci dalam menjaga keadilan. Penetapan bobot indikator sejak awal menghindari perubahan aturan di tengah jalan. Strateginya, gunakan rubrik penilaian yang disepakati dan diuji coba untuk mengukur reliabilitasnya. Saat keputusan diumumkan, sertakan ringkasan alasan dan bukti pendukung. Dengan cara ini, keputusan dapat diterima meski tidak selalu menyenangkan semua pihak.

> *"Kami membuka kanal keberatan yang terstruktur—batas waktu pengajuan, format bukti, dan panel penilai—agar pegawai punya ruang adil ketika merasa datanya belum terbaca." (Ketua SPI, 16-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan pentingnya mekanisme koreksi sebagai bagian dari keadilan prosedural. Kanal keberatan yang jelas mencegah akumulasi ketidakpuasan dan memperbaiki kualitas data penilaian. Rekomendasi praktisnya adalah menyiapkan formulir standar dan waktu tanggapan yang pasti. Hasil peninjauan keberatan sebaiknya dipublikasikan ringkas untuk menjaga akuntabilitas. Dengan demikian, keadilan bukan hanya tujuan, tetapi proses yang hidup.

> *"Kami menyinkronkan sistem penghargaan dengan IKU lembaga dan rencana strategis, sehingga adil bukan berarti*

rata, melainkan sesuai kontribusi pada tujuan bersama." (Tendik Kepegawaian, 9-9-2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa keadilan substantif menuntut relevansi dengan prioritas institusi. Penghargaan yang selaras strategi mencegah distorsi perilaku dan mendorong alokasi usaha pada dampak terbesar. Strateginya, tetapkan tier penghargaan berdasarkan capaian indikator strategis dan inovasi yang terverifikasi. Sertakan pula pengakuan tim agar keadilan mencakup kerja kolaboratif, bukan hanya individu. Pada akhirnya, prinsip keadilan berfungsi mengarahkan energi organisasi menuju kemaslahatan yang lebih luas.

f. Strategi Integrasi Visi–Misi Islami dengan Praktik *Good governance* dalam Manajemen Kepegawaian

Visi dan misi Islami yang diemban oleh IAIN Curup menjadi dasar filosofis dalam mengembangkan tata kelola kepegawaian berbasis *Good governance*. Strategi integrasi ini penting agar tata kelola modern yang menekankan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi tetap selaras dengan nilai-nilai Islami seperti amanah, keadilan, ihsan, dan syura. Dengan adanya integrasi tersebut, manajemen kepegawaian tidak hanya berorientasi pada pencapaian administratif, tetapi juga membangun identitas spiritual lembaga sebagai kampus Islam. Integrasi ini dipandang sebagai upaya harmonisasi antara regulasi modern dengan nilai-nilai luhur agama. Strategi yang disarankan mencakup penyelarasan indikator kinerja dengan nilai-nilai Islami, peneguhan teladan kepemimpinan, serta pembakuan forum musyawarah sebagai kanal legitimasi kebijakan. Di saat yang sama, dibutuhkan infrastruktur dokumentasi yang kuat agar setiap langkah integrasi terekam dan dapat diaudit secara terbuka. Dengan kerangka tersebut, visi–misi Islami berfungsi sebagai kompas strategis yang mengarahkan perilaku, kebijakan, dan budaya kerja organisasi.

1) Integrasi Visi–Misi Islami

Integrasi visi–misi Islami dilakukan dengan menanamkan nilai-nilai Islam dalam setiap kebijakan dan praktik manajemen kepegawaian. Hal ini diwujudkan melalui sinkronisasi arah kerja dengan visi kampus yang berbasis pada keunggulan dan moral Islami. Selain itu, perlu ada penguatan pada mekanisme kontrol mutu agar setiap kebijakan tidak hanya sesuai aturan, tetapi juga mencerminkan karakter keislaman lembaga. Pengarusutamaan nilai Islami di SOP, indikator, dan rubrik kinerja memastikan orientasi spiritual hadir sebagai standar kerja, bukan sekadar slogan. Seluruh unit didorong untuk memetakan kontribusinya terhadap visi–misi, sehingga integrasi bersifat sistemik, terukur, dan berkelanjutan. Untuk menjaga konsistensi, penting mengadakan peninjauan berkala atas kebijakan yang berjalan, disertai umpan balik dari pemangku kepentingan internal. Dengan demikian, integrasi visi–misi Islami menjadi proses yang hidup dan adaptif terhadap dinamika organisasi.

> *"Kami memastikan setiap kebijakan kepegawaian selalu mengacu pada visi dan misi kampus. Dengan begitu, pengelolaan pegawai tidak hanya mengejar target administratif, tetapi juga bernuansa Islami." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa visi–misi kampus menjadi rujukan utama dalam setiap kebijakan. Pengelolaan pegawai diarahkan agar tetap memiliki landasan nilai spiritual. Integrasi semacam ini menempatkan kebijakan sebagai instrumen pencapaian misi keislaman, bukan sekadar pemenuhan regulasi. Dampaknya, arah kerja menjadi lebih konsisten dan bermakna bagi pegawai. Strategi yang dapat diterapkan adalah menautkan setiap program dengan butir visi–misi dalam matriks perencanaan. Dengan begitu, "benang merah" nilai Islami mudah dilacak dari perencanaan hingga evaluasi kinerja.

> *"Visi Islami kami turunkan ke indikator perilaku kerja, seperti ketepatan, kesantunan layanan, dan kejujuran data, agar nilai tidak berhenti di level dokumen." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan pentingnya operasionalisasi nilai ke dalam indikator konkret. Dengan indikator perilaku, nilai menjadi standar observabel yang bisa dievaluasi. Pendekatan ini mengubah visi–misi dari slogan menjadi praktik kerja harian. Rekomendasinya, kembangkan rubrik penilaian yang memadukan kompetensi teknis dan akhlak layanan. Evaluasi berkala atas indikator perilaku akan memperkuat budaya kerja Islami yang konsisten.

> *"Kami membangun peta kontribusi unit terhadap misi kampus, sehingga setiap bagian memahami perannya dalam ekosistem tata kelola Islami." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)*

Ucapan ini menandakan pentingnya pemetaan peran untuk mencegah fragmentasi. Peta kontribusi memudahkan sinkronisasi lintas-unit dan menghindari tumpang tindih program. Dengan peta tersebut, arah kerja menjadi terkoordinasi dan akuntabel. Rekomendasi praktisnya adalah lokakarya penyelarasan rencana kerja unit dengan misi kampus. Hasil lokakarya kemudian ditetapkan sebagai acuan pelaksanaan dan monitoring.

> *"Setiap awal tahun kami lakukan refresh visi–misi dalam bentuk klinik kebijakan, agar program baru tetap berada di koridor nilai Islami dan standar tata kelola." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)*

Pernyataan ini menekankan perlunya siklus pembaruan pemahaman nilai. Klinik kebijakan menjadi ruang konsolidasi pengetahuan dan penyamaan persepsi. Melalui cara ini, integrasi nilai terjaga relevansinya terhadap tantangan baru. Rekomendasi lanjutannya adalah mendokumentasikan temuan klinik sebagai lesson learned lembaga. Dengan dokumentasi tersebut, proses perbaikan menjadi berkelanjutan dan mudah direplikasi.

2) Harmonisasi dengan *Good governance*

Selain mengintegrasikan visi–misi Islami, strategi juga dilakukan dengan mengharmonisasikan prinsip *Good governance*. Nilai Islam dipadukan dengan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih utuh dan diterima seluruh pegawai. Harmonisasi menuntut kejelasan prosedur, jejak audit yang tertib, dan keterbukaan informasi kebijakan sejak tahap perancangan. Di saat bersamaan, mekanisme syura diposisikan sebagai kanal legitimasi moral yang memperkuat penerimaan kebijakan. Untuk menjaga kesetimbangan antara kepastian prosedural dan kebijaksanaan nilai, diperlukan panel penelaah lintas-unit yang berperan sebagai "penjaga" integritas. Evaluasi berbasis data digabungkan dengan pertimbangan etik, sehingga keputusan kuat secara teknis dan sahih secara moral. Dengan pendekatan tersebut, *Good governance* tidak sekadar kompatibel dengan nilai Islam, tetapi saling menyempurnakan.

> *"Kami selalu berusaha agar nilai Islam sejalan dengan prinsip Good governance. Misalnya, keadilan dalam Islam kami terapkan dalam distribusi kerja agar sesuai dengan asas transparansi dan akuntabilitas." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)*

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa harmonisasi dilakukan dengan mencari titik temu antara prinsip Islam dan praktik tata kelola modern. Integrasi ini memperkuat legitimasi kebijakan. Keadilan substansial diproyeksikan melalui parameter yang terbuka dan dapat diaudit. Strategi praktisnya adalah menetapkan rubrik pemerataan beban kerja yang dipublikasikan ke unit. Dengan begitu, penerapan nilai adil terukur dan dipercaya.

> *"Harmonisasi kami wujudkan dengan membuka dokumen rancangan kebijakan untuk umpan balik, sehingga transparansi hadir sejak hulu, bukan hanya pada tahap pengumuman." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)*

Ucapan ini menegaskan pentingnya transparansi proaktif. Ketika rancangan dibuka sejak awal, kualitas dialog meningkat dan resistensi menurun. Praktik ini menggabungkan asas partisipasi (syura) dengan akuntabilitas informasi. Rekomendasinya adalah portal konsultasi kebijakan dengan tenggat dan pelaporan ringkas atas masukan yang diterima. Hasilnya, proses lebih kredibel dan inklusif.

> *"Kami menyiapkan jejak audit untuk setiap keputusan strategis: alasan, opsi, dan risiko yang dipertimbangkan, agar akuntabilitas tidak bergantung pada ingatan individual." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)*

Pernyataan tersebut menunjukkan penguatan akuntabilitas struktural. Jejak audit mencegah multitafsir dan memudahkan evaluasi pascakeputusan. Praktik ini seturut prinsip amanah—setiap langkah dapat dipertanggungjawabkan. Strateginya, gunakan template keputusan yang seragam dan tersimpan di repositori terpusat. Dengan demikian, pembelajaran kelembagaan terakumulasi dan mudah diakses.

> *"Kami menempatkan forum syura lintas-unit sebagai panel etik yang menguji kesesuaian keputusan dengan nilai Islam dan standar profesional." (Wakil Rektor I, 17-9-2025)*

Pernyataan ini menegaskan sinergi antara nilai dan prosedur. Panel syura berfungsi sebagai "penjaga pagar" agar keputusan tidak menyimpang dari amanah dan ihsan. Rekomendasi teknisnya adalah menyusun TOR panel, kriteria telaah, dan mekanisme umpan balik tertulis. Dengan dukungan dokumentasi, hasil syura menjadi referensi kuat bagi implementasi. Alhasil, harmonisasi melahirkan tata kelola yang kokoh secara teknik, legitimit secara moral, dan dipercaya secara sosial.

Temuan observasi yang dihimpun peneliti memperkuat dan menegaskan arah strategi yang sebelumnya ditarik dari data wawancara, khususnya terkait cara-cara operasional mengoptimalkan prinsip *Good governance* yang dipadu dengan nilai-nilai Islam dalam manajemen

kepegawaian. Pola praktik yang tampak di forum pembinaan pegawai dan rapat kebijakan menunjukkan bagaimana strategi kepemimpinan Islami diterapkan untuk membuka ruang partisipasi yang lebih luas, sehingga rekomendasi tentang kepemimpinan berketeladanan dan partisipatif memperoleh pembuktian empirik di lapangan. Pada saat yang sama, penerapan sistem merit dan skema reward–punishment bernuansa Islami memperlihatkan inovasi kebijakan yang memadukan efektivitas tata kelola dengan dimensi spiritualitas, meneguhkan temuan bahwa kinerja dapat ditingkatkan tanpa mengabaikan amanah, keadilan, dan ihsan. Observasi atas rutinitas kelembagaan—mulai dari doa bersama, etika komunikasi, hingga penggunaan simbol religius—menampilkan konsistensi budaya kerja Islami yang mendukung efektivitas tata kelola, karena nilai syura dan ukhuwah terinternalisasi dalam interaksi sehari-hari. Di ranah teknologi, optimalisasi SIMPEG, BKD online, dan sistem absensi memberi bukti langsung bahwa strategi digitalisasi yang berlandaskan nilai ihsan mampu meningkatkan efisiensi proses sekaligus menjaga standar etika data dan layanan. Keseluruhan temuan ini memperlihatkan koherensi antara tataran kebijakan, kepemimpinan, budaya, dan infrastruktur digital, sehingga strategi yang direkomendasikan tidak hanya konseptual, melainkan teruji dalam praktik. Dengan demikian, observasi berfungsi sebagai jembatan verifikatif yang memastikan bahwa tema-tema strategis, kepemimpinan Islami, inovasi kebijakan, penguatan budaya kerja, dan efisiensi digital berbasis ihsan, selaras dengan dinamika operasional unit kepegawaian. Rangkuman indikator, sasaran observasi, serta tema-tema kunci tersebut disajikan secara ringkas pada Tabel 14.

Tabel 14. Hasil Kodifikasi Data Observasi Tentang Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup

No	Indikator	Sasaran Observasi	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Strategi kepemimpinan dalam mendorong partisipasi pegawai berbasis nilai Islami	Forum pembinaan pegawai dan rapat kebijakan	Strategi kepemimpinan Islami	Peningkatan partisipasi pegawai
2	Inovasi kebijakan kepegawaian yang memadukan efektivitas governance dan spiritualitas	Penerapan sistem merit dan reward–punishment Islami	Inovasi kebijakan	Integrasi governance–spiritualitas
3	Praktik penguatan budaya kerja Islami dalam mendukung efektivitas tata kelola	Rutinitas kelembagaan: doa bersama, etika komunikasi, simbol religius	Budaya kerja Islami	Efektivitas tata kelola
4	Implementasi strategi digitalisasi berbasis nilai ihsan untuk meningkatkan efisiensi	Optimalisasi SIMPEG, BKD online, dan sistem absensi	Efisiensi digitalisasi	Nilai ihsan dalam sistem digital

Strategi kepemimpinan Islami tampak menonjol pada forum pembinaan pegawai dan rapat kebijakan, di mana pimpinan membuka sesi dengan penguatan niat kerja sebagai amanah. Agenda disampaikan jelas, disertai indikator keberhasilan dan peran masing-masing unit agar tidak ada area abu-abu. Pimpinan memberikan ruang tanya jawab yang setara, namun tetap menutup diskusi dengan penegasan tenggat dan standar mutu. Bahasa yang digunakan santun, menghindari personalisasi masalah, dan selalu mengaitkan keputusan dengan nilai keadilan dan kemaslahatan. Contoh keteladanan—datang tepat waktu, menuntaskan tugas, dan transparan atas keterbatasan—menjadi pengungkit perilaku tim. Rencana tindak lanjut dirumuskan bersama dan dicatat dalam berita acara yang dapat dilacak

progresnya. Ketika terjadi deviasi, pimpinan mengedepankan bimbingan dan koreksi yang proporsional ketimbang teguran keras di muka umum. Pola ini selaras dengan temuan wawancara bahwa kepemimpinan amanah dan partisipatif adalah motor optimalisasi tata kelola di kampus.

Peningkatan partisipasi pegawai terlihat dari semakin aktifnya kontribusi dalam rapat kebijakan dan klinik perencanaan program. Fasilitator menggunakan metode pengumpulan ide yang inklusif—brainstorming, kartu saran, hingga jajak pendapat singkat—agar suara pegawai non-struktural turut terekam. Usulan diprioritaskan dengan matriks dampak-kemungkinan sehingga diskusi fokus pada solusi yang realistis. Panitia memastikan representasi lintas unit hadir sehingga kebijakan lebih kontekstual terhadap realitas layanan. Hasil perumusan dikembalikan ke kontributor untuk validasi cepat sebelum ditetapkan sebagai keputusan. Daftar usulan yang belum terakomodasi dicatat untuk siklus berikutnya agar akumulasi aspirasi tidak hilang. Kehadiran meningkat dan turn-taking lebih merata, menunjukkan rasa aman untuk berpendapat. Praktik ini mendukung narasi wawancara bahwa budaya musyawarah memperkuat kualitas kebijakan sekaligus rasa memiliki terhadap keputusan.

Inovasi kebijakan terlihat pada pembaruan prosedur merit dan penyelarasan reward–punishment dengan indikator kinerja yang terukur. Tim merancang rubrik penilaian yang menggabungkan output, perilaku kerja, dan kontribusi tim sehingga penilaian tidak semata berbasis angka. Prototipe formulir penilaian diuji pada sejumlah unit, lalu direvisi berdasarkan umpan balik pengguna. Jalur banding dipersingkat dengan panel kecil independen agar keberatan cepat ditangani tanpa mengganggu ritme layanan. Dokumentasi before–after disusun untuk menunjukkan dampak kebijakan terhadap waktu layanan dan kepuasan pegawai. Sinkronisasi dengan regulasi nasional dilakukan melalui crosswalk dokumen sehingga tidak terjadi mismatch aturan. Komunikasi perubahan kebijakan dikemas dalam infografik sederhana dan sesi tanya jawab terbuka.

Seluruh rangkaian menguatkan temuan wawancara bahwa inovasi efektif ketika ditopang standar yang adil dan mudah dieksekusi.

Integrasi governance–spiritualitas tampak dalam cara kebijakan baru selalu diikat pada nilai amanah, keadilan, dan ihsan. Pembukaan forum sering diawali pengingat singkat tentang tujuan bekerja sebagai ibadah yang menuntut akurasi data dan pelayanan terbaik. Kriteria penilaian kinerja menyertakan catatan etika kerja, seperti kejujuran pelaporan dan kepedulian antarpegawai. Keputusan promosi diiringi rencana pembinaan karakter agar tanggung jawab baru tidak hanya kuat secara teknis, tetapi juga matang secara moral. Saat kebijakan berpotensi menimbulkan kecemburuan, penjelasan dilakukan dengan data dan rujukan nilai keadilan agar bisa diterima secara batiniah. Pelatihan singkat mengaitkan kasus operasional dengan dalil nilai, sehingga praktik harian terasa selaras dengan identitas kampus Islami. Evaluasi tidak berhenti pada angka, melainkan menilai keberlanjutan perilaku yang mencerminkan nilai. Hal ini meneguhkan hasil wawancara bahwa spiritualitas yang terintegrasi meningkatkan legitimasi dan kepatuhan kebijakan.

Budaya kerja Islami mengemuka lewat rutinitas kelembagaan seperti doa pembuka, etika komunikasi, dan simbol religius yang proporsional. Doa singkat menghadirkan suasana tenang dan menyatukan niat sebelum layanan dimulai. Etika komunikasi ditegakkan—menggunakan sapaan yang hormat, menghindari nada menggurui, dan fokus pada solusi. Simbol-simbol religius ditempatkan secukupnya untuk mengingatkan nilai, bukan sekadar ornamen. Budaya meminta maaf bila keliru dan segera memperbaiki menjadi kebiasaan yang diapresiasi atasan. Pengingat waktu ibadah disesuaikan dengan jadwal puncak layanan sehingga tidak mengganggu antrean. Apresiasi atas perilaku ihsan diberikan dalam bentuk pengakuan terbuka di forum tim. Seluruh praktik ini mengonfirmasi temuan wawancara bahwa budaya Islami yang hidup memperkuat motivasi dan etos kerja.

Efektivitas tata kelola meningkat seiring berjalannya budaya kerja Islami yang konsisten. Rapat mulai tepat waktu dan berakhir dengan daftar

tindak lanjut yang jelas serta penanggung jawab tertera. Waktu siklus layanan menurun karena koordinasi antarmeja lebih disiplin dan transparan. Audit internal mencatat penurunan temuan berulang, menandakan proses makin terkendali. Handover tugas pada saat rotasi personel berjalan mulus berkat template dan panduan baku. Konflik kecil diselesaikan cepat melalui mediasi ringan berbasis adab, tanpa perlu eskalasi berkepanjangan. Data keluhan dipakai sebagai bahan micro-training untuk mencegah kasus serupa. Deret bukti ini selaras dengan wawancara yang menautkan budaya Islami dengan perbaikan kinerja organisasi secara terukur.

Efisiensi digitalisasi terlihat dari optimalisasi SIMPEG, BKD daring, dan sistem absensi yang memangkas langkah manual. Pengajuan layanan beralih ke tiket digital dengan tracking status yang dapat diakses pemohon. Daftar periksa pra-unggah mengurangi berkas bolak-balik karena kekurangan dokumen. Waktu rata-rata penyelesaian administrasi menurun, dan variasi mutu antarpetugas mengecil berkat antarmuka yang menstandar. Pelatihan kilat dan FAQ interaktif membantu pengguna baru menyesuaikan diri tanpa mengganggu jam layanan. Dashboard ringkas memberi pimpinan pandangan harian atas beban kerja dan titik macet. Integrasi sederhana dengan arsip fisik dilakukan melalui kode QR agar pelacakan konsisten. Hasil ini menguatkan wawancara bahwa digitalisasi menjadi tulang punggung efisiensi tata kelola.

Nilai ihsan dalam sistem digital tercermin dari perhatian terhadap keamanan data, akses yang adil, dan pengalaman pengguna yang manusiawi. Kredensial akun dijaga ketat, log akses direview, dan data sensitif tidak ditampilkan di ruang publik. Panduan langkah dilengkapi contoh kasus agar pengguna memahami konteks, bukan hanya mengklik tombol. Layanan prioritas diatur transparan—misalnya untuk keadaan darurat—dengan catatan agar tidak mengorbankan keadilan antrean. Notifikasi dibuat jelas, tidak bertele-tele, dan menyebutkan solusi praktis jika terjadi kegagalan unggah. Staf helpdesk merespons dengan empati, menyeimbangkan ketegasan prosedur dengan kemudahan yang wajar. Uji

coba antarmuka melibatkan perwakilan unit agar fitur baru benar-benar menyentuh kebutuhan nyata. Pendekatan ini menegaskan temuan wawancara bahwa ihsan adalah standar mutu yang menyatukan keberfungsian sistem dan kehormatan pengguna.

Hasil penelaahan dokumentasi memperkuat kesimpulan yang telah dibangun dari wawancara dan observasi, menunjukkan konsistensi antara desain kebijakan, praktik operasional, dan jejak administratif yang tertulis. Dokumen rencana strategis beserta laporan sosialisasi kebijakan menegaskan keterbukaan arah dan tahapan implementasi, sehingga transparansi strategi peningkatan tata kelola Islami tidak hanya bersifat deklaratif, melainkan terekam dalam artefak kelembagaan yang terstruktur. Laporan inovasi layanan kepegawaian dan dokumentasi program digital memperlihatkan kesinambungan antara gagasan pembaruan dan akuntabilitas pelaksanaannya, lengkap dengan indikator capaian, alur kerja, serta mekanisme evaluasi yang bernafaskan nilai amanah dan ihsan. Di sisi lain, panduan pelatihan SIMPEG dan laporan uji coba sistem menjadi bukti bahwa strategi digitalisasi dirancang responsif—mengakomodasi umpan balik pengguna, mengoreksi kendala teknis, dan memastikan kesiapan SDM—sehingga inovasi SIMPEG Islami tidak berhenti pada aspek teknis, tetapi berpijak pada nilai keadilan, keamanan data, dan kemaslahatan layanan. Kumpulan dokumen ini menyajikan audit trail yang rapi, memungkinkan verifikasi silang atas klaim transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas yang sebelumnya muncul dalam narasi wawancara dan temuan observasi. Keterpaduan antar-sumber data juga tercermin dari keselarasan istilah, target kinerja, dan jadwal implementasi, yang bersama-sama membentuk bukti triangulatif atas strategi penguatan tata kelola berbasis nilai Islam. Dengan demikian, dokumentasi berfungsi sebagai pengikat metodologis yang meneguhkan koherensi antara perencanaan strategis, inovasi layanan, dan pengembangan sistem digital yang berkarakter Islami. Ringkasan indikator, jenis dokumen yang dianalisis, serta tema-tema kunci yang mendasari strategi tersebut dirangkum pada Tabel 15.

Tabel 15. Hasil Kodifikasi Data Dokuementasi Tentang Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup

No	Indikator	Jenis Dokumen yang Dianalisis	Tema Data 1	Tema Data 2
1	Transparansi strategi peningkatan tata kelola Islami	Dokumen rencana strategis, laporan sosialisasi kebijakan	Keterbukaan strategi	Peningkatan tata kelola Islami
2	Akuntabilitas implementasi inovasi pelayanan kepegawaian	Laporan inovasi layanan kepegawaian, dokumentasi program digital	Inovasi pelayanan	Akuntabilitas digital Islami
3	Responsivitas strategi pengembangan SIMPEG Islami	Panduan pelatihan SIMPEG, laporan uji coba sistem	Inovasi SIMPEG Islami	Responsivitas digitalisasi

Dokumen rencana strategis menunjukkan keterbukaan strategi yang sistematis dan mudah ditelusuri. Ikhtisar kebijakan memuat peta jalan multi-tahun, tonggak capaian, dan indikator terukur yang dijabarkan per unit, sehingga arah perubahan dipahami sejak awal. Lampiran analisis pemangku kepentingan menjelaskan alasan prioritas program beserta risiko dan mitigasinya, membuat rasional kebijakan dapat diuji secara publik. Laporan sosialisasi kebijakan merekam pertanyaan kritis dari peserta dan jawaban resmi, termasuk komitmen tindak lanjut pada butir-butir yang belum tuntas. Versi dokumen diberi nomor edisi, tanggal, dan log perubahan, yang mengurangi ambiguitas interpretasi di lapangan. Kanal distribusi—surel institusi, papan pengumuman digital, dan repositori internal—dicatat untuk memastikan akses setara. Tersedia formulir umpan balik yang menaut langsung ke tim penyusun untuk menyerap saran perbaikan konten dan teknis pelaksanaan. Keseluruhan jejak ini memperlihatkan keterbukaan strategi sebagai praktik konsisten, bukan sekadar jargon.

Peningkatan tata kelola Islami dalam rencana strategis tercermin dari keterkaitan tujuan, program, dan indikator dengan nilai amanah, adil, dan ihsan. Narasi program tidak hanya menetapkan target efisiensi, tetapi juga standar etika layanan, seperti kejujuran pelaporan dan adab komunikasi antarpemangku kepentingan. Matriks penyelarasan menautkan nilai dengan SOP, alur kerja, dan kompetensi yang dibutuhkan agar internalisasi nilai berjalan operasional. Laporan sosialisasi menggarisbawahi pentingnya evaluasi berkala berbasis bukti, termasuk pengukuran kepuasan layanan dari sudut pandang pemohon. Penegasan jadwal review dan mekanisme koreksi arah memastikan perbaikan berkelanjutan, selaras dengan semangat islah. Dokumen pendukung menampilkan contoh indikator bernuansa nilai—misalnya proporsionalitas beban kerja dan pelindungan data—yang melengkapi metrik kuantitatif. Rancangan tata kelola menempatkan teladan pimpinan dan musyawarah sebagai pengikat implementasi. Dengan demikian, peningkatan tata kelola berwajah teknis sekaligus moral, memperkuat legitimasi kebijakan.

Laporan inovasi layanan kepegawaian memperlihatkan peta perubahan proses dari manual menjadi digital yang berdampak pada waktu siklus, akurasi, dan jejak audit. Setiap inisiatif didokumentasikan dengan tujuan, ruang lingkup, dan indikator hasil, serta dilengkapi studi kasus sebelum–sesudah untuk menunjukkan nilai tambah. Dokumentasi program digital menampilkan diagram alur yang meminimalkan titik rawan kesalahan dan duplikasi entri. Bukti dukung—tangkapan layar antarmuka, spesifikasi formulir, dan standar data—membuat rancangan dapat direplikasi di unit lain. Laporan juga memuat umpan balik pengguna dan daftar perbaikan versi berikutnya, menandakan inovasi sebagai proses iteratif. Pengaturan prioritas layanan tertuang jelas agar transisi tidak mengganggu layanan inti. Pelatihan singkat dan panduan ringkas disiapkan untuk memperkecil kurva pembelajaran pengguna baru. Seluruh paket dokumen menegaskan inovasi pelayanan sebagai upaya sistemik, bukan sporadis.

Akuntabilitas digital Islami tampak saat laporan inovasi menautkan peningkatan kinerja dengan prinsip amanah dan keadilan prosedural. Setiap fitur baru dicantumkan pengendaliannya: hak akses berdasar peran, log aktivitas, dan protokol koreksi data, sehingga tanggung jawab personal dan unit terjaga. Pedoman etika digital menegaskan larangan berbagi kredensial, tata cara verifikasi dokumen, dan adab komunikasi daring saat terjadi kendala. Lembar evaluasi menilai bukan hanya uptime sistem, tetapi juga kejujuran dan ketelitian input, menunjukkan perhatian pada kualitas moral data. Tindak lanjut temuan audit TI dideskripsikan dengan penanggung jawab dan tenggat, menjaga disiplin penyempurnaan. Laporan progres menahan diri dari klaim berlebihan dan mengakui keterbatasan, sembari menyajikan rencana perbaikan yang realistis. Kanal pelaporan insiden terbuka dan terdokumentasi, menambah kepercayaan pengguna pada tata kelola digital. Dengan cara ini, akuntabilitas hadir sebagai kombinasi kontrol teknis dan integritas perilaku.

Panduan pelatihan SIMPEG dan laporan uji coba sistem menunjukkan inovasi SIMPEG Islami yang berorientasi pada kemudahan, keamanan, dan keselarasan nilai. Materi pelatihan bertingkat—orientasi, praktik kasus, dan troubleshooting—membantu pengguna dengan literasi digital beragam. Catatan versi menyoroti fitur yang mendukung amanah data, seperti validasi input dan checksum berkas, serta penandaan dokumen yang belum lengkap. Uji coba dilakukan pada unit percontohan dengan skenario nyata; hasilnya dihimpun untuk menyempurnakan antarmuka dan alur kerja. Di dokumen, integrasi dengan aplikasi e-kinerja dan absensi dijelaskan, termasuk alur fallback saat gangguan teknis. Form umpan balik cepat—berbasis QR—mempercepat perolehan masukan pascapelatihan. Laporan menampilkan indikator adopsi yang meningkat seiring perbaikan versi, mengindikasikan penerimaan lapangan. Inovasi diposisikan sebagai sarana memuliakan layanan, bukan sekadar automasi proses.

Responsivitas digitalisasi tampak dari cara tim pengembang menindaklanjuti masukan pengguna dalam siklus perbaikan yang

terdokumentasi. Laporan uji coba menyajikan daftar isu prioritas, estimasi waktu perbaikan, dan status penyelesaian yang diperbarui berkala. Sesi klinik pascapelatihan dicatat, termasuk pertanyaan berulang dan solusi yang kemudian dimasukkan ke FAQ resmi. Panduan penggunaan direvisi cepat dengan penambahan contoh isian dan pesan kesalahan yang lebih komunikatif. Terdapat komitmen waktu tanggap helpdesk yang realistis dan bukti pemenuhan service level. Kebijakan akses menimbang keadilan—misalnya opsi assisted submission bagi unit dengan keterbatasan perangkat—tanpa mengorbankan keamanan. Catatan dampak menunjukkan penurunan antrean luring dan koreksi data setelah iterasi ketiga. Seluruh pola ini menegaskan bahwa respons yang cepat, santun, dan berbasis nilai mempercepat keberhasilan digitalisasi yang berkelanjutan.

B. Pembahasan

1. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup

Proses implementasi prinsip-prinsip *Good governance* terintegrasi nilai-nilai Islam di IAIN Curup bertumpu pada pemahaman nilai yang relatif mapan dan telah bergerak menuju internalisasi dalam kebiasaan kerja sehari-hari. Data menunjukkan konsensus atas amanah, adil, ihsan, dan syura sebagai rujukan etik yang diformalkan dalam arah kebijakan dan dipraktikkan dalam rutinitas organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya di perguruan tinggi keagamaan dan lembaga layanan publik bernuansa Islam yang menemukan bahwa konsensus nilai memperkecil jarak antara aturan tertulis dan praktik.[125] Namun, berbeda dengan riset yang mengklaim internalisasi nilai berlangsung seragam lintas unit,[126] data di Curup memperlihatkan kedalaman internalisasi yang

[125] Ayeshah A. Alazmi, "School Leadership in Context: The Influence of Islamic Values and Beliefs on Kuwaiti School Principal Practices," *International Journal of Leadership in Education* 28, no. 3 (2025): 618–38, https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2292148.

[126] Hamid E. Ali, "Governance and Global Collaboration in Non-Democratic Countries," *Public Administration Review* 85, no. 4 (2025): 1038–69, https://doi.org/10.1111/puar.13897.

bervariasi, terutama dipengaruhi paparan pelatihan, rotasi personel, dan beban layanan. Perbedaan ini logis karena konteks organisasi yang lebih heterogen dan dinamika akademik–administratif yang fluktuatif. Implikasinya, penguatan harus diarahkan pada pemerataan literasi nilai–kebijakan, program onboarding berbasis nilai, serta mekanisme mentoring lintas unit agar konsensus nilai benar-benar menjadi habitus bersama, bukan hanya narasi institusional.

Dimensi akuntabilitas dan transparansi tampil sebagai penggerak implementasi melalui keterbukaan rasionalitas keputusan, dokumentasi putusan, audit trail pelaporan, dan evaluasi berkala. Hal ini memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang menegaskan bahwa kombinasi akuntabilitas vertikal–horizontal dan akuntabilitas transendental (perspektif Islami) meningkatkan integritas personal dan kolektif serta menurunkan ruang deviasi kebijakan.[127] Yang berbeda dari literatur e-government di sektor publik Indonesia adalah bukti lapangan tentang keterlambatan input data pada jam puncak tidak berakar pada resistensi, melainkan pada kapasitas teknis dan manajerial—sementara riset lain kerap mengaitkannya dengan budaya kerja permisif.[128] Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh keberadaan SOP yang sudah relatif matang di Curup dan budaya audit internal yang aktif, sehingga area masalah bergeser dari komitmen ke aspek daya dukung (tools–skills–time). Implikasinya, intervensi kebijakan perlu menitikberatkan pada manajemen beban kerja, pelatihan pelaporan berbasis bukti, serta tata kelola SLA dan early warning system mutu data, agar siklus plan–do–check–act berjalan stabil dan transparansi tidak berhenti pada publikasi dokumen, tetapi pada kejelasan alasan dan akses informasi yang setara.

---

[127] Vincent Mabillard and Raphaël Zumofen, "Debate: The Transparency–Accountability Relationship Depends on the Context and the Issues at Stake," *Public Money & Management* 40, no. 2 (2020): 89–90, https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1665365.

[128] Beomgeun Cho, "Bibliometric Analysis of Academic Papers Citing Dunleavy et al.'s (2006) 'New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance': Identifying Research Clusters and Future Research Agendas," *Administration & Society* 55, no. 5 (2023): 892–920, https://doi.org/10.1177/00953997231157753.

Ranah partisipasi berbasis syura dan koordinasi lintas unit memperlihatkan bagaimana legitimasi prosedural bertemu legitimasi moral untuk menurunkan resistensi implementasi. Ini menguatkan temuan riset deliberative governance yang menunjukkan bahwa inklusivitas diskursus meningkatkan kualitas keputusan, mempercepat eksekusi, dan memperluas kepemilikan kebijakan di kalangan pelaksana.[129] Berbeda dengan penelitian yang menilai forum-forum syura sering simbolik, data Curup menunjukkan desain forum yang memetakan pro–kontra secara eksplisit, menyediakan umpan balik terdokumentasi, dan mengikat pelaksanaan pada komitmen bersama;[130] perbedaan ini kemungkinan muncul karena adanya kalender kebijakan yang disinkronkan, insentif partisipasi, dan peran fasilitator internal. Ketika variasi partisipasi masih terjadi di unit dengan beban akademik tinggi, penyebabnya lebih pada kendala waktu ketimbang enggan terlibat. Implikasinya, organisasi perlu menginstitusikan "arsitektur musyawarah" (ritme, peran, dan produk forum), mengintegrasikan perangkat tracking tindak lanjut, dan merancang skema insentif–pengakuan agar partisipasi menjadi kebiasaan bernilai, bukan aktivitas *ad hoc*.

Transformasi digital yang dipandu etika Islam menjadi pengungkit efektivitas–efisiensi sekaligus arena uji integritas nilai dalam teknologi. Bukti percepatan layanan, peningkatan akurasi, dan penurunan kesalahan berulang mengonfirmasi literatur e-service dan tata kelola digital di kampus yang menempatkan kontrol akses, keamanan data, dan audit trail sebagai prasyarat mutu; integrasi nilai ihsan dan amanah memperkaya temuan tersebut dengan dimensi etika kerja dan perlindungan data.[131] Yang berbeda

---

[129] Daan Jacobs and Wesley Kaufmann, "The Right Kind of Participation? The Effect of a Deliberative Mini-Public on the Perceived Legitimacy of Public Decision-Making," *Public Management Review* 23, no. 1 (2021): 91–111, https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1668468.

[130] He Huang et al., "A Collaborative Group Decision-Support System: The Survey Based Multi-Actor Multi-Criteria Analysis (MAMCA) Software," *Journal of the Operational Research Society* 76, no. 5 (2025): 844–65, https://doi.org/10.1080/01605682.2024.2398114.

[131] Yu-Che Chen et al., "Artificial Intelligence and Public Values: Value Impacts and Governance in the Public Sector," *Sustainability* 15, no. 6 (2023): 4796, https://doi.org/10.3390/su15064796.

dari studi lain yang mencatat digitalisasi memicu "automated opacity,"[132] data Curup menunjukkan transparansi justru meningkat berkat metrik kinerja rutin, validasi hulu, dan kanal sanggah digital; perbedaan ini dapat dijelaskan oleh desain sistem yang mengedepankan verifikasi data dan pelaporan periodik, bukan semata otomasi proses. Ketimpangan literasi digital dan lonjakan trafik pada jam sibuk tetap muncul, namun terkelola melalui pelatihan bertahap, penguatan infrastruktur, dan perbaikan iteratif. Implikasinya, strategi digital perlu diikat pada techno-ethics Islami: kebijakan tiered access, edukasi adab digital (ketelitian input, kejujuran pelaporan, kesantunan layanan), dan governance metrik yang disosialisasikan terbuka agar efisiensi tidak mengorbankan integritas.

Aspek keadilan–amanah dalam distribusi kerja, promosi, dan penghargaan serta responsivitas layanan melengkapi rantai implementasi dengan dampak motivasional dan kohesif. Data tentang matriks beban kerja, kriteria promosi terdokumentasi, kanal sanggah, dan layanan keluhan berbasis syura sejalan dengan penelitian merit-based HR di institusi publik bernuansa religius yang menunjukkan peningkatan motivasi, kepercayaan institusional, dan kohesi unit.[133] Perbedaan dengan studi yang menemukan bias patronase[134] persisten muncul lebih kecil di Curup, kemungkinan karena keterbukaan kriteria dan rekam jejak kinerja yang makin rapi; bila persepsi favoritisme sesekali tampak pada fase transisi, penyebab utamanya biasanya sosialisasi kriteria yang belum merata atau data historis yang belum lengkap. Hal ini memberikan pelajaran penting bahwa meritokrasi membutuhkan komunikasi intensif dan literasi data, bukan hanya regulasi

[132] Marjolaine Rostain and Ruthanne Huising, "Vicarious Coding: Breaching Computational Opacity in the Digital Era," *Academy of Management Journal* 67, no. 2 (2024): 359–81, https://doi.org/10.5465/amj.2021.0150.

[133] Rostain and Huising, "Vicarious Coding."

[134] Shaowei Chen, "Enhancing or Attenuating? How Patronage Ties Moderate the Impact of Performance Feedback on Performance Improvement in the Public Sector," *Public Management Review* 0, no. 0 (n.d.): 1–20, https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2389206.

[135]. Implikasinya, penguatan ke depan perlu menajamkan sistem portofolio kinerja yang dapat diaudit, memperluas ruang klarifikasi dan banding, serta menautkan penghargaan–sanksi dengan pembinaan berbasis ihsan supaya motivasi bersifat intrinsik, loyalitas bertumbuh karena rasa adil, dan pengalaman layanan terasa responsif serta berempati. Secara keseluruhan, data menegaskan bahwa implementasi di IAIN Curup membentuk ekosistem nilai–mekanisme–teknologi yang saling menopang; fokus penguatan yang realistis ialah pemerataan kapasitas, sinkronisasi lintas unit, dan komunikasi transparan agar integrasi *Good governance*–nilai Islami kian konsisten, terukur, dan berdampak.

2. Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Yang Mendukung Serta Menghambat Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN Curup

Set data pertama menyoroti hambatan struktural yang paling sering mengemuka—birokrasi berlapis, mismatch kapasitas SDM, dan keterbatasan infrastruktur digital—yang menghambat penerapan prinsip akuntabilitas, efisiensi, dan transparansi bernuansa Islami. Secara teoritis, perspektif institusional dan kontinjensi menjelaskan bahwa desain struktur dan kapabilitas menentukan derajat kelincahan proses;[136] struktur yang panjang menaikkan biaya koordinasi,[137] sementara kompetensi dan kesiapan teknologi menjadi prasyarat akuntabilitas operasional. Data di lapangan menunjukkan antrian persetujuan, dependensi antarbagian, serta beban teknis yang tidak merata sebagai sumber penundaan dan ketidakterlacakan

[135] Amelia Acker et al., "Guest Editorial: Special Issue – Perspectives on Data Literacies," *Information and Learning Sciences* 125, nos. 3–4 (2024): 157–62, https://doi.org/10.1108/ILS-03-2024-266.

[136] Zhen Zhu and Xinlin Tang, "Effect of Integration Capabilities with Channel Distributors on Supply Chain Agility in Emerging Markets: An Institution-Based View Perspective," *Journal of Enterprise Information Management* 36, no. 2 (2023): 381–408.

[137] Yinqiu Tang and Hongjiang Yao, "Watch Out for the Hidden Costs of Subcontracting in Construction Projects: The Impacts of Subcontractor Dispersion," *Journal of Construction Engineering and Management* 149, no. 11 (2023): 04023113, https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-13307.

keputusan. Temuan ini selaras dengan penelitian terdahulu di sektor publik yang mendapati SOP kaku dan kapasitas TI rendah sebagai "bottleneck" tata kelola, serta menunjukkan dampak langsung pada kualitas layanan.[138] Namun, studi lain yang berbeda melaporkan bahwa organisasi yang lebih kecil atau yang telah menyederhanakan proses inti mampu bergerak lebih gesit; perbedaan biasanya disebabkan skala regulasi, beban administrasi, dan strategi investasi digital yang tidak setara.[139] Implikasi yang muncul adalah kebutuhan redesign proses (pemangkasan titik kendali, definisi RACI yang tegas), perencanaan kompetensi berbasis gap analysis, dan investasi bertahap pada arsitektur sistem yang mendukung jejak audit. Penekanan pada nilai amanah dan ihsan dapat dikonkretkan menjadi kontrol akses berbasis peran, validasi data di hulu, dan publikasi standar layanan (SLA) yang terukur. Dengan cara ini, koreksi struktural bukan sekadar teknis, tetapi juga aktualisasi nilai Islam dalam arsitektur kerja sehari-hari.

Set data kedua berfokus pada faktor cultural, resistensi terhadap perubahan, praktik informal yang permisif, dan kebiasaan kerja yang kurang akuntabel, yang kerap menetralkan dampak kebijakan bernilai Islami. Teori perubahan terencana dan budaya organisasi menjelaskan bahwa norma informal, patronase, serta toleransi pelanggaran kecil menciptakan inertia terhadap transparansi dan meritokrasi.[140] Data memperlihatkan keberatan pada absensi digital, evaluasi berbasis poin, atau pembiasaan dokumentasi sebagai bentuk resistensi yang berakar pada rasa tidak nyaman diawasi dan preferensi jalur informal. Penelitian terdahulu mendukung bahwa praktik kedekatan personal dan budaya "saling maklum" terhadap keterlambatan

---

[138] Christopher K Ansell et al., "The Loss of Capacity in Public Organizations: A Public Administration Challenge," *Perspectives on Public Management and Governance* 4, no. 1 (2021): 24–29, https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaa025.

[139] Marcello Cosa and Riccardo Torelli, "Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems," *Global Journal of Flexible Systems Management* 25, no. 3 (2024): 445–66, https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9.

[140] Tianhan Gui, "Behind Closed Doors: Informal Influence on United Nations Staffing and Pathologies of International Bureaucracies," *Global Policy* 15, no. 4 (2024): 615–30, https://doi.org/10.1111/1758-5899.13370.

melemahkan disiplin serta kinerja kolektif.[141] Meski demikian, ada studi yang berbeda dan melaporkan budaya kepatuhan tinggi ketika kepemimpinan konsisten memberi teladan dan kanal umpan balik dibangun secara aman; perbedaan kerap bersumber dari kualitas role modeling, konsistensi sanksi-apresiasi, dan ruang partisipasi yang bermakna.[142] Implikasi bagi konteks ini adalah paket intervensi budaya: peneguhan role model pimpinan, komunikasi perubahan yang empatik, quick wins yang tampak manfaatnya, serta penegakan reward–punishment yang proporsional dan transparan. Seluruh intervensi kultural tersebut perlu dipautkan pada narasi nilai (amanah, ‘adl, ihsan) agar kepatuhan bersifat intrinsik, bukan sekadar takut sanksi.

Set data ketiga menempatkan kepemimpinan bernilai Islami (amanah, adil, syura) sebagai pendorong internal paling kuat untuk menggerakkan partisipasi dan memperbaiki mutu keputusan. Kerangka kepemimpinan Islam dan teori partisipasi menegaskan bahwa teladan etis, keadilan prosedural, dan pelibatan bermakna meningkatkan trust, keterikatan psikologis, serta perilaku kewargaan organisasi.[143] Data menunjukkan gaya kepemimpinan yang memadukan musyawarah dan ketegasan batas waktu, didukung dokumentasi keputusan serta umpan balik berjenjang, mampu menurunkan resistensi dan menaikkan kepemilikan kebijakan. Temuan ini didukung banyak penelitian yang mengaitkan syura dengan kualitas implementasi kebijakan dan akuntabilitas substantif.[144] Di sisi lain, studi berbeda menekankan efektivitas gaya direktif saat krisis atau tenggat ketat;

---

[141] Merrick Osborne and Mohammad Atari, “Moral Diversity Fosters Cultural Looseness and Unpunished Norm Violations,” preprint, OSF, February 8, 2024, https://doi.org/10.31234/osf.io/68zwd.

[142] Amanuel G. Tekleab et al., “Translating Corporate Social Responsibility into Action: A Social Learning Perspective,” *Journal of Business Ethics* 171, no. 4 (2021): 741–56, https://doi.org/10.1007/s10551-020-04447-y.

[143] Lutfi Nurcholis et al., “Peningkatan Komitmen Afektif Berbasis Islamic Work Ethics, Spiritual Leadership Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior,” *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 15, no. 3 (2022): 234–54, https://doi.org/10.26623/jreb.v15i3.5852.

[144] Putry Kartika Aprilya and Agus Tohawi, “Implementasi Prinsip Syura Dalam Sistem Pemerintahan Daerah,” *Islamic Law: Jurnal Siyasah* 9, no. 1 (2024): 1–15, https://doi.org/10.53429/iljs.v9i1.593.

perbedaan umumnya terjadi karena kebutuhan kecepatan dan kejelasan komando pada fase tertentu dari siklus kebijakan.[145] Implikasi praktisnya adalah menerapkan "situational syura": ruang partisipasi dibuka pada tahap perumusan dan mitigasi risiko, sementara keputusan final diikat tenggat, otoritas jelas, dan kriteria argumentatif terdokumentasi. Integrasi nilai Islam menjadi nyata saat mekanisme partisipatif tidak berhenti pada forum, tetapi diterjemahkan ke SOP, indikator kinerja, serta ritme evaluasi yang konsisten.

Set data keempat mengulas faktor eksternal, regulasi pemerintah, kebijakan Kemenag, dan tuntutan akreditasi, serta komitmen institusional yang menjembatani standar eksternal dengan nilai Islam internal kampus. Teori isomorfisme institusional menjelaskan bagaimana standar nasional mendorong konvergensi praktik baik, meningkatkan dokumentasi, auditabilitas, dan konsistensi proses.[146] Data memperlihatkan bahwa kejelasan regulasi dan kerangka akreditasi mempercepat pematangan dokumen, pelacakan kinerja, dan penyelarasan prosedur dengan asas transparansi serta akuntabilitas. Penelitian terdahulu yang mendukung menunjukkan akreditasi sebagai katalis mutu,[147] sementara riset berbeda mengingatkan risiko "ritual compliance" jika kapasitas rendah dan pelaporan menjadi beban administratif semata.[148] Perbedaan ini umumnya berpangkal pada kualitas pendampingan, kesiapan sistem informasi, dan kepemimpinan perubahan di level unit. Implikasi yang diusulkan adalah memadukan kepatuhan regulatif dengan penguatan kapasitas internal

---

[145] Shiming Zheng et al., "Crisis Lifecycle, Policy Response, and Policy Effectiveness," *Public Management Review*, Routledge, February 1, 2023, world, https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2021.1972683.

[146] Gilbert Kwabena Amoako et al., "Institutional Isomorphism, Environmental Management Accounting and Environmental Accountability: A Review," *Environment, Development and Sustainability* 23, no. 8 (2021): 11201–16, https://doi.org/10.1007/s10668-020-01140-y.

[147] David S. Hong et al., "Accreditation Program for Excellence (APEx): A Catalyst for Quality Improvement," *Practical Radiation Oncology* 11, no. 2 (2021): 101–7, https://doi.org/10.1016/j.prro.2020.10.014.

[148] Bert George et al., "Red Tape, Organizational Performance, and Employee Outcomes: Meta-analysis, Meta-regression, and Research Agenda," *Public Administration Review* 81, no. 4 (2021): 638–51, https://doi.org/10.1111/puar.13327.

melalui peta jalan (roadmap) reformasi, coaching lintas-unit, serta dashboard kinerja yang menyajikan indikator proses–hasil secara real time.[149] Komitmen institusional akan efektif bila nilai Islam diturunkan ke dalam kebijakan mikro (SOP, layanan, penilaian kinerja), sehingga kepatuhan pada standar eksternal sekaligus menjadi wahana aktualisasi nilai amanah, keadilan, dan ihsan.

Set data kelima merangkum elemen penguat implementasi, koordinasi lintas-unit, sistem merit, keadilan reward–punishment, dan digitalisasi bernilai ihsan, seraya merinci implikasi sistemik bagi keberlanjutan. Secara teoretis, perspektif pemrosesan informasi organisasi menuntut penghubung lintas-unit untuk mengurangi silo dan mempercepat putaran keputusan.[150] Data dan dokumentasi menunjukkan penerapan sistem merit dan audit internal memperkuat fairness, sementara observasi menegaskan bahwa quick wins digital (SIMPEG, absensi, BKD) yang dibalut adab layanan meningkatkan disiplin dan kualitas data. Penelitian terdahulu mendukung bahwa meritokrasi, audit bermakna, dan transparansi keputusan sanksi–apresiasi menaikkan trust, komitmen, serta kinerja;[151] studi berbeda biasanya muncul saat enforcement tidak konsisten atau kanal sanggah tidak jelas.[152] Perbedaan ini menggarisbawahi pentingnya standar bukti, hak banding, publikasi ringkas putusan, serta jejak audit perubahan data sebagai jangkar keadilan prosedural. Implikasi praktisnya adalah menginstitusikan task force lintas-unit berbasis syura dengan mandat tindak lanjut, memformalkan inovasi lokal adaptif sebagai SOP sementara, memperbaiki UX sistem digital, dan mengaitkan indikator kinerja dengan nilai Islam yang terukur

[149] Mitzi Bolton and Michael Mintrom, "RegTech and Creating Public Value: Opportunities and Challenges," *Policy Design and Practice*, Routledge, July 3, 2023, world, https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/25741292.2023.2213059.

[150] John Joseph and Vibha Gaba, "Organizational Structure, Information Processing, and Decision-Making: A Retrospective and Road Map for Research," *Academy of Management Annals* 14, no. 1 (2020): 267–302, https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103.

[151] Stephan Grimmelikhuijsen et al., "Can Decision Transparency Increase Citizen Trust in Regulatory Agencies? Evidence from a Representative Survey Experiment," *Regulation & Governance* 15, no. 1 (2021): 17–31, https://doi.org/10.1111/rego.12278.

[152] Michael W. White et al., "Are Rules Meant to Be Broken? When and Why Consistent Rule-Following Undermines versus Enhances Trust," *Journal of Experimental Social Psychology* 111 (March 2024): 104552, https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104552.

(misalnya, indeks amanah data, kepatuhan syura, dan skor ihsan layanan). Dengan kombinasi tersebut, *Good governance* dan nilai-nilai Islam tidak hanya menjadi identitas normatif, tetapi menjelma sebagai sistem kerja yang konsisten, terukur, dan berdaya dorong terhadap kinerja kelembagaan.

3. Dampak Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup

Set data pertama menyoroti dampak integrasi nilai Islam dan prinsip *Good governance* terhadap motivasi serta loyalitas pegawai. Data menunjukkan bahwa ketika transparansi, amanah, dan keadilan diinternalisasikan ke dalam proses kerja, pegawai mengalami peningkatan makna pekerjaan, yang secara teoritis selaras dengan kerangka Self-Determination Theory (otonomi, kompetensi, keterhubungan) dan Public Service Motivation.[153] Pada saat yang sama, rujukan pada Islamic Work Ethics (IWE) memperkaya motivasi intrinsik karena tugas dipersepsi sebagai amanah dan ibadah, sehingga terbentuk komitmen afektif dan keterikatan emosional terhadap lembaga. Temuan ini sejalan dengan riset yang menunjukkan kesesuaian nilai pegawai–organisasi meningkatkan energi kerja, ketekunan, dan intensi bertahan.[154] Meski demikian, studi berbeda melaporkan loyalitas tidak meningkat jika implementasi nilai bersifat simbolik atau terjadi ketidakadilan beban kerja; perbedaan ini biasanya muncul ketika narasi nilai tidak diikuti perubahan prosedur dan insentif nyata.[155] Di konteks ini, bukti berupa disiplin yang meningkat, pembinaan rohani yang tertata, dan integrasi nilai pada dokumen visi–misi menunjukkan bahwa nilai tidak berhenti sebagai slogan. Implikasinya,

---

[153] Kelsey L. Autin et al., "Basic Psychological Need Satisfaction, Autonomous Motivation, and Meaningful Work: A Self-Determination Theory Perspective," *Journal of Career Assessment*, ahead of print, SAGE PublicationsSage CA: Los Angeles, CA, May 20, 2021, Sage CA: Los Angeles, CA, https://doi.org/10.1177/10690727211018647.

[154] Vivi Gusrini Rahmadani et al., "How Engaging Leaders Foster Employees' Work Engagement," *Leadership & Organization Development Journal* 41, no. 8 (2020): 1155–69, https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0014.

[155] Gulnaz Shahzadi et al., "CSR beyond Symbolism: The Importance of Substantive Attributions for Employee CSR Engagement," *Journal of Cleaner Production* 436 (January 2024): 140440, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140440.

peningkatan motivasi cenderung berkelanjutan karena bertumpu pada motivasi intrinsik berbasis iman dan rasa memiliki, sehingga loyalitas yang kuat menjadi konsekuensi fungsional dari ekosistem kerja yang adil dan jelas arahnya.

Set data kedua membahas bagaimana akuntabilitas dan keadilan Islami berdampak pada kinerja individu sekaligus unit kerja. Data menegaskan bahwa praktik pelaporan yang jujur, audit internal yang proporsional, dan distribusi kerja yang adil memperjelas peran, standar, serta ekspektasi, yang menurut teori procedural dan distributive justice akan memperkuat kepercayaan sekaligus dorongan berprestasi.[156] Perspektif stewardship dan accountability theory juga memprediksi bahwa pertanggungjawaban yang bermakna mengarahkan perhatian pegawai ke hasil yang bernilai bagi organisasi, bukan sekadar kelengkapan berkas.[157] Temuan ini didukung literatur sektor publik yang konsisten menunjukkan korelasi positif antara keadilan prosedural, transparansi, dan produktivitas unit.[158] Adapun riset yang berbeda biasanya menemukan "kelebihan akuntabilitas" (paperwork burden) justru menekan waktu layanan; perbedaan ini lazim terjadi ketika indikator kinerja tidak relevan atau kontrol didesain terlalu kaku sehingga menciptakan budaya takut salah.[159] Di IAIN Curup, keberadaan umpan balik berkala, jejak audit yang proporsional, dan klarifikasi temuan mengindikasikan fokus pada pembelajaran, bukan sekadar pemenuhan formalitas. Implikasinya, kinerja meningkat karena kejelasan proses disertai ruang perbaikan, yang menjaga

---

[156] Monica Solinas-Saunders et al., "The Association Between Organizational Justice and Organizational Trust Among Correctional Staff," *Criminal Justice and Behavior*, ahead of print, SAGE PublicationsSage CA: Los Angeles, CA, February 25, 2024, Sage CA: Los Angeles, CA, https://doi.org/10.1177/00938548241232227.

[157] Timothy J. Brown et al., "Incomplete Contracts and Employee Opportunism: How Machiavellianism Moderates the Effects of Impacting an Uncompensated Objective," *Journal of Management Accounting Research* 33, no. 2 (2021): 1–18, https://doi.org/10.2308/JMAR-18-023.

[158] Kevin Baird et al., "The Mediating Role of Fairness on the Effectiveness of Strategic Performance Measurement Systems," *Personnel Review* 51, no. 5 (2022): 1491–517.

[159] Rosemary Ricciardelli et al., "'It's Frustrating … I Didn't Join to Sit behind a Desk': Police Paperwork as a Source of Organizational Stress," *International Journal of Police Science & Management*, ahead of print, SAGE PublicationsSage UK: London, England, August 1, 2023, Sage UK: London, England, https://doi.org/10.1177/14613557231188578.

keseimbangan antara kontrol dan otonomi profesional serta memperkuat sinergi lintas-unit.

Set data ketiga menelaah kontribusi prinsip syura terhadap kolaborasi tim dan efektivitas kerja. Data memperlihatkan bahwa musyawarah yang terstruktur, dengan notulen, peta pro–kontra, dan tindak lanjut, menciptakan keputusan yang lebih legitimate sekaligus mengurangi resistensi implementasi. Kerangka participatory governance dan team reflexivity menjelaskan bahwa partisipasi memperkaya informasi, meningkatkan rasa memiliki, dan memperlancar koordinasi eksekusi.[160] Sejalan dengan temuan kepemimpinan partisipatif, keputusan yang disepakati bersama biasanya dieksekusi lebih cepat karena dukungan luas dari pelaksana. Di sisi lain, literatur yang berbeda mengingatkan bahwa musyawarah dapat memperlambat keputusan jika forum terlalu besar atau moderasi rapat lemah; perbedaan tersebut kerap dipicu ketidakjelasan agenda, batas waktu, dan peran.[161] Bukti local, berupa forum evaluasi yang berulang, ringkasan masukan tertulis, dan siklus perbaikan, menunjukkan bahwa risiko "diskusi yang meluas" dikelola melalui tata kelola rapat yang disiplin.[162] Implikasinya, syura berfungsi bukan hanya sebagai norma religius, melainkan juga sebagai teknologi manajerial untuk peningkatan efektivitas tim, sehingga kolaborasi yang kuat dan koordinasi lintas-unit yang mulus menjadi hasil logis dari proses deliberatif yang tertib.

Set data keempat menyoroti keseimbangan reward–punishment yang disinergikan dengan nilai ihsan. Data menunjukkan bahwa kriteria apresiasi dan disiplin dijalankan transparan dan proporsional, sementara nilai ihsan memastikan kualitas kerja dan niat baik tetap utama, menghindari jebakan

---

[160] Victoria Durrer and Máire Davey, "Slow and Steady? Capacity Building for Participatory Governance in Local Arts Development through Practitioner-Researcher Collaboration," *City, Culture and Society* 37 (June 2024): 100578, https://doi.org/10.1016/j.ccs.2024.100578.

[161] Anne Mette Møller, "Deliberation and Deliberative Organizational Routines in Frontline Decision-Making," *Journal of Public Administration Research and Theory* 31, no. 3 (2021): 471–88, https://doi.org/10.1093/jopart/muaa060.

[162] Anne Mette Møller, "Deliberation and Deliberative Organizational Routines in Frontline Decision-Making," *Journal of Public Administration Research and Theory* 31, no. 3 (2021): 471–88, https://doi.org/10.1093/jopart/muaa060.

motivasi yang semata-mata transaksional. Menurut expectancy theory dan equity theory, kejelasan konsekuensi dan persepsi keadilan mendorong usaha yang lebih besar, namun literatur perilaku organisasi juga memperingatkan potensi crowding-out motivasi intrinsik jika insentif terlalu dangkal atau inkonsisten.[163] Perbedaan hasil pada studi terdahulu biasanya terjadi ketika penghargaan tidak relevan dengan kontribusi nyata atau sanksi diterapkan tanpa mekanisme pembinaan.[164] Dalam konteks ini, pendekatan edukatif, coaching, ruang sanggah, dan penegasan etika kerja Islami, membuat sistem konsekuensi bekerja sebagai instrumen pengembangan, bukan hukuman.[165] Implikasinya, budaya kinerja tidak "bergegas karena hadiah" atau "takut sanksi", melainkan tumbuh karena standar mutu dan tanggung jawab spiritual, yang menjaga keberlanjutan performa serta kepercayaan pada sistem penilaian.

Set data kelima mengulas efek budaya kerja Islami terhadap profesionalisme dan transformasi perilaku organisasi. Data memperlihatkan peningkatan disiplin, konsistensi layanan, dan ritual spiritual yang terintegrasi dengan SOP serta evaluasi, menggambarkan internalisasi nilai amanah, adil, dan ihsan yang tidak berhenti pada level slogan. Teori budaya organisasi menekankan pentingnya keselarasan artefak, nilai, dan asumsi dasar; sementara kepemimpinan spiritual menunjukkan bahwa makna dan panggilan moral memantik komitmen dan layanan berkualitas.[166] Temuan terdahulu yang mendukung menunjukkan Islamic Work Ethics berkorelasi

---

[163] Do Han Kim and Hee-Je Bak, "Reconciliation Between Monetary Incentives and Motivation Crowding-Out: The Influence of Perceptions of Incentives on Research Performance," *Public Performance & Management Review*, Routledge, November 1, 2020, world, https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2020.1771387.

[164] Tetsushi Ohdaira, "The Universal Probabilistic Reward Based on the Difference of Payoff Realizes the Evolution of Cooperation," *Chaos, Solitons & Fractals* 182 (May 2024): 114754, https://doi.org/10.1016/j.chaos.2024.114754.

[165] Inud Danis Ikhwan Meranti, "Implementasi Etos Kerja Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Banyuwangi)," *Economic : Jurnal Ekonomi Dan Hukum Islam* 11, no. 02 (2020): 126–34, https://doi.org/10.59943/economic.v11i02.63.

[166] Jihye Oh and Jia Wang, "Spiritual Leadership: Current Status and Agenda for Future Research and Practice," *Journal of Management, Spirituality & Religion* 17, no. 3 (2020): 223–48, https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568.

dengan integritas kerja, pelayanan, dan ketekunan;[167] sebaliknya, studi yang berbeda biasanya menemukan "decoupling" ketika simbol religius tidak diiringi perubahan sistem, beban kerja, atau penghargaan yang konsisten.[168] Bukti di IAIN Curup, sinkronisasi visi–misi, evaluasi budaya kerja, dan penguatan ukhuwah, mengindikasikan penyatuan nilai dan sistem sehingga perilaku baru menjadi kebiasaan organisasional. Implikasinya, profesionalisme tidak hanya terukur melalui indikator kinerja, melainkan juga tercermin pada etos pelayanan yang santun, akuntabel, dan adil; dengan fondasi ini, transformasi perilaku organisasi menjadi lebih tahan uji karena ditopang kesesuaian antara keyakinan, prosedur, dan praktik kerja sehari-hari.

4. Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup

Strategi digitalisasi berbasis nilai Islam muncul kuat dalam data melalui penguatan SIMPEG, BKD daring, absensi online, hingga jejak audit yang dipandu prinsip amanah dan ihsan; secara teoritis, kerangka sosio-teknik dan model keberhasilan sistem informasi (DeLone–McLean) menjelaskan bahwa kinerja layanan meningkat bila teknologi, proses, dan norma etika selaras.[169] Temuan terdahulu banyak mendukung, implementasi e-government dengan kontrol akses berbasis peran dan validasi data hulu terbukti memangkas waktu layanan serta mengurangi kesalahan entri.[170]

---

[167] Wan Norhasniah Wan Husin and Nur Farahana Zul Kernain, "The Influence of Individual Behaviour and Organizational Commitment Towards the Enhancement of Islamic Work Ethics at Royal Malaysian Air Force," *Journal of Business Ethics* 166, no. 3 (2020): 523–33, https://doi.org/10.1007/s10551-019-04118-7.

[168] James D. Westphal, "Systemic Symbolic Management, Corporate Social Responsibility, and Corporate Purpose: A Cautionary Tale," *Strategy Science* 8, no. 2 (2023): 221–32, https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0188.

[169] Mona Jami Pour et al., "Meta-Analysis of the DeLone and McLean Models in e-Learning Success: The Moderating Role of User Type," *Online Information Review* 46, no. 3 (2021): 590–615, https://doi.org/10.1108/OIR-01-2021-0011.

[170] Lintang Wuridewanti et al., "ANALISIS E-GOVERNMENT : SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW," *JATI (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)* 9, no. 4 (2025): 6309–16, https://doi.org/10.36040/jati.v9i4.13842.

Namun ada studi berbeda yang melaporkan digitalisasi justru menambah beban administratif karena antarmuka tidak ramah pengguna, sistem terfragmentasi, dan literasi digital rendah.[171] Perbedaan tersebut umumnya dipicu desain proses yang tidak direkayasa ulang, redundansi input, serta ketidakselarasan SOP dengan alur aplikasi. Implikasinya, strategi digitalisasi di IAIN Curup perlu menekankan desain berpusat pengguna, integrasi antarsistem, metrik kinerja seimbang (waktu, akurasi, kepuasan), serta penguatan literasi dan etika data Islami agar efisiensi tercapai tanpa mengorbankan mutu pelayanan dan perlindungan martabat pegawai.

Dimensi kepemimpinan dan tata kelola partisipatif menonjol melalui teladan amanah, musyawarah (syura), serta pelaporan kinerja yang transparan; secara teoritis, perpaduan transformational–servant leadership dengan maqāṣid al-syarīʿah memperkuat kepercayaan, legitimasi keputusan, dan kepatuhan prosedural.[172] Ada juga penelitian mendukung bahwa kepemimpinan yang adil dan terbuka menaikkan komitmen afektif pegawai, sementara syura menurunkan resistensi implementasi kebijakan.[173] Meski demikian, temuan berbeda menunjukkan partisipasi dapat melambatkan keputusan ketika forum tidak terstruktur atau tidak dibatasi waktu, dan keteladanan pemimpin gagal berdampak bila tidak disokong sistem akuntabilitas dan insentif yang selaras.[174] Perbedaan ini biasanya lahir dari overload peran pimpinan, kaburnya deskripsi tugas, serta ketiadaan ringkasan keputusan yang operasional. Implikasinya, perlu paket kebijakan yang mencakup role-model konsisten, desain rapat berbasis agenda–tenggat,

---

[171] Rik Peeters, "Digital Administrative Burdens: An Agenda for Analyzing the Citizen Experience of Digital Bureaucratic Encounters," *Perspectives on Public Management and Governance* 6, no. 1 (2023): 7–13, https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac024.

[172] Shazia Nauman et al., "When and How Servant Leadership Leads to Megaproject Success: The Roles of Project Governance and Interpersonal Trust," *Project Management Journal* 55, no. 3 (2024): 297–312, https://doi.org/10.1177/87569728231216897.

[173] Suhardiman Suhardiman et al., "THE MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT AND POLICY IMPLEMENTATION IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF BUMDES," *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen* 17, no. 2 (2024): 17–28, https://doi.org/10.23969/jrbm.v17i2.12658.

[174] Nabin Baral et al., "Empirical Test of the Participation Paradox in Conservation and Development," *Conservation Science and Practice* 7, no. 1 (2025): e13276, https://doi.org/10.1111/csp2.13276.

ringkasan putusan yang dapat diaudit, dan review akuntabilitas periodik agar syura tetap inklusif tanpa mengorbankan kecepatan dan kejelasan pelaksanaan.

Pengembangan kapasitas SDM yang dipadukan dengan Etika Kerja Islami (Islamic Work Ethic/IWE) tampil sebagai poros profesionalitas—menggabungkan pelatihan teknis, coaching, dan pembiasaan nilai amanah, ihsan, serta disiplin; secara teoritis, human capital yang disertai internalisasi nilai mendorong kinerja berkelanjutan karena menata kompetensi sekaligus motivasi intrinsik.[175] Bukti terdahulu mengafirmasi bahwa kurikulum pelatihan berjenjang plus mentoring on-the-job dan evaluasi pascapelatihan menaikkan produktivitas serta kualitas layanan.[176] Di sisi lain, penelitian yang berbeda menunjukkan bahwa pelatihan hanya memberikan dampak jangka pendek apabila tidak disertai dengan Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicator) pascapelatihan, umpan balik dari atasan, maupun pengakuan formal terhadap peningkatan kompetensi.[177] Perbedaan pandangan ini umumnya dipicu oleh tidak adanya siklus Perencanaan–Pelaksanaan–Pemeriksaan–Tindakan (Plan–Do–Check–Act/PDCA) dalam pembelajaran, serta kurangnya pengukuran perilaku Integritas, Wawasan, dan Etika (IWE), dan minimnya kesempatan praktik. Implikasi strategisnya adalah menetapkan kerangka kompetensi yang mengukur output dan perilaku nilai, menautkan hasil pelatihan ke pengembangan karier, serta menginstitusikan coaching dan komunitas praktik agar transfer belajar menjadi budaya kerja.

Arsitektur keadilan organisasional melalui sistem reward–punishment berprinsip Islami dan meritokrasi menjadi pilar penguat disiplin serta

---

[175] Fehmina Khalique et al., "Human Capital Management for Individual and Organisational Performance: Theoretical Perspective," *Journal of Informatics Education and Research* 3, no. 2 (2023), https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.369.

[176] Laura Zambrano-Vazquez et al., "Starting Early: Case Study of Mentoring for Undergraduate Training through the Veterans Health Administration and Implications for Promoting Equity," *Psychological Services* (US) 21, no. 4 (2024): 713–24, https://doi.org/10.1037/ser0000821.

[177] Markus Heim et al., "Measuring Informal Workplace Learning Outcomes in Residency Training: A Validation Study," *BMC Medical Education* 23, no. 1 (2023): 549, https://doi.org/10.1186/s12909-023-04529-1.

motivasi; secara teoritis, equity theory, procedural justice, dan konsep hisbah memprediksi bahwa penghargaan berbasis bukti dan sanksi edukatif meningkatkan kepatuhan dan kinerja.[178] Bagaimanapun juga, studi lain mendukung bahwa panel penilai berlapis, indikator kinerja terstandar, dan kanal banding yang transparan menumbuhkan trust dan mengurangi persepsi bias.[179] Temuan yang berbeda lazim muncul ketika indikator kabur, data tidak terdokumentasi, atau budaya informal (kedekatan personal, toleransi keterlambatan) mengintervensi keputusan.[180] Perbedaan ini kerap didorong oleh lemahnya dokumentasi, ketidakkonsistenan penerapan sanksi, dan kurangnya komunikasi kriteria. Implikasinya, sistem di IAIN Curup perlu menegaskan standardisasi KPI, audit independen, publikasi kriteria–hasil secara terbatas namun jelas, serta pendidikan etik mengenai tujuan sanksi sebagai pembinaan, sehingga keadilan prosedural dan distributif selaras dengan nilai al-‘adl dan amanah.

Penguatan budaya kerja Islami serta inovasi kebijakan yang berlandaskan nilai-nilai spiritualitas, mulai dari ritual institusional seperti doa dan tausiyah, penerapan etika dalam komunikasi, hingga integrasi visi dan misi Islami ke dalam Tujuan dan Hasil Kunci (Objective and Key Results/OKR) maupun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)—berfungsi sebagai “sistem operasi” organisasi yang menghubungkan tata kelola (governance) dengan makna yang lebih mendalam. Secara teoritis, strategic alignment memastikan nilai menjadi kompas keputusan, sementara spiritual leadership menyalakan motivasi prososial dan loyalitas.[181] Studi pendukung menunjukkan budaya yang konsisten menurunkan deviasi prosedur dan

[178] Vishal Gupta et al., “Pay-for-Performance, Procedural Justice, OCB and Job Performance: A Sequential Mediation Model,” *Personnel Review* 53, no. 1 (2024): 136–54.

[179] Diksha Pandey and Nimit J Ganatra, “Does Biasedness Starts with HR? - Analysis and Outcomes and Suggestions for Transparent Practices,” *Journal of Management Research and Analysis* 11, no. 3 (2025): 185–88, https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.031.

[180] Lisa Herzog, “Algorithmisches Entscheiden, Ambiguitätstoleranz Und Die Frage Nach Dem Sinn,” *Deutsche Zeitschrift Für Philosophie* 69, no. 2 (2021): 197–213, https://doi.org/10.1515/dzph-2021-0016.

[181] S. Karthikeyan et al., “Experimental Study of the Mechanical Properties of Jute Fiber and Coconut Shell Powder Reinforced Epoxy Composites,” *Educational Administration: Theory and Practice* 30, no. 5 (2024): 4757–61, https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.2985.

meningkatkan kualitas layanan, sedangkan komunikasi strategi yang transparan memperkuat akuntabilitas publik.[182] Temuan berbeda biasanya muncul saat nilai berhenti pada dokumen, indikator nilai tidak diukur, atau inovasi nilai bersifat simbolik tanpa monitoring dampak.[183] Sumber perbedaan ini meliputi kurangnya cascading tujuan ke unit, absennya metrik nilai, dan backlog perbaikan sistem digital (mis. SIMPEG) karena prioritas tidak jelas. Implikasinya, IAIN Curup perlu menyelaraskan visi–misi dengan sasaran terukur lintas unit, menambahkan indikator nilai (amanah, ihsan, syura) pada dashboard kinerja, menjalankan iterasi pengembangan sistem dengan SLA dan kanal umpan balik, serta menjaga komunikasi strategi yang empatik dan berlapis agar legitimasi moral berjalan seiring kredibilitas profesional.

C. Kebaharuan (Novelty) Penelitian

Penelitian ini memberikan sumbangan ilmiah yang baru dan penting karena berhasil menggabungkan prinsip tata kelola yang baik (Good Governance) dengan nilai-nilai Islam secara konkret dalam pengelolaan kepegawaian di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya membahas nilai Islam secara konsep atau Good Governance secara prosedural, penelitian ini menunjukkan bagaimana keduanya dapat bersatu menjadi satu sistem kerja yang terukur, terdokumentasi, dan dapat ditiru oleh perguruan tinggi lain.

---

[182] Shahzaf Iqbal et al., "The Effect of Quality Culture on Service Quality of Public and Private Universities: A Comparative Analysis," *PLOS ONE* 18, no. 4 (2023): e0283679, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283679.

[183] Rong Wu et al., "The Impact of Value Cocreation on CSR Innovation and Economic Performance," *Sustainability* 15, no. 5 (2023): 4008, https://doi.org/10.3390/su15054008.

1. **Kebaruan Berdasarkan 7 Indikator Good Governance**

   a. **Pemahaman aktor terhadap prinsip Good Governance yang diintegrasikan dengan nilai Islam**

   Penelitian ini baru karena berhasil memposisikan nilai Islam (amanah, adil, ihsan, syura) bukan hanya teori, melainkan pegangan nyata yang masuk ke dalam visi-misi, target kerja, dan percakapan sehari-hari pegawai IAIN Curup. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar berpikir semua orang, sehingga tata kelola tidak lagi sekadar memenuhi aturan negara, tetapi juga menjadi ibadah.

   b. **Mekanisme akuntabilitas dalam pengambilan keputusan**

   Kebaruan terletak pada adanya "indeks amanah" di sistem digital. Setiap perubahan data atau keputusan tercatat dengan jelas siapa yang melakukannya dan kapan. Dengan begitu, pertanggungjawaban tidak hanya kepada pimpinan atau aturan, tetapi juga kepada Allah, sehingga akuntabilitas menjadi lebih jujur dan dapat diperiksa kapan saja.

   c. **Partisipasi pegawai yang mencerminkan prinsip syura**

   Penelitian ini berhasil menyoroti bahwa musyawarah tidak lagi sekadar rapat biasa. Setiap rapat memiliki catatan resmi, daftar siapa bertanggung jawab atas apa, dan hasilnya wajib ditindaklanjuti. Syura menjadi alat kerja yang terukur, sehingga semua pegawai merasa didengar dan kebijakan lebih mudah diterima serta dilaksanakan.

   d. **Efektivitas dan efisiensi sistem kepegawaian setelah digitalisasi**

   Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa sistem digital tidak hanya dinilai dari kecepatan, tetapi juga diberi "skor ihsan" yang mengukur kerapihan, ketepatan waktu, dan sikap sopan santun dalam melayani. Teknologi menjadi lebih manusiawi dan bernilai ibadah, bukan hanya alat untuk mempercepat pekerjaan.

e. **Persepsi keadilan dan amanah dalam distribusi kerja, promosi, dan penghargaan**

Penelitian ini menyoroti sistem penilaian yang terbuka menggunakan angka/poin yang jelas, ada tim pembinaan (hisbah), dan pegawai diberi hak untuk mengajukan banding. Dengan cara ini, promosi dan pembagian tugas terasa adil dan semua merasa dihargai sesuai usaha serta kemampuannya.

f. **Responsivitas pimpinan terhadap kebutuhan dan keluhan pegawai**

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa setiap keluhan atau masukan pegawai wajib dijawab dalam waktu tertentu dan dicatat secara resmi. Kepedulian pimpinan tidak lagi hanya kata-kata, tetapi juga terukur dan terus dapat diperbaiki.

g. **Mekanisme koordinasi antarlembaga dan budaya musyawarah**

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa rapat lintas unit selalu menghasilkan notulen dan daftar tugas yang jelas, kemudian langsung dimasukkan ke dalam target kerja tahunan tiap unit. Hasil musyawarah tidak berhenti di meja rapat, tetapi benar-benar dilaksanakan dan dapat dipantau bersama.

2. Kebaruan Berdasarkan Nilai-Nilai Islam

1. Amanah

Penelitian ini berhasil menyoroti bahwa di IAIN Curup amanah tidak lagi hanya nasihat agama, tetapi diwujudkan dalam bentuk “indeks amanah” di sistem komputer. Setiap tindakan tercatat dengan rapi, sehingga semua pegawai merasa bertanggung jawab penuh atas pekerjaannya, baik kepada manusia maupun kepada Allah.

2. Adil

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa keadilan dijalankan melalui sistem penilaian yang terbuka, ada hak banding, dan ada tim

pembinaan yang membantu pegawai memperbaiki diri. Dengan begitu, pembagian tugas dan promosi tidak lagi berdasarkan kedekatan pribadi, melainkan berdasarkan prestasi dan kemampuan yang nyata.

3. **Ihsan**

   Penelitian ini menyoroti bahwa ihsan dijadikan ukuran pelayanan. Pelayanan tidak hanya cepat, tetapi juga harus rapi, tepat waktu, dan dilakukan dengan senyum serta sikap baik. Dengan cara ini, pekerjaan sehari-hari menjadi bernilai ibadah.

4. **Syura**

   Penelitian ini berhasil menyoroti bahwa syura diwujudkan dalam bentuk musyawarah yang terdokumentasi dengan baik, memiliki daftar tugas yang jelas, dan hasilnya wajib ditindaklanjuti. Musyawarah menjadi alat kerja yang hidup, bukan sekadar tradisi, sehingga semua suara didengar dan keputusan lebih berkualitas.

Dengan demikian, penelitian ini berhasil “menurunkan” nilai-nilai Islam dari tingkat konsep yang tinggi menjadi prosedur kerja, angka ukur, dan kebiasaan nyata yang dapat dilihat, dirasakan, dan diukur setiap hari. Kebaruan ini merepresentasikan model praktis yang dapat diterapkan di perguruan tinggi keagamaan lain di Indonesia, sekaligus memperkaya khazanah ilmu manajemen Islami dalam konteks institusi Pendidikan Islam yang selama ini masih banyak bersifat normatif.

BAB V
KESIMPULAN, SARAN, DAN IMPLIKASI

A. Kesimpulan

1. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Kepegawaian Di IAIN Curup

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi *Good governance* bernuansa Islami di IAIN Curup berjalan melalui tiga poros yang saling menguatkan. Pertama, internalisasi nilai amanah, ‘adl atau keadilan, ihsan, dan syura telah melampaui level normatif dan mulai menjadi rujukan etik dalam kebiasaan kerja sehari hari para aktor. Kedua, mekanisme tata kelola yang mencakup akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan koordinasi antarlembaga telah dioperasionalkan melalui pelaporan berbasis bukti, dokumentasi keputusan, forum musyawarah yang substantif, serta kanal sanggah yang jelas. Ketiga, penguat digital seperti SIMPEG, BKD daring, dan sistem absensi menghadirkan efisiensi dan efektivitas sekaligus memperkuat keterlacakan atau audit trail dan akses informasi yang lebih setara. Keadilan dan amanah dalam distribusi beban kerja, promosi, dan penghargaan semakin nyata melalui matriks beban kerja, kriteria promosi terdokumentasi, dan prosedur klarifikasi. Responsivitas pimpinan terhadap aspirasi dan keluhan pegawai ditopang pola penyelesaian berbasis syura yang mengedepankan keadilan prosedural. Triangulasi data wawancara, observasi, dan dokumentasi konsisten menampilkan keterbukaan informasi, pertanggungjawaban Islami, kebersamaan, dan sinergi antarsatuan sebagai wajah operasional dari integrasi nilai dan tata kelola tersebut.

2. Faktor-Faktor Kontekstual, Struktural, Dan Kultural Yang Mendukung Serta Menghambat Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Kepegawaian Di IAIN Curup

Implementasi menghadapi hambatan struktural berupa birokrasi berlapis, ketimpangan kapasitas sumber daya manusia, dan keterbatasan infrastruktur digital yang memperlambat eksekusi dan menurunkan keterlacakan keputusan. Hambatan kultural tampak pada resistensi terhadap disiplin dan evaluasi berbasis poin, serta persistensi kebiasaan informal non Islami yang mengikis konsistensi penerapan aturan. Di sisi lain, pendukung internal yang kuat adalah kepemimpinan amanah dan partisipatif, budaya syura, serta komitmen institusional yang menurunkan nilai Islam ke prosedur operasional baku, standar layanan, dan indikator kinerja. Pendukung eksternal berupa regulasi pemerintah atau Kementerian Agama dan tuntutan akreditasi bertindak sebagai katalis standardisasi, dokumentasi, dan konsistensi proses. Pola komunikasi formal dan koordinasi lintas jabatan telah ada, namun masih menyisakan friksi operasional yang sebagian diatasi oleh inovasi lokal adaptif pada unit unit kerja. Konsistensi bukti pada dokumen audit, catatan pelatihan, dan perangkat merit menegaskan bahwa arah reformasi birokrasi Islami memiliki landasan struktural yang kian solid, meskipun masih memerlukan penyelarasan lintas unit dan pemerataan kapasitas.

3. Dampak Implementasi *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Di IAIN Curup

Integrasi nilai Islam dan prinsip *Good governance* berdampak positif pada motivasi dan loyalitas pegawai melalui peningkatan makna kerja, rasa adil, dan kejelasan arah organisasi. Kinerja individu dan kinerja unit meningkat karena akuntabilitas dan keadilan prosedural serta distributif memperjelas peran, standar, dan ekspektasi, sambil menyediakan ruang pembelajaran melalui umpan balik berkala. Kolaborasi tim dan efektivitas

kerja menguat berkat musyawarah atau syura yang terstruktur dengan notulen, peta pro dan kontra, serta rencana tindak lanjut sehingga resistensi implementasi menurun dan eksekusi keputusan lebih cepat. Profesionalisme dan etos kerja menunjukkan konsistensi yang lebih baik seperti ketepatan waktu, mutu layanan, dan adab komunikasi, ditopang ritus spiritual yang menyatu dengan ritme organisasi. Secara organisasional, tampak transformasi perilaku menuju pola kerja yang lebih terbuka, akuntabel, dan adaptif secara spiritual dan manajerial, dan bukti observasi serta dokumentasi mengafirmasi bahwa internalisasi nilai tidak berhenti pada simbol, melainkan hadir dalam prosedur operasional, evaluasi, dan budaya kerja harian.

4. Strategi yang Dapat Diterapkan untuk Mengoptimalkan Prinsip *Good governance* Terintegrasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Kepegawaian di IAIN Curup

Penelitian ini merumuskan paket strategi yang saling terkait. Pertama, digitalisasi berlandaskan etos Islami melalui integrasi sistem SIMPEG, BKD, dan absensi, desain berpusat pengguna, validasi data di hulu, kanal sanggah digital, metrik etis seperti amanah data dan ihsan layanan, serta penguatan literasi dan etika data. Kedua, penguatan kepemimpinan melalui model syura situasional, yaitu forum inklusif pada perumusan dan mitigasi risiko yang dilanjutkan keputusan tegas bertenggat pada eksekusi dengan pelaporan kinerja yang transparan. Ketiga, pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui kurikulum pelatihan berjenjang yang menautkan kompetensi teknis dengan Etika Kerja Islami, coaching dan mentoring, pengukuran perilaku nilai, serta keterkaitan hasil pelatihan dengan pengembangan karier. Keempat, arsitektur keadilan organisasional melalui standardisasi indikator kinerja, panel penilai berlapis, hak banding yang jelas, serta reward dan punishment yang edukatif, proporsional, dan terdokumentasi. Kelima, penguatan budaya kerja dan keselarasan strategi melalui penurunan visi dan misi Islami ke sasaran unit dan dashboard

kinerja, arsitektur musyawarah yang terjadwal, terdokumentasi, dan tertaut pada tindak lanjut, komunikasi strategi yang transparan dan berlapis, serta pengakuan terhadap inovasi lokal adaptif agar cepat terinstitusi dalam prosedur sementara sebelum distandarkan.

B. Saran

Sebagai tindak lanjut atas temuan, disarankan eksplorasi area yang belum terjangkau dalam penelitian ini melalui desain longitudinal dan quasi-eksperimental untuk menguji keterkaitan kausal antara intervensi tata kelola bernilai Islami dan perubahan kinerja. Peneliti berikutnya dapat menata baseline yang ketat, kelompok pembanding antarfakultas/unit, serta pengukuran berulang per triwulan agar trajektori perubahan dapat dipetakan, bukan sekadar potret sesaat. Uji coba terbatas dengan desain A/B terhadap prosedur musyawarah, standar layanan, atau model pelaporan juga dapat memberikan bukti efek perlakuan yang lebih kuat. Pendekatan ini akan menutup celah inferensi yang masih bersifat korelasional dan memperkaya bukti kebijakan yang dapat diadopsi lintas unit.

Di luar perspektif internal, diperlukan perluasan lensa pemangku kepentingan yang belum tergarap, terutama pengguna layanan seperti mahasiswa, alumni, mitra eksternal, dan regulator. Survei kepuasan multi-pihak, Wawancara dengan perwakilan Kemenag atau BAN-PT, serta forum dengar pendapat dengan serikat/komunitas pegawai dapat memunculkan blind spot terkait persepsi keadilan prosedural, akses informasi, dan akuntabilitas publik. Integrasi suara eksternal ini akan membantu menguji apakah praktik *Good governance* bernilai Islami benar-benar dirasakan setara di hulu–hilir layanan, sekaligus mengidentifikasi area friksi yang tidak tampak dari kacamata organisasi semata.

Dimensi teknologi memerlukan pendalaman yang lebih spesifik pada isu keamanan data, bias algoritmik, dan beban psikososial digital (technostress) yang belum dikaji. Audit keamanan berbasis standar ISO/IEC 27001, penilaian dampak perlindungan data, serta pengujian fairness pada modul penilaian

kinerja digital penting dilakukan untuk mencegah ketidakadilan tersembunyi. Studi eksperimental mengenai desain antarmuka, beban kerja kognitif, dan nudge etika pelaporan (misalnya pengingat ihsan/amanah dalam formulir) dapat diarahkan untuk mengurangi kesalahan input tanpa menambah beban administratif. Pendekatan ini memastikan digitalisasi tidak hanya efisien, tetapi juga aman, inklusif, dan selaras dengan nilai.

Aspek keadilan sosial, keberagaman, dan aksesibilitas perlu menjadi agenda riset lanjutan karena belum dieksplorasi secara mendalam. Kajian interseksional tentang pengalaman pegawai perempuan, difabel, kontrak vs tetap, serta generasi kerja berbeda akan memperlihatkan apakah kebijakan merit, promosi, dan reward–punishment benar-benar setara. Audit aksesibilitas terhadap sistem digital dan ruang musyawarah, serta studi kualitatif mengenai bias implisit dalam penilaian kinerja, dapat menghasilkan rekomendasi korektif yang operasional. Hasilnya diharapkan menguatkan prinsip al-‘adl bukan hanya pada norma, tetapi juga pada capaian distribusi peluang dan sumber daya.

Perlu pula penelitian tentang dinamika krisis dan ketahanan kelembagaan yang belum disentuh, misalnya bagaimana tata kelola bernilai Islami bekerja pada saat gangguan besar seperti bencana, wabah, atau transisi kepemimpinan. Simulasi skenario, latihan meja untuk kesinambungan layanan, serta evaluasi keputusan cepat berbasis “situational syura” akan memberikan pedoman praktis menghadapi ketidakpastian. Analisis jaringan koordinasi antarsatuan saat krisis dapat mengungkap simpul kunci dan titik rawan yang tidak terlihat pada kondisi normal. Pendalaman ini membantu membangun tata kelola yang adaptif tanpa melepaskan akuntabilitas dan nilai.

Di tingkat mikroperilaku, studi intervensi berbasis ilmu perilaku yang belum dicoba patut diprioritaskan. Uji lapangan terhadap skema umpan balik 360 derajat, kontrak psikologis berbasis nilai, pengakuan publik yang terukur, atau mekanisme restorative justice untuk pelanggaran ringan dapat menunjukkan cara paling efektif menumbuhkan kepatuhan intrinsik. Pengamatan partisipan dan shadowing alur kerja harian akan menangkap

kebiasaan informal yang sulit ditangkap survei, sekaligus menyediakan bahan perbaikan SOP yang lebih realistis. Fokus ini menjembatani jarak antara kebijakan dan praktik melalui perubahan kecil yang berulang dan terukur dampaknya.

Akhirnya, diperlukan pengembangan instrumen ukur nilai dan evaluasi ekonomi yang belum tersedia. Penyusunan indeks Amanah–‘Adl–Ihsan operasional yang tervalidasi, berikut dashboard kinerja yang menggabungkan metrik proses, hasil, dan nilai, akan memudahkan pemantauan kemajuan lintas unit. Di sisi lain, analisis biaya–manfaat dan biaya–efektivitas atas program digitalisasi, pelatihan, dan reformasi proses akan memberi dasar alokasi sumber daya yang lebih rasional. Kombinasi instrumen nilai dan evaluasi ekonomi ini memungkinkan pengambil kebijakan menyeimbangkan idealitas spiritual dengan efisiensi manajerial, sekaligus memastikan keberlanjutan implementasi pada skala institusi.

C. Implikasi Penelitian

Penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola di IAIN Curup tidak cukup hanya mengandalkan aturan dan prosedur kerja. Lembaga perlu membangun sistem yang benar-benar menyatukan nilai Islam seperti amanah, adil, ihsan, dan syura dengan mekanisme *Good governance* yang berjalan sehari-hari. Nilai-nilai tersebut tidak boleh berhenti pada visi dan misi, tetapi harus terlihat dalam aturan kerja, standar pelayanan, pembagian tugas, penilaian kinerja, serta cara pimpinan mengambil keputusan.

Implikasinya, pimpinan perlu menyusun langkah perbaikan yang jelas dan bertahap. Setiap unit harus memahami perannya, memiliki batas tanggung jawab yang tegas, dan bekerja berdasarkan kesepakatan layanan yang terukur. Forum musyawarah juga perlu dibuat lebih teratur, tidak hanya menjadi ruang diskusi, tetapi menghasilkan keputusan yang jelas, ada tindak lanjutnya, dan dipantau pelaksanaannya. Dengan cara ini, keputusan tidak hanya sah secara aturan, tetapi juga diterima secara moral oleh seluruh pegawai.

Dari sisi manajemen, penelitian ini menegaskan pentingnya sistem merit yang adil dan terbuka. Proses promosi, mutasi, dan pemberian penghargaan perlu memiliki kriteria yang jelas dan dapat dilihat bersama. Dokumen penilaian harus tersimpan dengan baik dan dapat diperiksa jika diperlukan. Jika ada keberatan, perlu tersedia saluran penyampaian yang adil. Penghargaan dan sanksi sebaiknya tidak hanya dimaknai sebagai hukuman atau hadiah, tetapi sebagai sarana pembinaan. Pendekatan seperti *coaching*, umpan balik menyeluruh, dan pengakuan atas prestasi dapat membantu pegawai berkembang tanpa merasa ditekan. Bila dijalankan dengan konsisten, sistem yang adil akan meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai.

Dalam hal digitalisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi harus tetap berlandaskan etika. Sistem digital tidak hanya bertujuan mempercepat pekerjaan, tetapi juga harus menjaga amanah dan tanggung jawab. Artinya, data pegawai harus dilindungi dengan baik, akses dibatasi sesuai peran, dan setiap perubahan tercatat dengan jelas melalui *audit trail*. Efisiensi tidak boleh mengorbankan keadilan dan keamanan data. Karena itu, pelatihan literasi digital, pengelolaan data yang tertib, serta pengawasan etis sangat penting agar teknologi benar-benar membantu, bukan menimbulkan masalah baru.

Implikasi pada kepemimpinan juga sangat kuat. Pimpinan perlu mempraktikkan musyawarah secara bijak sesuai situasi atau *situational syura*. Pada tahap perumusan kebijakan, partisipasi pegawai perlu dibuka seluas mungkin. Namun pada tahap pelaksanaan, diperlukan ketegasan agar keputusan dapat berjalan dengan baik. Keterbukaan dalam menjelaskan alasan kebijakan dan pelaporan kinerja yang jujur terbukti mampu mengurangi resistensi. Musyawarah perlu dikelola secara terstruktur, ada notulen, ada batas waktu, dan ada evaluasi hasil. Dengan begitu, musyawarah menjadi alat manajerial yang efektif, bukan sekadar simbol kebersamaan.

Budaya kerja Islami juga perlu dijaga secara nyata. Nilai amanah, adil, ihsan, dan syura perlu diterjemahkan ke dalam indikator yang bisa diukur. Misalnya, keadilan terlihat dari pembagian tugas yang seimbang, amanah

tercermin dalam ketepatan laporan, ihsan tampak dalam kualitas pelayanan, dan syura terlihat dalam keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Kegiatan keagamaan dan etika komunikasi yang santun perlu dihubungkan dengan target kerja yang jelas agar tidak hanya bersifat seremonial. Keseimbangan beban kerja dan perhatian pada kesejahteraan pegawai juga penting agar nilai tidak bertentangan dengan kenyataan kerja sehari-hari.

Penelitian ini juga menunjukkan pentingnya melibatkan pemangku kepentingan seperti mahasiswa, alumni, dan mitra kerja dalam proses evaluasi. Masukan dari pihak luar dapat membantu mendeteksi kekurangan yang mungkin tidak terlihat dari dalam. Survei kepuasan, kanal pengaduan yang aman, serta laporan kinerja yang terbuka dapat memperkuat kepercayaan publik. Hubungan dengan Kementerian Agama dan lembaga akreditasi sebaiknya tidak hanya dipandang sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai kesempatan untuk belajar dan memperbaiki diri.

Dari sisi metode, penelitian ini membuka peluang untuk menyusun alat ukur nilai-nilai Islam dalam tata kelola. Indikator amanah, adil, dan ihsan dapat dikembangkan lebih lanjut agar kemajuannya dapat dipantau secara berkala. Evaluasi berbasis data juga penting agar kebijakan yang diambil tidak hanya baik secara niat, tetapi juga efektif secara hasil. Penguatan sistem data dan integrasinya menjadi dasar agar evaluasi tersebut dapat dilakukan secara berkelanjutan.

Terakhir, penelitian ini menegaskan pentingnya keberlanjutan. Lembaga harus siap menghadapi perubahan kepemimpinan atau situasi darurat tanpa kehilangan nilai dan akuntabilitas. Diperlukan protokol kerja yang jelas, pembagian peran yang tegas, serta dokumentasi praktik baik agar pengalaman yang sudah berhasil tidak hilang saat terjadi pergantian personel. Siklus perbaikan berkelanjutan seperti *plan–do–check–act* dapat membantu menjaga konsistensi perbaikan dari waktu ke waktu.

Secara keseluruhan, implikasi penelitian ini memberi arah yang jelas bagi IAIN Curup untuk memperkuat integrasi antara *Good governance* dan nilai-nilai Islam. Jika dijalankan dengan konsisten, tata kelola tidak hanya menjadi

lebih tertib dan profesional, tetapi juga lebih adil, bermakna, dan dipercaya oleh seluruh warga kampus serta masyarakat luas.

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).

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

Acker, Amelia, Leanne Bowler, and Luci Pangrazio. "Guest Editorial: Special Issue – Perspectives on Data Literacies." *Information and Learning Sciences* 125, nos. 3–4 (2024). https://doi.org/10.1108/ILS-03-2024-266.

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). 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). https://doi.org/10.35912/rambis.v5i1.4711.

Akbar, Rofiq Faudy, and Nur Ahmad. "University Governance and Organizational Commitment to Build Competitive Advantage in Islamic Higher Education." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2024). https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.6716.

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). https://doi.org/10.21834/e-bpj.v10iSI30.6884.

Alazmi, Ayeshah A. "School Leadership in Context: The Influence of Islamic Values and Beliefs on Kuwaiti School Principal Practices." *International Journal of Leadership in Education* 28, no. 3 (2025). https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2292148.

Ali, Hamid E. “Governance and Global Collaboration in Non-Democratic Countries.” *Public Administration Review* 85, no. 4 (2025). https://doi.org/10.1111/puar.13897.

Amin, Husna, Gairah Sinulingga, Desy Desy, Erjati Abas, and Sukarno Sukarno. “Issues and Management of Islamic Education in a Global Context.” *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 3 (2021).

Amoako, Gilbert Kwabena, Anokye M. Adam, Clement Lamboi Arthur, and George Tackie. “Institutional Isomorphism, Environmental Management Accounting and Environmental Accountability: A Review.” *Environment, Development and Sustainability* 23, no. 8 (2021). https://doi.org/10.1007/s10668-020-01140-y.

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

Ansell, Christopher K, Louise Comfort, Ann Keller, Todd LaPorte, and Paul Schulman. “The Loss of Capacity in Public Organizations: A Public Administration Challenge.” *Perspectives on Public Management and Governance* 4, no. 1 (2021). https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaa025.

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

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

Aprilya, Putry Kartika, and Agus Tohawi. “Implementasi Prinsip Syura Dalam Sistem Pemerintahan Daerah.” *Islamic Law: Jurnal Siyasah* 9, no. 1 (2024). https://doi.org/10.53429/iljs.v9i1.593.

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). https://doi.org/10.58192/wawasan.v2i3.2212.

Autin, Kelsey L., Megan E. Herdt, Roberto G. Garcia, and Gabriel N. Ezema. “Basic Psychological Need Satisfaction, Autonomous Motivation, and Meaningful Work: A Self-Determination Theory Perspective.” *Journal of Career Assessment*, ahead of print, SAGE PublicationsSage CA: Los

Angeles, CA, May 20, 2021. Sage CA: Los Angeles, CA. https://doi.org/10.1177/10690727211018647.

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). 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). https://doi.org/10.70938/judikis.v1i3.49.

Baird, Kevin, Sophia Xia Su, and Nuraddeen Nuhu. "The Mediating Role of Fairness on the Effectiveness of Strategic Performance Measurement Systems." *Personnel Review* 51, no. 5 (2022).

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.

Baral, Nabin, Joel T. Heinen, and Marc J. Stern. "Empirical Test of the Participation Paradox in Conservation and Development." *Conservation Science and Practice* 7, no. 1 (2025). https://doi.org/10.1111/csp2.13276.

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).

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).

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).

Bolton, Mitzi, and Michael Mintrom. "RegTech and Creating Public Value: Opportunities and Challenges." *Policy Design and Practice*, Routledge, July 3, 2023. world. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/25741292.2023.2213059.

Brown, Timothy J., Tracie M. Majors, and Thomas W. Vance. "Incomplete Contracts and Employee Opportunism: How Machiavellianism Moderates the Effects of Impacting an Uncompensated Objective." *Journal of Management Accounting Research* 33, no. 2 (2021). https://doi.org/10.2308/JMAR-18-023.

Chen, Shaowei. "Enhancing or Attenuating? How Patronage Ties Moderate the Impact of Performance Feedback on Performance Improvement in the Public Sector." *Public Management Review* 0, no. 0 (2022). https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2389206.

Chen, Yu-Che, Michael J. Ahn, and Yi-Fan Wang. "Artificial Intelligence and Public Values: Value Impacts and Governance in the Public Sector." *Sustainability* 15, no. 6 (2023). https://doi.org/10.3390/su15064796.

Cho, Beomgeun. "Bibliometric Analysis of Academic Papers Citing Dunleavy et al.'s (2006) 'New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance': Identifying Research Clusters and Future Research Agendas." *Administration & Society* 55, no. 5 (2023). https://doi.org/10.1177/00953997231157753.

Cosa, Marcello, and Riccardo Torelli. "Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems." *Global Journal of Flexible Systems Management* 25, no. 3 (2024). https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9.

Creswell, John W., and Cheryl N. Poth. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Fourth edition. SAGE, 2018.

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

Desmaniar, Rusli, Aqil Teguh Fathani, et al. "Towards Sustainable Development of Islamic Higher Education: A Meta-Analysis of Challenges and Opportunities." *Millah: Journal of Religious Studies*, October 13, 2022. https://doi.org/10.20885/millah.vol21.iss3.art5.

Durrer, Victoria, and Máire Davey. "Slow and Steady? Capacity Building for Participatory Governance in Local Arts Development through Practitioner-Researcher Collaboration." *City, Culture and Society* 37 (June 2024). https://doi.org/10.1016/j.ccs.2024.100578.

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).

Fraenkel, Jack R, Norman E Wallen, and Helen H Hyun. *How to Design and Evaluate Research in Education*. McGraw-Hill Companies, Inc, 2012. http://ebooks.cambridge.org/ref/id/CBO9781107415324A009.

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).

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).

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).

George, Bert, Sanjay K. Pandey, Bram Steijn, Adelien Decramer, and Mieke Audenaert. “Red Tape, Organizational Performance, and Employee Outcomes: Meta-analysis, Meta-regression, and Research Agenda.” *Public Administration Review* 81, no. 4 (2021). https://doi.org/10.1111/puar.13327.

Grimmelikhuijsen, Stephan, Feie Herkes, Ian Leistikow, Jos Verkroost, Femke De Vries, and Wilte G. Zijlstra. “Can Decision Transparency Increase Citizen Trust in Regulatory Agencies? Evidence from a Representative Survey Experiment.” *Regulation & Governance* 15, no. 1 (2021). https://doi.org/10.1111/rego.12278.

Gui, Tianhan. “Behind Closed Doors: Informal Influence on United Nations Staffing and Pathologies of International Bureaucracies.” *Global Policy* 15, no. 4 (2024). https://doi.org/10.1111/1758-5899.13370.

Gupta, Vishal, Shweta Mittal, P. Vigneswara Ilavarasan, and Pawan Budhwar. “Pay-for-Performance, Procedural Justice, OCB and Job Performance: A Sequential Mediation Model.” *Personnel Review* 53, no. 1 (2024).

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).

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

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).

Heim, Markus, Christian M. Schulz, Frederick Schneider, Pascal O. Berberat, Martin Gartmeier, and Kristina Schick. “Measuring Informal Workplace Learning Outcomes in Residency Training: A Validation Study.” *BMC Medical Education* 23, no. 1 (2023). https://doi.org/10.1186/s12909-023-04529-1.

Herzog, Lisa. “Algorithmisches Entscheiden, Ambiguitätstoleranz Und Die Frage Nach Dem Sinn.” *Deutsche Zeitschrift Für Philosophie* 69, no. 2 (2021). https://doi.org/10.1515/dzph-2021-0016.

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).

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).

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).

Hong, David S., Thomas Boike, Samantha Dawes, et al. “Accreditation Program for Excellence (APEx): A Catalyst for Quality Improvement.” *Practical Radiation Oncology* 11, no. 2 (2021). https://doi.org/10.1016/j.prro.2020.10.014.

Huang, He, Peter Burgherr, and Cathy Macharis. “A Collaborative Group Decision-Support System: The Survey Based Multi-Actor Multi-Criteria Analysis (MAMCA) Software.” *Journal of the Operational Research Society* 76, no. 5 (2025). https://doi.org/10.1080/01605682.2024.2398114.

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). https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0409.

Husin, Wan Norhasniah Wan, and Nur Farahana Zul Kernain. "The Influence of Individual Behaviour and Organizational Commitment Towards the Enhancement of Islamic Work Ethics at Royal Malaysian Air Force." *Journal of Business Ethics* 166, no. 3 (2020) https://doi.org/10.1007/s10551-019-04118-7.

Ihsan, Akmal, Abustan Nur, and Syahruddin Kadir. "Islamic Wealth Management And Corporate Governance." *El-Qish: Journal of Islamic Economics* 2, no. 2 (2022). https://doi.org/10.33830/elqish.v2i2.4158.2022.

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).

Iqbal, Shahzaf, Tahir Ashfaq, Che Azlan Bin Taib, and Mohd Rizal Razalli. "The Effect of Quality Culture on Service Quality of Public and Private Universities: A Comparative Analysis." *PLOS ONE* 18, no. 4 (2023). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283679.

Iriyadi, Deni, Asep Fauzi, and Sarta. "Adaptifitas Kepegawaian: Tinjauan Literatur terhadap Pengembangan Institusi Pendidikan." *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora* 4, no. 3 (2024). 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).

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).

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).

Jacobs, Daan, and Wesley Kaufmann. "The Right Kind of Participation? The Effect of a Deliberative Mini-Public on the Perceived Legitimacy of Public Decision-Making." *Public Management Review* 23, no. 1 (2021). https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1668468.

Jami Pour, Mona, Javad Mesrabadi, and Mohammad Asarian. "Meta-Analysis of the DeLone and McLean Models in e-Learning Success: The Moderating Role of User Type." *Online Information Review* 46, no. 3 (2021). https://doi.org/10.1108/OIR-01-2021-0011.

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

Joseph, John, and Vibha Gaba. “Organizational Structure, Information Processing, and Decision-Making: A Retrospective and Road Map for Research.” *Academy of Management Annals* 14, no. 1 (2020). https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103.

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). https://doi.org/10.56672/8qxrc817.

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

Karthikeyan, S., Sreejith S. Nair, S. Sabarish, K. Madhan Kumar, M. Ajay, and V. Sriharan. “Experimental Study of the Mechanical Properties of Jute Fiber and Coconut Shell Powder Reinforced Epoxy Composites.” *Educational Administration: Theory and Practice* 30, no. 5 (2024). https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.2985.

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

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

Khalique, Fehmina, Nusrat Khan, Fatima Qasim Hasan, Gulshan Khajuria, and Kartikay Saini. “Human Capital Management for Individual and Organisational Performance: Theoretical Perspective.” *Journal of Informatics Education and Research* 3, no. 2 (2023). https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.369.

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

Kim, Do Han, and Hee-Je Bak. “Reconciliation Between Monetary Incentives and Motivation Crowding-Out: The Influence of Perceptions of Incentives on Research Performance.” *Public Performance & Management Review*, Routledge, November 1, 2020. world. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2020.1771387.

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). https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i4.553.

Kusmilawaty, Kusmilawaty, Azhari Akmal Tarigan, and Yenni Samri Juliati Nasution. “Good Corporate Governance Sebagai Implementasi Amanah Dalam Al-Qurâ€™an (Tafsir QS. Al-Muâ€™Minun).” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2024).

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). https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i1.864.

Mabillard, Vincent, and Raphaël Zumofen. “Debate: The Transparency–Accountability Relationship Depends on the Context and the Issues at Stake.” *Public Money & Management* 40, no. 2 (2020). https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1665365.

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).

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.

Meranti, Inud Danis Ikhwan. “Implementasi Etos Kerja Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Banyuwangi).” *Economic : Jurnal Ekonomi Dan Hukum Islam* 11, no. 02 (2020). https://doi.org/10.59943/economic.v11i02.63.

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). 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). https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1751.

Møller, Anne Mette. “Deliberation and Deliberative Organizational Routines in Frontline Decision-Making.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 31, no. 3 (2021). https://doi.org/10.1093/jopart/muaa060.

Møller, Anne Mette. “Deliberation and Deliberative Organizational Routines in Frontline Decision-Making.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 31, no. 3 (2021). https://doi.org/10.1093/jopart/muaa060.

Mukhtar, Risman. “Organization Culture in Enhancing The Quality of Islamic Education Management.” *Proceeding of The Postgraduate School Universitas Muhammadiyah Jakarta* 1 (2023).

Mukri, Moh, and Ali Abdul Wakhid. “Human Resource Ethics and Professionalism: An Islamic Perspective.” *KnE Social Sciences*, 2024.

Mukri, Moh, and Ali Abdul Wakhid. “Human Resource Ethics and Professionalism: An Islamic Perspective.” *KnE Social Sciences*, 2024.

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)*, IEEE, 2020. 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). https://doi.org/10.4102/hts.v79i1.8272.

Nauman, Shazia, Ameer A. Basit, Hina Munir, and Muhammad Shoaib Iqbal. “When and How Servant Leadership Leads to Megaproject Success: The Roles of Project Governance and Interpersonal Trust.” *Project Management Journal* 55, no. 3 (2024). https://doi.org/10.1177/87569728231216897.

Nurcholis, Lutfi, Ibnu Khajar, and Santi Retno Ayu Palupi. "Peningkatan Komitmen Afektif Berbasis Islamic Work Ethics, Spiritual Leadership Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior." *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 15, no. 3 (2022). https://doi.org/10.26623/jreb.v15i3.5852.

Oh, Jihye, and Jia Wang. "Spiritual Leadership: Current Status and Agenda for Future Research and Practice." *Journal of Management, Spirituality & Religion* 17, no. 3 (2020). https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568.

Ohdaira, Tetsushi. "The Universal Probabilistic Reward Based on the Difference of Payoff Realizes the Evolution of Cooperation." *Chaos, Solitons & Fractals* 182 (May 2024). https://doi.org/10.1016/j.chaos.2024.114754.

Osborne, Merrick, and Mohammad Atari. "Moral Diversity Fosters Cultural Looseness and Unpunished Norm Violations." Preprint, OSF, February 8, 2024. https://doi.org/10.31234/osf.io/68zwd.

Pandey, Diksha, and Nimit J Ganatra. "Does Biasedness Starts with HR? - Analysis and Outcomes and Suggestions for Transparent Practices." *Journal of Management Research and Analysis* 11, no. 3 (2025). https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.031.

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.

Peeters, Rik. "Digital Administrative Burdens: An Agenda for Analyzing the Citizen Experience of Digital Bureaucratic Encounters." *Perspectives on Public Management and Governance* 6, no. 1 (2023). https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac024.

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).

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).

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). 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). https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v5i6.32261.

Rahmadani, Vivi Gusrini, Wilmar B. Schaufeli, and Jeroen Stouten. "How Engaging Leaders Foster Employees' Work Engagement." *Leadership & Organization Development Journal* 41, no. 8 (2020). https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0014.

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).

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).

Ricciardelli, Rosemary, Marina Carbonell, Lorna Ferguson, and Laura Huey. "'It's Frustrating … I Didn't Join to Sit behind a Desk': Police Paperwork as a Source of Organizational Stress." *International Journal of Police Science & Management*, ahead of print, SAGE PublicationsSage UK: London, England, August 1, 2023. Sage UK: London, England. https://doi.org/10.1177/14613557231188578.

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). 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).

Rostain, Marjolaine, and Ruthanne Huising. "Vicarious Coding: Breaching Computational Opacity in the Digital Era." *Academy of Management Journal* 67, no. 2 (2024). https://doi.org/10.5465/amj.2021.0150.

Safutri, Yona Yohara, and Diana Riski Sapitri Siregar. "Spritual Leadership Dalam Pendidikan Islam." *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2022). 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).

Sani, A'ieshah Abdullah, Khairunnisa Abd Samad, Amilia Saidin, Siti Azrina Adanan, Khair Syakira Bustamama, and Siti Nurulhuda Mamat. "Enhancing the Role of Zakat Institutions through Good Corporate Governance for Economic Sustainability: A Case from Majlis Agama Islam Melaka & Pusat Zakat Melaka." *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences* 10, no. 3 (2021). https://knowledgewords.com/index.php/ijarems/article/view/1117.

Shahzadi, Gulnaz, Albert John, Faisal Qadeer, Fu Jia, and Ji Yan. "CSR beyond Symbolism: The Importance of Substantive Attributions for Employee CSR Engagement." *Journal of Cleaner Production* 436 (January 2024). https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140440.

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). 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).

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).

Solinas-Saunders, Monica, Eric G. Lambert, Stacy H. Haynes, Linda D. Haynes, Matthew C. Leone, and David C. May. "The Association Between Organizational Justice and Organizational Trust Among Correctional Staff." *Criminal Justice and Behavior*, ahead of print, SAGE PublicationsSage CA: Los Angeles, CA, February 25, 2024. Sage CA: Los Angeles, CA. https://doi.org/10.1177/00938548241232227.

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). https://doi.org/10.59613/global.v2i6.196.

Suhardiman, Suhardiman, Atty Juniarti, and Bayu Indra Setia. "THE MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT AND POLICY IMPLEMENTATION IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF BUMDES." *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen* 17, no. 2 (2024). https://doi.org/10.23969/jrbm.v17i2.12658.

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). https://doi.org/10.62567/micjo.v2i1.322.

Tang, Yinqiu, and Hongjiang Yao. "Watch Out for the Hidden Costs of Subcontracting in Construction Projects: The Impacts of Subcontractor Dispersion." *Journal of Construction Engineering and Management* 149, no. 11 (2023). https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-13307.

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

Tekleab, Amanuel G., Paul M. Reagan, Boram Do, Ariel Levi, and Cary Lichtman. "Translating Corporate Social Responsibility into Action: A Social Learning Perspective." *Journal of Business Ethics* 171, no. 4 (2021). https://doi.org/10.1007/s10551-020-04447-y.

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).

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).

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).

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).

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). https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i31284.

Westphal, James D. "Systemic Symbolic Management, Corporate Social Responsibility, and Corporate Purpose: A Cautionary Tale." *Strategy Science* 8, no. 2 (2023). https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0188.

White, Michael W., Emma E. Levine, and Alexander C. Kristal. "Are Rules Meant to Be Broken? When and Why Consistent Rule-Following Undermines

versus Enhances Trust." *Journal of Experimental Social Psychology* 111 (March 2024). https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104552.

Wu, Rong, Jian Zhang, Yubing Yu, Sajjad M. Jasimuddin, and Justin Zuopeng Zhang. "The Impact of Value Cocreation on CSR Innovation and Economic Performance." *Sustainability* 15, no. 5 (2023). https://doi.org/10.3390/su15054008.

Wuridewanti, Lintang, Vita Nurul Fathya, and Catur Susaningsih. "ANALISIS E-GOVERNMENT : SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW." *JATI (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)* 9, no. 4 (2025). https://doi.org/10.36040/jati.v9i4.13842.

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).

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 (2022). 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).

Yusuf, Zuharisdin, Roudhotun Ni'mah, Elviyati, et al. "The Human Resource Management in Islamic Education." *TOFEDU: The Future of Education Journal* 3, no. 5 (2024). https://doi.org/10.61445/tofedu.v3i5.277.

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).

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).

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).

Zambrano-Vazquez, Laura, Yvette Z. Szabo, Taeja Mitchell, et al. "Starting Early: Case Study of Mentoring for Undergraduate Training through the Veterans

Health Administration and Implications for Promoting Equity." *Psychological Services* (US) 21, no. 4 (2024). https://doi.org/10.1037/ser0000821.

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.

Zheng, Shiming, Hongxia Li, and Hao Sun. "Crisis Lifecycle, Policy Response, and Policy Effectiveness." *Public Management Review,* Routledge, February 1, 2023. world. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2021.1972683.

Zhu, Zhen, and Xinlin Tang. "Effect of Integration Capabilities with Channel Distributors on Supply Chain Agility in Emerging Markets: An Institution-Based View Perspective." *Journal of Enterprise Information Management* 36, no. 2 (2023).

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).

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA
Jl. Setia Negara No.1 Kotak Pos 108 (0732) 21010-21759 Fax.21010 Kode Pos 39119
Homepage:http://www.iaincurup.ac.id Email:pascasarjana.staincurup@gmail.com

KEPUTUSAN
DIREKTUR PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
Nomor : 082 /In.34/PS/PP.00.9/02/2025

Tentang
PENUNJUKAN PROMOTOR DAN CO-PROMOTOR DALAM PENULISAN DISERTASI PROGRAM S3 MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM(MPI) PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP

Menimbang :
a. Bahwa untuk kelancaran penulisan Disertasi mahasiswa, perlu ditunjuk Promotor dan Co-Promotor yang bertanggung jawab dalam penyelesaian penulisan yang dimaksud;
b. Bahwa saudara yang namanya tercantum dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan mampu serta memenuhi syarat untuk diserahi tugas sebagai Promotor dan Co-Promotor;

Mengingat :
1 Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Presiden RI Nomor 24 Tahun 2018 tentang Institut Agama Islam Negeri Curup;
3 Peraturan Menteri Agama RI Nomor 30 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instiut Agama Islam Negeri Curup;
4. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 184/U/2001 tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma , Sarjana, dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi;
5. Keputusan Menteri Agama RI Nomor: 019558/B.II/3/2022 tanggal 18 April 2022 Tentang Pengangkatan Rektor IAIN Curup periode 2022-2026.
6. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6271 Tanggal 05 November 2014 tentang Izin Penyelenggaraan Program Pascasarjana (S2) Pada STAIN Curup;
7 Keputusan Rektor IAIN Curup Nomor 0319/In.34/2/KP.07.6/05/2022 tentang Pengangkatan Direktur Pascasarjana IAIN Curup.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan

Saudara:

Pertama :
1. **Prof. Dr. H. Hamengkubuwono, M.Pd** **NIP 19650826 199903 1 001**
2. **Dr. Beni Azwar, M.Pd. Kons** **NIP 19670424 199203 1 003**

Dosen Pascasarajana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup masing-masing sebagai Promotor dan Co-Promotor dalam penulisan Disertasi mahasiswa:

NAMA	:	**Idaya Andriani**
NIM	:	**23911004**
JUDUL DISERTASI	:	**IMPLEMENTASI GOOD GOVERNANCE TERINTEGRASI NILAI-NILAI ISLAM DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIANDI DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP**

Kedua : Proses Bimbingan dengan Promotor dan Co-Promotor dilakukan 10 kali dan dapat dibuktikan dengan Kartu Bimbingan Tesis;

Ketiga : Promotor bertugas membimbing dan mengarahkan hal-hal yang berkaitan dengan substansi dan konten Disertasi. Untuk Co-Promotor bertugas dan mengarahkan dalam penggunaan bahasa dan metodologi penulisan;

Keempat : Kepada masing-masing Promotor dan Co-Promotor diberi honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku;

Kelima : Surat Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya;

Keenam : Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan dan berakhir setelah Disertasi tersebut dinyatakan sah oleh IAIN Curup atau masa bimbingan telah mencapai 1 tahun sejak SK ini ditetapkan;

Ketujuh : Apabila terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini, akan diperbaiki sebagaimana mestinya sesuai peraturan yang berlaku.

Ditetapkan di Curup
Pada tanggal, 05 Februari 2025
Direktur,

Hamengkubuwono

Tembusan
1. Rektor IAIN Curup;
2. Bendahara IAIN Curup;
3. Kasubbag TU Pascasarjana IAIN Curup;
4. Kepala Perpustakaan IAIN Curup;
5. Promotor dan Co-Promotor ;
6. Mahasiswa yang bersangkutan;
Arsip Pascasarjana IAIN Curup.
7.

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI CURUP

Jalan AK Gani No. 01 Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-21759 Fax. 21010
Homepage: http://www.iaincurup.ac.id Email: admin@iaincurup.ac.id Kode Pos 39119

SURAT IZIN PENELITIAN

Nomor : B.040/In.34/WR.I/PP.00.9/08/2025

Menindak lanjuti Surat Direktur Pascasarjana IAIN Curup Nomor: 435/In.34/PCS/PP.00.9/08/2025 tanggal 07 Agustus 2025 perihal Rekomendasi Izin Penelitian.

Yang bertanda tangan dibawah ini atas nama Rektor Institut Agama Islam Negeri Curup, Wakil Rektor I IAIN Curup memberi **IZIN** atau pelaksanaan penelitian di lingkungan IAIN Curup yang dilaksanakan :

Nama	:	**Idaya Andriani**
NIM	:	23911004
Program Studi	:	S3-Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Penanggung Jawab	:	Direktur Pascasarjana IAIN Curup
Maksud dan Tujuan Penelitian	:	Penyusunan Disertasi S.3
Judul	:	**Implementasi Good Governance dalam Manajemen Kepegawaian Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di IAIN Curup**
Lokasi/Tempat Penelitian	:	IAIN Curup

Dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

a. Pelaksanaan penelitian tidak disalah gunakan untuk tujuan tertentu yang dapat menggangu ketenangan dan ketertiban di lingkungan IAIN Curup;
b. Sebelum melaksanakn Penelitian /Survey langsung kepada reponden, harus terlebih dahulu melaporakan kepada kepala bagian / sub bagian / Lembaga/ pusat dan unit di lingkungan IAIN Curup;
c. Setelah Penelitian /Survey selesai, supaya menyerahkan hasil kepada Rektor IAIN Curup
d. Apabila dalam jangka waktu tertentu hasil Penelitian/Survey belum dikirim Rektor IAIN Curup, maka kepada penanggungjawab / Dekan Fakultas yang bersangkutan berkewajiban mengirimkan hasil penelitian/ survey tersebut diatas.

Surat Izin Penelitian ini berlaku dari tanggal 15 Mei 2025 sampai dengan 15 November 2025

Curup, 12 Agustus 2025
a.n.Rektor
Wakil Rektor I,

Prof. Dr. Yusefri, M.Ag
NIP 19700202 199803 1 007

Tembusan :
1. Wakil Rektor I IAIN Curup
2. Kepala Biro AUAK IAIN Curup
3. Dekan Fakultas di Lingkungan IAIN Curup
4. Kepala Lembaga di Lingkungan IAIN Curup
5. Kepala Bagian di Lingkungan IAIN Curup
6. Kepala Sub Bagian di Lingkungan IAIN Curup
7. Kepala Unit di Lingkungan IAIN Curup

Panduan Wawancara

Rumusan Masalah 1: Bagaimana tata kelola kepegawaian dilaksanakan dalam prinsip good governance?

(Untuk Rektor, Kepala Biro, Kabag Kepegawaian)

1. Bagaimana pemahaman Anda mengenai prinsip transparansi dalam pengelolaan kepegawaian di institusi ini?
2. Dapatkah Anda memberikan contoh nyata penerapannya?

(Untuk Dekan, Wakil Rektor II)

3. Bagaimana mekanisme akuntabilitas diterapkan dalam pengambilan keputusan kepegawaian di tingkat fakultas dan universitas?
4. Siapa saja yang terlibat dan bagaimana pertanggungjawabannya?

(Untuk Kasubbag Umum, Ketua Jurusan)

5. Sejauh mana partisipasi pegawai dilibatkan dalam proses evaluasi maupun perencanaan SDM kepegawaian?
6. Bagaimana mekanismenya?

(Untuk Operator Kepegawaian, Subkoordinator SDM)

7. Menurut Anda, apakah sistem kepegawaian yang ada saat ini sudah berjalan secara efektif dan efisien?
8. Apa indikatornya dan bagaimana pelaksanaannya di tingkat operasional?

(Untuk Dosen Senior, Ketua Tim Penilai)

9. Bagaimana Anda memandang prinsip keadilan dalam distribusi beban kerja dan promosi pegawai?
10. Apakah prosesnya telah memenuhi asas fairness?

(Untuk Wakil Dekan II, Kepala LPM)

11. Bagaimana koordinasi antarlembaga dalam sistem kepegawaian dilakukan?
12. Adakah hambatan atau praktik baik yang dapat Anda bagikan?

Rumusan Masalah 2: Apa saja tantangan dan faktor pendukung dalam reformasi tata kelola SDM?

(Untuk Kepala Kepegawaian, Wakil Dekan II)

13. Menurut Anda, apa saja hambatan struktural yang paling menonjol dalam sistem kepegawaian saat ini?

14. Apakah ada tumpang tindih kewenangan atau birokrasi yang menghambat?

(Untuk Dosen, Operator Sistem Informasi)

15. Bagaimana Anda melihat resistensi terhadap digitalisasi dalam sistem kepegawaian?
16. Apa bentuknya, dan apa faktor penyebabnya?

(Untuk Dekan, Koordinator Program Studi)

17. Faktor internal apa yang menurut Anda paling mendukung keberhasilan reformasi tata kelola SDM?
18. Apakah kepemimpinan partisipatif dan budaya kolaboratif sudah terbangun?

(Untuk Subbagian Ortala dan Perencanaan)

19. Sejauh mana kesiapan SDM saat ini untuk mendukung transformasi menuju governance berbasis data?
20. Bagaimana Anda menilai kesiapan dari segi kapasitas dan mindset?

(Untuk Pimpinan Fakultas)

21. Bagaimana persepsi Anda terhadap tuntutan reformasi birokrasi yang sedang berjalan di PTKI?
22. Apakah nilai-nilai tersebut telah tertanam dalam sistem kepegawaian?

(Untuk Ketua SPI, LPM)

23. Bagaimana bentuk komitmen institusional yang sudah dilakukan untuk meningkatkan kualitas tata kelola SDM?
24. Apakah ada kebijakan atau program unggulan?

Rumusan Masalah 3: Bagaimana nilai-nilai Islam terintegrasi dalam sistem tata kelola kepegawaian?

(Untuk Rektor, Kepala SDM)

25. Bagaimana Anda memaknai nilai-nilai al-‘adl, amanah, syura, dan ihsan dalam praktik manajerial kepegawaian?
26. Apakah nilai-nilai ini tampak dalam kebijakan dan tindakan?

(Untuk Wakil Rektor I, Wakil Rektor II)

27. Sejauh mana nilai-nilai Islam telah terintegrasi dalam sistem penilaian dan promosi pegawai?
28. Bagaimana bentuk konkrit penerapannya?

(Untuk Dekan, Ketua Jurusan)

29. Apakah Anda melihat adanya harmoni antara prinsip good governance dan etika Islam dalam praktik pengelolaan SDM?
30. Bagaimana kesesuaian nilai-nilai ini diimplementasikan?

(Untuk Dosen Senior, Pimpinan Unit Dakwah)

31. Bagaimana peran spiritualitas mempengaruhi pengambilan keputusan dalam konteks manajemen kepegawaian?
32. Apakah nilai religius menjadi pertimbangan penting?

(Untuk Ketua LPM, Kepala Pusat Studi Islam)

33. Apa pandangan Anda mengenai peran agama dalam membina profesionalisme dan etika kerja pegawai?
34. Bagaimana kontribusi nilai Islam terhadap penguatan moral kerja?

(Untuk Kepala Kepegawaian, Ketua Tim Pengembangan SDM)

35. Menurut Anda, sejauh mana nilai-nilai Islam mempengaruhi budaya kerja dan sistem kepegawaian di institusi ini? Apakah ada transformasi nyata yang dapat dirasakan?

Panduan Observasi Penelitian

Rumusan Masalah 1: Bagaimana tata kelola kepegawaian dilaksanakan dalam prinsip good governance?

No	Indikator	Situasi Observasi	Fokus Pengamatan	Catatan Lapangan
1	Partisipasi pegawai dalam rapat perencanaan dan evaluasi kepegawaian	Rapat koordinasi bidang kepegawaian	Jumlah dan keterlibatan aktif pegawai; pengajuan pendapat; pencatatan notulensi	…….
2	Praktik transparansi dalam penyampaian hasil evaluasi/promosi	Kegiatan evaluasi kinerja dan promosi jabatan	Keterbukaan informasi hasil; penyampaian dasar penilaian/promosi; penggunaan data objektif	…….
3	Koordinasi antarunit dalam pelaksanaan regulasi kepegawaian	Forum teknis kepegawaian antarunit	Pola komunikasi lintas unit; kesepakatan prosedural; sinergi kebijakan antarunit	…….
4	Efisiensi prosedur administratif berbasis digital	Pelayanan administrasi BKD & absensi online	Kecepatan proses; aksesibilitas sistem; kejelasan prosedur digital	…….
5	Kejelasan peran & tanggung jawab staf	Pembagian tugas staf kepegawaian	Kesesuaian tugas dengan jabatan; kejelasan instruksi kerja; dokumentasi pembagian tugas	…….
6	Interaksi pegawai dan pimpinan dalam pengambilan keputusan	Forum pembinaan / rapat dosen	Sikap pimpinan; pola dialog; alokasi waktu untuk mendengar aspirasi	…….

Rumusan Masalah 2: Apa saja tantangan dan faktor pendukung dalam reformasi tata kelola SDM?

No	Indikator	Situasi Observasi	Fokus Pengamatan	Catatan Lapangan
7	Pola komunikasi antarunit kerja dan lintas jabatan	Pertemuan unit kerja & pelaporan bulanan	Alur penyampaian laporan; mekanisme tindak lanjut hasil rapat	…….
8	Gaya kepemimpinan: instruktif vs partisipatif	Sidang promosi jabatan	Cara pimpinan menyampaikan keputusan; ruang partisipasi; penggunaan otoritas	…….
9	Adaptasi terhadap digitalisasi & sistem informasi	SIMPEG dalam evaluasi kinerja	Kelancaran penggunaan sistem; pemahaman	…….

			operator; pelatihan atau bimbingan	
10	Kesiapan sarana & respon SDM terhadap perubahan	Absensi digital & pengisian BKD	Fasilitas tersedia; keluhan pegawai; inisiatif adaptif	…….
11	Bentuk resistensi terhadap governance modern	Ketidakhadiran, keterlambatan, ketidakpatuhan	Frekuensi pelanggaran; sikap pasif; reaksi terhadap regulasi baru	…….
12	Inisiatif lokal menyiasati keterbatasan sistem	Arsip manual, koordinasi informal	Solusi mandiri; inisiatif personil; dokumentasi hasil informal	…….

Rumusan Masalah 3: Bagaimana nilai-nilai Islam terintegrasi dalam sistem tata kelola kepegawaian?

No	Indikator	Situasi Observasi	Fokus Pengamatan	Catatan Lapangan
13	Aktivitas keagamaan di tempat kerja	Pengajian, tausiyah, shalat berjamaah	Jumlah peserta; frekuensi kegiatan; dukungan institusional	…….
14	Perilaku kerja yang mencerminkan amanah & keadilan	Disiplin kerja, interaksi harian	Ketepatan waktu; adil dalam pembagian beban kerja	…….
15	Proses musyawarah dalam keputusan manajerial	Rapat penilaian/promosi	Mekanisme diskusi; keterbukaan pandangan; dokumentasi musyawarah	…….
16	Etika Islam dalam pelayanan kepegawaian	Interaksi di loket/staf	Kesantunan; kesabaran; integritas saat memberi layanan	…….
17	Sikap ihsan dan tanggung jawab moral	Tugas tambahan / kerja tim	Kesiapan membantu; inisiatif tanpa disuruh; etos kebersamaan	…….
18	Rutinitas simbolik spiritual kelembagaan	Doa bersama, bahasa religius	Ucapan basmalah, salam, ayat/hadis dalam forum	…….

Panduan Dokumentasi

Rumusan Masalah 1: Bagaimana tata kelola kepegawaian dilaksanakan dalam prinsip good governance?

No	Indikator	Jenis Dokumen yang Dicari	Fokus Analisis
1	Struktur organisasi kepegawaian dan alur koordinasi	Struktur organisasi, SK manajerial, bagan alur kerja	Keterhubungan unit kerja dan jalur koordinasi fungsional
2	SOP evaluasi kinerja dan beban kerja	SOP BKD, Formulir evaluasi dosen	Kejelasan indikator penilaian, siklus evaluasi, pelibatan atasan langsung
3	Format dan prosedur promosi/rotasi	SK promosi jabatan, notulensi rapat promosi	Kesesuaian prosedur dengan prinsip transparansi dan partisipasi
4	Data SIMPEG dan aplikasi digital	Laporan pemanfaatan SIMPEG / e-office	Tingkat penggunaan sistem digital dalam layanan kepegawaian
5	Dokumen monitoring dan pelaporan	Laporan tahunan bidang kepegawaian	Frekuensi pelaporan, indikator yang digunakan, tindak lanjut hasil evaluasi
6	Rekaman kebijakan internal & keputusan kolektif	SK Tim Penilai, notulensi kebijakan SDM	Proses pengambilan keputusan berbasis musyawarah atau kolektif kolegial

---

Rumusan Masalah 2: Apa saja tantangan dan faktor pendukung dalam reformasi tata kelola SDM?

No	Indikator	Jenis Dokumen yang Dicari	Fokus Analisis
7	Laporan evaluasi reformasi birokrasi	Laporan RB, dokumen zona integritas	Identifikasi capaian dan hambatan dalam pelaksanaan reformasi
8	Struktur kelembagaan dan uraian tugas	Job description, struktur organisasi	Kesesuaian uraian tugas dengan sistem koordinasi kelembagaan
9	Program pelatihan SDM	Arsip pelatihan, laporan pascapelatihan	Relevansi pelatihan dengan kebutuhan kompetensi pegawai
10	Sistem merit dan e-kinerja	Laporan e-kinerja, rekapitulasi penilaian digital	Kesesuaian sistem merit dengan prinsip reward-fairness
11	Regulasi internal TI	Peraturan Rektor tentang digitalisasi	Komitmen kebijakan terhadap transformasi digital
12	Kebijakan reward and punishment	Panduan SPIP, pedoman evaluasi kinerja	Mekanisme pemberian penghargaan dan sanksi berbasis objektivitas

---

Rumusan Masalah 3: Bagaimana nilai-nilai Islam terintegrasi dalam sistem tata kelola kepegawaian?

No	Indikator	Jenis Dokumen yang Dicari	Fokus Analisis
13	Visi misi institusi yang memuat nilai Islam	Renstra, borang akreditasi	Eksplisitasi nilai Islam dalam arah kebijakan SDM
14	SOP pembinaan rohani dan etika kerja	SOP pembinaan rohani, pedoman etika	Sistematisasi kegiatan spiritual sebagai pembinaan ASN
15	Panduan etika kerja Islami	Buku integritas ASN berbasis Islam	Integrasi nilai Islam dalam etika kerja dan perilaku organisasi
16	Evaluasi kinerja berbasis nilai	Format penilaian berbasis etika Islam	Indikator moral dan religius dalam sistem evaluasi
17	Modul pelatihan spiritual pegawai	Modul rohani, bahan pelatihan keagamaan	Materi pembinaan yang mencerminkan ihsan, amanah, syura
18	SK kelembagaan bernuansa spiritual	SK program dakwah, kebijakan syiar	Kelembagaan spiritual dalam sistem tata kelola SDM

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
UNIT PELAKSANA TEKNIS BAHASA

TEST SCORE RECORD

This is to certify that,

Name	: **IDAYA ANDRIANI**
Registration Number	: 520725964
Place and Date of Birth	: Tanjung Raman,4/20/1979
Native Country/Native Language	: Indonesian
Times Taken	: 1

Subjects	
Listening Comprehension	50
Structure and Written Expression	52
Reading Comprehension	48
Total Score	**500**

The test is TOEFL-equiv[illegible] nistered by ***UNIT PELAKSANA TEKNIS BAHASA (UPTB) IAIN CURUP***
It is intended for use by [illegible] ng educational institution only.
Administering Institution s[illegible]



Test Date 29/07/2025
Valid Until 29/07/2026

Curup, August 04th2025
Authorized by

Dr. Eka Apriani, M.Pd
NIP. 19900403 201503 2 005

Dipindai dengan CamScanner

No: UPTB/IAIN/TOA. 520725964/2025

وزارة شـــؤون الدينيـــة

الجـامعـــة الحكـــومية الإســـلامية جـوروب

مركـــز اللغـــة

تشهيد إدارة مركز اللغة بأنّ :

الاسم : IDAYA ANDRIANI

مكان و تاريخ الميلاد: تانجونج رامان، ٢٠ أبريل ١٩٧٩

قد شاركت في إختبار كفاءة اللغة العربية وحصلت على درجة

فهم المسموع	٥٥
التراكيب النحوية و التعبيرات الكتابية	٥٠
فهم المقروء	
مجموعة الدرجات	٥٠٠



المديرة،

٤ أغسطس ٢٠٢٥ م

د. إيكا أبرياني الماجستيرة

رقم التوظيف ١٩٩٠٠٤٠٣٢٠١٥٠٣٢٠٠٥

Tanggal Tes 29/07/2025
Berlaku hingga 29/07/2026

Dipindai dengan CamScanner

IMPLEMENTASI

Good Governance

Terintegrasi Dengan Nilai-Nilai Islam
Dalam Manajemen Kepegawaian



Penulis:
Dr. Idaya Andrjani, 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

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

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

andhra

10

Good Governance Based on Islamic Values in PTKIN Personnel Management: A Case Study

***Idaya Andriani[1], Hamengkubuwono[2], Beni Azwar[3]**
[1,2,3]Institut Agama Islam Negeri Curup, Jl. Dr. Ak. Gani No.01, Rejang Lebong, Bengkulu, Indonesia
[4]Tomsk State Pedagogical University, Kiyevskaya Ulitsa, 60A, Tomsk, Tomsk Oblast, Russia, 634061
*andrianiidaya@gmail.com

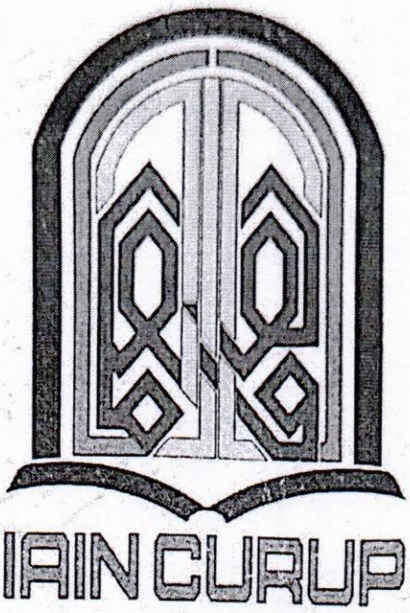
ABSTRACT: *This research is motivated by the increasing demands for accountability, transparency, and effectiveness of higher education governance, particularly at State Islamic Religious Higher Education Institutions (PTKIN), which are faced with the need to integrate sound governance principles with Islamic values. Despite the widespread implementation of good governance, institutions still struggle to operationalise Islamic values concretely in personnel management practices. Therefore, this study aims to analyse the implementation of Islamic-based sound governance principles, identify supporting and inhibiting factors, assess their impact on employee performance, and formulate optimisation strategies at the State Islamic Institute (IAIN) Curup as a non-metropolitan PTKIN. This study uses a qualitative approach with a case study design, through in-depth interviews, participant observation, and document analysis, which are analysed using reflective thematic analysis. The results show that the institution has integrated the implementation of sound governance with Islamic values such as amanah, syura, ihsan, and 'adl, thereby forming a holistic governance model based on spiritual values. This integration has a positive impact on motivation, loyalty, professionalism, and organisational performance, although it still faces structural and cultural obstacles and limited digital capacity. Optimisation strategies include strengthening Islamic leadership, developing human resource capacity, values-based digitalisation, and strengthening organisational culture. This research is limited by its single-case focus and qualitative approach, resulting in limited generalizability. The implications of this research enrich the development of good governance and Islamic work ethics theory with a hybrid governance model based on Islamic values, and provide practical recommendations for PTKIN management. The novelty of this research lies in the operationalisation of Islamic values in personnel governance practices in an integrative and contextual manner.*

[1] orcid id: https://orcid.org/0009-0007-0659-4013
[2] orcid id: https://orcid.org/0000-0002-5115-1090
[3] orcid id: https://orcid.org/0000-0003-4504-8107
[4] orcid id: https://orcid.org/0000-0002-1849-4251

DOI: https://doi.org/10.35723/ajie.v10i1.332

23911004.

KARTU BIMBINGAN DISERTASI
(KBD)



NAMA : Idaya Andriani

NIM : 23911004.

PRODI : Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA
TAHUN 2024

Dipindai dengan CamScanner

BUKTI BIMBINGAN MAHASISWA
DENGAN PROMOTOR

NO	HARI/ TANGGAL	HASIL BIMBINGAN / SARAN-SARAN	PARAF
1.	Rabu 23 Okt 2024	Lengkapi dan perjelas masalah sesuai dg ketentuan definisi konsep	
2.	Senin, 04 Nov 2024	Perubahan judul Proposal ~~disertasi~~ disertasi	
3.	Minggu, 17 Nov '24	Buat sesuai format proposal disertasi, perkuat dg definisi	
4.	06 - 01 - 2025	kerangka teori di perbaiki dalam memperjelas Rumusan masalah	
5.	23 - 01 - 2025	Lanjutkan dengan me-rincikan Bab per Bab secara kasti matis	
6.	15 - 04 - 2025	Lanjutkan dengan penelitian berdasarkan dengan Rumusan masalah	
7.	05 - 05 - 2025	pedomani Aturan pendidikan dengan memperjelas Definisi konsep.	

Dipindai dengan CamScanner

BUKTI BIMBINGAN MAHASISWA
DENGAN PROMOTOR

NO	HARI/ TANGGAL	HASIL BIMBINGAN / SARAN-SARAN	PARAF
1.	22 - 06- 25	Memperjelas landasan dengan dalil - dalil Islam.	
2.	6 - 07- 25	Menguraikan bermacam perspektif Berupa di uraian Karangan	
3.	13- 08- 25	di perjelas lagi informan dan penelitian	
4.	10- 09- 25	Diperjelas lagi masalah anjuran dan hukum pantun.	
5.	20- 11- 25	Daftar pustaka di Rapikan.	
6.	12- 12- 25	Di koreksi lagi BAB per BAB.	
7.	12- 02- 26	Di tambah lagi Ayat Al-Quran sebagai Dasar nya.	

BUKTI BIMBINGAN MAHASISWA
DENGAN CO-PROMOTOR

NO	HARI/ TANGGAL	HASIL BIMBINGAN / SARAN-SARAN	PARAF
1.	14 -06- 25.	menambahkan kesejangan penelitian dengan manajemen para (ipar.	
2.	30- 06- 25..	menambahkan kesenjangan penelitian dan kebaharuan penelitian	
3.	20- 07 -25:	Tambahkan informasi penelitian secara prospek.	
4.	15 - 00. -25.	Perbaiki sistematika sesuai pedoman akademik yang berlaku.	
5.	16- 07- 25	Hadiri pengulangan kolokium	
6.	20- 12- 25	Di tambahkan lagi tahun cara penelitian	
7.	07- 02- 26.	Di perbaiki lagi catatan kaki daftar pustaka (di tambah lagi).	

BUKTI BIMBINGAN MAHASISWA
DENGAN CO-PROMOTOR

NO	HARI/ TANGGAL	HASIL BIMBINGAN / SARAN-SARAN	PARAF
1.	27 – [illegible] – 2024	perjelas masalah dengan kementrian Pertanian	
2.	10 – 11 – 24.	Judulnya menjadi Eksplorasi Etos kerja, disiplin, kompetensi dan SDM tenaga teknis kebun Kelapa Sawit Pengaruhnya terhadap kinerja (PPK) di Utara	
3.	20 – 11 – 24.	perbaiki Pertanian proposal Di sertasi fokus kata sesuai judul.	
4.	17 – 01 – 25	Di perjelas lagi permasalahan di Rumusan masalah.	
5.	01 – 02 – 25	lengkapkan, dan perjelas BAB per BAB berdasarkan permasalah.	
6.	26 – 04 – 25	lengkapkan dengan teori untuk menjelaskan	
7.	16 – 05 – 25	untuk di tambah lagi landasan Al-quran tentang etos kerja Islam.	

Dipindai dengan CamScanner