

ISLAMIC GOVERNANCE MATURITY MODEL: KERANGKA EVALUASI TATA KELOLA ORGANISASI PERGURUAN TINGGI ISLAM

Moh. Ali¹, Encep Darisman², Sasikirana Rizky Ramadhania³

^{1,2}Institut Agama Islam Banten, ³UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Email: moha67386@gmail.com, darismanencep@gmail.com, sasikirana.rizky25@mhs.uinjkt.ac.id

Abstract

*The governance of Islamic universities in Indonesia and Muslim-majority countries is still dominated by the Good University Governance (GUG) framework, while Islamic values have generally not been operationalized as a measurable governance component. This condition creates a gap between the ideals of value-based governance and the practice of quality evaluation. This article aims to formulate the Islamic Governance Maturity Model (IGMM), which is an evaluation framework that integrates modern governance principles with *maqāṣid al-syarī'ah*. The research uses a qualitative approach through systematic literature research and design science logic. The results of the study produced seven main dimensions, namely prophetic leadership, transparency, accountability, participation (*syūrā*), justice (*'adl*), sustainable quality, and spiritual governance, which are mapped into five levels of maturity: Unorganized, Reactive, Systematized, Integrated, and Transformative-Maqāṣid. The novelty of this model lies in the operationalization of spiritual values into measurable indicators that support internal evaluation, external assessment, quality assurance, accreditation, and require empirical validation on various typologies of Isla universities.*

Keywords: *Islamic governance; maturity model; maqāṣid al-syarī'ah; university governance; quality assurance; accreditation.*

Abstrak

Tata kelola perguruan tinggi Islam di Indonesia maupun negara berpenduduk mayoritas Muslim masih didominasi kerangka *Good University Governance* (GUG), sedangkan nilai-nilai Islam umumnya belum dioperasionalkan sebagai komponen tata kelola yang terukur. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara idealitas tata kelola berbasis nilai dan praktik evaluasi mutu. Artikel ini bertujuan merumuskan *Islamic Governance Maturity Model* (IGMM), yaitu kerangka evaluasi yang mengintegrasikan prinsip *governance* modern dengan *maqāṣid al-syarī'ah*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui riset pustaka sistematis dan logika *design science*. Hasil kajian menghasilkan tujuh dimensi utama, yaitu kepemimpinan profetik, transparansi, akuntabilitas, partisipasi (*syūrā*), keadilan (*'adl*), mutu berkelanjutan, dan *spiritual governance*, yang dipetakan ke dalam lima tingkat kematangan: Belum Tertata, Reaktif, Tersistematisasi, Terintegrasi, dan Transformatif-Maqāṣid. Kebaruan model ini terletak pada operasionalisasi nilai spiritual menjadi indikator terukur yang mendukung evaluasi internal, asesmen eksternal, penjaminan mutu, akreditasi, serta memerlukan validasi empiris pada berbagai tipologi perguruan tinggi Islam.

Kata kunci: *Islamic governance; maturity model; maqāṣid al-syarī'ah; tata kelola perguruan tinggi; penjaminan mutu; akreditasi.*

PENDAHULUAN

Ekspansi jumlah perguruan tinggi keagamaan Islam (PTKI) di Indonesia dalam dua dekade terakhir berjalan seiring dengan meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik, transparansi pengelolaan anggaran, dan mutu akademik yang terstandardisasi. Sebagian besar mahasiswa Indonesia sekitar 73 persen memilih menempuh pendidikan di perguruan tinggi swasta, termasuk PTKI, sehingga tuntutan tata kelola yang baik menjadi semakin mendesak sebagai prasyarat daya saing dan keberlanjutan kelembagaan. Untuk merespons tuntutan tersebut, banyak PTKI mengadopsi kerangka *Good University Governance* (GUG) yang menekankan pada lima prinsip klasik: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan atau kewajaran. Adopsi ini terbukti berkorelasi dengan peningkatan kinerja kelembagaan pada berbagai studi empiris di lingkungan perguruan tinggi Indonesia.

Persoalannya, kerangka GUG konvensional pada dasarnya dibangun di atas fondasi teori keagenan dan teori *stewardship* yang berkembang dalam konteks korporasi sekuler, sehingga secara epistemologis netral nilai (*value-neutral*) dan berorientasi pada efisiensi administratif semata. Padahal, perguruan tinggi Islam mengemban mandat ganda: mandat akademik-manajerial sebagaimana perguruan tinggi pada umumnya, sekaligus mandat spiritual-moral sebagai lembaga pengemban misi dakwah, pembinaan akhlak, dan pengembangan ilmu yang berorientasi pada masalah. Ketika kerangka evaluasi tata kelola yang digunakan sepenuhnya mengikuti standar sekuler, dimensi keislaman cenderung tereduksi menjadi slogan visi-misi yang tidak memiliki padanan indikator terukur. Sebaliknya, ketika nilai-nilai keislaman dibahas secara terpisah dari kerangka *governance* modern sebagaimana banyak kajian kepemimpinan profetik dan kepemimpinan spiritual dalam pendidikan Islam dimensi tersebut cenderung berhenti pada tataran filosofis-normatif tanpa terhubung dengan mekanisme evaluasi yang dapat diaudit (Nisa & Aimah, 2024) (Sunardi et al., 2025)

Kesenjangan riset (*research gap*) yang hendak dijawab artikel ini terletak pada tiga titik. Pertama, kajian-kajian tata kelola perguruan tinggi Islam yang ada umumnya bersifat deskriptif-evaluatif terhadap penerapan GUG konvensional, tanpa menawarkan instrumen ukur yang secara eksplisit mengintegrasikan *maqāṣid al-syarī'ah* ke dalam struktur indikatornya (Hidayah & Ma'arif, 2023) (Kantohe & Sumual, 2023). Kedua, literatur mengenai maturity model baik dalam ranah tata kelola teknologi informasi maupun penjaminan mutu pendidikan tinggi telah berkembang pesat dengan pendekatan berjenjang yang jelas, namun aplikasinya pada konteks tata kelola berbasis nilai keislaman masih sangat terbatas (Verschueren et al., 2023) (Duarte & Vardasca, 2023). Ketiga, kajian mengenai *maqāṣid al-syarī'ah* sebagai kerangka etika *governance* banyak berkembang di ranah keuangan dan perbankan syariah, tetapi jarang diturunkan secara operasional ke ranah tata kelola pendidikan tinggi (Maulidi, 2022) (Yaya et al., 2021) (Kannike & Fahm, 2025). Ketiga kesenjangan ini menegaskan belum tersedianya kerangka evaluasi tata kelola yang secara simultan bersifat terukur, berjenjang, dan berbasis nilai Islam.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, artikel ini bertujuan untuk: (1) mensintesis dimensi-dimensi utama *Islamic governance* yang relevan bagi konteks perguruan tinggi Islam; (2) menyusun indikator tata kelola pada setiap dimensi; (3) mengembangkan *Islamic Governance Maturity Model* (IGMM) sebagai kerangka berjenjang lima level; dan (4) merumuskan matriks evaluasi yang menghubungkan dimensi, indikator, level kematangan, dan hasil evaluasi tata kelola. Kontribusi utama artikel ini adalah menawarkan kebaruan konseptual berupa operasionalisasi nilai spiritual yang selama ini dianggap sulit diukur menjadi indikator kematangan yang dapat diamati dan dinilai secara bertingkat, sehingga dapat difungsikan baik sebagai instrumen evaluasi internal (SPMI) maupun rujukan tambahan bagi asesmen eksternal oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM). Artikel ini disusun dalam tujuh bagian: pendahuluan, tinjauan pustaka, metode penelitian, hasil dan pembahasan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan kesimpulan.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Governance dan Tata Kelola Organisasi Pendidikan Tinggi

Secara konseptual, *governance* merujuk pada sistem pengarahan dan pengendalian organisasi yang mengatur relasi antara pemegang kepentingan (*stakeholders*), mekanisme pengambilan keputusan, serta pertanggungjawaban atas pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi,

governance tidak sekadar berbicara tentang struktur birokrasi, melainkan juga tentang bagaimana otonomi akademik, kepentingan publik, dan akuntabilitas keuangan dinegosiasikan secara berkelanjutan. (Rosser, 2023) menunjukkan bahwa tata kelola perguruan tinggi di Indonesia sangat dipengaruhi oleh ekonomi politik pada level institusi, di mana relasi kuasa antaraktor internal rektor, senat, yayasan, dan birokrasi kementerian turut menentukan corak implementasi kebijakan tata kelola, dan bukan semata soal kepatuhan administratif terhadap regulasi. Temuan ini mengingatkan bahwa model evaluasi tata kelola yang baik semestinya tidak berhenti pada checklist administratif, melainkan turut memperhitungkan dinamika kekuasaan dan budaya organisasi yang melingkupinya.

Prinsip good university governance (GUG) yang lazim diadopsi di Indonesia transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan terbukti secara empiris berasosiasi dengan peningkatan kinerja perguruan tinggi, sebagaimana ditunjukkan pada berbagai penelitian di perguruan tinggi negeri maupun swasta (Ritonga et al., 2021); (Indarti et al., 2022); (Sari et al., 2024). (Kantohe & Sumual, 2023) misalnya menemukan bahwa peran sistem pengendalian internal beserta komitmen kelembagaan menjadi faktor determinan bagi terwujudnya GUG, sedangkan (Hidayah & Ma'arif, 2023) menegaskan pentingnya diagnosis tata kelola secara berkala sebagai basis perbaikan berkelanjutan. Namun demikian, hampir seluruh instrumen GUG yang digunakan dalam studi-studi tersebut dirancang generik dan belum mengakomodasi karakter epistemologis lembaga pendidikan Islam yang menempatkan wahyu dan nilai-nilai syariat sebagai sumber rujukan utama, bukan sekadar etika profesi tambahan.

Islamic Governance dan Maqāṣid al-Syarī'ah sebagai Fondasi Etik

Islamic governance dapat dipahami sebagai sistem tata kelola yang menjadikan prinsip syariah sebagai sumber rujukan normatif sekaligus kerangka evaluasi bagi proses pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, dan pertanggungjawaban kelembagaan. Dalam kajian keuangan syariah, prinsip ini banyak dioperasionalkan melalui mekanisme syariah governance yang menekankan pengawasan kepatuhan syariah, transparansi akad, dan akuntabilitas kepada publik maupun regulator (Board, 2021)(Islamic Financial Services Board, 2021). (Yaya et al., 2021)Yaya et al. (2021) menunjukkan bahwa tata kelola pembiayaan bagi hasil yang berorientasi pada keadilan sosial-ekonomi hanya dapat terwujud manakala prinsip syariah tidak sekadar menjadi label kepatuhan formal, melainkan terintegrasi ke dalam desain insentif dan mekanisme pengawasan itu sendiri. Prinsip serupa relevan diterapkan pada konteks pendidikan tinggi Islam, di mana kepatuhan terhadap nilai keislaman semestinya tercermin dalam struktur pengambilan keputusan, bukan hanya dalam kurikulum atau kultur akademik semata.

Fondasi filosofis dari Islamic governance banyak dirujuk pada maqāṣid al-syarī'ah, yaitu tujuan-tujuan luhur syariat yang mencakup perlindungan terhadap agama (ḥifẓ al-dīn), jiwa (ḥifẓ al-nafs), akal (ḥifẓ al-'aql), keturunan (ḥifẓ al-nasl), dan harta (ḥifẓ al-māl). Pendekatan sistem yang dikembangkan Jasser Auda memperluas maqāṣid klasik tersebut menjadi kerangka berpikir yang lebih dinamis, holistik, dan berorientasi pada kemaslahatan kontemporer, sehingga dapat diadaptasi ke berbagai ranah kelembagaan modern, termasuk tata kelola organisasi (Maulidi, 2022).

Dalam ranah keuangan syariah, pendekatan berbasis kemaslahatan ini telah dipraktikkan untuk merancang model tata kelola teknologi finansial yang tetap berpijak pada prinsip keadilan transaksi (Kamaruddin, 2022), sementara pada ranah etika teknologi, prinsip maqāṣid turut digunakan untuk mengevaluasi kelayakan moral penerapan kecerdasan buatan (Kannike & Fahm, 2025). Pola pemanfaatan maqāṣid sebagai kerangka evaluatif lintas sektor ini memberi preseden metodologis bahwa maqāṣid al-syarī'ah dapat pula diturunkan menjadi indikator tata kelola pendidikan tinggi, sepanjang terdapat upaya operasionalisasi yang sistematis.

Kepemimpinan Profetik dan Spiritual Governance dalam Pendidikan Islam

Dimensi kepemimpinan dalam *Islamic governance* banyak dirujuk pada model kepemimpinan profetik (*prophetic leadership*) yang meneladani sifat-sifat kenabian: ṣiddīq (integritas), amānah (dapat dipercaya), tabligh (komunikatif dan transparan), dan faṭānah (cerdas serta visioner). Kepemimpinan semacam ini beroperasi melalui struktur pengambilan keputusan partisipatif yang dikenal dengan istilah syūrā atau musyawarah, yang memberi ruang bagi dosen, mahasiswa, dan perwakilan masyarakat untuk terlibat dalam proses pengambilan kebijakan strategis, sehingga memperkuat transparansi dan rasa tanggung jawab kolektif. Model kepemimpinan ini juga menempatkan pekerjaan akademik sebagai bentuk ibadah yang berorientasi pada masalah bersama,

sebuah orientasi yang membedakannya dari paradigma manajerialisme yang semata berorientasi pada efisiensi dan capaian kuantitatif.

Nilai-nilai keislaman dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan PTKI juga terbukti berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang etis dan berorientasi mutu. (Orgianus & Amalia, 2024) melalui kajian literatur sistematis menunjukkan bahwa integrasi nilai keislaman ke dalam pengembangan kompetensi dosen berkontribusi pada penguatan kualitas pembelajaran sekaligus menumbuhkan komitmen institusional yang lebih kuat. Sementara itu, (Nisa & Aimah, 2024) menegaskan pentingnya adaptasi strategis dalam manajemen mutu pendidikan Islam agar responsif terhadap perubahan sosial tanpa kehilangan basis nilai keislamannya, dan (Sunardi et al., 2025) menekankan bahwa esensi pendidikan Islam senantiasa mempertautkan tiga hal: pengetahuan ('ilm), keimanan (īmān), dan tindakan ('amal) yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain dalam praktik penyelenggaraan lembaga. Ketiga temuan ini menjadi basis konseptual bagi dimensi spiritual governance dalam kerangka IGMM, yakni dimensi yang mengukur sejauh mana nilai spiritual-etis terlembagakan dalam proses pengambilan keputusan, bukan sekadar hadir dalam pernyataan visi-misi kelembagaan.

Pada aspek tata kelola teknologi dan kebijakan pendidikan, (Thoah et al., 2023) menunjukkan bahwa kebijakan desentralisasi tata kelola teknologi pendidikan di Indonesia menghadapi tantangan koordinasi lintas kelembagaan, termasuk pada perguruan tinggi berbasis keagamaan, sehingga diperlukan kerangka tata kelola yang mampu mengakomodasi otonomi lokal sekaligus standar mutu nasional. Studi ini relevan bagi IGMM karena menegaskan bahwa dimensi tata kelola tidak dapat dilepaskan dari konteks regulasi dan infrastruktur digital yang terus berkembang, termasuk pada aspek transparansi informasi berbasis sistem digital di lingkungan PTKI.

Konsep Maturity Model dan Penerapannya dalam Evaluasi Mutu Pendidikan Tinggi

Maturity model merupakan kerangka konseptual yang menggambarkan tahapan perkembangan kapabilitas organisasi dari kondisi belum tertata (*ad hoc*) menuju kondisi optimal yang mapan dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Model semacam ini pertama kali populer dalam ranah rekayasa perangkat lunak melalui Capability Maturity Model, kemudian diadaptasi secara luas ke berbagai ranah manajerial, termasuk tata kelola teknologi informasi dan manajemen mutu. Dalam ranah pendidikan tinggi, (Verschuere et al., 2023) mengembangkan maturity matrix model untuk memperkuat budaya mutu (*quality culture*) di perguruan tinggi, dengan menekankan bahwa kematangan budaya mutu tidak dapat diukur secara biner (ada/tidak ada), melainkan berjenjang sesuai kedalaman internalisasi nilai mutu pada seluruh unit kerja. Pendekatan berjenjang semacam ini memberikan justifikasi metodologis penting bagi pengembangan IGMM, karena tata kelola berbasis nilai keislaman pun pada dasarnya berproses secara gradual, bukan dicapai secara instan melalui sekali penetapan kebijakan.

(Duarte & Vardasca, 2023) melalui kajian pustaka sistematis terhadap sistem akreditasi pendidikan tinggi menemukan bahwa efektivitas sistem akreditasi sangat ditentukan oleh kejelasan indikator, konsistensi metodologi asesmen, serta keterhubungan antara standar mutu dan perbaikan berkelanjutan pascaasesmen. Temuan ini relevan dengan konteks Indonesia, di mana pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) melalui siklus Penetapan-Pelaksanaan Evaluasi Pengendalian Peningkatan (PPEPP) diarahkan untuk menopang proses akreditasi eksternal oleh BAN-PT maupun LAM. (Bhakti et al., 2022) menegaskan urgensi keterpaduan antara penjaminan mutu internal dan eksternal, sementara (Rizal et al., 2023) secara eksplisit menunjukkan bahwa implementasi SPMI yang konsisten berkontribusi langsung pada terwujudnya *good university governance*. Pada level teknis pelaksanaan audit mutu internal, (Pradana et al., 2023) mendokumentasikan bagaimana capaian audit mutu dapat digunakan sebagai basis evaluasi berkelanjutan, sedangkan pengalaman internasional dari Vietnam yang didokumentasikan (Pham et al., 2022) menunjukkan bahwa penjaminan mutu internal yang efektif memerlukan keterlibatan aktif pemangku kepentingan lintas jenjang struktural, bukan hanya unit penjaminan mutu semata.

Pada ranah tata kelola yang lebih kontemporer, penelitian mengenai maturity model turut merambah isu tata kelola kecerdasan buatan. (Chan, 2023) merumuskan kerangka kebijakan AI yang komprehensif bagi institusi pendidikan tinggi, sementara (Tabaghdehi & Arda, 2025) mengusulkan model sirkular yang menghubungkan transparansi, akuntabilitas, dan inklusivitas sebagai tiga pilar etika tata kelola teknologi. Dari ranah keuangan syariah, (Zafar & Ali, 2025) bahkan telah merumuskan standar syariah governance bagi penerapan generative AI di lembaga keuangan Islam. Rangkaian studi

ini memperlihatkan tren global bahwa kerangka governance kontemporer semakin dituntut untuk bersifat multidimensi dan berjenjang, sebuah karakter yang justru belum banyak diadopsi dalam kajian tata kelola perguruan tinggi Islam.

Penelitian Terdahulu dan Posisi Riset

Sintesis atas berbagai penelitian terdahulu memperlihatkan tiga kelompok besar literatur yang relevan namun belum saling terhubung. Kelompok pertama adalah studi GUG di perguruan tinggi Indonesia yang bersifat evaluatif-kuantitatif dan berfokus pada korelasi antara prinsip GUG dan kinerja kelembagaan (Ritonga et al., 2021); (Indarti et al., 2022); (Kantohe & Sumual, 2023) ; (Sari et al., 2024). Kelompok kedua adalah studi kepemimpinan dan nilai keislaman dalam pendidikan Islam yang bersifat kualitatif-normatif dan berfokus pada internalisasi nilai (Orgianus & Amalia, 2024); (Nisa & Aimah, 2024); (Sunardi et al., 2025). Kelompok ketiga adalah studi maturity model dan penjaminan mutu yang bersifat metodologis-instrumental namun umumnya dikembangkan lepas dari konteks nilai keislaman (Verschueren et al., 2023); (Duarte & Vardasca, 2023); (Bhakti et al., 2022); (Rizal et al., 2023). Ketiadaan jembatan konseptual di antara ketiga kelompok literatur inilah yang menjadi celah keilmuan yang diisi oleh IGMM, yaitu dengan menyatukan logika berjenjang (*maturity*), struktur indikator terukur (*governance*), dan fondasi nilai (*maqāṣid al-syarī'ah*) ke dalam satu kerangka evaluasi yang koheren.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif konseptual dengan desain riset pustaka (*library research*) yang dipadukan dengan logika design science research, yakni pendekatan yang berorientasi pada penyusunan artefak dalam hal ini berupa model evaluasi untuk menjawab persoalan praktis yang teridentifikasi dalam kajian literatur. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel secara statistik, melainkan untuk membangun kerangka konseptual baru yang sah secara teoretis dan aplikatif secara praktis, sebagaimana lazim ditempuh dalam penelitian pengembangan model tata kelola maupun maturity model pada ranah manajemen dan sistem informasi.

Sumber Data dan Strategi Penelusuran

Data penelitian bersumber dari artikel jurnal ilmiah nasional terakreditasi SINTA dan jurnal internasional bereputasi yang terindeks pada basis data seperti Scopus, DOAJ, Crossref, dan Google Scholar, dengan rentang tahun terbit 2020 hingga 2026 untuk menjamin kemutakhiran rujukan. Penelusuran dilakukan dengan kombinasi kata kunci meliputi “Islamic governance”, “good university governance”, “maqāṣid al-syarī'ah”, “maturity model”, “quality assurance higher education”, dan “tata kelola perguruan tinggi Islam”. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel membahas tata kelola organisasi pendidikan tinggi, tata kelola berbasis nilai Islam, atau konsep maturity model secara eksplisit; (2) diterbitkan pada jurnal yang menerapkan mekanisme tinjauan sejawat (*peer review*); dan (3) memberikan kontribusi konseptual maupun empiris yang relevan dengan salah satu dari tiga pilar kajian governance, maqāṣid, dan maturity model. Artikel yang hanya membahas isu keislaman secara umum tanpa keterkaitan dengan tata kelola kelembagaan dikeluarkan dari korpus analisis.

Tahapan Pengembangan Model

Pengembangan Islamic Governance Maturity Model dilakukan melalui empat tahapan berurutan. Tahap pertama adalah sintesis tematik (*thematic synthesis*), yaitu proses identifikasi dan pengelompokan konsep-konsep kunci dari literatur governance modern dan literatur Islamic governance untuk merumuskan dimensi-dimensi utama tata kelola. Tahap kedua adalah deduksi indikator, yaitu proses penurunan setiap dimensi ke dalam sejumlah indikator operasional yang mencerminkan praktik nyata yang dapat diamati dan dinilai pada level kelembagaan. Tahap ketiga adalah penyusunan level kematangan, yaitu proses menyusun deskriptor kualitatif bagi setiap indikator pada lima tingkatan kematangan, dari kondisi paling rendah hingga kondisi paling ideal. Tahap keempat adalah penyusunan matriks evaluasi, yaitu proses mengintegrasikan dimensi, indikator, dan level kematangan ke dalam satu instrumen yang menghasilkan skor komposit sebagai representasi status tata kelola kelembagaan secara keseluruhan.

Teknik Analisis

Analisis data dilakukan melalui analisis isi (*content analysis*) dan pemetaan konsep (*conceptual mapping*). Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi kata kunci, definisi, dan proposisi dari setiap

sumber literatur, sedangkan pemetaan konsep digunakan untuk menyusun keterkaitan logis antardimensi governance, prinsip maqāṣid al-syarī'ah, dan struktur maturity model. Guna menjaga trustworthiness kajian konseptual, dilakukan triangulasi sumber dengan cara membandingkan temuan dari literatur governance sekuler, literatur Islamic governance, dan literatur maturity model, sehingga dimensi maupun indikator yang dihasilkan tidak hanya bersandar pada satu tradisi keilmuan saja. Perlu ditegaskan bahwa model yang dihasilkan pada tahap ini masih berada pada level konseptual-preskriptif dan belum melalui tahap validasi pakar (*expert judgment*) maupun uji coba lapangan, sehingga kedudukannya adalah sebagai kerangka awal (*initial framework*) yang terbuka untuk disempurnakan pada penelitian lanjutan, sebagaimana dijelaskan lebih rinci pada bagian keterbatasan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Sintesis Dimensi Islamic Governance

Proses sintesis tematik terhadap literatur governance modern, Islamic governance, dan kepemimpinan pendidikan Islam menghasilkan tujuh dimensi utama yang dipandang merepresentasikan karakter khas tata kelola perguruan tinggi Islam. Ketujuh dimensi ini tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling menopang: dimensi kepemimpinan menjadi penggerak lima dimensi teknis-operasional (transparansi, akuntabilitas, partisipasi, keadilan, dan mutu berkelanjutan), sementara dimensi spiritual governance berfungsi sebagai ruh yang menembus dan memberi makna etis pada keenam dimensi lainnya. Tabel 1 menyajikan definisi operasional serta rujukan konseptual bagi setiap dimensi.

Tabel 1. Dimensi Utama Islamic Governance dalam Tata Kelola Perguruan Tinggi Islam

No	Dimensi	Definisi Operasional	Rujukan Konseptual
1	Kepemimpinan Profetik (<i>Prophetic Leadership</i>)	Kepemimpinan yang meneladani sifat ṣiddīq, amānah, tabligh, dan faṭānah, berorientasi pada pelayanan (khidmah) dan keteladanan moral, bukan sekadar otoritas struktural.	Nisa & Aimah (2024); Sunardi et al. (2025)
2	Transparansi	Keterbukaan informasi akademik, keuangan, dan kebijakan kelembagaan kepada seluruh pemangku kepentingan secara tepat waktu dan dapat diverifikasi.	Hidayah & Ma'arif (2023); Tabaghdehi & Arda (2025)
3	Akuntabilitas	Kesediaan dan kemampuan kelembagaan mempertanggungjawabkan keputusan serta penggunaan sumber daya kepada regulator, yayasan, dan masyarakat.	Kantohe & Sumual (2023); Indarti et al. (2022)
4	Partisipasi (Syūrā)	Keterlibatan dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan masyarakat dalam proses musyawarah pengambilan keputusan strategis.	Thoha et al. (2023); Pham et al. (2022)
5	Keadilan ('Adl)	Kesetaraan perlakuan, distribusi sumber daya, dan penegakan aturan tanpa diskriminasi, termasuk keadilan dalam penilaian kinerja akademik.	Yaya et al. (2021); Ritonga et al. (2021)
6	Mutu Berkelanjutan (<i>Continuous Quality</i>)	Komitmen kelembagaan menjalankan siklus penjaminan mutu (PPEPP) secara	Verschueren et al. (2023); Rizal et al.

No	Dimensi	Definisi Operasional	Rujukan Konseptual
		konsisten sebagai basis perbaikan berkesinambungan.	(2023); Bhakti et al. (2022)
7	Spiritual Governance	Internalisasi nilai maqāsid al-syarī'ah perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta ke dalam kebijakan dan mekanisme pengambilan keputusan.	Maulidi (2022); Islamic Financial Services Board (2021); Kannike & Fahm (2025)

Dimensi spiritual governance sengaja diposisikan sebagai dimensi ketujuh yang bersifat lintas-dimensi (cross-cutting), bukan sebagai dimensi paralel yang setara dengan enam dimensi lainnya. Penempatan ini didasarkan pada argumen bahwa maqāsid al-syarī'ah pada dasarnya berfungsi sebagai kerangka penilai (meta-criteria) atas keabsahan moral dari praktik transparansi, akuntabilitas, partisipasi, keadilan, dan mutu itu sendiri, sehingga kelembagaan yang transparan namun tidak memperhatikan kemaslahatan (maslahah) bersama tetap dapat dikategorikan belum matang dari sisi *Islamic governance*.

Penyusunan Indikator Tata Kelola

Setiap dimensi selanjutnya diturunkan menjadi tiga hingga empat indikator operasional yang dirumuskan agar dapat diobservasi melalui dokumen kebijakan, laporan kinerja, hasil survei kepuasan pemangku kepentingan, maupun hasil audit mutu internal. Tabel 2 menyajikan contoh indikator representatif pada masing-masing dimensi, yang selanjutnya menjadi unit analisis dalam penilaian level kematangan pada bagian 4.3.

Tabel 2. Contoh Indikator Operasional pada Setiap Dimensi IGMM

Dimensi	Indikator Operasional (Contoh)
Kepemimpinan Profetik	Ketersediaan kode etik kepemimpinan berbasis nilai profetik; keteladanan pimpinan dalam integritas akademik; keberlanjutan program suksesi kepemimpinan berbasis kompetensi dan moralitas.
Transparansi	Publikasi laporan keuangan tahunan yang dapat diakses publik; keterbukaan proses rekrutmen dan promosi pegawai; ketersediaan sistem informasi akademik yang terbuka bagi pemangku kepentingan.
Akuntabilitas	Keberadaan satuan pengawasan internal yang independen; pelaksanaan audit eksternal secara berkala; tindak lanjut atas temuan audit dan pengaduan masyarakat.
Partisipasi (Syūrā)	Mekanisme musyawarah senat dalam pengambilan kebijakan strategis; keterlibatan mahasiswa dalam evaluasi pembelajaran; forum konsultasi dengan alumni dan masyarakat.
Keadilan ('Adl)	Kesetaraan akses beasiswa dan fasilitas belajar; kejelasan dan konsistensi penerapan sanksi akademik; keadilan remunerasi dan jenjang karier pegawai.
Mutu Berkelanjutan	Pelaksanaan siklus PPEPP secara terdokumentasi; tindak lanjut hasil audit mutu internal; capaian akreditasi program studi dan institusi yang terus meningkat.
Spiritual Governance	Integrasi nilai maqāsid dalam dokumen rencana strategis; evaluasi dampak kebijakan terhadap kemaslahatan mahasiswa dan masyarakat;

Dimensi	Indikator Operasional (Contoh)
	penguatan budaya akademik yang menjunjung amanah dan kejujuran ilmiah.

Pengembangan Islamic Governance Maturity Model (IGMM)

Struktur inti IGMM disusun dalam lima level kematangan yang bersifat kumulatif, artinya pencapaian pada level yang lebih tinggi mengandaikan telah terpenuhinya karakteristik level di bawahnya. Penyusunan lima level ini mengadaptasi logika umum maturity model dari kondisi ad hoc menuju kondisi optimal (Verschuere et al., 2023) namun dengan modifikasi substansial pada level tertinggi, yang tidak semata berhenti pada “optimalisasi proses” sebagaimana model konvensional, melainkan diarahkan pada “transformasi berbasis maqāṣid”, yaitu kondisi ketika seluruh proses tata kelola secara sadar dan terukur diorientasikan pada pencapaian kemaslahatan bersama.

Tabel 3. Lima Level Kematangan Islamic Governance Maturity Model (IGMM)

Level	Nama Level	Karakteristik Utama	Orientasi Evaluasi
1	Belum Tertata (<i>Unstructured</i>)	Praktik tata kelola bersifat ad hoc, sangat bergantung pada individu pimpinan, belum ada dokumen kebijakan formal, nilai keislaman hanya termuat dalam visi-misi tanpa mekanisme operasional.	Identifikasi risiko dasar dan kebutuhan pembenahan mendesak.
2	Reaktif (<i>Reactive</i>)	Kebijakan tata kelola mulai disusun namun bersifat responsif terhadap tekanan eksternal (regulasi, tuntutan akreditasi), belum terintegrasi secara sistemik, penerapan nilai Islam masih parsial pada unit tertentu.	Pemetaan kesenjangan (gap) antarunit kerja.
3	Tersistematisasi (<i>Systematized</i>)	Kebijakan dan prosedur tata kelola telah terdokumentasi secara formal, siklus PPEPP berjalan rutin, mekanisme syūrā mulai melembaga pada tingkat senat dan fakultas.	Penilaian konsistensi pelaksanaan kebijakan.
4	Terintegrasi (<i>Integrated</i>)	Tata kelola berbasis nilai Islam telah terintegrasi lintas unit dan lintas fungsi, indikator kinerja mempertimbangkan dimensi etis-spiritual, terdapat sistem informasi terpadu untuk pemantauan mutu secara real time.	Evaluasi efektivitas integrasi lintas dimensi.
5	Transformatif-Maqāṣid (<i>Transformative-Maqāṣid</i>)	Seluruh keputusan strategis secara eksplisit dievaluasi dampaknya terhadap maqāṣid al-syar'ah, kelembagaan menjadi rujukan praktik baik (best practice) tata kelola Islami bagi institusi lain, budaya mutu dan spiritualitas menyatu dalam keseharian organisasi.	Penilaian dampak jangka panjang dan keteladanan kelembagaan.

Kelima level tersebut dirancang agar dapat diterapkan secara diferensial pada setiap dimensi, sehingga hasil evaluasi tidak menghasilkan satu angka tunggal yang menyamakan variasi capaian antardimensi, melainkan menghasilkan profil kematangan (*maturity profile*) yang memperlihatkan dimensi mana yang sudah mencapai level tinggi dan dimensi mana yang masih tertinggal. Pendekatan profil semacam ini dipandang lebih informatif bagi pengambil kebijakan dibandingkan skor komposit

tunggal, karena memungkinkan intervensi perbaikan yang lebih terarah pada dimensi yang membutuhkan.

Kerangka Evaluasi Tata Kelola: Matriks Dimensi Indikator Level Hasil

Guna mengoperasionalkan IGMM sebagai instrumen evaluasi yang aplikatif, keempat unsur dimensi, indikator, level kematangan, dan hasil evaluasi disusun ke dalam satu matriks evaluasi terpadu. Logika kerja matriks ini adalah sebagai berikut: setiap dimensi memiliki serangkaian indikator; setiap indikator dinilai posisinya pada salah satu dari lima level kematangan berdasarkan bukti dokumen dan observasi; skor pada setiap indikator kemudian diagregasi menjadi skor dimensi; dan skor ketujuh dimensi divisualisasikan dalam bentuk profil kematangan kelembagaan. Tabel 4 menyajikan contoh matriks evaluasi yang telah disederhanakan untuk tiga dimensi representatif, sebagai ilustrasi bagaimana keempat unsur tersebut saling terhubung dalam praktik asesmen.

Tabel 4. Contoh Matriks Evaluasi Tata Kelola Berbasis IGMM

Dimensi	Indikator Kunci	Deskriptor pada Level 3 (Tersistematisasi)	Hasil Evaluasi yang Diharapkan
Transparansi	Publikasi laporan keuangan	Laporan keuangan disusun rutin dan diaudit, namun akses publik masih terbatas pada kalangan internal.	Rekomendasi perluasan akses publik menuju Level 4.
Akuntabilitas	Fungsi pengawasan internal	Satuan pengawasan internal telah terbentuk dan bekerja sesuai pedoman, tindak lanjut temuan belum seluruhnya terdokumentasi.	Penguatan sistem dokumentasi tindak lanjut audit.
Spiritual Governance	Integrasi maqāṣid dalam renstra	Renstra memuat rujukan nilai keislaman secara naratif, namun belum disertai indikator kinerja yang terukur.	Penyusunan indikator kinerja berbasis maqāṣid pada revisi renstra berikutnya.

Melalui pola seperti pada Tabel 4, hasil evaluasi tidak berhenti pada penetapan posisi level semata, melainkan menghasilkan rekomendasi tindak lanjut yang spesifik dan kontekstual bagi setiap indikator. Karakter inilah yang membedakan IGMM dari instrumen akreditasi konvensional yang cenderung menghasilkan skor akhir tanpa peta jalan perbaikan yang eksplisit per dimensi. Dengan demikian, IGMM dapat difungsikan baik sebagai instrumen diagnostik (menilai kondisi kini) maupun instrumen preskriptif (menunjukkan arah perbaikan), sejalan dengan karakter dua fungsi utama maturity model yang telah banyak dibahas dalam literatur manajemen mutu.

Pembahasan

Keterkaitan dengan Teori Governance dan Maqāṣid al-Syarī'ah

Temuan sintesis dimensi pada bagian 4.1 memperlihatkan bahwa IGMM tidak menegaskan lima prinsip GUG konvensional transparansi, akuntabilitas, partisipasi, keadilan, dan mutu melainkan mempertahankannya sebagai fondasi teknis-operasional, sembari menambahkan dua dimensi yang secara epistemologis khas Islam, yaitu kepemimpinan profetik dan spiritual governance. Pola penambahan ini secara konseptual konsisten dengan argumen (Rosser, 2023) bahwa tata kelola perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan dari konteks nilai dan relasi kuasa yang melingkupinya, sehingga model evaluasi yang baik semestinya kontekstual, bukan sekadar transplantasi kerangka universal. Pada saat yang sama, penempatan spiritual governance sebagai dimensi lintas-dimensi menegaskan posisi maqāṣid al-syarī'ah bukan sebagai tambahan kosmetik, melainkan sebagai meta-kerangka etis yang menentukan keabsahan substantif dari capaian keenam dimensi lainnya sejalan dengan cara maqāṣid dioperasionalkan sebagai kerangka evaluatif pada ranah keuangan syariah (Maulidi, 2022); (Kamaruddin, 2022) maupun etika teknologi (Kannike & Fahm, 2025).

Struktur berjenjang pada IGMM juga menjawab kritik implisit terhadap pendekatan governance biner (patuh/tidak patuh) yang lazim dipakai dalam audit kepatuhan konvensional. Dengan mengadopsi logika lima level sebagaimana lazim dalam maturity model (Verschuere et al., 2023), IGMM memungkinkan kelembagaan untuk memahami posisinya secara lebih presisi dan menyusun peta jalan perbaikan yang realistis, alih-alih dihadapkan pada penilaian pass/fail yang cenderung tidak informatif bagi perencanaan strategis jangka menengah.

Keunggulan IGMM dibandingkan Pendekatan Konvensional

Dibandingkan dengan instrumen GUG konvensional yang banyak digunakan pada penelitian-penelitian terdahulu di Indonesia (Ritonga et al., 2021); (Indarti et al., 2022); (Sari et al., 2024), IGMM menawarkan setidaknya tiga keunggulan. Pertama, IGMM mengoperasionalkan nilai spiritual menjadi indikator terukur, sehingga menutup celah antara idealisme normatif dan praktik evaluasi yang selama ini terpisah dalam dua tradisi kajian yang berbeda kajian kepemimpinan Islam yang cenderung filosofis dan kajian GUG yang cenderung teknokratis. Kedua, struktur berjenjang lima level memungkinkan diagnosis yang lebih presisi dibandingkan pendekatan skor tunggal, sehingga rekomendasi perbaikan dapat disusun secara spesifik per dimensi, bukan generik untuk seluruh organisasi. Ketiga, IGMM dirancang kompatibel dengan siklus PPEPP yang telah menjadi kewajiban regulatif bagi seluruh perguruan tinggi di Indonesia, sehingga penerapannya tidak memerlukan pembentukan sistem baru yang terpisah, melainkan dapat diintegrasikan sebagai lapisan penilaian tambahan atas sistem penjaminan mutu yang sudah berjalan (Bhakti et al., 2022); (Rizal et al., 2023).

Relevansi terhadap Peningkatan Kualitas Tata Kelola

Relevansi IGMM terhadap peningkatan kualitas tata kelola dapat dilihat dari kemampuannya menjembatani tiga kebutuhan sekaligus: kebutuhan kepatuhan regulasi (*compliance*), kebutuhan peningkatan kinerja kelembagaan (*performance*), dan kebutuhan penguatan identitas keislaman (*distinctiveness*). Ketiga kebutuhan ini kerap dipandang berpotensi bertegangan satu sama lain misalnya ketika tuntutan efisiensi manajerial dianggap berseberangan dengan idealisme dakwah kelembagaan namun kerangka IGMM justru memposisikan ketiganya sebagai satu kesatuan yang saling menopang: kepatuhan yang tidak dilandasi nilai keislaman berisiko kehilangan makna substantifnya, sementara idealisme keislaman yang tidak diwujudkan dalam mekanisme tata kelola yang akuntabel berisiko tereduksi menjadi retorika. Pandangan integratif semacam ini sejalan dengan temuan (Nisa & Aimah, 2024) bahwa manajemen mutu pendidikan Islam memerlukan adaptasi strategis yang tetap berpijak pada nilai, bukan sekadar penyesuaian teknis administratif.

Potensi Implementasi sebagai Instrumen Evaluasi Internal maupun Eksternal

Sebagai instrumen evaluasi internal, IGMM berpotensi diintegrasikan ke dalam siklus PPEPP yang dijalankan oleh Lembaga Penjaminan Mutu di tingkat institusi, dengan memperluas cakupan standar mutu yang selama ini lebih banyak berfokus pada aspek akademik dan administratif menjadi turut mencakup dimensi etis-spiritual secara eksplisit. Sebagai instrumen evaluasi eksternal, IGMM dapat difungsikan sebagai kerangka pelengkap (*complementary framework*) yang memperkaya instrumen akreditasi BAN-PT maupun LAM Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, khususnya pada aspek penilaian tata pamong dan kerja sama yang selama ini belum secara spesifik mengakomodasi dimensi keislaman secara terukur. (Duarte & Vardasca, 2023) menegaskan bahwa efektivitas sistem akreditasi sangat ditentukan oleh kejelasan indikator dan keterhubungannya dengan perbaikan berkelanjutan; dalam konteks ini, matriks evaluasi IGMM pada Tabel 4 menawarkan model konkret bagaimana keterhubungan tersebut dapat dirancang secara eksplisit, termasuk pada aspek nilai yang selama ini sulit diukur secara langsung.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya wacana *Islamic governance* dengan menawarkan operasionalisasi maqāṣid al-syarī'ah ke dalam struktur indikator yang dapat diukur secara berjenjang, sesuatu yang selama ini lebih banyak dibahas pada level filosofis-normatif dalam literatur kepemimpinan Islam maupun pada ranah keuangan syariah (Maulidi, 2022); (Board, 2021). Kontribusi kedua terletak pada perluasan konsep maturity model ke ranah pendidikan tinggi berbasis nilai keagamaan, yang selama ini lebih banyak dikembangkan pada ranah teknologi informasi dan manajemen mutu generik (Verschuere et al., 2023). Dengan menautkan kedua tradisi keilmuan

tersebut, IGMM menawarkan proposisi teoretis baru bahwa kematangan tata kelola organisasi keagamaan tidak dapat diukur semata dari dimensi struktural-prosedural, melainkan juga dari sejauh mana nilai spiritual telah terlembagakan secara terukur dalam setiap tahapan pengambilan keputusan.

Implikasi Praktis

Secara praktis, IGMM dapat difungsikan sebagai instrumen evaluasi tata kelola bagi pimpinan perguruan tinggi Islam untuk memetakan kondisi kelembagaan secara lebih komprehensif dibandingkan instrumen GUG konvensional. Model ini juga dapat menjadi rujukan bagi penyusunan kebijakan strategis, khususnya dalam merumuskan prioritas perbaikan pada dimensi yang masih berada pada level rendah. Bagi Lembaga Penjaminan Mutu internal, IGMM menawarkan kerangka tambahan yang memperkaya siklus PPEPP dengan dimensi etis-spiritual yang selama ini kurang eksplisit dalam standar mutu generik. Bagi lembaga akreditasi eksternal seperti BAN-PT dan LAM Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, kerangka ini berpotensi menjadi rujukan pengembangan instrumen penilaian tata pamong yang lebih kontekstual dengan karakter keislaman institusi, tanpa mengurangi standar mutu akademik yang berlaku secara nasional.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu ditegaskan agar pembaca dapat menempatkan kontribusinya secara proporsional. Pertama, model yang dihasilkan masih bersifat konseptual dan dibangun murni melalui sintesis literatur, sehingga belum melalui proses validasi pakar (*expert judgment*) dari kalangan akademisi tata kelola, praktisi penjaminan mutu, maupun ulama yang berkompeten dalam kajian maqāṣid al-syarī'ah. Kedua, IGMM belum diuji secara empiris pada studi kasus nyata di perguruan tinggi Islam, sehingga belum diketahui sejauh mana indikator dan deskriptor level kematangan yang dirumuskan benar-benar dapat diobservasi secara konsisten di lapangan, maupun apakah bobot ketujuh dimensi memerlukan penyesuaian berdasarkan tipologi kelembagaan yang berbeda (perguruan tinggi negeri, swasta, maupun pesantren berbasis pendidikan tinggi). Ketiga, model ini memerlukan uji coba implementasi pada berbagai tipologi perguruan tinggi Islam yang beragam dari sisi skala, sumber daya, dan konteks sosial-budaya, mengingat karakteristik tata kelola PTKI di kawasan urban besar berpotensi berbeda signifikan dengan PTKI di daerah dengan sumber daya lebih terbatas. Oleh karena itu, penelitian lanjutan yang bersifat kuantitatif-konfirmatori maupun studi kasus multi-situs sangat diperlukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen ini sebelum dapat direkomendasikan secara luas sebagai instrumen evaluasi baku.

KESIMPULAN

Artikel ini merumuskan Islamic Governance Maturity Model (IGMM) sebagai kerangka konseptual untuk mengevaluasi tata kelola perguruan tinggi Islam secara lebih komprehensif dibandingkan pendekatan good university governance konvensional. Melalui sintesis literatur governance modern, kajian maqāṣid al-syarī'ah, dan konsep maturity model, penelitian ini mengidentifikasi tujuh dimensi utama kepemimpinan profetik, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, keadilan, mutu berkelanjutan, dan spiritual governance yang disusun ke dalam lima level kematangan berjenjang, dari kondisi belum tertata hingga kondisi transformatif-maqāṣid. Kerangka evaluasi yang dihasilkan menautkan dimensi, indikator, level kematangan, dan hasil evaluasi dalam satu matriks yang dirancang agar dapat diadaptasi baik untuk kebutuhan audit mutu internal maupun asesmen akreditasi eksternal. Kebaruan utama model ini terletak pada upaya mengoperasionalkan nilai spiritual yang selama ini dipandang sulit diukur menjadi indikator kematangan yang dapat diamati dan dievaluasi secara sistematis. Meskipun demikian, karena sifatnya yang masih konseptual, IGMM memerlukan validasi pakar dan pengujian empiris pada beragam tipologi perguruan tinggi Islam sebelum dapat diadopsi secara luas sebagai instrumen evaluasi tata kelola yang baku. Penelitian lanjutan diharapkan dapat memperkuat kesahihan model ini melalui pendekatan mixed-methods yang menggabungkan validasi pakar, uji coba lapangan, dan analisis psikometrik terhadap instrumen yang dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhakti, Y. B., Ridwan, & Riyadi. (2022). Urgensi sistem penjaminan mutu internal & eksternal dalam meningkatkan mutu perguruan tinggi. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 8(2), 251–260. <https://doi.org/10.25078/jpm.v8i02.1394>
- Board, I. F. S. (2021). *Guiding principles on Shariah governance systems (IFSB-10 Revised)*. Islamic Financial Services Board.
- Chan, C. K. Y. (2023). A comprehensive AI policy education framework for university teaching and learning. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(1), 38. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00408-3>
- Duarte, N., & Vardasca. (2023). Literature review of accreditation systems in higher education. *Education Sciences*, 13(6), 582. <https://doi.org/10.3390/educsci13060582>
- Hidayah, N., & Ma'arif. (2023). Diagnosis tata kelola perguruan tinggi berbasis good university governance. *Edudeena: Journal of Islamic Religious Education*, 7(2), 1–14. <https://doi.org/10.30762/ed.v7i2.864>
- Indarti, I., Apriliyani, & Aljufri. (2022). Pengaruh pengendalian internal, good university governance, dan penggunaan teknologi informasi, terhadap kinerja perguruan tinggi. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 5(3), 312–321. <https://doi.org/10.35446/akuntansikompetitif.v5i3.1030>
- Kamaruddin, S. (2022). Implementasi akad mudharabah dan musyarakah pada teknologi finansial syariah dengan pendekatan kemaslahatan. *Al-Mashrafiyah: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.24252/al-mashrafiyah.v6i1.22075>
- Kannike, U. M. M., & Fahm. (2025). Exploring the ethical governance of artificial intelligence from an Islamic ethical perspective. *Jurnal Fiqh*, 22(1), 134–158. <https://doi.org/10.22452/fiqh.vol22no1.5>
- Kantohe, M. S. S., & Sumual. (2023). Peran sistem pengendalian internal dan komitmen perguruan tinggi dalam mewujudkan good university governance. *Jambura Accounting Review*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.37905/jar.v4i1.57>
- Maulidi, M. (2022). Maqasid syariah sebagai filsafat hukum Islam. *Al-Mazaahib: Jurnal Perbandingan Hukum*, 7(1), 113–132. <https://doi.org/10.14421/al-mazaahib.v7i1.2860>
- Nisa, D., & Aimah. (2024). Strategic adaptation in Islamic education quality management. *Journal of Educational Management Research*, 3(2), 86–100. <https://doi.org/10.61987/jemr.v3i2.427>
- Orgianus, Y., & Amalia, K. (2024). Islamic values in lecturer competency development. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 69–83. <https://doi.org/10.14421/jpi.2024.131.69-83>
- Pham, N., Nguyen, Pham, & Ta. (2022). Internal quality assurance of academic programs. *SAGE Open*, 12, 21582440221144420. <https://doi.org/10.1177/21582440221144419>
- Pradana, A. A., Putri, Pinem, Hartati, Prasetya, Sari, & Chaidar. (2023). Analisis pencapaian audit mutu internal STIKes Mitra Keluarga rentang 2020–2021. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 9(1), 80–92. <https://doi.org/10.25078/jpm.v9i01.2401>
- Ritonga, M., Pristiyono, & Muti'ah. (2021). Gambaran penerapan good university governance. *Ecobisma*, 8(1), 21–39. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v8i1.2066>

- Rizal, S., Pasigai, Anggoro, Ramlah, & Wahyuddin. (2023). Implementasi sistem penjaminan mutu internal (SPMI). *Jurnal Penjaminan Mutu*, 9(1), 100–109. <https://doi.org/10.25078/jpm.v9i01.1929>
- Rosser, A. (2023). Higher education in Indonesia. *Journal of Contemporary Asia*, 53(1), 53–78. <https://doi.org/10.1080/00472336.2021.2010120>
- Sari, T. D. R., Maisyarah, & Purba. (2024). Penerapan good university governance. *Transekonomika*, 4(2), 87–99. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v4i2.606>
- Sunardi, S., Solechan, Ubaidillah, Waenasae, & Kamali. (2025). The essence of Islamic education. *Ngaos*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.59373/ngaos.v3i2.220>
- Tabaghdehi, S. A. H., & Arda. (2025). AI ethics in action. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2024-0177>
- Thoha, M., Syawqi, Yahaya, Septiadi, & Hidayatulloh. (2023). Can Indonesia's decentralized education technology governance policy. *Bestuur*, 11(2), 217–234. <https://doi.org/10.20961/bestuur.v11i2.78320>
- Verschueren, N., Dessel, V., Verslyppe, Schoensetters, & Baelmans. (2023). A maturity matrix model to strengthen the quality cultures in higher education. *Education Sciences*, 13(2), 123. <https://doi.org/10.3390/educsci13020123>
- Yaya, R., Saud, Hassan, & Rashid. (2021). Governance of profit and loss sharing financing in achieving socio-economic justice. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(6), 814–830. <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2017-0161>
- Zafar, M. B., & Ali. (2025). Shariah governance standard on generative AI for Islamic financial institutions. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5143165>

