



**FORMULASI STRUKTUR ORGANISASI UNIT PENGELOLA PROGRAM STUDI
PASCASARJANA KEAGAMAAN: STUDI FILOSOFIS-MANAJERIAL TERHADAP
LITERATUR DESAIN ORGANISASI ISLAM**

Aditia Armadan¹, Idham Juanda², Ilyas Rozak Hanafi³, Muhamad Qomarudinul Huda⁴

STISA ABM Online Lampung¹, STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah^{2,3,4}

e-mail: aditia192025@gmail.com

Diterima: 12/9/2026; Direvisi: 21/9/2026; Diterbitkan: 27/9/2026

ABSTRAK

Desain struktur organisasi Unit Pengelola Program Studi (UPPS) Pascasarjana Keagamaan masih menghadapi persoalan berupa kecenderungan pada birokrasi hierarkis yang kaku, sehingga berpotensi membatasi kelincuhan organisasi sekaligus mengabaikan akar filosofis pendidikan Islam. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan struktur organisasi yang ideal bagi UPPS Pascasarjana Keagamaan melalui studi filosofis-manajerial terhadap literatur desain organisasi Islam. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*), data dikumpulkan dari berbagai literatur primer dan sekunder yang diprioritaskan pada publikasi lima tahun terakhir dan dianalisis menggunakan metode *content analysis* (analisis isi). Hasil sintesis literatur menunjukkan perlunya transformasi menuju struktur organisasi yang lebih lincah (*agile*) melalui formulasi “Model Matriks Kolegial-Profetik” yang dibangun atas empat pilar nilai dalam filosofi manajemen Islam, yaitu *Syura*, *Amanah*, *Ukhuwah Ilmiah*, dan *Itqan*. Model tersebut menerjemahkan *Syura* melalui penguatan Senat Pascasarjana, *Amanah* melalui reposisi pimpinan UPPS sebagai fasilitator (*khadim*), *Ukhuwah Ilmiah* melalui struktur matriks kolaboratif antara program studi dan rumpun keilmuan, serta *Itqan* melalui penguatan fungsi Gugus Penjaminan Mutu. Secara konseptual, model ini mengintegrasikan akuntabilitas struktural dengan kolaborasi horizontal dan penjaminan mutu untuk membentuk tata kelola UPPS yang lebih responsif terhadap tuntutan akademik dan standar akreditasi. Kesimpulannya, Model Matriks Kolegial-Profetik merupakan formulasi konseptual yang menggeser struktur dari orientasi hierarkis yang kaku menuju desain yang lebih kolaboratif dan responsif, sekaligus mengintegrasikan nilai-nilai profetik dalam tata kelola perguruan tinggi keagamaan.

Kata Kunci: *Struktur Organisasi, UPPS Pascasarjana, Desain Organisasi Islam, Model Matriks Kolegial-Profetik.*

ABSTRACT

The organizational structure of the Study Program Management Unit (UPPS) in Islamic postgraduate education continues to face challenges arising from a tendency toward rigid hierarchical bureaucracy, which may constrain organizational agility while overlooking the philosophical foundations of Islamic education. This study aims to formulate an ideal organizational structure for the UPPS in Islamic postgraduate education through a philosophical-managerial study of the literature on Islamic organizational design. Employing a qualitative approach with a library research design, data were collected from various primary and secondary sources, with priority given to publications from the past five years, and analyzed using content analysis. The synthesis of the literature indicates the need for a transformation toward a more agile organizational structure through the formulation of the “Collegial-Prophetic Matrix Model,” which is built upon four value pillars of Islamic



management philosophy: *Syura*, *Amanah*, *Ukhuwah Ilmiah*, and *Itqan*. The model translates *Syura* into the strengthening of the Postgraduate Senate, *Amanah* into the repositioning of UPPS leaders as facilitators (*khadim*), *Ukhuwah Ilmiah* into a collaborative matrix structure between study programs and disciplinary clusters, and *Itqan* into the strengthening of the Quality Assurance Group. Conceptually, the model integrates structural accountability with horizontal collaboration and quality assurance to establish UPPS governance that is more responsive to academic demands and accreditation standards. In conclusion, the Collegial-Prophetic Matrix Model is a conceptual formulation that shifts the organizational structure from a rigid hierarchical orientation toward a more collaborative and responsive design while integrating prophetic values into the governance of Islamic higher education.

Keywords: *Organizational Structure, Postgraduate UPPS, Islamic Organizational Design, Collegial-Prophetic Matrix Model.*

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi keagamaan, khususnya pada tingkat pascasarjana, memiliki mandat besar sebagai episentrum pengembangan keilmuan yang integratif dan multidisipliner. Unit Pengelola Program Studi (UPPS) Pascasarjana tidak sekadar berfungsi sebagai administrator akademik, melainkan sebagai pengelola yang mengintegrasikan tata kelola, pengembangan akademik, dan pencapaian mutu program studi. Dalam konteks perguruan tinggi Islam, efektivitas pengelolaan tersebut berkaitan dengan kemampuan institusi membangun tata kelola yang mendukung komitmen organisasi, kualitas layanan akademik, serta pencapaian tujuan kelembagaan (Akbar & Ahmad, 2024; Indrawan & Refika, 2025). Untuk menjalankan fungsi strategis tersebut, UPPS Pascasarjana keagamaan membutuhkan kerangka struktur organisasi yang solid, lincah (*agile*), dan mampu merespons dinamika perubahan pendidikan tinggi. Kebutuhan terhadap agilitas menjadi semakin penting karena struktur organisasi, kepemimpinan, pembelajaran organisasi, teknologi informasi, dan kolaborasi merupakan unsur yang berkaitan dengan kemampuan organisasi pendidikan tinggi untuk beradaptasi terhadap perubahan (Öksüz Gül & Çetin, 2022).

Namun, pengembangan tata kelola pendidikan tinggi juga menghadapi persoalan bertambahnya kompleksitas administratif dan tuntutan koordinasi kelembagaan. Literatur mengenai pendidikan tinggi menunjukkan bahwa pertumbuhan fungsi administrasi dapat menciptakan beban tambahan bagi organisasi apabila tidak diimbangi dengan desain kelembagaan yang tepat (Andersson et al., 2024; Woelert, 2023). Dalam konteks perguruan tinggi Islam di Indonesia, perubahan tata kelola juga menuntut kemampuan institusi mengelola perubahan, memperkuat tata kelola universitas, dan menyesuaikan struktur pengelolaan dengan kebutuhan kelembagaan yang berkembang (Fatmawati et al., 2024; Rodin et al., 2025). Dengan demikian, persoalan struktur UPPS tidak semata-mata berkaitan dengan pembagian jabatan, tetapi juga dengan bagaimana kewenangan, koordinasi, beban administratif, dan kemampuan adaptasi dirancang agar mendukung fungsi akademik.

Secara filosofis, literatur manajemen Islam menawarkan paradigma yang menempatkan organisasi tidak hanya sebagai instrumen pencapaian efisiensi, tetapi juga sebagai ruang pelaksanaan nilai dan tanggung jawab. Prinsip-prinsip manajemen Islam mencakup nilai amanah, keadilan, musyawarah (*syura*), tanggung jawab, dan orientasi kemaslahatan yang dapat menjadi landasan normatif dalam pengelolaan lembaga pendidikan (Ismah, 2024). Dalam konteks perguruan tinggi Islam, tata kelola berbasis nilai Islam juga dapat ditempatkan berdampingan dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas, dan tata kelola yang baik (Andriani et al., 2026). Perspektif tersebut menunjukkan bahwa desain



organisasi UPPS perlu mempertemukan tuntutan profesionalitas manajerial dengan karakter filosofis pendidikan Islam, bukan sekadar mengadopsi struktur administratif secara mekanis.

Literatur mutakhir memperlihatkan bahwa kajian perguruan tinggi Islam di Indonesia telah berkembang pada isu tata kelola, manajemen, ketahanan organisasi, internasionalisasi, inovasi, dan kualitas kelembagaan (Desmaniar et al., 2022; Nento & Abdullah, 2025; Qeysa, 2025; Rodin et al., 2025). Kajian mengenai tata kelola juga menunjukkan pentingnya kemampuan institusi menyesuaikan praktik manajemen dengan perubahan lingkungan dan tuntutan kelembagaan (Fatmawati et al., 2024; Indrawan & Refika, 2025). Sementara itu, studi Supratman et al. (2025) pada perguruan tinggi Islam menunjukkan bahwa persoalan struktur dapat berkaitan dengan kecenderungan birokratis, standar kerja yang kaku, dan kebutuhan terhadap koordinasi yang lebih profesional dan fleksibel. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa isu desain organisasi merupakan bagian penting dari pembaruan tata kelola perguruan tinggi Islam, tetapi belum secara khusus menjelaskan bagaimana struktur formal UPPS Pascasarjana Keagamaan dapat dirancang dengan mengintegrasikan prinsip organisasi Islam dan kebutuhan agilitas kelembagaan.

Pada sisi lain, penelitian mengenai struktur dan tata kelola perguruan tinggi menunjukkan bahwa konfigurasi kelembagaan memiliki hubungan dengan kapasitas tata kelola dan kemampuan organisasi dalam mengelola fungsi akademik (Luo et al., 2024). Perspektif agilitas organisasi juga menunjukkan bahwa desain organisasi yang berorientasi pada strategi dan staf, orientasi terhadap pemangku kepentingan internal, kerja sama dengan pemangku kepentingan eksternal, serta dukungan terhadap inovasi merupakan unsur penting dalam membangun agilitas perguruan tinggi (Öksüz Gül & Çetin, 2022). Berdasarkan perkembangan tersebut, celah penelitian terletak pada belum terintegrasinya analisis filosofis Islam khususnya *syura*, *amanah*, *ukhuwah*, dan *itqan* dengan prinsip desain organisasi yang menekankan agilitas, koordinasi lintas fungsi, dan penjaminan mutu dalam konteks UPPS Pascasarjana Keagamaan. Dengan demikian, penelitian ini tidak sekadar membandingkan struktur yang telah ada, tetapi berupaya menyusun formulasi konseptual yang menghubungkan nilai filosofis Islam dengan kebutuhan desain organisasi pendidikan tinggi kontemporer.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan formulasi struktur organisasi ideal bagi UPPS Pascasarjana Keagamaan. Kajian kepustakaan memungkinkan peneliti menelaah berbagai sumber akademik dan dokumen yang relevan untuk mengidentifikasi, membandingkan, dan mensintesis gagasan yang berkaitan dengan fokus penelitian (Haryono et al., 2024). Rumusan ini didasarkan pada studi filosofis-manajerial terhadap berbagai literatur desain organisasi Islam. Formulasi tersebut diarahkan untuk menghasilkan struktur yang mampu mengakomodasi tata kelola, agilitas, kolaborasi keilmuan, dan penjaminan mutu sekaligus mempertahankan orientasi nilai pendidikan Islam. Dalam kerangka ini, penelitian merumuskan “Model Matriks Kolegial-Profetik” sebagai sintesis konseptual antara kebutuhan manajerial pendidikan tinggi dan prinsip-prinsip organisasi Islam, bukan sebagai model yang telah ditetapkan oleh penelitian terdahulu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*) untuk menafsirkan dan mensintesis literatur tentang desain organisasi, manajemen pendidikan Islam, dan tata kelola perguruan tinggi, tanpa pengumpulan data lapangan. Proses kajian meliputi penelusuran, seleksi, analisis, dan sintesis literatur untuk merumuskan desain struktur organisasi UPPS Pascasarjana Keagamaan berdasarkan



perspektif filosofis Islam dan prinsip manajemen organisasi modern. Fokus kajian menggunakan pendekatan filosofis-manajerial, dengan pendekatan filosofis untuk menafsirkan nilai *amanah*, *syura*, *ukhuwah*, *maslahah*, dan *itqan*, serta pendekatan manajerial untuk menganalisis struktur organisasi, kewenangan, koordinasi, agilitas, beban administratif, dan penjaminan mutu. Kedua perspektif tersebut disintesis untuk merumuskan desain konseptual struktur UPPS Pascasarjana Keagamaan, bukan untuk mengagregasi hasil secara statistik, tetapi untuk mengidentifikasi gagasan, prinsip, dan pola konseptual yang relevan (Snyder, 2019).

Sumber data berupa dokumen dan literatur akademik yang ditelusuri melalui Google Scholar, SINTA, dan DOAJ menggunakan kata kunci terkait struktur organisasi perguruan tinggi, UPPS, manajemen pendidikan Islam, tata kelola perguruan tinggi Islam, *organizational agility in higher education*, *Islamic higher education governance*, dan *quality assurance in higher education*. Literatur yang digunakan meliputi artikel jurnal ilmiah, buku metodologi yang relevan, dan publikasi akademik dengan kriteria inklusi berupa relevansi substantif dengan desain organisasi, manajemen pendidikan Islam, tata kelola, agilitas, atau penjaminan mutu, berasal dari sumber akademik yang dapat diverifikasi, memiliki informasi bibliografis yang jelas, serta untuk literatur mutakhir diprioritaskan pada publikasi lima tahun terakhir. Literatur dikeluarkan apabila tidak memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian, tidak dapat diverifikasi, bersifat populer atau nonakademik, atau tidak memberikan kontribusi konseptual terhadap tema kajian. Seluruh literatur terpilih kemudian dianalisis dan disintesis berdasarkan keterkaitannya dengan fokus filosofis dan manajerial untuk menghasilkan formulasi konseptual struktur organisasi UPPS Pascasarjana Keagamaan.

Seleksi literatur dilakukan melalui empat tahap, yaitu (1) identifikasi sumber berdasarkan kata kunci; (2) penyaringan judul dan abstrak berdasarkan relevansi; (3) pemeriksaan isi sumber yang memenuhi kriteria awal; dan (4) seleksi akhir berdasarkan kesesuaian substansi dan kontribusinya terhadap tiga tema utama, yaitu desain dan struktur organisasi perguruan tinggi; filosofi, kepemimpinan, dan manajemen pendidikan Islam; serta tata kelola, agilitas, dan penjaminan mutu. Informasi yang relevan kemudian diekstraksi dan dikelompokkan berdasarkan konsep struktur, kewenangan, koordinasi, kepemimpinan, nilai-nilai Islam, agilitas, dan penjaminan mutu untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, keterbatasan, dan kemungkinan integrasi antargagasan. Proses analisis data menggunakan teknik *content analysis* (analisis isi) melalui tiga tahapan utama yang diadaptasi dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2019), yaitu reduksi data dengan menyeleksi dan merangkum literatur yang relevan, penyajian data (*display*) melalui matriks yang menghubungkan nilai-nilai filosofis Islam dengan elemen struktur organisasi seperti diferensiasi, sentralisasi, dan formalisasi, serta penarikan kesimpulan dengan memformulasikan desain konseptual struktur organisasi UPPS Pascasarjana Keagamaan. Hasil analisis tersebut diarahkan untuk menghasilkan desain struktur organisasi UPPS Pascasarjana Keagamaan yang lincah (*agile*), berbasis kolegialitas, dan tetap menjunjung prinsip profesionalisme Islami.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan penelusuran dan analisis terhadap berbagai literatur terkait tata kelola institusi pendidikan dan desain organisasi Islam, penelitian ini menghasilkan tiga temuan utama. Temuan tersebut mencakup (1) fondasi filosofis organisasi Islam, (2) keterbatasan manajerial struktur birokrasi konvensional, dan (3) formulasi struktur organisasi baru bagi Unit Pengelola Program Studi (UPPS) Pascasarjana Keagamaan. Ketiga temuan tersebut

disusun berdasarkan keterkaitan antara landasan filosofis, persoalan manajerial, dan formulasi struktur organisasi. Hasil penelitian selanjutnya disajikan secara berurutan berdasarkan ketiga temuan tersebut.

1. Ekstraksi Nilai Filosofis dalam Desain Organisasi Islam

Hasil analisis kepustakaan menunjukkan bahwa desain organisasi pendidikan Islam tidak hanya berkaitan dengan pembagian tugas, kewenangan, dan koordinasi, tetapi juga memerlukan landasan nilai yang mengarahkan penggunaan kewenangan organisasi. Literatur mengenai manajemen dan tata kelola pendidikan Islam menunjukkan pentingnya nilai-nilai Islam dalam membentuk praktik pengelolaan lembaga, khususnya melalui orientasi tata kelola yang akuntabel, kolaboratif, dan berorientasi pada kemaslahatan akademik (Ismah, 2024; Andriani et al., 2026). Berdasarkan sintesis tersebut, ditemukan empat nilai yang relevan sebagai prinsip desain organisasi UPPS Pascasarjana Keagamaan. Hasil sintesis ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sintesis Nilai Filosofis Islam dan Implikasi Struktural bagi UPPS Pascasarjana Keagamaan

Nilai Filosofis	Dukungan Literatur	Makna Organisasional	Implikasi Struktural	Manifestasi dalam Model
<i>Syura</i>	Ismah, (2024); Andriani et al., (2026)	Pengambilan keputusan akademik melalui musyawarah dan pelibatan unsur akademik yang relevan	Penguatan fungsi Senat Pascasarjana dalam memberikan arah dan pertimbangan akademik	Senat Pascasarjana ditempatkan sebagai mitra kolegial Direktur dalam penentuan arah keilmuan
<i>Amanah</i>	Akbar & Ahmad, (2024); Ismah, (2024)	Kewenangan dipahami sebagai tanggung jawab dan pelayanan dan akuntabilitas kepada institusi serta pemangku kepentingan	Pimpinan UPPS berorientasi pada fasilitasi, koordinasi, dan penyediaan sumber daya	Direktur dan Wakil Direktur menjalankan fungsi <i>khadim</i> dengan fokus pada kebijakan makro dan fasilitasi sumber daya
<i>Ukhuwah ilmiah</i>	Nento & Abdullah, (2025)	Hubungan akademik dibangun melalui kolaborasi lintas bidang dan kepakaran	Diperlukan hubungan horizontal yang memungkinkan interaksi program studi dengan rumpun keilmuan atau laboratorium	Kaprodi dan rumpun keilmuan/laboratorium bekerja melalui hubungan matriks untuk mendukung kolaborasi lintas prodi
<i>Itqan</i>	Hidayat et al., (2023);	Pengelolaan diarahkan pada	Fungsi penjaminan mutu perlu	Gugus Penjaminan Mutu (GPM)

Iskarim et profesionalisme, memiliki ruang menjalankan fungsi al., (2025); pemenuhan koordinasi yang pengendalian mutu dan Mulyani & standar, evaluasi, memadai terhadap koordinasi PPEPP Sohiron, dan perbaikan proses akademik (2026) berkelanjutan

Sumber: Hasil sintesis penulis berdasarkan literatur yang tercantum dalam tabel.

Tabel 1 menunjukkan bahwa keempat nilai filosofis memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam membentuk desain organisasi UPPS. *Syura* memberikan dasar bagi pengambilan keputusan kolegal, *amanah* mengarahkan penggunaan kewenangan pada pelayanan dan akuntabilitas, *ukhuwah ilmiyah* memperkuat hubungan horizontal dalam aktivitas akademik, sedangkan *itqan* memberikan orientasi pada profesionalisme dan perbaikan mutu. Keterkaitan keempat nilai tersebut menunjukkan bahwa landasan filosofis tidak berhenti pada tataran normatif, tetapi dapat diterjemahkan menjadi prinsip pembagian kewenangan, pola koordinasi, hubungan kerja, dan pengendalian mutu. Dengan demikian, hasil ekstraksi nilai menjadi dasar konseptual bagi analisis terhadap persoalan struktural dan manajerial pada bagian berikutnya.

2. Tinjauan Manajerial terhadap Keterbatasan Struktur Birokrasi Konvensional

Literatur mengenai pendidikan tinggi menunjukkan bahwa pertumbuhan fungsi administratif dapat meningkatkan beban birokrasi dan menciptakan kebutuhan baru terhadap koordinasi organisasi (Andersson et al., 2024; Woelert, 2023). Dalam konteks perguruan tinggi Islam di Indonesia, tuntutan perubahan tata kelola dan adaptasi kelembagaan juga semakin kuat seiring dengan kebutuhan peningkatan kualitas layanan, akreditasi, dan pengelolaan institusi (Fatmawati et al., 2024; Rodin et al., 2025). Dalam pengelolaan pendidikan tinggi keagamaan Islam, penerapan prinsip manajemen modern juga menjadi bagian dari upaya menyesuaikan tata kelola kelembagaan dengan tuntutan pengelolaan pendidikan yang semakin kompleks (Ibad, 2022). Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa desain struktur organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara kejelasan fungsi, kebutuhan koordinasi, fleksibilitas, dan tuntutan peningkatan mutu. Sintesis mengenai persoalan manajerial dan kebutuhan respons struktural tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Sintesis Persoalan Manajerial dan Respons Struktural UPPS Pascasarjana Keagamaan

Persoalan Manajerial	Dukungan Literatur	Respons Struktural	Elemen Model
Peningkatan beban administratif dan kebutuhan koordinasi	Andersson et al. (2024); Woelert (2023)	Pemisahan fungsi yang lebih jelas dan koordinasi lintas fungsi	Direktur/Wakil Direktur sebagai fasilitator
Kebutuhan adaptasi dan perubahan tata kelola	Fatmawati et al. (2024); Rodin et al. (2025)	Struktur yang memungkinkan koordinasi dan adaptasi lebih fleksibel	Koordinasi vertikal dan horizontal

Kebutuhan agilitas organisasi	Öksüz Gül & Çetin (2022)	Penguatan hubungan lintas unit dan kepakaran	Struktur matriks
Kebutuhan kolaborasi lintas bidang	Luo et al. (2024)	Hubungan horizontal antara program studi dan rumpun keilmuan/laboratorium	<i>Ukhuwah Ilmiah</i>
Kebutuhan peningkatan mutu dan kesiapan akreditasi	Hidayat et al. (2023); Iskarim et al. (2025); Mulyani & Sohiron (2026)	Penguatan pengendalian peningkatan mutu	fungsi dan GPM dan PPEPP

Sumber: Hasil sintesis penulis berdasarkan literatur yang tercantum dalam tabel.

Hasil sintesis literatur yang ditampilkan pada Tabel 2 menunjukkan beberapa keterbatasan manajerial yang relevan ketika struktur birokrasi konvensional diterapkan pada tingkat pascasarjana. Keterbatasan tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan desain UPPS Pascasarjana Keagamaan tidak hanya berkaitan dengan pembagian fungsi dan kewenangan, tetapi juga dengan penguatan koordinasi lintas fungsi, fleksibilitas struktural, kolaborasi lintas bidang, dan kemampuan adaptasi terhadap tuntutan mutu. Temuan-temuan tersebut selanjutnya menjadi dasar untuk menghubungkan persoalan manajerial dengan respons struktural dan elemen Model Matriks Kolegial-Profetik sebagaimana dipetakan dalam Tabel 2. Dengan demikian, keterbatasan manajerial yang menjadi dasar pertimbangan desain tersebut meliputi:

a. Panjangnya rantai kewenangan yang berpotensi memperlambat proses koordinasi dan pengambilan keputusan terkait inovasi kurikulum dan respons terhadap perkembangan riset global. Temuan mengenai peran desain organisasi dalam mendukung agilitas perguruan tinggi memperkuat kebutuhan untuk mempertimbangkan struktur yang lebih adaptif (Öksüz Gül & Çetin, 2022).

b. Pemisahan fungsi akademik dan administratif yang tidak jelas dapat meningkatkan beban koordinasi pada pimpinan program studi dan dosen. Dalam konteks ini, struktur yang lebih fleksibel dapat memberikan ruang bagi pembagian fungsi dan kolaborasi yang lebih sesuai dengan karakter kerja akademik.

c. Terhambatnya agilitas (*agility/murunah*) institusi dalam menghadapi audit mutu eksternal karena struktur tidak didesain untuk adaptasi cepat.

3. Konstruksi Model Matriks Kolegial-Profetik

Berdasarkan hubungan antara nilai filosofis dan persoalan manajerial tersebut, penelitian ini merumuskan Model Matriks Kolegial-Profetik sebagai sintesis konseptual desain organisasi UPPS Pascasarjana Keagamaan. Model ini dibangun atas dua kebutuhan yang harus berjalan secara bersamaan, yaitu penguatan akuntabilitas melalui koordinasi vertikal dan peningkatan agilitas melalui hubungan horizontal. Dalam konfigurasi tersebut, struktur hierarkis tidak dihilangkan, tetapi dilengkapi dengan mekanisme kolegial dan matriks agar pengambilan keputusan, kolaborasi akademik, serta penjaminan mutu tidak sepenuhnya bergantung pada rantai komando. Nilai *syura*, *amanah*, *ukhuwah ilmiyah*, dan *itqan* berfungsi

sebagai prinsip yang mengarahkan hubungan tersebut, sedangkan Direktur/Wakil Direktur, Senat Pascasarjana, program studi, rumpun keilmuan/laboratorium, dan GPM menjadi perangkat struktural untuk mengoperasionalkannya. Dengan demikian, model yang dirumuskan bukan sekadar perubahan susunan jabatan, melainkan reorientasi hubungan kewenangan, koordinasi, kolaborasi, dan penjaminan mutu dalam satu kerangka organisasi yang kolegal dan adaptif.

Pembahasan

Berdasarkan temuan penelitian, formulasi struktur organisasi Unit Pengelola Program Studi (UPPS) Pascasarjana Keagamaan diarahkan menuju “Model Matriks Kolegal-Profetik”. Model tersebut tidak ditempatkan sebagai struktur yang secara langsung ditemukan dalam satu penelitian terdahulu, melainkan sebagai hasil sintesis antara persoalan tata kelola perguruan tinggi, kebutuhan agilitas organisasi, penjaminan mutu, dan nilai-nilai manajemen Islam. Posisi model sebagai hasil sintesis tersebut dapat dilihat melalui tiga dimensi yang saling berkaitan, yaitu reorientasi birokrasi melalui filosofi Islam, penguatan agilitas akademik melalui struktur matriks, dan penguatan penjaminan mutu dalam tata kelola UPPS Pascasarjana Keagamaan. Ketiga dimensi tersebut selanjutnya dikaitkan dengan temuan penelitian terdahulu untuk memperjelas landasan konseptual, relevansi struktural, dan implikasi penerapan model pada konteks UPPS Pascasarjana Keagamaan.

1. Reorientasi Birokrasi Kaku: Dari Kekuasaan Struktural ke Pelayanan Profetik

Kritik terhadap struktur birokratis dalam penelitian ini perlu ditempatkan secara proporsional. Literatur tentang pendidikan tinggi menunjukkan bahwa pertumbuhan administrasi dapat meningkatkan kompleksitas organisasi dan berpotensi menambah beban administratif apabila tidak dikelola melalui desain kelembagaan yang tepat (Andersson et al., 2024; Woelert, 2023). Pada perguruan tinggi Islam, kebutuhan melakukan perubahan tata kelola juga muncul seiring tuntutan peningkatan kualitas, efektivitas kelembagaan, dan adaptasi terhadap lingkungan pendidikan tinggi yang berubah (Fatmawati et al., 2024; Rodin et al., 2025). Karena itu, persoalan yang dikritik dalam penelitian ini bukan keberadaan hierarki secara keseluruhan, melainkan struktur yang terlalu kaku apabila menyebabkan koordinasi akademik dan proses adaptasi menjadi kurang responsif.

Temuan tersebut memiliki relevansi dengan penelitian Supratman et al. (2025), yang melalui studi kasus pada perguruan tinggi Islam mengidentifikasi kecenderungan struktur yang birokratis, standar kerja yang rigid, dan kebutuhan terhadap pengembangan organisasi yang lebih profesional dan fleksibel. Namun, karena penelitian tersebut merupakan studi kasus, temuannya tidak dapat dijadikan dasar untuk menyatakan bahwa mayoritas UPPS di Indonesia menggunakan model birokrasi *Max Weberian*. Perbandingan ini menunjukkan bahwa penelitian terdahulu memberikan bukti kontekstual mengenai persoalan struktur pada satu institusi, sedangkan penelitian ini memperluas pembahasannya pada tingkat formulasi konseptual UPPS Pascasarjana. Oleh karena itu, penelitian ini memosisikan birokrasi sebagai persoalan desain yang perlu dievaluasi sesuai kebutuhan organisasi, bukan sebagai karakteristik universal seluruh UPPS.

Dalam perspektif manajemen Islam, perubahan orientasi tersebut dapat diperkuat melalui prinsip *amanah* dan *syura*. Prinsip *syura* juga menekankan musyawarah, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan tanggung jawab kolektif dalam kepemimpinan pendidikan (Rahim et al., 2025), sehingga penguatan fungsi kolegal dalam model ini memiliki dasar normatif yang relevan dengan tata kelola pendidikan Islam. Prinsip manajemen Islam

menempatkan pengelolaan lembaga dalam kerangka tanggung jawab, keadilan, musyawarah, dan orientasi kemaslahatan (Ismah, 2024). Sementara itu, kajian mengenai tata kelola berbasis nilai Islam menunjukkan pentingnya mengintegrasikan nilai-nilai tersebut dengan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas pengelolaan kelembagaan (Andriani et al., 2026).

Berdasarkan kerangka tersebut, pimpinan UPPS dalam model yang dirumuskan penelitian ini ditempatkan sebagai fasilitator yang mengarahkan sumber daya dan koordinasi, sedangkan fungsi kolegial dalam pengambilan keputusan akademik diperkuat melalui Senat Pascasarjana. Perspektif kepemimpinan kewirausahaan Islam dalam pendidikan tinggi juga mengaitkan praktik kepemimpinan dan manajemen dengan efektivitas organisasi, sehingga dimensi kepemimpinan dalam model perlu dipahami tidak hanya sebagai kewenangan struktural, tetapi juga sebagai penggerak efektivitas kelembagaan (Setiawan et al., 2026). Dengan demikian, konsep *khadim* dalam penelitian ini bukan penghapusan otoritas pimpinan, melainkan perubahan orientasi penggunaan otoritas dari sekadar pengendalian menuju pelayanan, fasilitasi, dan akuntabilitas. Posisi tersebut merupakan interpretasi konseptual penelitian terhadap prinsip *amanah* dan *syura*, bukan klaim bahwa literatur sebelumnya secara langsung menetapkan struktur tersebut.

2. Agilitas Akademik melalui Struktur Matriks dan *Ukhuwah Ilmiah*

Kebutuhan terhadap agilitas pada UPPS Pascasarjana tidak semata-mata muncul karena tuntutan menghasilkan riset multidisipliner, tetapi juga karena organisasi pendidikan tinggi harus merespons perubahan pengetahuan, kebutuhan kolaborasi, dan tuntutan kelembagaan secara lebih adaptif. Salah satu tantangan yang relevan bagi UPPS Pascasarjana adalah tuntutan untuk menghasilkan riset yang multidisipliner dan inovatif. Öksüz Gül dan Çetin (2022) menunjukkan bahwa agilitas organisasi pada perguruan tinggi berkaitan dengan desain organisasi yang berorientasi pada strategi dan staf, orientasi terhadap pemangku kepentingan internal, kerja sama dengan pemangku kepentingan eksternal, serta dukungan terhadap inovasi. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa struktur merupakan salah satu instrumen yang dapat mendukung agilitas, tetapi bukan satu-satunya faktor penentunya.

Atas dasar itu, struktur matriks dalam penelitian ini tidak dipahami sekadar sebagai perubahan garis komando, tetapi sebagai mekanisme untuk mempertemukan fungsi program studi dengan pengembangan kepakaran lintas bidang. Literatur tentang struktur dan kapasitas tata kelola perguruan tinggi juga menunjukkan bahwa konfigurasi kelembagaan berkaitan dengan kemampuan organisasi menjalankan fungsi dan mengelola hubungan antareleman kelembagaan (Luo et al., 2024). Implikasinya, struktur matriks yang ditawarkan tidak dimaksudkan untuk menggantikan garis kewenangan formal, tetapi untuk menambahkan jalur koordinasi horizontal yang memungkinkan kebutuhan akademik lintas program ditangani secara lebih fleksibel. Dengan demikian, pembagian kerja antara Kaprodi dan rumpun keilmuan/laboratorium dalam model yang dirumuskan diarahkan untuk menciptakan koordinasi vertikal sekaligus kolaborasi horizontal.

Konstruksi tersebut kemudian dipertemukan dengan prinsip *ukhuwah ilmiah*. Dalam penelitian ini, *ukhuwah ilmiah* diposisikan sebagai prinsip normatif yang mendorong kolaborasi keilmuan lintas program studi. Penerapannya melalui struktur matriks merupakan sintesis penulis, sehingga tidak tepat diklaim sebagai model yang secara langsung telah dibuktikan oleh penelitian terdahulu. Nilai *ukhuwah ilmiah* memberikan landasan normatif, sedangkan struktur matriks memberikan mekanisme organisasional untuk menerjemahkan nilai tersebut ke dalam hubungan kerja. Dengan struktur demikian, dosen dapat tetap berada dalam tanggung jawab akademik program studi sekaligus berkontribusi pada kelompok

keilmuan atau pusat studi lintas program. Model ini secara konseptual dapat mengurangi sekat sektoral dan membuka ruang kolaborasi penelitian, tetapi efektivitas implementasinya tetap memerlukan pembagian kewenangan, mekanisme koordinasi, serta indikator kinerja yang jelas.

Argumentasi tersebut juga sejalan dengan perkembangan manajemen perguruan tinggi Islam yang semakin menuntut integrasi inovasi, pengelolaan strategis, dan kemampuan adaptasi kelembagaan (Nento & Abdullah, 2025; Rodin et al., 2025). Dengan demikian, nilai tambah Model Matriks Kolegial-Profetik tidak terletak pada bentuk matriks secara teknis, tetapi pada integrasinya dengan prinsip *ukhuwah ilmiyah* dan kebutuhan tata kelola yang adaptif. Namun, semakin banyak hubungan horizontal yang dibangun, semakin penting pula kejelasan otoritas dan mekanisme koordinasi agar fleksibilitas tidak berubah menjadi tumpang tindih kewenangan.

3. Implikasi terhadap Penjaminan Mutu dan Akreditasi

Kekhawatiran mengenai perubahan struktur organisasi perguruan tinggi berkaitan dengan kemampuan institusi tetap memenuhi tuntutan penjaminan mutu dan akreditasi. Penelitian mengenai penjaminan mutu di perguruan tinggi Indonesia menunjukkan bahwa sistem mutu membutuhkan proses yang terstruktur dan konsisten untuk mendukung peningkatan kualitas kelembagaan (Nugraha et al., 2023). Temuan tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas organisasi perlu berjalan seiring dengan konsistensi proses evaluasi dan pemenuhan standar mutu. Oleh karena itu, dalam konteks UPPS Pascasarjana, perubahan pola koordinasi perlu tetap disertai kejelasan fungsi pengendalian mutu agar fleksibilitas struktur tidak mengurangi konsistensi pelaksanaan penjaminan mutu.

Dalam konteks Indonesia, siklus PPEPP memberikan kerangka bagi pelaksanaan penjaminan mutu secara berkelanjutan. Mulyani dan Sohiron (2026) menempatkan PPEPP sebagai proses yang terstruktur untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkesinambungan. Sementara itu, Hidayat et al. (2023) menunjukkan relevansi sistem penjaminan mutu internal dengan peningkatan mutu dan akreditasi pada perguruan tinggi keagamaan Islam. Oleh karena itu, nilai *itqan* dalam penelitian ini diposisikan sebagai landasan filosofis yang dapat dipertemukan dengan budaya peningkatan mutu, sedangkan mekanisme PPEPP menjadi instrumen manajerial untuk menerjemahkan orientasi tersebut ke dalam praktik kelembagaan.

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini mengusulkan agar fungsi penjaminan mutu memiliki ruang independensi fungsional dari pelaksana akademik harian dan tetap memiliki jalur koordinasi dengan pimpinan UPPS. Pengaturan tersebut dimaksudkan untuk menjaga fungsi evaluasi dan pengendalian mutu tetap memiliki jarak fungsional dari kegiatan yang dievaluasi, tanpa memutus hubungan koordinasi dengan pimpinan UPPS. Dengan demikian, independensi GPM dalam model ini tidak dimaknai sebagai pemisahan struktural secara mutlak, melainkan sebagai pengaturan fungsional yang memungkinkan evaluasi dan pengendalian mutu dilakukan secara objektif. Penempatan tersebut merupakan formulasi konseptual penelitian untuk menjaga objektivitas evaluasi dan pengendalian mutu; literatur penjaminan mutu yang digunakan mendukung pentingnya sistem mutu dan proses peningkatan berkelanjutan, tetapi tidak secara langsung menetapkan bahwa GPM harus ditempatkan dalam konfigurasi struktural tertentu.

Implikasi berikutnya berkaitan dengan distribusi beban kerja. Literatur tentang administrasi pendidikan tinggi menunjukkan bahwa peningkatan fungsi administratif dapat menjadi persoalan apabila organisasi tidak memiliki mekanisme pengelolaan beban yang

proporsional (Woelert, 2023). Karena itu, pemisahan yang lebih jelas antara fungsi administratif dan fungsi akademik dalam Model Matriks Kolegial-Profetik dimaksudkan untuk mengurangi tumpang tindih tugas, bukan untuk menghilangkan fungsi administratif. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas struktur perlu berjalan bersamaan dengan standardisasi proses, pembagian tugas, dan indikator kinerja. Pengaturan tersebut perlu disertai mekanisme koordinasi yang jelas agar fleksibilitas struktur tidak justru menghasilkan ketidakjelasan tanggung jawab.

4. Sintesis Model Matriks Kolegial-Profetik

Jika dibandingkan dengan kecenderungan tata kelola perguruan tinggi yang menekankan efektivitas, akuntabilitas, dan kemampuan adaptasi, Model Matriks Kolegial-Profetik menawarkan sintesis pada tingkat nilai dan desain. Dimensi *syura* diterjemahkan ke dalam penguatan pengambilan keputusan kolegial; *amanah* menjadi orientasi pelayanan dalam kepemimpinan; *ukhuwah ilmiyah* menjadi dasar kolaborasi lintas bidang; sedangkan *itqan* menjadi orientasi peningkatan mutu. Keempatnya kemudian dihubungkan dengan kebutuhan manajerial berupa koordinasi, agilitas, tata kelola, dan penjaminan mutu (Akbar & Ahmad, 2024; Andriani et al., 2026).

Sintesis tersebut memperlihatkan bahwa kontribusi model bukan pada penciptaan struktur yang sepenuhnya baru secara organisatoris, melainkan pada penggabungan prinsip-prinsip yang selama ini dibahas dalam literatur secara relatif terpisah. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini bukan menemukan bahwa salah satu struktur tertentu telah terbukti paling efektif, melainkan menawarkan formulasi konseptual yang mengintegrasikan dua tuntutan yang sering dipisahkan: rasionalitas desain organisasi modern dan nilai filosofis Islam. Literatur mengenai manajemen perguruan tinggi Islam menunjukkan pentingnya adaptasi kelembagaan, tata kelola, inovasi, dan nilai Islam, sedangkan literatur tentang agilitas dan struktur organisasi menekankan kebutuhan terhadap kemampuan beradaptasi dan berkolaborasi (Fatmawati et al., 2024; Luo et al., 2024; Nento & Abdullah, 2025; Rodin et al., 2025). Kajian mengenai praktik manajemen pada pendidikan tinggi Islam juga menunjukkan bahwa pengelolaan kelembagaan perlu dibaca sebagai bagian dari perkembangan ilmu manajemen yang berhadapan dengan kebutuhan organisasi pendidikan yang dinamis (Samian et al., 2025).

Implikasi model dapat dilihat pada tiga tingkat. Pada tingkat tata kelola, model memberikan kerangka pembagian fungsi antara kepemimpinan manajerial, pengambilan keputusan akademik, koordinasi lintas bidang, dan penjaminan mutu. Pada tingkat akademik, struktur matriks membuka kemungkinan kolaborasi lintas program studi dan rumpun keilmuan. Pada tingkat mutu, integrasi *itqan* dan PPEPP memberikan hubungan antara orientasi nilai dan mekanisme peningkatan mutu. Namun, setiap implikasi tersebut tetap bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, budaya organisasi, regulasi internal, dan kapasitas koordinasi institusi.

Oleh sebab itu, Model Matriks Kolegial-Profetik dapat dipahami sebagai kerangka konseptual yang masih memerlukan pengujian empiris. Penelitian lanjutan dapat menguji apakah struktur yang dirumuskan benar-benar dapat meningkatkan efektivitas koordinasi tanpa menambah beban administratif atau menciptakan konflik kewenangan. Implementasinya perlu diuji melalui studi lapangan yang membandingkan efektivitas koordinasi, kecepatan pengambilan keputusan, beban administratif, kualitas layanan akademik, kolaborasi riset, dan pencapaian mutu pada UPPS dengan karakteristik struktur yang berbeda. Dengan batasan tersebut, model yang ditawarkan penelitian ini berfungsi



sebagai proposisi desain organisasi bagi UPPS Pascasarjana Keagamaan, bukan sebagai kesimpulan bahwa model tersebut telah terbukti secara empiris paling efektif.

KESIMPULAN

Penelitian ini merumuskan Model Matriks Kolegial-Profetik sebagai kerangka konseptual alternatif bagi struktur organisasi UPPS Pascasarjana Keagamaan, yang mengintegrasikan nilai *syura*, *amanah*, *ukhuwah ilmiyah*, dan *itqan* dengan prinsip desain organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada penjaminan mutu. Model tersebut menempatkan Direktur dan Wakil Direktur pada fungsi manajerial, Senat Pascasarjana sebagai penguat arah akademik secara kolegial, Kaprodi bersama rumpun keilmuan/laboratorium sebagai simpul koordinasi horizontal berbasis matriks, serta GPM sebagai unsur penjaminan mutu. Model ini menawarkan pergeseran dari struktur birokrasi yang cenderung kaku menuju konfigurasi yang lebih lincah dan kolaboratif, tanpa menghilangkan kejelasan kewenangan dan akuntabilitas kelembagaan. Integrasi nilai-nilai Islam dengan prinsip desain organisasi modern memberikan implikasi konseptual berupa kerangka untuk menata hubungan kewenangan, memperjelas koordinasi akademik dan administratif, memperkuat kolaborasi lintas bidang, serta mendukung penjaminan mutu secara berkelanjutan.

Kerangka tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam evaluasi dan pengembangan struktur UPPS, tetapi penerapannya tetap perlu disesuaikan dengan karakteristik, regulasi, sumber daya, dan budaya organisasi masing-masing perguruan tinggi karena model ini merupakan hasil kajian kepustakaan yang belum diuji secara empiris. Penerapan model juga memerlukan penyesuaian terhadap pembagian kewenangan, mekanisme koordinasi, dan sistem penjaminan mutu yang berlaku pada masing-masing perguruan tinggi. Penelitian selanjutnya dapat diarahkan pada pengujian keterterapan model melalui studi kasus atau penelitian komparatif pada berbagai perguruan tinggi keagamaan. Pengujian tersebut penting untuk mengidentifikasi kondisi yang mendukung maupun membatasi penerapan Model Matriks Kolegial-Profetik dalam praktik kelembagaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R. F., & Ahmad, N. (2024). University governance and organizational commitment to build competitive advantage in Islamic higher education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 116–132. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.6716>
- Andersson, F. W., Jordahl, H., & Kärnä, A. (2024). Ballooning bureaucracy? Stylized facts of growing administration in Swedish higher education. *Constitutional Political Economy*, 35, 303–326. <https://doi.org/10.1007/s10602-023-09408-x>
- Andriani, I., Hamengkubuwono, Azwar, B., & Syafei, I. (2026). Good governance based on Islamic values in PTKIN personnel management: A case study. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 10(1), 171–192. <https://doi.org/10.35723/ajie.v10i1.332>
- Desmaniar, D., Rusli, R., Fathani, A. T., Azmi, N. A., Mughni, M., Islami, I. R., & Syukri, A. (2022). Towards sustainable development of Islamic higher education: A meta-analysis of challenges and opportunities. *Millah: Journal of Religious Studies*, 21(3), 741–770. <https://doi.org/10.20885/millah.vol21.iss3.art5>
- Fatmawati, E., Suharto, B., Amrozi, S. R., Suhma, W. K., Yudiawan, A., Ilyasin, M., & Suhma, F. M. (2024). Change management towards good university governance in



- Indonesia: Study at Islamic religious universities based on BLU mandate. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2333081. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2333081>
- Haryono, E., Suprihatiningsih, S., Septian, D., Widodo, J., Ashar, A., & Sariman, S. (2024). New paradigm metode penelitian kepustakaan (*library research*) di perguruan tinggi. *An-Nuur*, 14(1). <https://doi.org/10.58403/annuur.v14i1.391>
- Hidayat, W., Ardyanti, Y., & Wulan, E. R. (2023). The influence of internal quality assurance system on quality improvement of accreditation in State Islamic Religious Universities using the Technology Acceptance Model (TAM). *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 230–246. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i1.4449>
- Ibad, T. (2022). Implementasi manajemen modern pada pengelolaan pendidikan tinggi keagamaan Islam. *DESKRIPSIA: Jurnal Studi Keislaman dan Pendidikan*, 1(1), 55–63. <https://doi.org/10.32616/deskripsia.2022.1.1.55-63>
- Indrawan, I., & Refika. (2025). Dynamics of Islamic education management and its impact on academic service effectiveness in Islamic higher education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(3), 918–931. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i3.11829>
- Iskarim, M., Aenurofik, & Junaeti. (2025). Readiness of Islamic higher education institutions in Indonesia for future quality assurance. *Quality Assurance in Education*, 33(1), 80–92. <https://doi.org/10.1108/QAE-03-2024-0046>
- Ismah. (2024). Prinsip-prinsip manajemen Islam pada lembaga pendidikan dalam sejarah peradaban Islam. *EL ROBIH: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 1(2), 8–20. <https://jurnal.unugha.ac.id/index.php/elrobikh/article/view/1985>
- Luo, Z., Ma, J., Abbasi, B. N., & Li, Z. (2024). Institutional structure and governance capability in universities: An empirical study from the perspectives of time, space, and quantity dimensions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 1035. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03558-5>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mulyani, S., & Sohiron. (2026). Analisis implementasi siklus PPEPP dalam penjaminan mutu pendidikan tinggi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 2624-2635. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp/article/view/1768>
- Nento, S., & Abdullah, A. H. (2025). Integration of local wisdom and digital innovation: A strategic management model for Islamic higher education institutions in developing countries. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(3), 961–975. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i3.12292>
- Nugraha, N., Prasetyo, Y. T., Sugiharti, H., Lhutfi, I., Widyaningsih, A., Triantoro, A., Ong, A. K. S., Young, M. N., Persada, S. F., Kristamtomo Putra, R. A., & Nadlifatin, R. (2023). Quality Assurance in Higher Educational Institutions: Empirical Evidence in Indonesia. *Sage Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231203060>
- Öksüz Gül, F., & Çetin, M. (2022). Development of organizational agility scale in higher education: A validity and reliability study. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(3), 384–396. <https://doi.org/10.2399/yod.21.852759>
- Qeysha, A. Z. (2025). Governance and internationalization of Indonesian Islamic higher education: A comparative study of UIII & UIN SGD Bandung. *Sosiohumaniora*, 27(1), 670–685. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v27i1.60248>
- Rahim, R., Tengku Kasim, T. S. A., & Rekan, A. A. (2025). Syura dan muhasabah dalam kepemimpinan distributif oleh guru Pendidikan Islam: Memperkukuh komuniti



- pembelajaran profesional. *Journal of Islamic Educational Research*, 11(1), 11–19. <https://doi.org/10.22452/jier.vol11no1.2>
- Rodin, R., Hidayah, J., Endang, Harmi, H., Fakhruddin, & Sutarto. (2025). Manajemen sistem pendidikan perguruan tinggi Islam di Indonesia: *Systematic review*. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 35–52. <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah/article/view/1644>
- Samian, S., Karim, A., Zaldi, A., DZ, A. S., Norman, E., & Iskandar, N. M. (2025). Actual management in Islamic higher education: The new insight in management science. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 7(1), 64–84. <https://doi.org/10.47453/eduprof.v7i1.319>
- Setiawan, H., Abd Aziz, M. K. N. bin, Fathurrochman, I., Zulhimma, & Novita, M. (2026). Management practices and Islamic entrepreneurial leadership: Organizational effectiveness in Islamic higher education. *Edureligia: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 10(1), 243–258. <https://doi.org/10.33650/edureligia.v10i1.15291>
- Supratman, I., Al Mighwar, M., Gunawan, A., Abd Aziz, M. K. N. bin, & Khairi Syaie, A. N. (2025). Development of an ideal organizational structure model for private Islamic higher education institution: A case study at Bhakti Persada Islamic College of Bandung. *Al-Qalam*, 31(1), 176–193. <https://doi.org/10.31969/alq.v31i1.1640>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Woelert, P. (2023). Administrative burden in higher education institutions: A conceptualisation and a research agenda. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(4), 409–422. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2023.2190967>