

Kesenjangan Nilai Deklaratif Dan Aktual Dalam Kultur Organisasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Moh.Nadhif, Muthmainnah, Mohammad Ridwan, M. Yusuf Agung

¹³ STAI Ma'had Aly Al-Hikam Malang, ² IAI Darul Falah Bondowoso, ³ Universitas Uluwiyah Mojokerto
¹buya.nadhif@gmail.com, ²innahfaqoth@gmail.com, ³muhammadridwan7877@gmail.com,
⁴subektiagung76@gmail.com

ABSTRACT

This article examines the gap between declared Islamic values and their actual enactment in the organizational culture of UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Rather than treating the presence of religious symbols, rituals, or formal value statements as evidence of successful internalization, the study asks when and how institutional values become observable practices. The research employs qualitative secondary analysis of a complete 2007 case-study report on Islamic value internalization at UIN Malang, containing interview excerpts, observations, institutional descriptions, and analytical findings. The historical corpus is reinterpreted through Schein's levels of organizational culture, Argyris and Schön's distinction between espoused theory and theory-in-use, and the institutional concept of decoupling. Recent studies on organizational culture in higher education and contemporary UIN Malang institutional documents are used as contextual comparison, not as substitutes for new field data. The analysis identifies five recurring gaps: professionalism versus uneven competence, participation versus coercive authority, love and cohesion versus political or primordial tensions, exemplary leadership versus inconsistent enactment, and institutionalized values versus dependence on leadership presence. The article argues that habituation should not automatically be equated with internalization. Values become substantive organizational culture when compliance moves toward reflective ownership, survives leadership turnover, shapes everyday decisions, and is reproduced through systems rather than personal authority alone. The study proposes a value-to-practice institutionalization model that connects declared values, translation mechanisms, enacted practices, and cultural sustainability.

Keywords: organizational culture; Islamic values; value-practice gap; higher education; UIN Malang

ABSTRAK

Artikel ini menganalisis kesenjangan antara nilai Islam yang dideklarasikan dan nilai yang benar-benar diaktualisasikan dalam kultur organisasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian tidak menganggap keberadaan simbol, ritual, aturan, atau pernyataan nilai sebagai bukti otomatis keberhasilan internalisasi. Pertanyaan utamanya ialah kapan dan melalui mekanisme apa nilai institusional berubah menjadi praktik yang dapat diamati. Penelitian menggunakan analisis sekunder kualitatif terhadap laporan studi kasus tahun 2007 tentang internalisasi nilai-nilai Islam di UIN Malang yang memuat kutipan wawancara, observasi, deskripsi kelembagaan, temuan, dan pembahasan. Data historis dibaca ulang

melalui level budaya organisasi Schein, pembedaan espoused theory dan theory-in-use dari Argyris dan Schön, serta konsep institutional decoupling. Penelitian mutakhir tentang kultur perguruan tinggi dan dokumen kelembagaan UIN Malang digunakan sebagai konteks pembandingan, bukan sebagai pengganti data lapangan baru. Hasil analisis menunjukkan lima kesenjangan: profesionalisme dengan kompetensi yang belum merata, partisipasi dengan otoritas koersif, kecintaan dan kohesi dengan ketegangan politik atau primordial, keteladanan dengan praktik yang belum konsisten, serta pelembagaan nilai dengan ketergantungan pada kehadiran pemimpin. Artikel ini menegaskan bahwa pembiasaan tidak selalu identik dengan internalisasi. Nilai menjadi kultur substantif ketika kepatuhan berkembang menjadi kepemilikan reflektif, bertahan melampaui figur pemimpin, memengaruhi keputusan sehari-hari, dan direproduksi melalui sistem organisasi. Temuan tersebut dirumuskan dalam model institusionalisasi nilai-ke-praktik.

Kata kunci: kultur organisasi; nilai Islam; kesenjangan nilai-praktik; perguruan tinggi; UIN Malang

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi Islam hidup dengan tuntutan yang lebih rumit daripada sekadar menjaga mutu akademik. Institusi ini juga membawa klaim moral tentang nilai yang membentuk cara dosen mengajar, pimpinan mengambil keputusan, tenaga kependidikan melayani, dan mahasiswa berinteraksi. Klaim tersebut menjadi penting karena identitas keislaman tidak hanya bekerja sebagai label kelembagaan. Ia melahirkan ekspektasi bahwa visi, tradisi, tata kelola, dan perilaku sehari-hari mempunyai hubungan yang dapat dikenali. Di titik inilah masalah ilmiah muncul. Banyak kajian budaya organisasi menjelaskan nilai sebagai unsur inti organisasi, tetapi kehadiran nilai yang dinyatakan belum dengan sendirinya membuktikan bahwa anggota organisasi menjalankannya. Schein dan Schein (2017) membedakan artefak, nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar. Pembedaan tersebut menunjukkan bahwa slogan, ritual, aturan, dan simbol dapat tampak kuat di permukaan sementara makna yang mengarahkan tindakan sehari-hari belum tentu berada pada tingkat yang sama.

Kegelisahan penelitian ini berangkat dari kontradiksi yang tersimpan dalam studi klasik tentang UIN Malang. Zamroni (2007) menggambarkan internalisasi nilai Islam sebagai salah satu kekuatan yang mendorong pembangunan kultur organisasi. Nilai yang menonjol meliputi profesionalisme, keikhlasan, kesabaran, kecintaan, keyakinan terhadap petunjuk Tuhan, dan kesadaran sejarah. Kepemimpinan, keteladanan, ritual keagamaan, serta tradisi akademik dipahami sebagai media penting untuk menanamkan nilai tersebut. Akan tetapi, laporan yang sama

juga mencatat gejala yang tidak sepenuhnya sesuai dengan gambaran keberhasilan itu. Beberapa informan melihat nilai Islam kuat pada tataran konsep namun belum konsisten dalam pelaksanaan. Ada kritik mengenai jarak dosen dan mahasiswa, keterbatasan partisipasi, ketidakmerataan kompetensi, pengelompokan berdasarkan afiliasi, praktik kepemimpinan yang kadang dipersepsikan otoriter, serta penurunan partisipasi ritual ketika pengawasan pimpinan tidak hadir. Bahkan bagian saran penelitian menegaskan perlunya internalisasi yang tidak berhenti pada tataran konseptual dan simbolik (Zamroni, 2007).

Kontradiksi tersebut penting karena membuka pertanyaan yang berbeda dari pertanyaan penelitian semula. Jika penelitian terdahulu bertanya bagaimana nilai Islam diinternalisasikan dan bagaimana internalisasi tersebut membangun kultur organisasi, artikel ini bertanya lebih spesifik: sejauh mana nilai yang dideklarasikan benar-benar menjadi nilai yang dijalankan, di mana jaraknya muncul, dan mekanisme apa yang membuat jarak itu mengecil atau justru bertahan. Perubahan pertanyaan ini menghasilkan cerita penelitian yang berbeda. Keberadaan nilai Islam tidak diperlakukan sebagai variabel yang otomatis positif. Nilai dilihat sebagai klaim organisasi yang harus ditelusuri perjalanan implementasinya dari visi, simbol, ritual, dan aturan menuju keputusan, relasi, kebiasaan, serta perilaku nyata.

Literatur mutakhir memberi alasan kuat untuk melakukan pembacaan tersebut. Tinjauan sistematis Bogale dan Debela (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan konstruksi yang kompleks, terbentuk dari nilai, keyakinan, praktik, kepemimpinan, dan proses adaptasi. Dalam konteks perguruan tinggi Indonesia, Burhanuddin et al. (2024) menemukan bahwa budaya universitas berhubungan dengan perilaku akademik mahasiswa. Jankelová (2024) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di universitas terhubung melalui kepercayaan organisasi. Riza et al. (2025) juga menunjukkan pentingnya kepemimpinan partisipatif, budaya, dan inovasi terhadap kinerja dan komitmen perguruan tinggi. Kezar et al. (2025) menekankan bahwa perubahan budaya di pendidikan tinggi memerlukan proses lintas fungsi, pembelajaran bersama, dan dukungan organisasi, bukan hanya arahan dari posisi formal. Cumar et al. (2025) menemukan bahwa tipe budaya yang dirasakan staf akademik berkaitan dengan kepuasan kerja. Keseluruhan kajian tersebut mengingatkan bahwa budaya bukan sekadar daftar nilai. Budaya memperoleh daya ketika anggota organisasi mengalami, menafsirkan, dan mengulang nilai itu dalam praktik.

Peta penelitian global memperkuat kebutuhan untuk bergerak dari deskripsi nilai menuju analisis mekanisme. Aghel et al. (2025) menunjukkan bahwa riset budaya organisasi di perguruan tinggi semakin menghubungkan budaya dengan kepemimpinan, kesejahteraan staf, keberlanjutan, kinerja akademik, dan resiliensi institusi. Halmaghi et al. (2023) memperlihatkan bahwa perubahan kultur universitas perlu dibaca bersama dengan tata kelola dan tuntutan keberlanjutan, sedangkan Bagga et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya dapat menjadi mekanisme perantara yang menentukan apakah kepemimpinan benar-benar menghasilkan perubahan. Twabu (2025) bahkan menempatkan refleksi, partisipasi, pembangunan kapasitas, konsolidasi, dan evaluasi sebagai siklus perubahan kultur yang perlu dilembagakan. Pada level proses pengetahuan, Tapia-Espinoza (2025) menunjukkan bahwa berbagi dan menciptakan pengetahuan ikut menerangkan hubungan budaya dengan legitimasi organisasi. Alshuhumi et al. (2025) juga menemukan fungsi mediasi kultur inovatif pada hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen. Arah literatur ini penting karena memindahkan fokus dari pertanyaan apakah sebuah organisasi memiliki nilai menuju pertanyaan melalui proses apa nilai itu memperoleh konsekuensi perilaku.

Kajian yang lebih dekat dengan konteks pendidikan Islam juga bergerak ke arah serupa. Febriani (2021) menunjukkan bahwa nilai Islam dalam kepemimpinan dan budaya organisasi berkaitan dengan spiritualitas serta kinerja. Maimunah et al. (2021) melihat keberadaan ma'had di universitas sebagai jalur integrasi agama dan sains. Mulyono et al. (2021) mendeskripsikan implementasi manajemen Qur'ani di UIN Malang melalui dzikir, pikir, amal saleh, dan pilar kelembagaan. Hasbi et al. (2025) menempatkan disiplin, komitmen mutu, dan kolaborasi sebagai bagian dari kultur organisasi yang mendukung mutu perguruan tinggi Islam. Rediyono et al. (2025) menghubungkan kepemimpinan Islam, budaya organisasi, dan kinerja akademik di perguruan tinggi Muhammadiyah. Penelitian-penelitian ini penting karena menunjukkan daya nilai religius dalam organisasi. Namun, orientasinya umumnya menekankan pengaruh positif, penguatan kultur, atau mekanisme integrasi. Pertanyaan mengenai ketidakselarasan internal antara nilai ideal dan praktik sehari-hari belum menjadi pusat analisis.

Gejala serupa justru mulai muncul dalam penelitian yang menelaah proses transformasi nilai. Saksono et al. (2025) menunjukkan bahwa perjalanan dari nilai menuju praktik memerlukan proses intuiting, interpreting, integrating, dan institutionalizing. Temuan itu memperjelas bahwa nilai

tidak bergerak secara otomatis. Nilai harus diterjemahkan, dinegosiasikan, diintegrasikan, lalu dilembagakan. Artikel AL-UMM oleh Rofatayatun dan Mun'im (2025) juga menyoroti kesenjangan antara pengetahuan keagamaan dan pembentukan karakter, sehingga transfer of knowledge perlu disambungkan dengan transfer of value. Maula dan Syarifah (2025) menekankan bahwa nilai multikultural dalam Pendidikan Agama Islam harus diterjemahkan ke desain pembelajaran operasional. Dalam konteks pesantren, Abrori dan Lidinillah (2026) menemukan bahwa prinsip syariah dapat kuat sebagai nilai dasar tetapi belum sepenuhnya terstruktur dalam perencanaan, pengelolaan sumber daya, dan sistem pencatatan. Tiga artikel AL-UMM tersebut memberi konteks penting: persoalan pendidikan Islam bukan kekurangan nilai normatif, melainkan kemampuan menghubungkan nilai dengan struktur dan tindakan.

Masalah itu dapat dijelaskan melalui beberapa jalur teoritis yang saling melengkapi. Rokeach (1973) menempatkan nilai sebagai keyakinan relatif menetap yang menjadi standar preferensi dan tindakan, sementara Kotter dan Heskett (1992) menunjukkan bahwa kekuatan kultur baru bermakna ketika mampu mendukung adaptasi organisasi, bukan sekadar menghasilkan keseragaman. Pertama, Argyris dan Schön (1974) membedakan espoused theory, yaitu prinsip yang dikatakan seseorang atau organisasi sebagai pedoman tindakannya, dari theory-in-use, yaitu pola yang benar-benar dapat disimpulkan dari tindakan. Pembedaan ini relevan bagi organisasi berbasis nilai. Sebuah universitas dapat menyatakan partisipasi, profesionalisme, keterbukaan, kasih sayang, atau keteladanan sebagai nilai. Namun, nilai aktual baru terlihat dari cara keputusan dibuat, kritik diterima, konflik diselesaikan, kompetensi dikembangkan, dan relasi kuasa dijalankan. Kedua, Meyer dan Rowan (1977) menunjukkan kemungkinan terjadinya decoupling antara struktur formal dan praktik teknis. Dalam konteks artikel ini, konsep tersebut tidak dipakai untuk menuduh adanya kemunafikan organisasi. Ia digunakan secara analitis untuk melihat kemungkinan jarak antara ekspresi formal nilai dan rutinitas yang tumbuh dalam kehidupan organisasi.

Pembacaan ulang menjadi semakin relevan karena identitas Ulul Albab dan integrasi agama-sains tetap menjadi bahasa institusional penting UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Kajian Maimunah et al. (2021) dan Mulyono et al. (2021) menunjukkan keberlanjutan orientasi tersebut setelah periode data Zamroni. Rencana strategis institusi 2025–2029 juga terus menempatkan penguatan nilai Ulul Albab, integrasi sains-Islam, etika, dan pengembangan kelembagaan sebagai

bagian dari arah institusional (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2026). Namun, artikel ini tidak menggunakan keberlanjutan bahasa kelembagaan tersebut sebagai bukti bahwa masalah tahun 2007 masih terjadi saat ini. Dokumen kontemporer hanya menunjukkan bahwa nilai yang dianalisis tetap mempunyai relevansi institusional. Status aktual praktik pada 2026 membutuhkan penelitian lapangan baru dan tidak dapat disimpulkan dari data lama.

Di sinilah research gap artikel ini diletakkan. Pertama, studi lama UIN Malang memiliki data yang cukup kaya tentang keberhasilan sekaligus kontradiksi internalisasi nilai, tetapi temuan kontradiktif tersebut belum dibaca secara sistematis sebagai value-practice gap. Kedua, penelitian budaya organisasi di perguruan tinggi mutakhir banyak menguji hubungan budaya dengan kinerja, komitmen, kepuasan, inovasi, atau perilaku akademik (Burhanuddin et al., 2024; Cumar et al., 2025; Riza et al., 2025), sedangkan proses mikro yang mengubah nilai deklaratif menjadi praktik aktual masih membutuhkan penjelasan kontekstual. Ketiga, penelitian tentang nilai Islam di lembaga pendidikan cenderung menilai internalisasi dari keberadaan praktik religius atau persepsi manfaatnya, padahal kepatuhan, pembiasaan, dan kepemilikan nilai merupakan tiga keadaan yang tidak selalu sama. Keempat, literatur mutakhir mengenai perubahan budaya menekankan pentingnya pelembagaan dan pembelajaran lintas anggota, sehingga ketergantungan budaya pada figur pemimpin perlu dibaca sebagai isu teoritis, bukan sekadar persoalan teknis (Kezar et al., 2025; Saksono et al., 2025).

Kebaruan penelitian ini karena itu tidak terletak pada penemuan bahwa UIN Malang memiliki nilai Islam. Hal tersebut sudah lama diketahui. Kebaruannya berada pada cara membaca data: artikel ini merekonstruksi perjalanan nilai dari deklarasi ke aktualisasi dan mengidentifikasi titik putus di antara keduanya. Analisis memusatkan perhatian pada lima medan yang berulang dalam data, yaitu profesionalisme, partisipasi, kecintaan dan kohesi, keteladanan, serta kemandirian kultur dari figur pemimpin. Dengan pendekatan ini, penelitian melakukan pushback terhadap asumsi bahwa intensitas ritual atau kuatnya arahan pemimpin selalu identik dengan internalisasi yang mendalam. Artikel ini menawarkan argumen yang lebih hati-hati: pembiasaan dapat menjadi jalan menuju internalisasi, tetapi ia baru berubah menjadi kultur substantif ketika anggota memahami makna nilai, memiliki ruang untuk mengolahnya, menerapkannya tanpa pengawasan langsung, dan mereproduksinya melalui sistem organisasi.

Berdasarkan masalah tersebut, penelitian menjawab tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana nilai Islam dideklarasikan dan dimaterialkan dalam kultur organisasi UIN Malang pada korpus penelitian yang dianalisis? Kedua, pada titik mana nilai deklaratif dan praktik aktual menunjukkan keselarasan atau kesenjangan? Ketiga, mekanisme apa yang dapat menjelaskan pergerakan dari kepatuhan berbasis otoritas menuju pelebagaan nilai yang lebih substantif? Jawaban atas ketiga pertanyaan ini diharapkan memberi kontribusi teoritis berupa model value-to-practice institutionalization dan kontribusi praktis berupa kerangka diagnosis bagi perguruan tinggi Islam yang ingin menilai kultur tidak hanya dari slogan, ritual, atau dokumen formal, tetapi dari konsistensi nilai dalam keputusan dan perilaku sehari-hari.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain analisis sekunder interpretatif terhadap dokumen penelitian. Pilihan ini penting untuk dijelaskan karena artikel tidak melakukan wawancara lapangan baru pada 2026 dan tidak memiliki akses terhadap transkrip mentah seluruh informan penelitian 2007. Korpus utama adalah laporan lengkap penelitian Zamroni (2007), Sistem Nilai dalam Kultur Organisasi Perguruan Tinggi: Internalisasi Nilai-nilai Islam dalam Membangun Kultur Organisasi Studi Kasus pada UIN Malang. Laporan tersebut dipilih karena bukan hanya memuat kesimpulan akhir, tetapi juga menyimpan kutipan wawancara dari pimpinan, dosen, staf administrasi, dan mahasiswa, catatan observasi, deskripsi praktik organisasi, konstruksi teoritis, serta bagian saran yang merekam ketegangan antara nilai ideal dan pelaksanaan. Dengan demikian, unit analisis penelitian ini bukan individu informan sebagai responden baru, melainkan pernyataan, episode, deskripsi praktik, dan interpretasi yang terdokumentasi dalam laporan penelitian tersebut.

Analisis sekunder dipakai bukan untuk mengulang kesimpulan penelitian asal, tetapi untuk mengajukan pertanyaan analitis baru terhadap data yang telah tersedia. Strategi ini sejalan dengan prinsip bahwa data kualitatif dapat dibaca kembali ketika pertanyaan baru tetap dapat dijawab oleh karakter korpus yang tersedia. Penelitian membatasi klaim pada apa yang benar-benar tercatat dalam dokumen. Angka, pengalaman, atau kondisi kontemporer yang tidak tersedia dalam sumber tidak direkonstruksi. Pernyataan seorang informan, misalnya tentang proporsi dosen yang

dianggap belum memiliki keterampilan tertentu, diperlakukan sebagai persepsi informan dalam konteks wawancara, bukan sebagai statistik populasi. Pembatasan tersebut diperlukan agar reanalisis tidak mengubah kesaksian kontekstual menjadi generalisasi kuantitatif.

Proses analisis dilakukan dalam empat tahap. Tahap pertama adalah familiarisasi dengan membaca keseluruhan korpus dan menandai segmen yang berkaitan dengan nilai organisasi, perilaku, kepemimpinan, ritual, partisipasi, profesionalisme, konflik, keteladanan, dan keberlanjutan kultur. Tahap kedua adalah coding konseptual. Setiap segmen diklasifikasikan ke dalam tiga lapisan budaya Schein dan Schein (2017): artefak, espoused beliefs and values, dan basic underlying assumptions. Pada tahap ini, aturan shalat berjamaah, ma'had, simbol integrasi ilmu, tradisi keagamaan, dan program pengembangan diperlakukan sebagai artefak atau bentuk institusional yang tampak. Pernyataan tentang profesionalisme, partisipasi, keikhlasan, kecintaan, keterbukaan, dan kesadaran sejarah diperlakukan sebagai nilai deklaratif. Deskripsi tindakan dan kebiasaan digunakan untuk menilai bagaimana nilai tersebut bekerja dalam praktik.

Tahap ketiga adalah constant comparison antara nilai yang dinyatakan dan praktik yang terdokumentasi. Perbedaan Argyris dan Schön (1974) antara espoused theory dan theory-in-use digunakan sebagai perangkat sensitizing concept. Analisis tidak mengharuskan kedua sisi selalu bertentangan. Kategori pertama adalah alignment, yaitu ketika praktik mendukung nilai yang dinyatakan. Kategori kedua adalah partial alignment, yaitu ketika nilai tampak dijalankan tetapi masih bergantung pada pengawasan, aktor tertentu, atau situasi tertentu. Kategori ketiga adalah gap, yaitu ketika praktik yang terdokumentasi menunjukkan arah berbeda dari nilai deklaratif. Konsep decoupling Meyer dan Rowan (1977) digunakan secara terbatas untuk memahami bagaimana struktur atau ekspresi formal dapat terpisah dari rutinitas aktual. Braun dan Clarke (2021) menjadi rujukan dalam penyusunan tema secara reflektif, khususnya ketika sejumlah kode yang berbeda menunjukkan pola makna yang sama.

Tahap keempat adalah contextual comparison. Hasil reanalisis dibandingkan dengan literatur 2021–2026 tentang budaya organisasi, kepemimpinan, pendidikan tinggi, dan pendidikan Islam. Perbandingan ini tidak dimaksudkan untuk menyatakan bahwa kondisi historis UIN Malang identik dengan keadaan sekarang. Fungsinya adalah menguji apakah mekanisme yang ditemukan memiliki resonansi teoritis dengan studi mutakhir. Penelitian juga membaca dokumen publik UIN

Malang terbaru yang mempertahankan bahasa Ulul Albab, integrasi sains-Islam, moralitas, spiritualitas, dan profesionalisme. Dokumen tersebut hanya digunakan untuk menunjukkan kesinambungan nilai deklaratif pada tingkat institusional, bukan untuk mengukur praktik aktual 2026.

Keabsahan analisis dijaga melalui tiga cara. Pertama, evidential traceability, yaitu setiap tema utama harus dapat ditelusuri kembali pada bagian spesifik korpus sumber. Kedua, theoretical triangulation, yaitu satu fenomena dibaca melalui lebih dari satu kerangka, terutama Schein dan Schein (2017), Argyris dan Schön (1974), serta Meyer dan Rowan (1977). Ketiga, negative case sensitivity, yaitu analisis tidak hanya mengumpulkan bukti kesenjangan. Bukti yang menunjukkan keberhasilan internalisasi, kebanggaan warga kampus, peningkatan profesionalitas, atau kohesi juga dipertahankan. Cara ini penting agar artikel tidak mengganti narasi keberhasilan yang terlalu sederhana dengan narasi kegagalan yang sama sederhananya.

Keterbatasan metodologis penelitian perlu ditegaskan sejak awal. Data utama berasal dari periode 2007 dan tersedia dalam bentuk laporan penelitian, bukan dataset wawancara mentah. Karena itu, artikel tidak berpretensi memberikan diagnosis empiris terhadap UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada 2026. Kontribusinya adalah reanalisis teoritis terhadap kasus historis yang kaya serta penyusunan model konseptual yang dapat diuji melalui penelitian lapangan baru. Justru batas ini membedakan artikel dari klaim retrospektif yang tidak dapat diverifikasi. Hasil berikut harus dibaca sebagai penjelasan tentang mekanisme nilai-praktik yang muncul dalam korpus historis dan relevansinya bagi studi kultur perguruan tinggi Islam, bukan sebagai penilaian langsung terhadap pimpinan atau civitas akademika saat ini.

PEMBAHASAN DAN TEMUAN

1. Dari Nilai Deklaratif ke Kultur yang Terlihat

Korpus menunjukkan bahwa nilai Islam di UIN Malang tidak dibiarkan sebagai pernyataan abstrak. Nilai diterjemahkan ke dalam visi, tradisi, aturan, ritual, simbol, program pengembangan sumber daya manusia, serta desain kelembagaan. Profesionalisme ditempatkan bersama dengan keikhlasan, kesabaran, kecintaan, petunjuk Tuhan, dan kesadaran sejarah. Di tingkat artefak, nilai tersebut memperoleh bentuk melalui ma'had, shalat berjamaah, kultum, khatmil Qur'an,

pengembangan bahasa, dorongan studi lanjut, pembangunan fasilitas, dan simbol integrasi agama-ilmu. Pola ini sejalan dengan konsepsi Schein dan Schein (2017) bahwa nilai memperoleh daya budaya ketika memperoleh bentuk yang dapat dilihat dan diulang.

Hal yang menarik, nilai deklaratif dalam kasus ini bukan semata nilai kesalehan individual. Korpus memperlihatkan upaya menyandingkan religiusitas dengan profesionalisme, fleksibilitas, perencanaan terukur, distribusi informasi, kompetisi sehat, keberanian mengambil risiko, dan komitmen terhadap visi. Dengan kata lain, proyek kulturalnya bukan mengubah kampus menjadi ruang ritual semata, melainkan membangun model perguruan tinggi Islam yang modern namun tetap berakar pada nilai keagamaan. Temuan ini menjelaskan mengapa penelitian Zamroni (2007) memberi tempat besar pada leadership dan managerial reform. Islamisasi kultur dimaksudkan untuk masuk ke cara organisasi bekerja, bukan hanya menambah kegiatan keagamaan.

Pembacaan tersebut memperoleh dukungan dari penelitian kemudian. Mulyono et al. (2021) menunjukkan bahwa manajemen Qur'ani di UIN Malang dikaitkan dengan dzikir, pikir, amal saleh, sumber daya manusia, masjid, ma'had, perpustakaan, laboratorium, ruang kuliah, layanan, dan pendanaan. Maimunah et al. (2021) juga memperlihatkan bahwa ma'had universitas mempunyai posisi strategis dalam integrasi agama dan sains. Artinya, arsitektur budaya yang muncul dalam data 2007 tidak berdiri sendiri. Ia menjadi bagian dari proyek institusional yang lebih panjang untuk menghubungkan karakter, ilmu, dan profesionalitas.

Namun, justru karena nilai telah memiliki banyak artefak, analisis perlu bergerak lebih jauh. Artefak dapat menunjukkan apa yang diprioritaskan organisasi, tetapi tidak selalu menunjukkan bagaimana anggota memaknai dan menjalankannya. Schein dan Schein (2017) mengingatkan bahwa simbol yang sama dapat memiliki makna berbeda bagi kelompok berbeda. Shalat berjamaah, misalnya, dapat dialami sebagai kebutuhan spiritual, sarana kebersamaan, rutinitas institusional, atau kewajiban yang dipatuhi karena otoritas. Semua bentuk itu tampak serupa secara kasat mata, tetapi memiliki konsekuensi berbeda terhadap kedalaman internalisasi.

Masalah yang sama muncul dalam kajian AL-UMM. Rofatayatun dan Mun'im (2025) menunjukkan bahwa pembelajaran agama tidak cukup berhenti pada pengorganisasian konten kognitif; nilai baru mempunyai arti pendidikan ketika masuk ke ranah afektif dan tindakan. Maula dan Syarifah (2025) juga menunjukkan perlunya desain operasional agar nilai multikultural tidak

tinggal sebagai wacana. Di lingkungan pesantren, Abrori dan Lidinillah (2026) menemukan bahwa nilai syariah dapat diakui secara normatif tetapi belum terintegrasi penuh dalam sistem manajemen. Tiga temuan ini menguatkan posisi analitis artikel: keberadaan nilai pada dokumen, kurikulum, atau ritual harus dibedakan dari pelembagaannya dalam praktik.

2. Kesenjangan Pertama: Profesionalisme sebagai Nilai dan Kompetensi sebagai Praktik

Profesionalisme merupakan salah satu nilai paling konsisten dalam korpus. Ia muncul dalam cita-cita pengembangan dosen, orientasi pelayanan, penguatan manajemen, studi lanjut, inovasi, dan kualitas lulusan. Nilai ini juga disandingkan dengan religiusitas. Profesional tidak dipahami sebagai efisiensi teknis yang netral, tetapi sebagai kerja yang dilandasi tanggung jawab, keikhlasan, disiplin, dan pengabdian. Karena itu, profesionalisme menjadi jembatan penting antara identitas Islam dan tuntutan universitas modern.

Pada sisi aktual, data menunjukkan kemajuan yang nyata. Korpus merekam penguatan kelembagaan, pembangunan fasilitas, pengembangan program bahasa, kewajiban peningkatan kualifikasi dosen, jaringan kerja sama, serta bertambahnya aktivitas akademik. Sebagian informan juga menilai penerapan nilai agama mendorong mereka meningkatkan akhlak sekaligus profesionalitas. Bagian ini penting dipertahankan agar analisis tidak selektif. Ada bukti bahwa nilai deklaratif mempunyai daya mobilisasi dan menciptakan energi perubahan.

Akan tetapi, laporan yang sama memuat kesenjangan. Salah seorang dosen menilai masih terdapat dosen yang belum mempunyai keterampilan memadai dan tidak mengikuti pelatihan. Angka yang ia sebutkan tidak layak dibaca sebagai estimasi statistik karena berasal dari persepsi satu informan, tetapi pernyataan itu tetap penting sebagai indikator bahwa proyek profesionalisasi belum merata. Informan lain berharap pelatihan bagi dosen non-agama ditingkatkan agar mereka lebih memahami nilai Islam sebagai dasar institusi. Dengan demikian, persoalannya bukan hanya apakah organisasi mempunyai nilai profesionalisme, tetapi apakah kapasitas aktual anggota memungkinkan nilai tersebut dijalankan secara konsisten.

Temuan ini memperlihatkan bahwa value-practice gap dapat lahir dari capacity gap. Nilai bisa diterima secara normatif, tetapi praktik tertahan oleh kemampuan, kesempatan belajar, rekrutmen, sistem pengembangan, atau distribusi sumber daya yang tidak seragam. Penjelasan

tersebut lebih produktif daripada menganggap ketidakselarasan sebagai kurangnya komitmen moral semata. Bogale dan Debela (2024) menempatkan budaya sebagai hasil interaksi nilai dengan struktur dan praktik organisasi. Kazar et al. (2025) juga menunjukkan bahwa perubahan budaya di perguruan tinggi membutuhkan pembelajaran bersama dan dukungan lintas fungsi. Saksono et al. (2025) bahkan menempatkan proses belajar organisasi sebagai mekanisme yang mengubah nilai menjadi praktik berkelanjutan.

Dalam konteks perguruan tinggi Islam, Hasbi et al. (2025) menegaskan bahwa budaya mutu membutuhkan disiplin, komitmen, kolaborasi, evaluasi, dan sistem pengelolaan yang terintegrasi. Temuan tersebut membantu membaca data UIN Malang: profesionalisme tidak cukup diceramahkan sebagai nilai. Ia harus memperoleh infrastruktur pembelajaran, sistem evaluasi, pengembangan kompetensi, serta kesempatan partisipasi yang memungkinkan anggota membuktikan nilai itu dalam pekerjaan. Jika tidak, organisasi berisiko memiliki standar moral yang tinggi tetapi perangkat implementasi yang tidak sama kuatnya.

Argumen ini juga mengoreksi satu kecenderungan dalam studi budaya religius. Ketika performa organisasi meningkat, penjelasan sering segera dikembalikan pada kekuatan nilai atau kepemimpinan. Padahal, hubungan tersebut memiliki mekanisme perantara. Nilai profesionalisme bekerja ketika diterjemahkan menjadi standar kompetensi, dukungan peningkatan kapasitas, mekanisme feedback, pola rekrutmen, dan pembagian tanggung jawab. Tanpa mekanisme itu, nilai dapat berubah menjadi tuntutan moral yang bebannya dipindahkan kepada individu. Organisasi mengatakan anggota harus profesional, tetapi tidak seluruh anggota memiliki sumber daya yang sama untuk mencapainya.

Karena itu, indikator internalisasi profesionalisme seharusnya tidak hanya berupa kesediaan menyatakan bekerja sebagai ibadah atau kepatuhan terhadap aturan. Indikator yang lebih kuat adalah apakah unit kerja menetapkan mutu yang dapat dipahami, menyediakan pengembangan kompetensi, mengevaluasi pekerjaan secara adil, memberi ruang koreksi, dan membuat layanan tetap baik ketika tidak diawasi langsung. Di sini terlihat pergeseran dari nilai deklaratif menuju nilai aktual. Nilai tidak lagi berada di tingkat slogan, tetapi menjadi desain kerja.

3. Kesenjangan Kedua: Partisipasi, Fleksibilitas, dan Bayang-bayang Otoritas

Kesenjangan kedua menyangkut hubungan antara nilai partisipasi dan praktik otoritas. Dalam gambaran ideal manajemen, korpus menyebut fleksibilitas, pengambilan keputusan bersama, distribusi informasi yang luas, kompetisi sehat, dan keberanian mengambil risiko. Pemimpin digambarkan sebagai fasilitator, motivator, dan koordinator. Visi ini dekat dengan gagasan kepemimpinan partisipatif yang dalam penelitian mutakhir dikaitkan dengan komitmen, inovasi, dan kinerja organisasi perguruan tinggi (Riza et al., 2025). Di tingkat deklaratif, organisasi ingin bergerak menjauh dari birokrasi mesin yang kaku menuju pola yang lebih adaptif.

Namun, data lapangan menampilkan lapisan yang lebih kompleks. Sejumlah informan menyatakan bahwa internalisasi nilai agama kadang dilakukan dengan penggunaan otoritas yang kuat. Ada deskripsi tentang pemaksaan terhadap praktik keagamaan yang dipandang bertujuan membentuk kebiasaan. Seorang mahasiswa pascasarjana bahkan mengkritik intimidasi dalam relasi dosen-mahasiswa dan terbatasnya pelibatan mahasiswa dalam aktivitas ilmiah. Staf administrasi menggambarkan kepemimpinan sebagai demokratis pada sebagian urusan, tetapi lebih otoriter ketika berkaitan dengan disiplin keagamaan. Dengan demikian, satu kultur dapat membawa dua logika sekaligus: partisipasi sebagai nilai manajerial dan kontrol sebagai teknik internalisasi.

Kontradiksi ini tidak dapat diselesaikan hanya dengan menilai otoritas sebagai baik atau buruk. Dalam pendidikan, aturan dan disiplin memang memiliki fungsi. Pembiasaan membutuhkan pengulangan, dan organisasi tidak mungkin bekerja tanpa standar. Persoalan teoritisnya adalah apa yang terjadi setelah kepatuhan terbentuk. Jika anggota melaksanakan nilai hanya karena pengawasan, internalisasi masih berada pada tingkat controlled compliance. Jika pembiasaan membuka pemahaman, refleksi, dan kepemilikan, kontrol awal mungkin menjadi jembatan menuju self-regulation. Data 2007 menunjukkan kedua kemungkinan itu hadir bersamaan.

Pembedaan Argyris dan Schön (1974) membantu membaca situasi tersebut. Espoused theory menyatakan partisipasi, kebersamaan, dan keteladanan. Theory-in-use pada beberapa episode justru menunjukkan hierarki yang kuat. Gap tidak berarti seluruh organisasi bersifat otoriter. Ia berarti ada kondisi ketika cara mencapai nilai berpotensi bertentangan dengan nilai lain yang juga dideklarasikan. Nilai disiplin dapat menguat, tetapi kebebasan akademik atau partisipasi dapat

menyempit. Di sinilah kultur organisasi harus dipahami sebagai arena prioritas nilai, bukan daftar nilai yang selalu harmonis.

Jankelová (2024) menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan dan budaya universitas dimediasi oleh kepercayaan. Temuan itu memberi kunci penting. Otoritas yang diterima karena kepercayaan mempunyai makna berbeda dari otoritas yang hanya menghasilkan kepatuhan. Kepercayaan tumbuh ketika aturan dipandang adil, pemimpin konsisten, komunikasi terbuka, dan anggota memahami alasan tindakan. Cumar et al. (2025) juga menunjukkan pentingnya budaya kolaboratif bagi pengalaman kerja staf akademik. Dengan demikian, efektivitas internalisasi tidak hanya ditentukan oleh seberapa kuat pimpinan menegakkan nilai, tetapi seberapa jauh proses tersebut menghasilkan trust dan ownership.

Kritik ini relevan dengan pendidikan Islam karena transfer nilai sering dipahami melalui teladan dan habituasi. Rofatayatun dan Mun'im (2025) mengingatkan bahwa pendidikan nilai harus mencapai ranah afektif dan tindakan, bukan hanya pengetahuan. Namun, tindakan yang lahir karena tekanan belum tentu identik dengan penerimaan afektif. Pembelajaran nilai yang substantif membutuhkan ruang di mana anggota dapat memahami mengapa suatu nilai penting, menghubungkannya dengan perannya, menguji konsekuensinya, dan menerimanya sebagai standar diri. Maula dan Syarifah (2025) menunjukkan pentingnya problem solving dan kolaborasi dalam mengoperasionalkan nilai. Prinsip yang sama dapat dipindahkan ke kultur organisasi: nilai lebih kuat ketika anggota ikut menyelesaikan persoalan nyata dengan menggunakan nilai tersebut.

Dari sini muncul pushback pertama artikel ini: kepatuhan tidak boleh langsung diperlakukan sebagai bukti internalisasi. Kepatuhan dapat menjadi salah satu tahap, tetapi analisis budaya harus bertanya apa yang menopangnya. Jika perilaku berhenti ketika pengawasan berhenti, yang terbentuk mungkin rutinitas berbasis kontrol. Jika perilaku bertahan, dipertahankan oleh rekan sejawat, dan digunakan untuk menilai keputusan baru, nilai telah bergerak mendekati asumsi bersama.

4. Kesenjangan Ketiga: Kecintaan dan Kohesi di Tengah Politik serta Primordialisme

Kecintaan menempati posisi yang khas dalam korpus. Ia tidak hanya dimaknai sebagai emosi personal, tetapi sebagai basis komunikasi harmonis, pengorbanan, kebersamaan, dan loyalitas

terhadap institusi. Sejumlah informan menggambarkan kampus seperti keluarga dan menilai silaturahmi antara pimpinan dan bawahan memperkuat hubungan. Nilai ini berhubungan dengan keikhlasan dan kesadaran sejarah. Mereka yang merasa menjadi bagian dari perjuangan institusi dinilai lebih bersedia bekerja melampaui kepentingan material.

Di satu sisi, temuan tersebut menunjukkan fungsi integratif budaya. Budaya memberi identitas dan makna bersama. Denison dan Mishra (1995) sejak lama menunjukkan pentingnya involvement, consistency, adaptability, dan mission bagi efektivitas organisasi. Dalam data UIN Malang, kecintaan dan kesadaran sejarah dapat dipahami sebagai sumber consistency dan mission. Keduanya membuat anggota melihat pekerjaan sebagai bagian dari proyek yang lebih besar daripada tugas administratif individual.

Di sisi lain, korpus juga mencatat pengelompokan berdasarkan asal, afiliasi organisasi keagamaan, dan kepentingan politik kampus. Ada gambaran mengenai kompetisi pengaruh antara kelompok yang diasosiasikan dengan Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama, serta perubahan ikatan dari primordialisme menuju kepentingan. Konflik disebut dapat menjadi sumber pembaruan, tetapi juga berpotensi mengganggu organisasi ketika tidak dikelola secara produktif. Pada bagian akhir laporan, peneliti masih mencatat pertentangan ideologi, kepentingan, dan suasana politik yang memerlukan kritik konstruktif.

Temuan ini memperlihatkan bahwa nilai kohesi tidak menghapus pluralitas kepentingan. Justru kultur yang matang harus mampu mengatur perbedaan tanpa memaksakan keseragaman. Jika kecintaan diterjemahkan sebagai ketiadaan kritik, nilai itu berpotensi menghasilkan conformity. Jika kecintaan berarti komitmen pada institusi yang memungkinkan perbedaan disampaikan secara terbuka, ia dapat menjadi modal budaya yang lebih kuat. Dalam konteks tersebut, konflik tidak otomatis menunjukkan kegagalan nilai. Pertanyaan yang lebih relevan adalah apakah mekanisme organisasi mengubah konflik menjadi deliberasi, pembelajaran, dan perbaikan atau membiarkannya menjadi friksi personal dan politik.

Kezar et al. (2025) menekankan bahwa perubahan budaya pendidikan tinggi berlangsung melalui interaksi lintas fungsi dan pembelajaran bersama. Temuan ini mendukung kebutuhan untuk memindahkan kohesi dari hubungan personal menuju struktur kolaborasi. Budaya tidak dapat bergantung hanya pada kedekatan, silaturahmi, atau loyalitas kepada tokoh. Ia

membutuhkan forum yang membuat kelompok berbeda dapat membangun pemahaman bersama terhadap masalah institusi. Dalam perspektif Weick (1995), organisasi terus membentuk makna melalui sensemaking. Konflik menjadi penting karena ia mengungkap bahwa anggota tidak selalu memberikan makna yang sama terhadap nilai.

Pada titik ini, nilai Islam dapat berfungsi sebagai common moral language, tetapi hanya jika penafsirannya tidak dimonopoli satu kelompok. Rediyono et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam dan kultur organisasi dapat terkait dengan kinerja akademik, namun mereka juga menggarisbawahi pentingnya alignment antara idealisme nilai dan proses pengembangan. Febriani (2021) menempatkan spiritualitas dan budaya sebagai faktor yang saling terkait dengan kinerja. Dari dua studi tersebut, dapat ditarik pelajaran bahwa nilai agama memperoleh fungsi organisasi ketika ia menjadi standar relasional yang dapat diterima bersama, bukan sekadar identitas kelompok.

Karena itu, indikator aktualisasi nilai kecintaan bukan hilangnya perbedaan politik atau afiliasi. Indikator yang lebih realistis ialah kualitas komunikasi lintas kelompok, keadilan prosedural, keterbukaan informasi, kemampuan menyelesaikan konflik, dan kesediaan mempertahankan hubungan kerja setelah perbedaan. Dengan ukuran tersebut, kesenjangan nilai-praktik dapat didiagnosis secara lebih presisi. Organisasi tidak dinilai dari apakah konflik ada, tetapi dari cara nilai yang dideklarasikan digunakan saat konflik terjadi.

5. Kesenjangan Keempat: Keteladanan sebagai Mekanisme Kuat tetapi Rapuh

Keteladanan merupakan mekanisme internalisasi paling dominan dalam laporan 2007. Pemimpin diharapkan tidak hanya memberi instruksi, tetapi memperagakan nilai melalui perilaku. Dosen juga ditempatkan sebagai model bagi mahasiswa. Logika ini sangat kuat dalam pendidikan Islam karena uswah menjembatani doktrin dengan pengalaman. Nilai yang abstrak menjadi konkret ketika anggota melihat bagaimana pimpinan bersikap disiplin, bagaimana dosen memperlakukan mahasiswa, bagaimana keputusan dibuat, dan bagaimana tanggung jawab dijalankan.

Data menunjukkan bahwa keteladanan memang mempunyai efek. Sebagian informan memandang pemimpin sebagai kharismatik, profesional, berwibawa, sabar, dan mampu

mendorong peningkatan kualitas. Ritual dan disiplin yang dipimpin dari atas dinilai mengubah kebiasaan. Dalam hal ini, teori budaya Schein dan Schein (2017) sangat relevan. Apa yang pemimpin perhatikan, ukur, beri penghargaan, dan contohkan merupakan mekanisme utama penanaman budaya. Jankelová (2024) juga menunjukkan hubungan kuat antara kepemimpinan, trust, dan budaya universitas.

Masalah muncul ketika teladan belum konsisten pada seluruh lapisan. Mahasiswa dalam korpus mengkritik sebagian dosen yang dianggap belum menjalankan nilai yang dianjurkan. Penelitian juga mencatat perlunya senior memberikan komunikasi perilaku yang lebih baik. Gap semacam ini memiliki konsekuensi yang lebih besar daripada pelanggaran aturan biasa. Ketika organisasi mengandalkan modeling sebagai sarana internalisasi, inkonsistensi model mengurangi kredibilitas nilai itu sendiri. Anggota tidak hanya melihat tindakan individu; mereka menilai apakah organisasi benar-benar percaya pada nilai yang dinyatakannya.

Argyris dan Schön (1974) membantu menjelaskan mengapa konsistensi perilaku penting. Anggota belajar theory-in-use bukan dari pidato, tetapi dari pola tindakan yang berulang. Jika pimpinan menyatakan keterbukaan tetapi kritik dihukum, pesan budaya yang dipelajari adalah kehati-hatian. Jika organisasi menyatakan profesionalisme tetapi kinerja lemah tidak ditindaklanjuti, pesan aktualnya adalah standar dapat dinegosiasikan. Sebaliknya, ketika pemimpin menerapkan standar yang sama pada dirinya, nilai deklaratif memperoleh legitimasi praktis.

Konsistensi ini juga harus melampaui figur puncak. Saksono et al. (2025) menunjukkan bahwa nilai menjadi kultur ketika melewati proses integrating dan institutionalizing. Pada fase tersebut, nilai tidak lagi hanya dimiliki founder atau pimpinan. Ia terbenam dalam sistem, rutinitas, kompetensi, dan cara anggota saling mengoreksi. Kezar et al. (2025) memberi gambaran serupa melalui professional learning communities lintas fungsi. Perubahan budaya berkelanjutan membutuhkan kelompok yang dapat memelihara praktik, bukan hanya seorang cultural hero.

Dengan demikian, keteladanan mempunyai dua wajah. Ia merupakan mekanisme paling cepat untuk memberi bentuk pada nilai, tetapi juga dapat membuat kultur terlalu personal jika tidak diikuti pelembagaan. Ketika kualitas budaya bergantung pada siapa yang sedang menjabat, organisasi belum sepenuhnya memindahkan nilai dari personal authority ke collective ownership. Pushback kedua artikel ini adalah bahwa strong leadership belum tentu sama dengan strong

culture. Kepemimpinan kuat dapat membangun kultur, tetapi kultur baru benar-benar kuat ketika ia mampu mempertahankan standar saat figur pembentuknya tidak hadir.

6. Kesenjangan Kelima: Dari Habitiasi menuju Kemandirian Kultur

Salah satu bagian paling penting dalam korpus adalah pengamatan bahwa partisipasi shalat berjamaah dapat menurun ketika rektor tidak berada di tempat untuk mengingatkan. Temuan ini sederhana tetapi mempunyai implikasi teoritis yang besar. Pada tingkat artefak, ritual telah terbentuk. Pada tingkat kebiasaan, perilaku telah berulang. Namun, ketergantungan pada kehadiran otoritas menunjukkan bahwa sebagian praktik mungkin belum sepenuhnya berpindah menjadi self-sustaining norm. Laporan itu sendiri mengajukan pertanyaan: jika pimpinan tidak ada atau diganti, apakah kultur organisasi tetap berjalan dan menggerakkan inovasi?

Pertanyaan tersebut merupakan pintu masuk paling jelas menuju value-practice gap. Budaya yang melembaga mempunyai kemampuan reproduksi. Anggota baru mempelajarinya, rekan sejawat mempertahankannya, sistem mendukungnya, dan penyimpangan dikoreksi tidak hanya oleh pimpinan formal. Schein dan Schein (2017) menyebut asumsi dasar sebagai keyakinan yang telah begitu diterima sehingga jarang diperdebatkan. Jika suatu praktik hanya berjalan ketika diperintah, ia belum berada pada level yang sama dengan asumsi dasar bersama.

Namun, penting menghindari kesimpulan tergesa-gesa bahwa praktik yang diawali paksaan tidak dapat menjadi internal. Salah satu informan justru menggambarkan bahwa penerapan nilai yang semula dirasakan dipaksa kemudian menjadi kebiasaan, meskipun aktualisasinya belum maksimal. Data ini menunjukkan proses transisi. Dalam psikologi dan pendidikan, habituasi memang dapat membentuk rutinitas. Persoalannya adalah apakah rutinitas tersebut kemudian memperoleh makna dan menjadi pilihan yang dimiliki anggota. Artikel ini karena itu membedakan empat tahap: enforced compliance, habituated practice, reflective ownership, dan institutionalized culture.

Enforced compliance terjadi ketika perilaku terutama didorong aturan atau pengawasan. Habituated practice muncul ketika perilaku telah menjadi rutin tetapi masih mungkin melemah ketika kontrol hilang. Reflective ownership terjadi ketika anggota memahami alasan nilai, mengaitkannya dengan identitas profesional dan moral, serta menerapkannya secara relatif

mandiri. Institutionalized culture muncul ketika nilai bukan hanya dimiliki individu, tetapi diterjemahkan ke sistem, keputusan, mekanisme belajar, rekrutmen, evaluasi, reward, dan norma kolektif. Tahapan ini bukan skala psikologis yang telah diuji, melainkan model analitis yang dihasilkan dari reanalisis data dan dialog dengan teori.

Model tersebut memiliki resonansi dengan Saksono et al. (2025), yang menunjukkan perjalanan nilai melalui intuiting, interpreting, integrating, dan institutionalizing. Ia juga selaras dengan literatur perubahan budaya perguruan tinggi yang menekankan proses sosial dan pembelajaran, bukan sekadar komunikasi satu arah (Kazar et al., 2025). Pada institusi Islam, Abrori dan Lidinillah (2026) memberi analogi yang relevan. Prinsip syariah dapat diakui sebagai etika dasar, tetapi belum dianggap terinternalisasi penuh bila belum masuk ke perencanaan, pengelolaan sumber daya, dan pengendalian. Dengan logika yang sama, nilai Islam di universitas baru benar-benar menjadi kultur organisasi ketika ia mengarahkan sistem akademik dan administratif, bukan hanya praktik devosional.

Di sini terlihat kelemahan apabila indikator budaya Islam terlalu bertumpu pada jumlah ritual. Ritual penting sebagai artefak, ruang pembiasaan, dan penguatan identitas. Namun, kultur organisasi Islam mencakup wilayah yang lebih luas: keadilan dalam keputusan, amanah dalam pengelolaan sumber daya, profesionalisme layanan, keterbukaan terhadap kritik, disiplin akademik, integritas riset, kualitas relasi dosen-mahasiswa, dan tanggung jawab terhadap stakeholder. Jika ritual meningkat tetapi area tersebut tidak bergerak, organisasi dapat mengalami religious-symbolic strength tanpa organizational-value depth.

Sebaliknya, organisasi tidak perlu membuang ritual untuk menjadi substantif. Yang dibutuhkan adalah menghubungkan ritual dengan refleksi dan sistem. Shalat berjamaah, misalnya, dapat dibaca sebagai latihan disiplin dan kesetaraan. Nilai itu kemudian harus terlihat dalam ketepatan waktu layanan dan perlakuan yang adil. Keikhlasan dapat dimaknai sebagai orientasi pengabdian, tetapi harus berdampingan dengan akuntabilitas agar tidak dipakai untuk menormalisasi beban kerja yang tidak adil. Kecintaan dapat menjadi dasar kohesi, tetapi harus diterjemahkan ke komunikasi yang menghargai perbedaan. Dengan hubungan semacam itu, nilai agama tidak kehilangan makna spiritualnya, tetapi memperoleh daya organisasional yang lebih terukur.

7. Matriks Kesenjangan Nilai-Praktik

Pembacaan lintas tema menunjukkan bahwa kesenjangan tidak berbentuk oposisi sederhana antara nilai baik dan perilaku buruk. Dalam beberapa kasus terdapat alignment yang kuat. Dalam kasus lain, nilai berjalan sebagian tetapi belum stabil. Karena itu, matriks berikut merangkum nilai deklaratif, praktik yang mendukung, praktik yang menunjukkan jarak, dan implikasi analitisnya.

Tabel 1. Matriks nilai deklaratif dan nilai aktual dalam korpus

Cost	Bukti keselarasan	Indikasi kesenjangan	Makna analitis
Profesionalisme	studi lanjut, penguatan SDM, jaringan, fasilitas, motivasi peningkatan mutu	kompetensi belum merata, kebutuhan pelatihan	value-practice gap dapat berasal dari capacity gap
Partisipasi dan fleksibilitas	keputusan bersama dan peran pimpinan sebagai fasilitator menjadi cita-cita	otoritas kuat, kritik mahasiswa tentang pelibatan dan intimidasi	nilai partisipasi dapat dikalahkan logika kontrol dalam situasi tertentu
Kecintaan dan kohesi	silaturahmi, loyalitas, pengorbanan, rasa keluarga	afiliasi, politik kampus, konflik kepentingan	kohesi perlu dilembagakan melalui keadilan dan ruang deliberasi
Keteladanan	pimpinan dipandang memberi contoh dan motivasi	sebagian dosen atau senior dinilai belum konsisten	inkonsistensi model melemahkan kredibilitas nilai
Disiplin religius	ritual menjadi kebiasaan dan identitas institusi	partisipasi dapat turun ketika pengawasan pimpinan tidak hadir	habituaasi belum selalu sama dengan reflective ownership
Keterbukaan	distribusi informasi dan kebebasan diposisikan sebagai karakter ideal	terdapat keluhan jarak kuasa dan keterbatasan kebebasan akademik	budaya perlu dinilai dari theory-in-use, bukan deklarasi saja

Matriks tersebut menunjukkan bahwa satu nilai dapat menghasilkan pengalaman yang berbeda bagi kelompok berbeda. Kepemimpinan yang dipersepsikan sebagai dorongan disiplin oleh satu informan dapat dialami sebagai tekanan oleh informan lain. Perbedaan ini tidak perlu dipaksakan menjadi satu penilaian. Dalam penelitian budaya, variasi persepsi justru menunjukkan bahwa makna nilai sedang dinegosiasikan. Budaya kuat bukan budaya tanpa perbedaan persepsi, melainkan budaya yang memiliki mekanisme untuk mengolah perbedaan tersebut menjadi standar bersama.

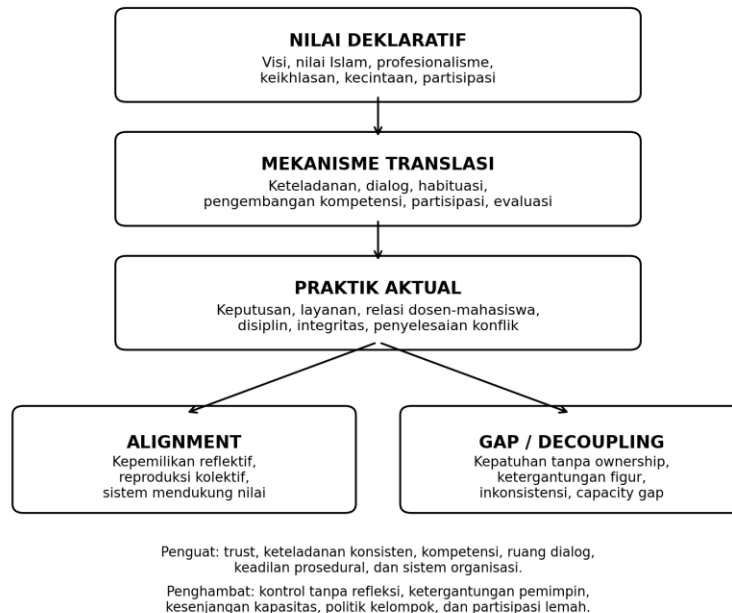
Temuan ini juga menjelaskan mengapa penelitian kuantitatif tentang budaya organisasi tetap perlu dilengkapi pendekatan kualitatif. Burhanuddin et al. (2024) menunjukkan pengaruh kultur universitas terhadap perilaku akademik mahasiswa melalui survei lintas universitas. Cumar et al.

(2025) memetakan hubungan tipe budaya dengan kepuasan staf. Riza et al. (2025) menguji hubungan kepemimpinan partisipatif, budaya, inovasi, dan kinerja. Kajian tersebut memberikan pola hubungan yang kuat, tetapi tidak selalu memperlihatkan bagaimana satu nilai dipahami berbeda ketika masuk ke relasi kuasa sehari-hari. Reanalisis kasus UIN Malang memberi lapisan mekanistik: budaya bekerja melalui teladan, kontrol, pembiasaan, trust, kapasitas, dan pelembagaan.

8. Model Konseptual Value-to-Practice Institutionalization

Berdasarkan temuan, artikel ini mengusulkan model konseptual yang membedakan empat komponen: nilai deklaratif, mekanisme translasi, praktik aktual, dan hasil pelembagaan. Nilai deklaratif berada pada tingkat visi, misi, slogan, profil ideal, peraturan, dan bahasa moral institusi. Nilai tersebut tidak langsung menjadi kultur. Ia melewati mekanisme translasi seperti keteladanan, komunikasi, pembiasaan, partisipasi, pengembangan kompetensi, sistem penghargaan, evaluasi, serta pemecahan masalah bersama. Mekanisme tersebut menghasilkan praktik aktual yang dapat diamati dalam keputusan, layanan, disiplin, relasi kerja, aktivitas akademik, dan penyelesaian konflik. Ketika praktik konsisten dan dapat direproduksi tanpa ketergantungan berlebihan pada satu aktor, nilai bergerak menuju kultur yang melembaga.

Gambar 1. Model konseptual kesenjangan nilai dan pelembagaan praktik



Model ini memberikan dua koreksi terhadap pendekatan internalisasi nilai yang terlalu linear. Pertama, proses nilai tidak selalu bergerak lurus dari sosialisasi menuju penerimaan. Ia dapat mundur, berhenti, atau menghasilkan kepatuhan parsial. Kedua, internalisasi tidak hanya terjadi dalam diri individu. Organisasi dapat mempunyai anggota yang secara personal menerima nilai, tetapi gagal menginstitutionalisasikannya karena sistem kerja tidak mendukung. Sebaliknya, sistem dapat memaksa kepatuhan sementara makna personal belum terbentuk. Kultur substantif memerlukan pertemuan antara ownership pada tingkat aktor dan institutional support pada tingkat organisasi.

Pembedaan tersebut mengembangkan teori kultur Schein dengan memberikan fokus operasional pada jarak antara level nilai. Ia juga memperluas pembedaan Argyris dan Schön dengan menempatkan mekanisme organisasi di antara espoused theory dan theory-in-use. Sementara konsep decoupling Meyer dan Rowan membantu menjelaskan mengapa struktur formal dapat bertahan meskipun praktik tidak sepenuhnya mengikuti, model yang diusulkan artikel ini menambahkan pertanyaan tentang bagaimana jarak tersebut dapat diperkecil. Jawabannya bukan memperbanyak slogan, tetapi memperbaiki mekanisme translasi.

Tabel 2. Posisi penelitian terhadap studi terdahulu

Studi	Fokus utama	Kontribusi	Ruang yang masih terbuka
Zamroni (2007)	internalisasi nilai Islam dan pembangunan kultur UIN Malang	memetakan nilai, proses, dan peran kepemimpinan	kontradiksi nilai-praktik belum menjadi fokus utama
Mulyono et al. (2021)	manajemen Qur'ani di UIN Malang	model pengembangan kampus Islam berbasis nilai Qur'ani	belum memusatkan analisis pada decoupling nilai dan praktik
Maimunah et al. (2021)	ma'had dan integrasi agama-sains	menunjukkan jalur institusional integrasi	tidak menguji konsistensi lintas arena organisasi
Burhanuddin et al. (2024)	budaya universitas dan perilaku akademik mahasiswa	bukti kuantitatif pengaruh budaya	mekanisme mikro internalisasi tidak menjadi fokus
Jankelová (2024)	kepemimpinan, trust, dan budaya universitas	menunjukkan peran mediasi trust	konteks nilai religius tidak menjadi fokus
Hasbi et al. (2025)	kultur organisasi dan mutu PT Islam	menghubungkan nilai, kolaborasi, dan TQM	gap antara nilai formal dan tindakan belum dipetakan
Saksono et al. (2025)	perjalanan nilai menuju praktik	menjelaskan mekanisme pembelajaran dan institusionalisasi	konteks perguruan tinggi Islam berbeda
Rofatayatun & Mun'im (2025)	organisasi kurikulum PAI dan karakter	menekankan transfer of value	berada pada level kurikulum, bukan kultur universitas
Abrori & Lidinillah (2026)	nilai syariah dalam manajemen pesantren	menunjukkan nilai normatif belum selalu menjadi sistem	fokus pada bisnis pesantren, bukan kultur perguruan tinggi
Artikel ini	gap nilai deklaratif dan aktual	memetakan alignment, gap, dan mekanisme translasi	perlu diuji kembali dengan data lapangan kontemporer

9. Cerita Baru: Budaya Islam Tidak Cukup Dinilai dari Intensitas Simbol

Cerita baru yang ditawarkan artikel ini dapat dirumuskan sederhana: persoalan penting perguruan tinggi Islam bukan apakah nilai Islam hadir, tetapi bagaimana nilai itu bertahan ketika berhadapan dengan kerja nyata, konflik, perbedaan kepentingan, keterbatasan kompetensi, dan pergantian pemimpin. Perspektif ini menggeser perhatian dari symbolic density menuju behavioral

consistency. Kampus dapat mempunyai ma'had, masjid, ritual, slogan, dan profil lulusan yang kuat, tetapi kultur substantif harus diuji pada saat keputusan sulit dibuat dan kepentingan berhadapan.

Pushback tersebut bukan kritik terhadap simbol keagamaan. Artefak adalah bagian sah dari kultur dan dapat menjadi media belajar yang kuat. Kritik diarahkan pada cara peneliti mengukur keberhasilan internalisasi. Jika indikator hanya menghitung kegiatan religius atau mendeskripsikan visi, penelitian berisiko menyamakan visibility dengan internalization. Data UIN Malang menunjukkan bahwa realitas lebih rumit. Ritual dapat berhasil membangun kebiasaan sekaligus menyimpan ketergantungan pada kontrol. Kepemimpinan dapat meningkatkan disiplin sekaligus dipersepsikan terlalu dominan. Kohesi dapat kuat sekaligus hidup bersama persaingan kelompok. Profesionalisme dapat menjadi nilai utama sekaligus belum ditopang kompetensi yang merata.

Justru kompleksitas tersebut membuat kasus ini bernilai. Ia menunjukkan bahwa kultur organisasi tidak dibangun melalui pemurnian kontradiksi, tetapi melalui kemampuan organisasi mengelola kontradiksi. Perguruan tinggi memerlukan disiplin sekaligus kebebasan akademik. Ia memerlukan kepemimpinan sekaligus partisipasi. Ia membutuhkan identitas bersama sekaligus ruang perbedaan. Ia membutuhkan keikhlasan sekaligus akuntabilitas profesional. Kematangan kultur terlihat ketika nilai-nilai tersebut tidak dipertentangkan secara biner, tetapi diterjemahkan ke prosedur yang seimbang.

Studi mutakhir mendukung pembacaan ini. Bogale dan Debela (2024) menegaskan multidimensionalitas kultur. Jankelová (2024) menunjukkan pentingnya trust. Riza et al. (2025) memperlihatkan nilai kepemimpinan partisipatif dan inovasi. Kezar et al. (2025) menunjukkan bahwa perubahan kultur memerlukan jaringan belajar lintas fungsi. Saksono et al. (2025) menjelaskan bahwa nilai baru menjadi praktik melalui proses pembelajaran dan institusionalisasi. Bahkan temuan AL-UMM terbaru memperlihatkan pola yang sejenis pada konteks berbeda: nilai pendidikan multikultural memerlukan desain operasional (Maula & Syarifah, 2025), organisasi kurikulum perlu menjembatani pengetahuan dan karakter (Rofatayatun & Mun'im, 2025), dan prinsip syariah dalam pengelolaan pesantren perlu masuk ke sistem manajemen agar tidak berhenti pada etika dasar (Abrori & Lidinillah, 2026).

Dari titik ini, artikel mengusulkan perubahan bahasa evaluasi. Alih-alih bertanya “apakah nilai Islam sudah diinternalisasikan?”, peneliti dapat mengajukan empat pertanyaan yang lebih

terukur secara kualitatif: nilai apa yang dinyatakan; melalui mekanisme apa nilai diterjemahkan; praktik apa yang muncul ketika tidak ada pengawasan langsung; dan sistem apa yang membuat praktik itu bertahan saat aktor berganti. Empat pertanyaan tersebut membuka ruang diagnosis yang lebih jernih dan mengurangi kecenderungan memberikan label berhasil atau gagal secara total.

10. Implikasi bagi Pengembangan Kultur Perguruan Tinggi Islam

Implikasi pertama menyangkut audit budaya. Perguruan tinggi Islam perlu membedakan audit kepatuhan dari audit internalisasi. Audit kepatuhan memeriksa apakah aturan dijalankan. Audit internalisasi menilai apakah anggota memahami nilai, menggunakannya dalam pengambilan keputusan, dan mempertahankannya ketika kontrol minimal. Kedua jenis audit tidak saling menggantikan. Keduanya perlu disandingkan agar institusi mengetahui apakah perilaku terbentuk karena rule enforcement atau sudah berkembang menjadi self-regulation.

Implikasi kedua menyangkut keteladanan. Pemimpin tetap mempunyai posisi sentral, tetapi organisasi perlu mencegah personalisasi kultur. Nilai harus diterjemahkan ke standar layanan, indikator perilaku, sistem pengembangan SDM, mekanisme evaluasi, forum refleksi, dan prosedur pengambilan keputusan. Dengan cara itu, pemimpin berfungsi sebagai cultural architect, bukan satu-satunya cultural carrier. Ketika kepemimpinan berganti, nilai tidak ikut berganti karena telah memiliki rumah institusional.

Implikasi ketiga adalah pengembangan kapasitas. Profesionalisme yang berbasis nilai membutuhkan pelatihan, mentoring, peer learning, dan feedback. Memberikan tuntutan moral tanpa memperkuat kemampuan dapat menciptakan gap yang kemudian salah dibaca sebagai lemahnya komitmen. Perguruan tinggi harus memastikan bahwa dosen dan tenaga kependidikan mempunyai sumber daya untuk menerjemahkan nilai ke praktik. Dalam konteks ini, kultur mutu dan kultur belajar harus berjalan bersama (Hasbi et al., 2025; Kezar et al., 2025).

Implikasi keempat adalah partisipasi. Nilai lebih mungkin dimiliki ketika anggota ikut memaknai dan memecahkan masalah. Forum lintas unit, ruang kritik yang aman, pelibatan mahasiswa, dan komunikasi alasan kebijakan dapat mengubah kepatuhan menjadi ownership. Kepercayaan menjadi variabel penting karena nilai yang sama dapat diterima berbeda tergantung

prosesnya (Jankelová, 2024). Partisipasi juga mencegah nilai Islam dimonopoli sebagai bahasa legitimasi pimpinan. Ia mengembalikan nilai sebagai sumber etika bersama.

Implikasi kelima ialah memperluas indikator budaya Islam. Ukurannya tidak boleh berhenti pada aktivitas ibadah institusional. Kultur Islam juga perlu dibaca melalui amanah pengelolaan, keadilan prosedural, kualitas layanan, integritas akademik, perlakuan terhadap mahasiswa, transparansi, disiplin kerja, penghormatan pada perbedaan, dan keberanian mengoreksi kesalahan. Pendekatan ini tidak mengurangi aspek spiritual. Sebaliknya, ia menghubungkan spiritualitas dengan konsekuensi organisasional yang dapat diamati.

Akhirnya, penelitian masa depan perlu melakukan studi lapangan longitudinal atau mixed methods di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang masa kini. Instrumen dapat dibangun dari model artikel ini dengan membedakan *perceived declared values*, *experienced practices*, *leader dependency*, *reflective ownership*, dan *institutional support*. Wawancara lintas generasi dapat menguji apakah mekanisme yang ditemukan pada 2007 bertahan, berubah, atau telah hilang. Survei dapat mengukur besarnya alignment antarkelompok, sedangkan observasi dan analisis kebijakan dapat memeriksa *theory-in-use*. Desain seperti itu akan mengubah reanalisis historis ini menjadi hipotesis empiris yang dapat diuji.

KESIMPULAN

Artikel ini menunjukkan bahwa hubungan antara nilai Islam dan kultur organisasi tidak dapat dipahami hanya dari keberadaan visi, simbol, ritual, atau aturan. Reanalisis terhadap kasus historis UIN Malang menemukan bahwa nilai profesionalisme, keikhlasan, kesabaran, kecintaan, partisipasi, keteladanan, dan disiplin memang memiliki daya membentuk organisasi, tetapi aktualisasinya tidak selalu seragam. Lima kesenjangan utama muncul antara profesionalisme dan kapasitas, partisipasi dan otoritas, kecintaan dan politik kelompok, keteladanan dan konsistensi perilaku, serta pembiasaan dan kemandirian kultur.

Temuan tersebut mengubah cara memahami internalisasi. Pembiasaan dapat menjadi tahap penting, tetapi belum cukup untuk membuktikan bahwa nilai telah menjadi asumsi bersama. Internalisasi substantif terjadi ketika anggota bergerak dari kepatuhan menuju kepemilikan reflektif, ketika nilai tetap dijalankan tanpa pengawasan langsung, dan ketika organisasi

memasukkan nilai ke dalam sistem pengembangan SDM, pengambilan keputusan, evaluasi, layanan, dan penyelesaian konflik. Karena itu, strong leadership perlu diarahkan menuju strong institution, bukan ketergantungan kultur pada satu figur.

Kontribusi utama penelitian adalah model value-to-practice institutionalization yang menghubungkan nilai deklaratif, mekanisme translasi, praktik aktual, dan keberlanjutan kultur. Model tersebut menegaskan bahwa kesenjangan nilai-praktik bukan selalu bukti kegagalan moral. Ia dapat berasal dari keterbatasan kapasitas, lemahnya partisipasi, inkonsistensi teladan, konflik kepentingan, atau sistem yang belum mendukung. Konsekuensinya, penguatan kultur perguruan tinggi Islam tidak cukup dilakukan dengan memperbanyak ekspresi simbolik nilai. Institusi perlu memastikan bahwa nilai yang dinyatakan dapat dikenali dalam tindakan sehari-hari dan tetap bekerja ketika figur pemimpin berganti. Karena data utama berasal dari 2007, kesimpulan ini tidak boleh dibaca sebagai diagnosis UIN Malang pada 2026. Ia merupakan temuan reanalitis dan kerangka konseptual yang perlu diuji kembali melalui penelitian lapangan kontemporer.

REFERENSI

- Abrori, M., & Lidinillah, A. M. (2026). Revitalisasi peran pesantren dalam pengembangan manajemen bisnis syariah berbasis pendidikan lokal. *AL-UMM: Progressive Research Journal*, 2(1), 76–93.
- Aghel, M., Azam, S. M. F., & Md Kassim, A. A. (2025). Global research trends and emerging insights on organizational culture in higher education: A comprehensive bibliometric study. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 1–16. doi:10.1108/JARHE-12-2024-0725
- Alshuhumi, S. R. A., Al-Hidabi, D. A. M. Y., & Akinbode, A. I. (2025). Examining the mediating role of innovative organizational culture between transformational leadership styles and organizational commitment. *Frontiers in Education*, 10, 1646970. doi:10.3389/feduc.2025.1646970
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.

- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. doi:10.1016/j.apmr.2022.07.003
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. doi:10.1080/23311975.2024.2340129
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Burhanuddin, B., Ben, F., Supriyanto, A., Sunandar, A., Sunarni, S., & Sumarsono, R. B. (2024). Effects of university organizational culture on student academic behavior in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 549–567. doi:10.1108/IJEM-11-2023-0553
- Cumar, M. A., Kidanemariam, B. Z., Golgac, D. N., & Dinsa, F. (2025). Organizational culture and academic staff satisfaction in Somaliland higher education: Evidence from structural equation modeling. *Frontiers in Education*, 10, 1635607. doi:10.3389/feduc.2025.1635607
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. doi:10.1287/orsc.6.2.204
- Febriani, R. (2021). Implementation of Islamic value on leadership, organizational culture and spirituality to performance. *Manajemen Bisnis*, 11(1), 54–62. doi:10.22219/mb.v11i1.17006
- Halmaghi, E.-E., Ranf, D.-E., & Badea, D. (2023). Interdisciplinary exploration between organizational culture and sustainable development management applied to the Romanian higher education environment. *Sustainability*, 15(13), 10688. doi:10.3390/su151310688
- Hasbi, M., Alim, N., & Machmud, H. (2025). Transformation of education quality in Islamic higher education institutions through organizational culture and integrated quality management. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 375–386. doi:10.31538/munaddhomah.v6i3.1921

- Jankelová, N. (2024). Organizational culture at Slovak universities: A mediation analysis of the associated factors. *Entrepreneurship Education*, 7(2), 187–198. doi:10.1007/s41959-024-00119-4
- Kezar, A., Hallett, R. E., Corwin, Z. B., & Hypolite, L. (2025). Moving toward institutional culture change in higher education: An exploration into cross-functional professional learning communities. *Innovative Higher Education*, 50, 687–714. doi:10.1007/s10755-024-09753-1
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Maimunah, I., Huda, M., Haque, A., & Zubaidah, Z. (2021). Islamic boarding school at university: A strong pathway for integrating religion and science. *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 8(1), 37–50. doi:10.18860/jpai.v8i1.15361
- Maula, A. R., & Syarifah, Q. (2025). Multicultural based Islamic religious education: A learning design development. *AL-UMM: Progressive Research Journal*, 1(2), 1–12. doi:10.53948/al-umm.vi12.378
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi:10.1086/226550
- Mulyono, M., Sholihah, T., Rusmingsih, D., Atanjuani, E. S., & Riadi, I. (2021). The implementation of Qur'anic management to develop the Islamic campus at UIN Malang Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(4), 528–545.
- Rediyono, R., Nasirin, R., Wulansari, N. F., & Samy, S. (2025). Islamic leadership and organizational culture in Muhammadiyah higher education: The relationship between values and academic performance. *Jurnal Indo-Islamika*, 15(2), 465–481. doi:10.15408/jii.v15i2.48744
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: The effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 2448884. doi:10.1080/233186X.2024.2448884

- Rofatayatun, & Mun'im, Z. (2025). Organisasi kurikulum PAI: Pondasi pengembangan karakter siswa. *AL-UMM: Progressive Research Journal*, 1(2), 30–45. doi:10.53948/al-umm.v1i2.373
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Saksono, L. A., Bungin, B., & Bernardus, D. (2025). From values to practice: An organizational culture journey toward sustainability in an educational institution. *Asian Education and Development Studies*, 1–21. doi:10.1108/AEDS-05-2025-0226
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Tapia-Espinoza, N. J. (2025). Organizational culture and legitimacy: Mediation of the process of knowledge sharing and knowledge creation. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2583742. doi:10.1080/23311975.2025.2583742
- Twabu, K. Y. (2025). Transforming organizational culture in higher education: A strategic change management case study for higher learning institutions using the IRACE framework. *Frontiers in Education*, 10, 1690451. doi:10.3389/feduc.2025.1690451
- UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. (2026). *Rencana strategis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2025–2029*.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.
- Zamroni. (2007). *Sistem nilai dalam kultur organisasi Perguruan Tinggi Islam: Internalisasi nilai-nilai Islam dalam membangun kultur organisasi studi kasus pada UIN Malang* [Tesis magister, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim].