

Integrasi Riqâbah, Tablîgh, Dan Akuntabilitas Dalam Tata Kelola Lembaga Pendidikan Islam

Nora Triana¹, Dwi Sulastrî², Ansori³,

^{1,2,3} Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Universitas Islam Batang Hari
e-mail: ¹noratriana16@gmail.com, ²sulastridwi000@gmail.com,
³ansori1183@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis integrasi riqâbah, tablîgh, dan akuntabilitas sebagai fondasi tata kelola lembaga pendidikan Islam yang profesional, transparan, dan berorientasi pada kemaslahatan. Penelitian menggunakan metode studi pustaka dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Data diperoleh dari Al-Qur'an, hadis, buku manajemen pendidikan Islam, artikel ilmiah, standar tata kelola, serta laporan kelembagaan yang relevan. Data dianalisis melalui seleksi sumber, pengelompokan tema, analisis isi, perbandingan konsep, dan penyusunan sintesis implementatif. Hasil kajian menunjukkan bahwa riqâbah membangun pengawasan internal berbasis kesadaran ihsan sekaligus mendorong pengendalian kelembagaan melalui standar kerja, pemantauan risiko, evaluasi, dan tindak lanjut. Tablîgh memperkuat transparansi melalui penyampaian informasi yang benar, tepat waktu, mudah dipahami, dan dapat diverifikasi kepada pemangku kepentingan. Akuntabilitas menegaskan pertanggungjawaban vertikal kepada Allah SWT dan pertanggungjawaban horizontal kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, pemerintah, serta mitra lembaga. Integrasi ketiga prinsip tersebut membentuk siklus tata kelola yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, evaluasi, koreksi, dan perbaikan berkelanjutan. Penerapannya dapat diperkuat melalui kebijakan tertulis, pembagian kewenangan yang jelas, sistem informasi terintegrasi, audit internal, partisipasi pemangku kepentingan, serta indikator kinerja yang terukur. Kajian ini menyimpulkan bahwa integrasi riqâbah, tablîgh, dan akuntabilitas dapat mengurangi penyimpangan, meningkatkan kualitas keputusan, memperkuat budaya amanah, dan membangun kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan Islam. Kerangka ini juga menempatkan nilai spiritual bukan sebagai simbol, melainkan sebagai pedoman operasional dalam pengelolaan sumber daya dan layanan pendidikan.

Kata Kunci: Manajemen Pendidikan Islam, Riqâbah, Tablîgh, Akuntabilitas, Transparansi.

Abstract

This study analyzes the integration of riqâbah, tablîgh, and accountability as a foundation for professional, transparent, and public-benefit-oriented governance in Islamic educational

institutions. The study employed a qualitative descriptive library research method. Data were drawn from the Qur'an, hadith, books on Islamic educational management, scholarly articles, governance standards, and relevant institutional reports. The sources were examined through selection, thematic classification, content analysis, conceptual comparison, and integrative synthesis. The findings show that *riqâbah* develops internal supervision based on the consciousness of *ihsan* while strengthening institutional control through work standards, risk monitoring, evaluation, and corrective follow-up. *Tablîgh* promotes transparency by requiring information to be accurate, timely, understandable, accessible, and verifiable for stakeholders. Accountability emphasizes both vertical responsibility to Allah and horizontal responsibility to students, parents, communities, government agencies, and institutional partners. The integration of these three principles forms a governance cycle that includes planning, implementation, reporting, evaluation, correction, and continuous improvement. Its application can be supported by written policies, clear distribution of authority, integrated information systems, internal audits, stakeholder participation, and measurable performance indicators. The study concludes that integrating *riqâbah*, *tablîgh*, and accountability can reduce organizational misconduct, improve decision quality, strengthen a culture of trustworthiness, and enhance public confidence in Islamic educational institutions. This framework positions spiritual values not merely as symbols, but as operational guidance for managing resources and educational services.

Keywords: Islamic Educational Management, *Riqâbah*, *Tablîgh*, Accountability, Transparency.

LATAR BELAKANG

Lembaga pendidikan Islam pada era modern dituntut untuk mampu menjaga nilai-nilai moral dan spiritual sekaligus beradaptasi dengan perkembangan standar profesionalisme global. Pengelolaan lembaga pendidikan tidak lagi cukup hanya didasarkan pada niat yang baik dan keikhlasan, tetapi juga memerlukan sistem manajemen yang terencana, terukur, dan akuntabel. Salah satu tantangan yang masih dihadapi oleh banyak lembaga pendidikan Islam adalah lemahnya tata kelola organisasi yang ditandai dengan kurang optimalnya sistem pengawasan, pelaporan, dan pertanggungjawaban. Kondisi tersebut dapat memengaruhi kualitas layanan pendidikan serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam.

Upaya meningkatkan kualitas tata kelola lembaga pendidikan Islam perlu dilakukan melalui integrasi prinsip-prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai ketauhidan. Dalam perspektif Islam, tata kelola organisasi tidak hanya berorientasi pada efektivitas dan efisiensi, tetapi juga pada nilai-nilai moral dan spiritual yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis. Konsep *riqâbah* (pengawasan), *tablîgh* (penyampaian amanah), dan akuntabilitas merupakan tiga pilar penting yang dapat menjadi landasan dalam mewujudkan tata kelola lembaga pendidikan Islam yang profesional dan berintegritas.

Pentingnya profesionalisme dalam bekerja ditegaskan oleh Rasulullah SAW dalam hadis yang diriwayatkan oleh Al-Baihaqi:

“Sesungguhnya Allah mencintai apabila seseorang di antara kalian melakukan suatu pekerjaan, maka ia melakukannya secara itqan (profesional, tuntas, dan berkualitas).” (HR. Al-Baihaqi)

Hadis tersebut menunjukkan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan, termasuk dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh, profesional, dan berorientasi pada kualitas. Dengan demikian, niat ibadah harus diiringi dengan sistem pengelolaan yang baik agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Konsep *riqâbah* dalam Islam berakar pada keyakinan bahwa Allah SWT senantiasa mengawasi seluruh aktivitas manusia. Hal ini ditegaskan dalam firman Allah SWT:

وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا

“Dan Allah Maha Mengawasi segala sesuatu.” (QS. Al-Ahzab: 52)

Ayat tersebut memberikan landasan teologis bahwa setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab moral untuk melaksanakan tugasnya secara amanah karena berada dalam pengawasan Allah SWT. Kesadaran spiritual ini menjadi dasar penting dalam membangun sistem pengawasan yang efektif dan berintegritas.

Selain pengawasan, lembaga pendidikan Islam juga dituntut untuk menerapkan prinsip transparansi melalui penyampaian informasi yang benar dan terbuka. Prinsip tersebut sejalan dengan firman Allah SWT:

الَّذِينَ يَبْلُغُونَ رَسُولَاتِ اللَّهِ

“(Yaitu) orang-orang yang menyampaikan risalah-risalah Allah...” (QS. Al-Ahzab: 39)

Ayat tersebut menegaskan pentingnya menyampaikan amanah dengan jujur dan bertanggung jawab. Dalam konteks manajemen pendidikan, prinsip *tablîgh* dapat diwujudkan melalui sistem pelaporan yang transparan sehingga mampu meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap lembaga pendidikan Islam.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (*library research*) dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran berbagai literatur yang relevan, seperti buku-buku teks utama dalam bidang manajemen pendidikan Islam, artikel jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, serta sumber-sumber akademik lain yang memiliki keterkaitan dengan fokus kajian. Sumber data yang digunakan meliputi sumber primer berupa karya-karya dasar yang menjadi rujukan utama konsep manajemen pendidikan Islam, serta sumber sekunder berupa penelitian-penelitian sebelumnya yang mendukung dan memperkaya analisis.

Data yang telah dikumpulkan kemudian diseleksi berdasarkan tingkat relevansi, kebaruan, dan kredibilitas sumber. Setelah itu, data dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dengan cara mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menafsirkan gagasan-gagasan utama dari berbagai literatur yang dikaji. Proses analisis dilakukan secara kritis dan sistematis untuk menemukan keterkaitan antar konsep, membandingkan pandangan para ahli, serta merumuskan sintesis yang menghasilkan konsep implementatif bagi pengembangan manajemen pada lembaga pendidikan Islam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengendalian (Riqâbah) sebagai Sistem Deteksi Dini

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa riqâbah merupakan unsur awal yang menentukan kualitas tata kelola lembaga pendidikan Islam. Riqâbah tidak hanya bermakna pengawasan administratif terhadap kesesuaian rencana dan pelaksanaan, tetapi juga mengandung kesadaran spiritual bahwa seluruh amanah akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Dimensi tersebut membedakan riqâbah dari pengendalian yang semata-mata bertumpu pada aturan formal. Dalam konteks organisasi pendidikan, kesadaran ihsan membentuk pengawasan dari dalam diri, sedangkan aturan, prosedur, supervisi, dan audit membentuk pengawasan kelembagaan. Kedua bentuk pengawasan ini perlu berjalan bersamaan karena integritas pribadi tanpa sistem yang baik dapat menghasilkan ketidakteraturan, sementara sistem yang rinci tanpa integritas dapat berubah menjadi kepatuhan simbolik. Kurniadin dan Machali (2012), Qomar (2007), serta Rusdiana (2015) menempatkan pengawasan sebagai bagian penting dari fungsi manajemen pendidikan yang memastikan tujuan, program, dan penggunaan sumber daya tetap berada pada arah yang telah ditetapkan.

إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

“Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu.” (QS. An-Nisa’: 1)

Landasan teologis riqâbah dapat dipahami melalui konsep Allah sebagai al-Raqîb, yaitu Zat Yang Maha Mengawasi. Surah An-Nisa’ ayat 1 menegaskan bahwa Allah senantiasa menjaga dan mengawasi manusia. Kesadaran ini melahirkan kontrol moral yang bekerja bahkan ketika tidak terdapat atasan, auditor, atau pengawas eksternal. Dalam lembaga pendidikan Islam, kontrol moral tersebut relevan bagi pimpinan, pendidik, tenaga kependidikan, pengelola keuangan, dan seluruh unit layanan. Setiap keputusan mengenai penerimaan peserta didik, pengadaan barang, pembayaran honorarium, penilaian pembelajaran, penggunaan dana bantuan, dan pengelolaan aset perlu dilihat sebagai amanah. Hadis mengenai setiap individu sebagai pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban memperkuat hubungan antara pengawasan dan akuntabilitas (Al-Bukhari, 2019). Dengan demikian, riqâbah tidak diarahkan untuk membangun rasa takut yang tidak produktif, melainkan kesadaran untuk bekerja secara benar, tertib, dan dapat diperiksa.

Secara operasional, riqâbah dapat dirancang dalam tiga lapis pengendalian, yaitu preventif, detektif, dan korektif. Pengendalian preventif mencakup kebijakan tertulis, standar operasional prosedur, pemisahan fungsi, otorisasi berjenjang, kode etik, serta penilaian risiko sebelum program dilaksanakan. Pengendalian detektif mencakup pemeriksaan dokumen, rekonsiliasi keuangan, supervisi akademik, pemantauan kehadiran, audit internal, evaluasi kinerja, dan kanal pengaduan. Pengendalian korektif mencakup klarifikasi, perbaikan data, pengembalian kerugian, pembinaan, penyesuaian prosedur, serta sanksi yang adil sesuai tingkat pelanggaran. Kerangka ini sejalan dengan prinsip pengendalian internal yang menekankan lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan (COSO, 2013). Dalam perspektif Islam, seluruh komponen tersebut perlu dilandasi amanah, keadilan, dan tujuan kemaslahatan.

Kisah Nabi Sulaiman AS ketika memeriksa ketidakhadiran burung Hud-hud dalam Surah An-Naml ayat 20–21 memberikan pelajaran bahwa pengawasan harus tegas sekaligus

membuka ruang klarifikasi. Ketidakhadiran tidak dibiarkan, tetapi keputusan juga tidak diambil tanpa informasi yang memadai. Prinsip ini penting bagi lembaga pendidikan agar pemeriksaan tidak berubah menjadi tindakan sewenang-wenang. Pimpinan perlu membedakan antara kesalahan administratif, kelalaian, ketidakmampuan, dan penyimpangan yang disengaja. Setiap temuan perlu didukung bukti, dikomunikasikan kepada pihak terkait, serta diikuti kesempatan memberikan penjelasan. Riqâbah yang adil akan meningkatkan disiplin dan rasa aman organisasi, sedangkan pengawasan yang hanya mencari kesalahan dapat menimbulkan budaya takut, menyembunyikan masalah, dan menghambat inovasi.

2. Pelembagaan Riqâbah dalam Tata Kelola Pendidikan

Riqâbah akan efektif apabila dilembagakan dalam struktur dan proses kerja, bukan hanya disampaikan dalam ceramah atau slogan. Langkah pertama adalah menetapkan tujuan pengawasan yang berkaitan langsung dengan mutu layanan pendidikan, perlindungan peserta didik, kepatuhan terhadap regulasi, efektivitas anggaran, serta pencapaian visi keislaman lembaga. Setiap unit perlu memiliki indikator yang dapat diamati, misalnya ketepatan pelaksanaan program, kepatuhan terhadap prosedur, kualitas pembelajaran, ketepatan laporan, penyelesaian keluhan, dan tindak lanjut hasil evaluasi. Indikator tersebut tidak dimaksudkan untuk menggantikan nilai moral, tetapi membantu lembaga menerjemahkan nilai amanah ke dalam perilaku dan hasil yang dapat dinilai.

Pelembagaan pengawasan juga membutuhkan pembagian kewenangan yang jelas. Pihak yang merencanakan, menyetujui, membelanjakan, menerima barang, mencatat transaksi, dan memeriksa laporan sebaiknya tidak seluruhnya berada pada satu orang. Pemisahan fungsi mengurangi risiko kesalahan dan penyalahgunaan kewenangan. Pada lembaga yang memiliki sumber daya terbatas, pemisahan dapat dilakukan melalui pemeriksaan silang, persetujuan kolektif, rotasi tugas, dan pelibatan komite atau yayasan. Prinsip ini penting karena budaya kekeluargaan yang kuat kadang menyebabkan prosedur dianggap sebagai bentuk ketidakpercayaan. Padahal, prosedur yang baik justru melindungi individu dari tuduhan yang tidak berdasar dan menjaga keberlanjutan lembaga ketika terjadi pergantian pimpinan.

Pengawasan berbasis risiko dapat digunakan untuk menentukan prioritas. Tidak semua kegiatan memiliki tingkat risiko yang sama. Pengelolaan dana, penerimaan pegawai, pengadaan, penilaian kelulusan, keamanan peserta didik, dan perlindungan data pribadi memiliki konsekuensi yang lebih besar sehingga memerlukan pengendalian lebih ketat. Lembaga dapat menyusun daftar risiko, menilai kemungkinan dan dampaknya, menetapkan penanggung jawab, serta menentukan rencana mitigasi. Pendekatan ini membuat pengawasan lebih proporsional dan tidak membebani seluruh aktivitas dengan prosedur yang sama. ISO 21001:2018 juga menekankan pentingnya pendekatan proses, pemenuhan kebutuhan peserta didik, evaluasi kinerja, dan perbaikan berkelanjutan dalam sistem manajemen organisasi pendidikan.

Riqâbah yang matang harus diakhiri dengan tindak lanjut. Banyak lembaga melakukan evaluasi, tetapi hasilnya berhenti pada laporan tanpa perbaikan. Karena itu, setiap temuan perlu diklasifikasikan, diberikan batas waktu penyelesaian, ditetapkan penanggung jawab, dan diverifikasi kembali. Temuan yang berulang harus dianalisis akar penyebabnya, bukan hanya ditangani pada gejalanya. Misalnya, keterlambatan laporan mungkin tidak semata-mata

karena kelalaian pegawai, tetapi karena format terlalu rumit, data tersebar, beban kerja tidak seimbang, atau sistem informasi tidak memadai. Pendekatan korektif yang berorientasi pembelajaran akan menjadikan pengawasan sebagai instrumen peningkatan mutu, bukan sekadar pemberian sanksi.

3. Tablîgh sebagai Manifestasi Transparansi

Tablîgh dalam tata kelola pendidikan Islam bermakna menyampaikan amanah dan informasi secara benar, utuh, serta bertanggung jawab. Prinsip ini berhubungan dengan sifat siddiq, amanah, dan fathanah. Informasi harus benar agar tidak menyesatkan, disampaikan oleh pihak yang dapat dipercaya, serta disajikan secara cerdas agar mudah dipahami. Dalam praktik manajemen, tablîgh mencakup laporan akademik, laporan keuangan, informasi program, kebijakan penerimaan, standar layanan, hasil evaluasi, penggunaan bantuan, dan penanganan keluhan. Pelaporan bukan hanya kegiatan administratif setelah program selesai, tetapi bagian dari proses komunikasi yang memungkinkan pemangku kepentingan memahami kondisi lembaga dan ikut mengawasi pelaksanaan amanah.

يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ

“Wahai Rasul! Sampaikanlah apa yang diturunkan Tuhanmu kepadamu...” (QS. Al-Ma’idah: 67)

Transparansi tidak berarti membuka seluruh informasi tanpa batas. Lembaga perlu membedakan informasi publik, informasi internal, dan informasi yang harus dilindungi. Anggaran, program, kriteria layanan, prosedur pengaduan, dan capaian kinerja pada umumnya perlu disampaikan secara terbuka. Sebaliknya, data pribadi peserta didik, rekam kesehatan, hasil konseling, identitas pelapor, dan informasi keamanan memerlukan perlindungan. Tablîgh menuntut kejujuran sekaligus kebijaksanaan. Penyampaian informasi yang tidak lengkap dapat menimbulkan kesalahpahaman, sedangkan keterbukaan tanpa perlindungan dapat merugikan individu. Karena itu, kebijakan transparansi harus disertai klasifikasi informasi, otorisasi akses, dan etika penggunaan data.

Kualitas pelaporan dapat dinilai melalui beberapa karakteristik. Pertama, akurat, yaitu sesuai bukti dan bebas dari manipulasi. Kedua, relevan, yaitu berkaitan dengan kebutuhan pengambilan keputusan. Ketiga, tepat waktu, karena informasi yang terlambat kehilangan manfaatnya. Keempat, konsisten sehingga dapat dibandingkan antarperiode. Kelima, mudah dipahami oleh pengguna yang berbeda. Keenam, dapat diverifikasi melalui dokumen atau jejak audit. Hallak dan Poisson (2006) menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam pendidikan memerlukan kapasitas manajemen, sistem regulasi, dan kepemilikan pemangku kepentingan terhadap proses pengawasan. Dengan demikian, publikasi informasi harus diikuti kemampuan masyarakat untuk membaca, menafsirkan, dan menggunakan informasi tersebut.

Pelaporan yang komunikatif juga perlu menggunakan berbagai saluran. Rapat orang tua, laporan tahunan, papan informasi, situs web, media sosial, aplikasi layanan, dan forum komite dapat digunakan sesuai karakteristik sasaran. Informasi yang sama tidak selalu efektif disampaikan dalam format yang sama. Laporan keuangan rinci dibutuhkan auditor dan pengurus, sedangkan masyarakat mungkin lebih membutuhkan ringkasan penggunaan dana, capaian program, dan penjelasan perbedaan antara rencana dan realisasi. Prinsip tablîgh mendorong lembaga tidak sekadar mengunggah dokumen, tetapi memastikan pesan diterima

dan dipahami. Cheng dan Moses (2016) serta Felicia (2018) menegaskan bahwa keterbukaan data sekolah belum otomatis menghasilkan akuntabilitas apabila tidak disertai komunikasi yang jelas dan peningkatan kapasitas pemangku kepentingan.

4. Sistem Informasi, Pelaporan Digital, dan Tata Kelola Data

Perkembangan teknologi memberi peluang untuk memperkuat tablîgh melalui sistem informasi yang terintegrasi. Sistem akademik, keuangan, kepegawaian, inventaris, dan pengaduan dapat menghasilkan data yang lebih cepat dan konsisten apabila menggunakan standar yang sama. Safitri, Febriyanti, Irawan, dan Aunillah (2026) menjelaskan bahwa integrasi sistem informasi akuntansi dan sistem informasi manajemen dapat meningkatkan ketepatan pelaporan serta mendukung keputusan strategis pada lembaga pendidikan Islam. Namun, digitalisasi tidak boleh dipahami sebagai sekadar memindahkan formulir kertas ke aplikasi. Lembaga perlu memastikan kualitas data, pembagian hak akses, keamanan, cadangan data, dan kemampuan pengguna.

Jejak audit digital merupakan komponen penting dalam riqâbah. Sistem sebaiknya mencatat siapa yang memasukkan, mengubah, menyetujui, dan menghapus data beserta waktu pelaksanaannya. Jejak tersebut membantu pemeriksaan dan mencegah perubahan tanpa otorisasi. Selain itu, sistem perlu menerapkan validasi, rekonsiliasi, dan notifikasi untuk transaksi atau kondisi yang tidak biasa. Contohnya, pengeluaran yang melebihi anggaran, perubahan nilai setelah batas waktu, atau pengadaan dari pemasok yang sama secara berulang dapat ditandai untuk diperiksa. Penggunaan teknologi dengan demikian memperluas kemampuan pengawasan, tetapi keputusan akhir tetap memerlukan pertimbangan manusia yang adil dan kontekstual.

Tantangan utama digitalisasi adalah kesenjangan kompetensi dan infrastruktur. Sebagian lembaga memiliki aplikasi, tetapi data tidak diperbarui, pengguna berbagi kata sandi, atau laporan tetap dibuat manual karena sistem tidak dipercaya. Kondisi tersebut dapat menghasilkan dua sumber data yang berbeda dan memperlemah akuntabilitas. Solusinya mencakup pelatihan, panduan operasional, dukungan teknis, penetapan pemilik data, serta evaluasi berkala terhadap kebutuhan pengguna. Implementasi perlu dilakukan bertahap, dimulai dari proses yang paling kritis dan siap. Digitalisasi yang terlalu cepat tanpa kesiapan organisasi dapat menambah beban kerja dan menciptakan kesan modern tanpa perbaikan tata kelola.

Tata kelola data juga berkaitan dengan prinsip amanah. Data peserta didik dan pegawai bukan sekadar aset lembaga, tetapi informasi yang dipercayakan untuk tujuan pendidikan. Pengumpulan data harus memiliki tujuan yang jelas, tidak berlebihan, dan disimpan selama diperlukan. Akses perlu diberikan berdasarkan fungsi kerja, sedangkan penggunaan untuk kepentingan lain harus memperoleh dasar yang sah. Dengan pendekatan ini, tablîgh tidak bertentangan dengan kerahasiaan. Transparansi diarahkan pada keputusan, kebijakan, penggunaan sumber daya, dan capaian lembaga, sedangkan privasi melindungi martabat individu. Keseimbangan tersebut menjadi semakin penting ketika lembaga menggunakan layanan awan, aplikasi pihak ketiga, analitik, dan kecerdasan buatan.

5. Akuntabilitas Vertikal dan Horizontal

Akuntabilitas dalam perspektif Islam memiliki cakupan yang lebih luas daripada kewajiban membuat laporan. Akuntabilitas vertikal menegaskan pertanggungjawaban kepada

Allah SWT, sedangkan akuntabilitas horizontal berhubungan dengan tanggung jawab kepada manusia dan institusi yang memberikan amanah. Kedua dimensi tersebut saling menguatkan. Akuntabilitas vertikal membentuk niat, integritas, dan batas moral, sementara akuntabilitas horizontal menyediakan mekanisme pembuktian, penilaian, dan koreksi. Rivai dan Arifin (2009) serta Nata (2012) menjelaskan bahwa pengelolaan berbasis nilai Islam menuntut efektivitas sekaligus kepatuhan etis. Dengan demikian, keberhasilan lembaga tidak hanya diukur dari jumlah peserta didik, surplus keuangan, atau capaian akademik, tetapi juga dari proses yang adil dan manfaat yang dihasilkan.

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang tidak kamu ketahui. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati semuanya akan dimintai pertanggungjawaban.” (QS. Al-Isra’: 36)

Bovens (2007) memandang akuntabilitas sebagai hubungan ketika suatu pihak berkewajiban menjelaskan dan membenarkan tindakannya kepada forum yang dapat mengajukan pertanyaan, memberikan penilaian, dan menetapkan konsekuensi. Kerangka tersebut relevan bagi lembaga pendidikan Islam. Pimpinan perlu menjelaskan keputusan kepada yayasan, pemerintah, komite, orang tua, dan warga lembaga sesuai kewenangan masing-masing. Akan tetapi, forum akuntabilitas tidak boleh hanya menerima laporan secara pasif. Forum harus memiliki akses informasi, kapasitas menilai, dan ruang untuk memberikan tanggapan. Tanpa unsur tersebut, akuntabilitas berubah menjadi formalitas pelaporan.

Akuntabilitas juga bersifat multidimensi. Ebrahim (2003) membedakan berbagai mekanisme seperti laporan, evaluasi kinerja, partisipasi, regulasi diri, dan pembelajaran adaptif. Dalam lembaga pendidikan, laporan keuangan saja tidak cukup untuk menunjukkan keberhasilan. Lembaga juga perlu menjelaskan kualitas pembelajaran, perkembangan karakter, keamanan, inklusivitas, kepuasan pemangku kepentingan, dan keberlanjutan program. Indikator kuantitatif perlu dilengkapi penjelasan kualitatif agar angka tidak kehilangan konteks. Misalnya, peningkatan kelulusan harus dianalisis bersama mutu asesmen, kejujuran akademik, dan kesiapan lulusan. Akuntabilitas yang terlalu sempit dapat mendorong perilaku mengejar indikator tanpa memperhatikan tujuan pendidikan yang sebenarnya.

Konsep mas’ul dalam Surah Al-Isra ayat 36 menegaskan bahwa pendengaran, penglihatan, dan hati akan dimintai pertanggungjawaban. Ayat tersebut memberikan dasar bahwa keputusan harus berlandaskan pengetahuan dan bukti. Dalam tata kelola lembaga, pemimpin tidak cukup mengandalkan intuisi, kebiasaan, atau informasi sepihak. Keputusan penting harus didukung data yang valid, konsultasi dengan pihak terkait, serta dokumentasi alasan keputusan. Prinsip ini sejalan dengan pengambilan keputusan berbasis data, tetapi menambahkan dimensi etis bahwa data harus digunakan secara jujur dan tidak dipilih secara manipulatif untuk membenarkan keputusan yang telah ditentukan sebelumnya.

6. Akuntabilitas dalam Perencanaan, Penganggaran, dan Pengadaan

Integrasi *riqâbah*, *tablîgh*, dan akuntabilitas terlihat jelas dalam siklus perencanaan dan penganggaran. Perencanaan yang akuntabel dimulai dari identifikasi kebutuhan, analisis kondisi, penetapan prioritas, perumusan indikator, dan pengalokasian sumber daya. Setiap program perlu memiliki hubungan yang jelas dengan visi lembaga dan kebutuhan peserta didik. *Riqâbah* mencegah program disusun hanya berdasarkan kepentingan individu, *tablîgh* memastikan alasan dan sasaran program dikomunikasikan, sedangkan akuntabilitas

menuntut hasilnya dinilai. Perencanaan partisipatif juga membantu lembaga memperoleh informasi yang lebih lengkap dan membangun dukungan pelaksanaan.

Penganggaran perlu menerapkan prinsip ekonomis, efisien, efektif, adil, dan dapat ditelusuri. Setiap pengeluaran harus memiliki dasar program, bukti transaksi, otorisasi, dan klasifikasi yang tepat. Informasi anggaran perlu disajikan dalam bentuk yang memungkinkan perbandingan antara rencana dan realisasi. Perbedaan yang material harus dijelaskan, termasuk perubahan prioritas atau kendala pelaksanaan. Ummi (2025) menekankan pentingnya pelaporan digital, evaluasi berbasis kinerja, audit, dan partisipasi komite dalam pengelolaan dana operasional pendidikan Islam. Praktik tersebut sesuai dengan prinsip amanah karena dana pendidikan pada hakikatnya ditujukan untuk pelayanan peserta didik dan peningkatan mutu.

Pengadaan barang dan jasa merupakan area yang rentan terhadap konflik kepentingan, harga tidak wajar, kualitas rendah, dan pemilihan penyedia yang tidak transparan. Karena itu, lembaga perlu menetapkan spesifikasi berdasarkan kebutuhan, meminta perbandingan penawaran, mendokumentasikan proses pemilihan, memeriksa penerimaan barang, dan memisahkan pihak pemesan dari pihak pemeriksa. Hubungan kekeluargaan atau kedekatan dengan penyedia harus dinyatakan dan dikelola. Riqâbah mendorong kewaspadaan terhadap penyimpangan, tablîgh menuntut keterbukaan proses, sedangkan akuntabilitas memastikan keputusan dapat dijelaskan dan dievaluasi.

Akuntabilitas anggaran tidak berakhir ketika laporan diterima. Lembaga perlu menilai manfaat yang diperoleh dari belanja. Pengadaan perangkat digital, misalnya, tidak cukup dinilai dari jumlah barang yang dibeli, tetapi dari tingkat penggunaan, peningkatan kualitas layanan, biaya pemeliharaan, dan kemampuan pengguna. Analisis manfaat membantu menghindari belanja simbolik yang terlihat modern namun tidak menjawab kebutuhan. Pada tahap ini, evaluasi harus menghasilkan rekomendasi untuk perencanaan berikutnya sehingga terbentuk siklus perbaikan berkelanjutan. Roberts (2009) mengingatkan bahwa transparansi yang hanya menampilkan data dapat menghasilkan pengawasan dangkal; karena itu, dialog dan pertimbangan profesional tetap diperlukan untuk membangun akuntabilitas yang cerdas.

7. Penerapan pada Manajemen Sumber Daya Manusia dan Layanan Akademik

Tata kelola sumber daya manusia menjadi ruang penting untuk mengimplementasikan ketiga prinsip. Rekrutmen harus didasarkan pada kebutuhan, kompetensi, integritas, dan prosedur yang adil. Informasi persyaratan, tahapan seleksi, serta dasar penetapan hasil perlu dikomunikasikan secara jelas. Riqâbah mencegah nepotisme dan penyalahgunaan kewenangan, tablîgh memastikan proses dapat dipahami, sedangkan akuntabilitas menuntut keputusan dapat dibuktikan. Pada lembaga pendidikan Islam, kesesuaian nilai keislaman penting, tetapi tidak boleh digunakan untuk mengabaikan kompetensi profesional. Hadis tentang itqan menegaskan bahwa pekerjaan harus dilakukan secara tuntas dan berkualitas.

Setelah rekrutmen, akuntabilitas diterapkan melalui uraian tugas, target kinerja, supervisi, umpan balik, pengembangan kompetensi, dan penghargaan yang adil. Penilaian kinerja tidak boleh hanya mengandalkan kedekatan atau persepsi umum. Pendidik perlu dinilai berdasarkan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, asesmen, pembimbingan, pengembangan diri, dan kontribusi terhadap budaya lembaga. Tenaga kependidikan dinilai

berdasarkan mutu layanan, ketepatan, kepatuhan, komunikasi, dan perbaikan proses. Penilaian perlu disampaikan secara dialogis agar pegawai memahami kekuatan, kelemahan, dan rencana pengembangan. Badrudin, Encu, Gustini, dan Munawaroh (2022) menunjukkan pentingnya kualitas layanan akademik dan manajemen pembelajaran dalam membentuk mutu lulusan.

Riqâbah juga perlu diterapkan dalam perlindungan peserta didik. Lembaga harus memiliki kebijakan pencegahan kekerasan, perundungan, diskriminasi, pelecehan, dan penyalahgunaan kewenangan. Kanal pengaduan harus aman, mudah diakses, serta melindungi pelapor dari pembalasan. Setiap laporan perlu diverifikasi secara adil dan ditangani oleh pihak yang kompeten. Prinsip tablîgh mengharuskan prosedur diketahui warga lembaga, sedangkan akuntabilitas memastikan hasil penanganan dapat dipertanggungjawabkan tanpa membuka data pribadi secara berlebihan. Perlindungan peserta didik merupakan manifestasi amanah karena lembaga menerima kepercayaan orang tua dan masyarakat.

Pada layanan akademik, akuntabilitas mencakup kejelasan kurikulum, jadwal, standar penilaian, prosedur remedial, pengakuan capaian, dan mekanisme keberatan. Peserta didik harus mengetahui apa yang dipelajari, bagaimana dinilai, dan bagaimana memperoleh perbaikan. Transparansi kriteria penilaian mengurangi persepsi ketidakadilan dan mendorong pembelajaran yang terarah. Riqâbah memastikan penilaian tidak dimanipulasi, sedangkan tablîgh memastikan hasil dan umpan balik disampaikan secara mendidik. Integrasi nilai Islam dan teori manajemen modern dapat memperkuat efektivitas organisasi tanpa kehilangan orientasi moral (Pujiyanto et al., 2025).

8. Model Integrasi Riqâbah, Tablîgh, dan Akuntabilitas

Hasil kajian menunjukkan bahwa ketiga konsep sebaiknya tidak diterapkan secara terpisah. Riqâbah tanpa tablîgh dapat menghasilkan pengawasan tertutup yang sulit dipercaya. Tablîgh tanpa riqâbah dapat menghasilkan banyak laporan, tetapi data di dalamnya belum tentu benar. Akuntabilitas tanpa keduanya dapat berubah menjadi kewajiban administratif yang tidak terhubung dengan integritas dan perbaikan. Integrasi diperlukan agar pengawasan menghasilkan informasi, informasi menjadi dasar pertanggungjawaban, dan pertanggungjawaban menghasilkan koreksi. Hubungan tersebut membentuk siklus tata kelola yang dinamis.

Pada tahap perencanaan, riqâbah berfungsi menilai kesesuaian program dengan visi, aturan, risiko, dan kebutuhan. Tablîgh berfungsi menjelaskan tujuan, pembagian peran, indikator, serta anggaran kepada pelaksana dan pemangku kepentingan. Akuntabilitas menetapkan siapa yang bertanggung jawab dan kepada siapa hasil akan dilaporkan. Pada tahap pelaksanaan, riqâbah memantau kepatuhan dan risiko, tablîgh menyediakan komunikasi kemajuan dan masalah, sedangkan akuntabilitas memastikan keputusan terdokumentasi. Pada tahap evaluasi, data diverifikasi, hasil dibandingkan dengan target, dan penjelasan diminta. Pada tahap perbaikan, rekomendasi diterjemahkan menjadi perubahan kebijakan, prosedur, kompetensi, atau alokasi sumber daya.

Model integrasi juga dapat dipetakan pada empat lapisan. Lapisan nilai mencakup tauhid, amanah, siddiq, adil, ihsan, dan kemaslahatan. Lapisan kebijakan mencakup kode etik, struktur kewenangan, standar operasional, kebijakan transparansi, dan mekanisme pengaduan. Lapisan proses mencakup perencanaan, penganggaran, pelaksanaan,

pelaporan, audit, evaluasi, dan tindak lanjut. Lapisan hasil mencakup mutu layanan, kepuasan, kepatuhan, efisiensi, perlindungan peserta didik, dan kepercayaan publik. Hamdanah (2025) menekankan bahwa tata kelola pendidikan Islam berbasis maqasid perlu menghubungkan landasan normatif-etis dengan mekanisme struktural-operasional. Model ini sejalan dengan gagasan tersebut karena nilai ditempatkan sebagai dasar sekaligus arah proses manajemen.

Keberhasilan integrasi bergantung pada kepemimpinan. Pimpinan harus memberi teladan dalam pelaporan, menerima pemeriksaan, menghindari konflik kepentingan, dan menindaklanjuti kritik. Keteladanan lebih kuat daripada aturan yang tidak dilaksanakan. Apabila pimpinan meminta keterbukaan tetapi menutup keputusan penting, budaya organisasi akan belajar bahwa transparansi hanya berlaku bagi bawahan. Sebaliknya, pimpinan yang bersedia menjelaskan keputusan dan mengakui kesalahan membangun keamanan psikologis yang mendorong pelaporan masalah lebih awal. Riqâbah kemudian berfungsi sebagai pembelajaran bersama, bukan alat kontrol sepihak.

9. Partisipasi Pemangku Kepentingan dan Kepercayaan Publik

Akuntabilitas pendidikan melibatkan banyak pemangku kepentingan karena dampak keputusan lembaga tidak hanya dirasakan pengelola. Peserta didik, orang tua, pendidik, tenaga kependidikan, yayasan, pemerintah, alumni, masyarakat, dan mitra memiliki kebutuhan informasi yang berbeda. Partisipasi membantu lembaga memahami kebutuhan, mendeteksi masalah, dan menilai manfaat program. Namun, partisipasi harus dirancang agar tidak sekadar menghadirkan perwakilan dalam rapat. Peserta perlu memperoleh informasi sebelum pertemuan, kesempatan menyampaikan pandangan, serta penjelasan mengenai tindak lanjut masukan.

Komite sekolah, majelis madrasah, senat, dewan pengasuh, atau forum orang tua dapat berfungsi sebagai ruang akuntabilitas apabila memiliki mandat dan akses yang jelas. Forum tersebut tidak boleh mengambil alih kewenangan profesional, tetapi dapat memberikan pertimbangan, mengawasi penggunaan sumber daya, dan menyampaikan aspirasi. Poisson (2021) menunjukkan bahwa audit sosial dapat menjadi bentuk pemerintahan terbuka di bidang pendidikan ketika masyarakat memperoleh informasi dan ruang untuk menilai pelayanan. Huss dan Keudel (2020) juga menekankan bahwa keterbukaan perlu disesuaikan dengan konteks serta dihubungkan dengan teori perubahan yang jelas.

Kepercayaan publik terbentuk melalui konsistensi antara nilai yang disampaikan dan praktik yang dilakukan. Lembaga pendidikan Islam memiliki identitas moral yang kuat sehingga ketidaksesuaian perilaku dapat menimbulkan kekecewaan yang lebih besar. Kepercayaan tidak cukup dibangun melalui promosi, simbol keagamaan, atau reputasi tokoh. Kepercayaan tumbuh ketika lembaga memberikan layanan yang adil, menepati janji, menyampaikan masalah secara jujur, memperbaiki kesalahan, dan menggunakan sumber daya secara bertanggung jawab. Transparansi yang dilakukan saat kondisi baik maupun buruk menunjukkan kematangan organisasi.

Mekanisme pengaduan merupakan ujian nyata terhadap taqlîd dan akuntabilitas. Lembaga perlu menyediakan kanal yang mudah digunakan, memberi nomor pelacakan atau bukti penerimaan, menetapkan batas waktu respons, dan menginformasikan hasil penanganan. Data pengaduan perlu dianalisis untuk menemukan pola. Banyaknya keluhan tidak selalu menunjukkan kegagalan; hal tersebut dapat menunjukkan bahwa masyarakat

percaya kanal akan ditanggapi. Sebaliknya, tidak adanya keluhan belum tentu berarti tidak ada masalah. Riqâbah menuntut lembaga aktif mencari risiko melalui survei, observasi, dan dialog, bukan hanya menunggu laporan.

10. Tantangan Implementasi dan Strategi Mitigasi

Tantangan pertama adalah reduksi nilai menjadi simbol. Istilah amanah, ihsan, dan tablîgh dapat sering digunakan, tetapi tidak diterjemahkan ke dalam prosedur, indikator, dan konsekuensi. Untuk mengatasinya, setiap nilai perlu dihubungkan dengan perilaku operasional. Amanah, misalnya, tercermin pada ketepatan pencatatan, larangan konflik kepentingan, perlindungan aset, dan penyelesaian tugas. Siddiq tercermin pada keakuratan laporan dan keberanian menyampaikan kondisi yang tidak sesuai target. Adil tercermin pada kriteria yang konsisten dan kesempatan klarifikasi. Dengan penerjemahan tersebut, nilai dapat dinilai tanpa kehilangan makna spiritualnya.

Tantangan kedua adalah dominasi kekuasaan dan budaya sungkan. Pada organisasi yang sangat bergantung pada tokoh, keputusan sulit dikritik dan pengawasan dapat dianggap sebagai ketidaktaatan. Kondisi ini meningkatkan risiko blind spot dan menyembunyikan masalah. Mitigasinya adalah menetapkan keputusan tertentu melalui forum kolektif, menyediakan kanal konsultasi rahasia, membatasi masa jabatan atau melakukan rotasi fungsi, serta meminta pemeriksaan pihak independen untuk area berisiko tinggi. Kepemimpinan syura tidak menghilangkan kewenangan pemimpin, tetapi memastikan keputusan memperoleh informasi dan pertimbangan yang memadai.

Tantangan ketiga adalah keterbatasan kapasitas. Lembaga mungkin memahami pentingnya akuntabilitas, tetapi tidak memiliki staf, sistem, atau kompetensi untuk menyusun laporan dan melakukan evaluasi. Penguatan kapasitas perlu dilakukan secara realistis melalui format sederhana, pelatihan berbasis tugas, pendampingan, dan prioritas pada data yang paling penting. Sistem tidak harus kompleks untuk menjadi akuntabel. Catatan yang lengkap, otorisasi yang jelas, rekonsiliasi rutin, dan tindak lanjut tepat waktu sering lebih berguna daripada aplikasi mahal yang tidak digunakan.

Tantangan keempat adalah beban administratif. Terlalu banyak formulir dan laporan dapat mengalihkan waktu dari layanan pendidikan. Karena itu, lembaga perlu menilai setiap laporan berdasarkan pengguna, tujuan, frekuensi, dan manfaatnya. Data yang sama sebaiknya tidak diminta berulang oleh unit berbeda. Integrasi sistem dan standarisasi definisi dapat mengurangi duplikasi. Prinsip fathanah mengarahkan pelaporan agar cerdas dan proporsional, bukan semakin banyak. Indikator harus dipilih karena membantu keputusan, bukan hanya karena mudah dihitung.

Tantangan kelima adalah ketegangan antara transparansi dan reputasi. Sebagian lembaga cenderung menutup masalah karena khawatir menurunkan kepercayaan. Padahal, penutupan dapat memperbesar risiko ketika masalah akhirnya diketahui. Strategi yang lebih baik adalah menyampaikan informasi secara terukur: menjelaskan fakta yang telah diverifikasi, dampak, langkah penanganan, dan rencana pencegahan. Keterbukaan yang bertanggung jawab menunjukkan bahwa lembaga mampu belajar. Andriani, Hamengkubuwono, Azwar, dan Syafei (2026) menekankan bahwa good governance berbasis nilai Islam memerlukan integrasi transparansi, akuntabilitas, efektivitas, serta budaya organisasi.

11. Tahapan Implementasi dan Indikator Keberhasilan

Implementasi dapat dimulai melalui tahap diagnosis. Lembaga memetakan proses utama, kewenangan, risiko, jenis laporan, kebutuhan pemangku kepentingan, dan kelemahan pengendalian. Diagnosis sebaiknya melibatkan penelaahan dokumen, wawancara, observasi, dan analisis pengaduan. Hasilnya bukan hanya daftar masalah, tetapi peta prioritas. Area yang berkaitan dengan keselamatan, dana, legalitas, dan hak peserta didik perlu didahulukan. Pada tahap ini, pimpinan juga perlu menilai budaya organisasi, terutama keterbukaan terhadap kritik dan konsistensi penerapan aturan.

Tahap kedua adalah perancangan kebijakan dan struktur. Lembaga menetapkan kode etik, kebijakan konflik kepentingan, standar pelaporan, klasifikasi informasi, mekanisme pengaduan, serta prosedur pemeriksaan dan tindak lanjut. Tanggung jawab setiap unit harus ditetapkan, termasuk pemilik data, pemeriksa, dan forum penerima laporan. Dokumen perlu disusun dengan bahasa yang jelas dan diuji melalui simulasi. Kebijakan yang terlalu umum sulit dilaksanakan, sedangkan kebijakan yang terlalu rinci dapat cepat usang. Karena itu, dokumen sebaiknya memuat prinsip, peran, alur, batas waktu, dan bukti minimum.

Tahap ketiga adalah penguatan kapasitas dan teknologi. Pelatihan harus disesuaikan dengan tugas pengguna, misalnya pencatatan transaksi, penyusunan indikator, pengelolaan arsip, perlindungan data, atau penanganan keluhan. Sistem informasi dipilih berdasarkan kebutuhan dan kemampuan lembaga. Safitri dkk. (2026) menunjukkan bahwa sistem informasi dapat mendukung keputusan strategis apabila data akurat dan modul terintegrasi. Penggunaan teknologi harus disertai kebijakan akses, pencadangan, pemulihan, dan audit.

Tahap keempat adalah pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Lembaga dapat menggunakan indikator seperti ketepatan waktu laporan, persentase tindak lanjut temuan, jumlah konflik kepentingan yang dideklarasikan, kesesuaian realisasi anggaran, waktu penyelesaian pengaduan, tingkat kepuasan, tingkat penggunaan sistem, serta perbaikan mutu layanan. Indikator budaya dapat diukur melalui survei persepsi mengenai keamanan menyampaikan masalah, konsistensi aturan, dan keteladanan pimpinan. Data indikator perlu dibahas secara berkala dan tidak hanya disimpan untuk kebutuhan akreditasi.

Tahap kelima adalah perbaikan dan pelembagaan. Praktik yang efektif dimasukkan ke dalam kebijakan tetap, orientasi pegawai, perencanaan tahunan, dan evaluasi pimpinan. Temuan yang berulang menjadi dasar perubahan sistem. Hasil perbaikan dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan agar mereka melihat bahwa partisipasi menghasilkan dampak. Dalam jangka panjang, keberhasilan tidak hanya terlihat dari berkurangnya kesalahan, tetapi dari meningkatnya kemampuan organisasi mendeteksi masalah lebih awal, merespons secara adil, dan belajar secara terbuka. Budaya amanah terbentuk ketika perilaku yang benar menjadi kebiasaan dan didukung sistem, bukan bergantung pada individu tertentu.

12. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, kajian ini menunjukkan bahwa *riqâbah*, *tablîgh*, dan akuntabilitas dapat ditempatkan sebagai kerangka integratif yang menghubungkan etika Islam dengan tata kelola modern. *Riqâbah* memperluas konsep pengendalian dengan kesadaran spiritual, *tablîgh* memperluas transparansi dengan kewajiban moral menyampaikan kebenaran, dan akuntabilitas memperluas pertanggungjawaban dengan dimensi vertikal. Ketiganya tidak menolak konsep manajemen modern, tetapi memberikan orientasi nilai agar efisiensi, digitalisasi, dan pengukuran kinerja tetap diarahkan pada kemaslahatan. Kerangka ini

mendukung pandangan bahwa profesionalisme dan spiritualitas bukan dua kutub yang bertentangan.

Secara praktis, pimpinan lembaga pendidikan Islam dapat menggunakan kerangka ini untuk menilai apakah nilai organisasi telah hadir dalam kebijakan dan proses. Pertanyaan evaluatif dapat meliputi: apakah kewenangan telah dibagi dan diperiksa; apakah informasi penting tersedia dan dapat dipahami; apakah keputusan memiliki bukti; apakah keluhan ditangani tanpa pembalasan; apakah hasil audit ditindaklanjuti; dan apakah evaluasi menghasilkan perbaikan. Jawaban terhadap pertanyaan tersebut membantu mengubah nilai dari pernyataan normatif menjadi agenda manajemen.

Kajian ini juga menegaskan perlunya kehati-hatian dalam menggeneralisasi model. Lembaga pendidikan Islam memiliki bentuk, ukuran, sumber pendanaan, struktur kepemilikan, dan lingkungan regulasi yang berbeda. Pesantren, madrasah, sekolah Islam, dan perguruan tinggi memerlukan penyesuaian mekanisme. Karena penelitian ini berbasis studi pustaka, penelitian lanjutan perlu menguji model melalui studi kasus, survei, atau penelitian tindakan. Pengujian dapat mengembangkan instrumen kematangan tata kelola, mengukur hubungan antara integrasi nilai dan kepercayaan publik, serta mengidentifikasi faktor kepemimpinan dan budaya yang memengaruhi implementasi.

Secara keseluruhan, hasil pembahasan memperlihatkan bahwa integrasi *riqâbah*, *tablîgh*, dan akuntabilitas membentuk ekosistem tata kelola yang saling menguatkan. Pengawasan menjaga proses, pelaporan membuka informasi, dan pertanggungjawaban memastikan konsekuensi serta perbaikan. Ketika dilaksanakan dengan adil, proporsional, dan berbasis bukti, ketiga prinsip tersebut dapat mengurangi risiko penyimpangan, meningkatkan kualitas keputusan, melindungi peserta didik, memperkuat profesionalisme, dan menjaga kepercayaan masyarakat. Dengan demikian, tata kelola Islami tidak berhenti pada identitas lembaga, tetapi tercermin dalam cara amanah direncanakan, dilaksanakan, dilaporkan, dievaluasi, dan diperbaiki.

13. Operasionalisasi pada Unit dan Tingkat Organisasi

Kerangka integrasi perlu diterjemahkan sesuai tingkat organisasi agar tidak berhenti sebagai gagasan umum. Pada tingkat yayasan, badan penyelenggara, atau pimpinan tertinggi, *riqâbah* diwujudkan melalui penetapan arah, pengawasan terhadap konflik kepentingan, persetujuan kebijakan strategis, serta evaluasi kinerja pimpinan eksekutif. *Tablîgh* diwujudkan melalui penyampaian keputusan, dasar pertimbangan, dan laporan tahunan kepada warga lembaga serta pemangku kepentingan yang berhak. Akuntabilitas terlihat dari kesediaan badan penyelenggara menerima audit, menindaklanjuti temuan, dan menjelaskan penggunaan sumber daya. Struktur pengawasan juga perlu memastikan bahwa pihak yang diawasi tidak sepenuhnya mengendalikan forum pengawas. Independensi bukan berarti memutus hubungan, tetapi menjaga kemampuan forum untuk memberikan penilaian objektif dan menyampaikan koreksi.

Pada tingkat pimpinan harian, integrasi ketiga prinsip diterapkan melalui perencanaan kerja, pembagian tugas, koordinasi, pengendalian risiko, dan evaluasi hasil. Pimpinan perlu memastikan bahwa rapat tidak hanya membahas kegiatan, tetapi juga keputusan, alasan, penanggung jawab, tenggat waktu, dan tindak lanjut. Notulen menjadi alat *tablîgh* internal sekaligus bukti akuntabilitas. Setiap perubahan kebijakan perlu disampaikan kepada unit

terdampak dan tidak boleh hanya beredar melalui informasi informal. Riqâbah dilakukan melalui pemantauan indikator, kunjungan lapangan, penelaahan laporan, serta dialog dengan pelaksana. Pimpinan juga perlu membuka ruang agar bawahan dapat menyampaikan masalah tanpa takut dianggap tidak loyal, karena informasi yang terlambat sering membuat risiko kecil berkembang menjadi masalah besar.

Pada unit akademik, riqâbah berfokus pada kesesuaian kurikulum, mutu pembelajaran, integritas asesmen, beban kerja pendidik, dan pencapaian peserta didik. Tablîgh dilakukan melalui silabus, kontrak belajar, rubrik penilaian, laporan hasil belajar, serta komunikasi mengenai perubahan jadwal atau kebijakan akademik. Akuntabilitas menuntut pendidik dan pengelola program dapat menjelaskan dasar penilaian, tindak lanjut peserta didik yang belum mencapai kompetensi, dan upaya perbaikan pembelajaran. Evaluasi tidak seharusnya hanya berorientasi pada kelengkapan dokumen, tetapi pada bukti bahwa pembelajaran berlangsung efektif dan adil. Data hasil belajar perlu digunakan untuk memperbaiki metode, dukungan peserta didik, dan pengembangan profesional pendidik, bukan sekadar memenuhi kebutuhan pelaporan.

Pada unit keuangan, sarana, dan pengadaan, fokus utama adalah ketertiban bukti, kesesuaian anggaran, perlindungan aset, kewajaran harga, dan manfaat belanja. Riqâbah diwujudkan melalui rekonsiliasi, pemeriksaan fisik, otorisasi berjenjang, inventarisasi, dan analisis transaksi tidak biasa. Tablîgh diwujudkan melalui laporan yang memperlihatkan sumber dana, penggunaan, saldo, kewajiban, dan perbedaan terhadap rencana. Akuntabilitas menuntut unit menjelaskan mengapa suatu belanja dipilih, siapa yang memperoleh manfaat, serta bagaimana kualitas barang atau jasa diperiksa. Laporan keuangan sebaiknya dihubungkan dengan capaian program sehingga pemangku kepentingan dapat menilai bukan hanya kepatuhan transaksi, tetapi juga efektivitas penggunaan sumber daya pendidikan.

Pada unit layanan peserta didik, kepegawaian, teknologi informasi, dan penjaminan mutu, integrasi diwujudkan melalui standar layanan, perlindungan data, kanal pengaduan, waktu respons, serta evaluasi kepuasan. Unit teknologi informasi bertanggung jawab menjaga keandalan sistem dan jejak audit, sedangkan unit penjaminan mutu menghubungkan temuan berbagai unit menjadi agenda perbaikan. Audit internal perlu bersifat independen, berbasis risiko, dan tidak mengambil alih tanggung jawab pelaksana. Hasil audit disampaikan kepada pihak yang berwenang dan dipantau sampai selesai. Dengan pembagian ini, riqâbah bekerja pada setiap proses, tablîgh memastikan informasi bergerak antarunit, dan akuntabilitas menghubungkan kewenangan dengan hasil. Operasionalisasi lintas tingkat tersebut membantu lembaga membangun tata kelola yang konsisten, meskipun terjadi pergantian pimpinan atau perubahan personel.

Operasionalisasi juga harus mencakup situasi krisis, seperti kecelakaan, pelanggaran etik, gangguan sistem, bencana, atau masalah keuangan. Dalam keadaan tersebut, lembaga memerlukan rantai komando, prosedur verifikasi, juru bicara, dokumentasi keputusan, dan mekanisme pemulihan. Riqâbah membantu memastikan respons tidak keluar dari aturan dan hak individu tetap dilindungi. Tablîgh mencegah kekosongan informasi yang dapat memicu rumor, sedangkan akuntabilitas memastikan setiap tindakan darurat ditinjau setelah krisis berakhir. Evaluasi pascakejadian perlu mengidentifikasi akar masalah, efektivitas respons, kerugian, dan langkah pencegahan. Kesiapan menghadapi krisis menunjukkan bahwa tata

kelola bukan hanya dirancang untuk kondisi normal, tetapi juga mampu menjaga amanah ketika organisasi berada dalam tekanan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian, integrasi *riqâbah*, *tablîgh*, dan akuntabilitas membentuk kerangka tata kelola lembaga pendidikan Islam yang menyatukan pengawasan spiritual, pengendalian kelembagaan, keterbukaan informasi, serta pertanggungjawaban vertikal dan horizontal. *Riqâbah* berfungsi mencegah dan mendeteksi penyimpangan melalui kesadaran ihsan, pembagian kewenangan, pemantauan risiko, audit, dan tindak lanjut. *Tablîgh* memastikan informasi disampaikan secara benar, tepat waktu, mudah dipahami, dan tetap memperhatikan perlindungan data. Akuntabilitas menuntut setiap keputusan, penggunaan sumber daya, dan hasil layanan dapat dijelaskan, dinilai, serta diperbaiki. Penerapan ketiga prinsip tersebut perlu diperkuat melalui kebijakan tertulis, kepemimpinan yang memberi teladan, sistem informasi terintegrasi, partisipasi pemangku kepentingan, indikator kinerja, dan budaya pembelajaran. Dengan demikian, nilai-nilai Islam tidak berhenti sebagai simbol, tetapi menjadi pedoman operasional yang dapat meningkatkan integritas, profesionalisme, mutu layanan, perlindungan peserta didik, dan kepercayaan publik. Penelitian selanjutnya disarankan menguji kerangka ini secara empiris pada pesantren, madrasah, sekolah Islam, dan perguruan tinggi Islam dengan karakteristik organisasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai Leadership Concept In The Scope Of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal Of Islamic Education*, 3(1), 40–59. <https://doi.org/10.31538/Tijie.V3i1.106>
- Al-Bukhari, M. Bin I. (2019). *Ringkasan Shahih Al-Bukhari*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- 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). <https://doi.org/10.35723/Ajie.V10i1.332>
- Badrudin, Encu, A., Gustini, N., & Munawaroh, D. (2022). Quality Of Santri In Modern Islamic Boarding Schools: Quality Of Academic Services And Learning Management. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2). <https://doi.org/10.14421/Manageria.2022.72-12>
- Bovens, M. (2007). Analysing And Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/J.1468-0386.2007.00378.X>
- Cheng, X. J., & Moses, K. D. (2016). *Promoting Transparency Through Information: A Global Review Of School Report Cards*. Paris: UNESCO International Institute For Educational Planning.
- Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. (2013). *Internal Control—Integrated Framework*. Durham, NC: COSO.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice: Mechanisms For Ngos. *World Development*, 31(5), 813–829. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)

- Felicia, N. (2018). *Indonesia: Using Open School Data To Improve Transparency And Accountability*. Paris: UNESCO International Institute For Educational Planning.
- Hallak, J., & Poisson, M. (2006). *Governance In Education: Transparency And Accountability*. Paris: UNESCO International Institute For Educational Planning.
- Hamdanah. (2025). Reframing Islamic Educational Management: A Maqasid-Driven Governance Model For 21st-Century Learning Institutions. *At Turots: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 653–666. <https://doi.org/10.51468/Jpi.V7i1.1276>
- Huss, O., & Keudel, O. (2020). *Open Government In Education: Clarifying Concepts And Mapping Initiatives*. Paris: UNESCO International Institute For Educational Planning.
- International Organization For Standardization. (2018). *ISO 21001:2018 Educational Organizations—Management Systems For Educational Organizations—Requirements With Guidance For Use*. Geneva: ISO.
- Kurniadin, D., & Machali, I. (2012). *Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an. (2019). *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Nata, A. (2012). *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Poisson, M. (2021). *Social Auditing: An Illustrative Form Of Open Government In Education*. Paris: UNESCO International Institute For Educational Planning.
- Pujianto, Solikhah, I., Triatmo, A. W., & Mualim, R. (2025). Integration Of Islamic Values And Modern Theories In Educational Management. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2). <https://doi.org/10.14421/Manageria.2025.102-05>
- Qomar, M. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Ramayulis. (2015). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Rivai, V., & Arifin, A. (2009). *Islamic Management: Mengelola Bisnis Dengan Syariah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Roberts, J. (2009). No One Is Perfect: The Limits Of Transparency And An Ethic For Intelligent Accountability. *Accounting, Organizations And Society*, 34(8), 957–970. <https://doi.org/10.1016/J.Aos.2009.04.005>
- Rusdiana, H. A. (2015). *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Safitri, A., Febriyanti, E., Irawan, M. H., & Aunillah, M. Z. S. (2026). Accounting Information System And Strategic Decision-Making In Islamic Education Management: A Qualitative Literature Review. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(1), 17–35. <https://doi.org/10.14421/Manageria.2026.111-02>
- Taufik, M. (2020). Strategic Role Of Islamic Religious Education In Strengthening Character Education In The Era Of Industrial Revolution 4.0. *Jurnal Ilmiah Islam Futura*, 20(1), 86–104.

Ummi, F. (2025). Optimizing School Operational Assistance (Dana BOS) Management To Improve The Quality Of Islamic Education In Indonesia. *Journal Of Islamic Education Management Research*, 3(1). <https://doi.org/10.14421/Jiemr.2025.31-01>