At-Tasyrih Jurnal Pendidikan dan Hukum Islam, 12 (2) - Nov 2026 284-297

E-ISSN 2502-2997
P-ISSN 2461-0410

REINTERPRETASI AYAT-AYAT AL-QUR'AN TENTANG KARAKTER KEWARGANEGARAAN DALAM PENGUATAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM DI PERGURUAN TINGGI: KAJIAN TAFSIR TEMATIK-KONTEKSTUAL DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Ikhwanudin[1], Ahmad Subagyo[2]

[1] *Institut Agama Islam Nurul Iman Parung Bogor*

[2] *Universitas Muhammadiyah Jakarta*

Corresponding Author: Ikhwanudin E-mail: : ikhwanudin@uinjkt.ac.id

Received: Oct 22, 2026	Revised: Nov 08, 2026	Accepted: Nov 10, 2026	Online: Nov 16, 2026

ABSTRAK

Perguruan tinggi Islam dituntut membentuk lulusan yang beriman sekaligus berkarakter kewarganegaraan, tetapi kajian tentang ayat kewarganegaraan masih berhenti pada tataran wacana dan belum dijembatani ke pengelolaan lembaga. Artikel ini bertujuan merumuskan nilai karakter kewarganegaraan melalui reinterpretasi QS. An-Nisa: 58, Al-Ma'idah: 2, Asy-Syura: 38, dan Al-Hujurat: 13, kemudian menerjemahkannya menjadi indikator manajemen pendidikan Islam di perguruan tinggi. Kajian menggunakan pendekatan kualitatif berjenis penelitian kepustakaan dengan analisis isi terhadap kitab tafsir klasik dan kontemporer, dipandu gerakan ganda Fazlur Rahman, pendekatan kontekstualis Abdullah Saeed, dan metode tafsir tematik. Hasilnya berupa empat nilai, yaitu amanah dan adil, ta'awun beretika, syura, serta ta'aruf, yang diturunkan menjadi dua belas indikator pada tiga ranah manajemen: kurikulum, kepemimpinan dan tata kelola, serta budaya akademik. Analisis menunjukkan bahwa amanah dan adil menjadi fondasi, syura menjadi mekanisme, ta'awun menjadi relasi beretika, dan ta'aruf menjadi orientasi inklusi. Artikel ini merumuskan model konseptual dan enam proposisi untuk diuji melalui studi kasus multisitus.

Kata kunci: *reinterpretasi Al-Qur'an; karakter kewarganegaraan; manajemen pendidikan Islam; perguruan tinggi; moderasi beragama.*

Journal Homepage https://ejournal.unisbajambi.ac.id/index.php/attasyrih/index
This is an open access article under the CC BY SA license
https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/
How to cite: Ikhwanudin, & Subagyo, A. (2026). REINTERPRETASI AYAT-AYAT AL-QUR'AN TENTANG KARAKTER KEWARGANEGARAAN DALAM PENGUATAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM DI PERGURUAN TINGGI: KAJIAN TAFSIR TEMATIK-KONTEKSTUAL DAN IMPLIKASI MANAJERIAL. *At-Tasyrih: Jurnal Pendidikan Dan Hukum Islam*, *12*(2), 284–297. https://doi.org/10.55849/attasyrih.v12i2.606

Published by: Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Universitas Islam Batang Hari

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi Islam di Indonesia menjalankan dua mandat sekaligus. Lembaga ini berkewajiban mengembangkan keilmuan dan keislaman, sementara tujuan pendidikan nasional menegaskan bahwa pendidikan bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia, serta menjadi warga

negara yang demokratis dan bertanggung jawab (Republik Indonesia, 2003). Kurikulum pendidikan tinggi juga wajib memuat mata kuliah agama, Pancasila, kewarganegaraan, dan bahasa Indonesia (Republik Indonesia, 2012). Dengan demikian, pembentukan karakter kewarganegaraan bukan agenda tambahan, melainkan bagian dari mandat hukum sekaligus misi keislaman perguruan tinggi.

Mandat tersebut dihadapkan pada tantangan kontemporer. Kebijakan moderasi beragama yang digulirkan Kementerian Agama RI mencerminkan perhatian terhadap kecenderungan cara beragama yang eksklusif dan ekstrem, termasuk di lingkungan pendidikan (Kementerian Agama RI, 2019). Lingkungan digital memperluas paparan mahasiswa terhadap beragam narasi keagamaan dan kebangsaan, sering kali tanpa mediasi otoritas keilmuan. Perguruan tinggi Islam karenanya memerlukan pendekatan yang tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga membentuk cara berpikir kritis dan kebiasaan hidup bersama dalam keberagaman.

Al-Qur'an menyediakan sumber nilai yang relevan untuk kebutuhan itu. Hasanah (2026) mengidentifikasi ayat-ayat kunci kewarganegaraan, yaitu QS. An-Nisa: 58 tentang amanah dan keadilan, QS. Al-Ma'idah: 2 tentang kerja sama dalam kebaikan, QS. Asy-Syura: 38 tentang musyawarah, dan QS. Al-Hujurat: 13 tentang keberagaman, serta menegaskan bahwa karakter kewarganegaraan dalam Islam berakar pada wahyu. Muchlisin (2025) menempatkan moderasi dan kebebasan beragama sebagai bagian integral ajaran Al-Qur'an dalam pendidikan agama Islam di perguruan tinggi. Charles (2024) menekankan pembacaan kritis-analitis dan pembaruan (*tajdid*), sedangkan Arifuddin (2025) serta Hidayatullah, Nasyar, dan Rudjikartawi (2025) menekankan reinterpretasi kontekstual dan adaptasi pendidikan Islam tanpa kehilangan fondasi wahyu.

Telaah terhadap kelima karya tersebut memperlihatkan tiga celah. Pertama, celah metodologis: kajian reinterpretasi ayat kewarganegaraan masih berada pada tataran wacana dan belum menyentuh pengelolaan lembaga. Kedua, celah kontekstual: kajian pendidikan agama Islam di perguruan tinggi belum secara tegas mengintegrasikan nilai karakter kewarganegaraan yang bersumber dari Al-Qur'an, seperti keadilan, musyawarah, dan toleransi, ke dalam sistem manajemen lembaga. Ketiga, celah aplikatif: gagasan tentang semangat kebangsaan belum dirumuskan menjadi model pengelolaan operasional yang dapat diterapkan di perguruan tinggi.

Pendekatan manajemen dipilih karena nilai tidak bekerja sendiri. Nilai diterjemahkan oleh keputusan kurikulum, gaya kepemimpinan, dan kebiasaan sehari-hari yang membentuk budaya organisasi (Bush, 2011; Schein, 2010). Mahasiswa dapat memperoleh pengetahuan tentang keadilan di ruang kelas, tetapi pengalaman tentang proses yang tidak adil dan tertutup di kampus dapat melemahkan pengetahuan itu. Lickona (1991) menekankan bahwa karakter dibentuk oleh pengetahuan, perasaan, dan tindakan moral yang dibiasakan dalam lingkungan yang konsisten. Reinterpretasi ayat perlu dihubungkan secara eksplisit dengan tiga ranah manajemen, yaitu kurikulum, kepemimpinan dan tata kelola, serta budaya akademik.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan (1) merumuskan nilai karakter kewarganegaraan hasil reinterpretasi QS. An-Nisa: 58, Al-Ma'idah: 2, Asy-Syura: 38, dan Al-Hujurat: 13; (2) menerjemahkan nilai itu menjadi indikator manajemen pendidikan Islam di perguruan tinggi pada tiga ranah; dan (3) merumuskan model konseptual serta proposisi

yang dapat diuji di lapangan. Kebaruan kajian terletak pada upaya menghubungkan tafsir tematik-kontekstual dengan indikator manajemen yang dapat dioperasionalkan, suatu hubungan yang, sepanjang telaah literatur yang dilakukan, belum banyak dirumuskan secara eksplisit. Artikel ini merupakan hasil tahap pertama dari rencana penelitian disertasi; tahap lapangan berupa studi kasus multisitus akan menguji dan menyempurnakan rumusan yang diajukan.

Reinterpretasi ayat Al-Qur'an dalam kajian ini dimaknai sebagai upaya mengembangkan pemahaman terhadap pesan moral dan relevansi penerapan ayat sesuai dengan konteks kehidupan kontemporer tanpa mengubah teks maupun mengabaikan makna dasarnya. Rahman (1982) melalui teori *double movement* mengajukan pendekatan penafsiran dengan dua gerakan, yaitu bergerak dari persoalan kontemporer menuju konteks historis turunnya ayat untuk menemukan prinsip moral yang bersifat umum, kemudian mengembalikan prinsip tersebut ke dalam konteks kehidupan masa kini. Sejalan dengan itu, Saeed (2006, 2014) mengembangkan pendekatan kontekstualis yang menekankan pentingnya memahami hubungan antara pesan etis-hukum Al-Qur'an dan konteks sosial penerapannya. Saeed juga membedakan tingkatan nilai Al-Qur'an, mulai dari nilai yang bersifat fundamental hingga nilai yang berkaitan dengan implementasi dan instruksi. Sementara itu, al-Farmawi (1977) melalui metode tafsir tematik (*maudhu'i*) menawarkan prosedur sistematis dalam menghimpun dan menganalisis ayat-ayat berdasarkan tema tertentu dengan memperhatikan hubungan antarayat, sebab turunnya ayat, dan *munasabah*. Ketiga pendekatan tersebut saling melengkapi, yakni tafsir tematik digunakan untuk mengidentifikasi ayat-ayat yang relevan, pendekatan *double movement* membantu menemukan prinsip moral universal, sedangkan pendekatan kontekstualis menjadi dasar untuk menghubungkan prinsip tersebut dengan kebutuhan pengelolaan pendidikan tinggi. Dengan demikian, reinterpretasi tidak dimaksudkan untuk menghasilkan penafsiran tunggal, melainkan merumuskan relevansi nilai-nilai Al-Qur'an sebagai landasan konseptual dalam membangun karakter kewarganegaraan.

Karakter kewarganegaraan berkaitan dengan kualitas moral, sikap, dan perilaku individu dalam menjalankan hak serta kewajibannya sebagai anggota masyarakat dan warga negara. Marshall (1950) memandang kewarganegaraan sebagai keanggotaan penuh dalam komunitas politik yang mencakup hak-hak sipil, politik, dan sosial. Dalam perkembangan pendidikan kewarganegaraan, Banks (2008) menekankan pentingnya membangun keseimbangan antara persatuan dan keberagaman melalui pengembangan pengetahuan, nilai, dan keterampilan untuk berpartisipasi dalam masyarakat majemuk. Sementara itu, Westheimer dan Kahne (2004) mengidentifikasi tiga orientasi kewarganegaraan, yaitu warga negara yang bertanggung jawab secara pribadi, partisipatif, dan berorientasi pada keadilan sosial. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa karakter kewarganegaraan tidak cukup diwujudkan melalui kepatuhan terhadap norma dan kewajiban formal, tetapi juga memerlukan kesadaran moral, partisipasi sosial, serta keberpihakan terhadap keadilan. Hal ini sejalan dengan konsep pendidikan karakter Lickona (1991), yang menempatkan karakter sebagai kesatuan antara pengetahuan moral (*moral knowing*), perasaan moral (*moral feeling*), dan tindakan moral (*moral action*). Dalam konteks pendidikan Islam, pendidikan karakter juga memiliki relevansi terhadap pengembangan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Gozali et al. (2024), melalui kajian mengenai implikasi dan implementasi

pendidikan karakter dalam pengembangan bidang pendidikan Islam, memberikan perspektif bahwa pendidikan karakter perlu diperhatikan sebagai bagian dari proses pengembangan pendidikan Islam.

Dalam konteks Indonesia, pembentukan karakter kewarganegaraan memiliki keterkaitan erat dengan hubungan antara nilai keagamaan, demokrasi, dan kehidupan masyarakat yang plural. Hefner (2000) menjelaskan kontribusi Islam sipil dalam perkembangan demokratisasi di Indonesia, sedangkan Azra, Afrianty, dan Hefner (2007) mengkaji peran pesantren dan madrasah dalam mengembangkan nilai-nilai kebangsaan dan kewarganegaraan demokratis. Hoon (2017) juga menempatkan multikulturalisme religius sebagai salah satu kerangka penting dalam memahami dan mengelola keberagaman masyarakat Indonesia. Berdasarkan perspektif tersebut, karakter kewarganegaraan dalam kajian ini dipahami sebagai disposisi moral yang tercermin melalui sikap amanah dan adil, kemampuan bekerja sama, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta penghargaan terhadap perbedaan secara toleran dan egaliter. Karakter tersebut tidak hanya berorientasi pada pembentukan individu yang memiliki kesadaran sebagai warga negara, tetapi juga pada kemampuan membangun kehidupan bersama yang demokratis, inklusif, dan berkeadilan berdasarkan nilai-nilai Al-Qur'an.

Pembentukan karakter kewarganegaraan di perguruan tinggi memerlukan pendekatan manajerial karena internalisasi nilai tidak berlangsung hanya melalui penyampaian materi pembelajaran, tetapi juga melalui kebijakan, praktik kepemimpinan, dan interaksi sosial dalam lingkungan institusi. Bush (2011) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan berkaitan dengan proses pengaturan dan pengelolaan organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif kepemimpinan pendidikan, Leithwood, Harris, dan Hopkins (2008) menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan menetapkan arah organisasi, mengembangkan kapasitas sumber daya manusia, dan membangun kondisi organisasi yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Sementara itu, Schein (2010) memandang budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar, nilai, dan artefak yang berkembang serta memengaruhi perilaku anggota organisasi. Tierney (1988) menambahkan bahwa budaya organisasi perguruan tinggi terbentuk melalui interaksi antara misi, lingkungan, sosialisasi, informasi, strategi, dan kepemimpinan institusi.

Bertolak dari perspektif tersebut, manajemen pendidikan Islam di perguruan tinggi dalam kajian ini dianalisis melalui tiga ranah yang saling berhubungan. Pertama, manajemen kurikulum, yang mencakup perencanaan tujuan dan capaian pembelajaran, pengembangan materi, pelaksanaan pembelajaran, serta asesmen yang mengintegrasikan nilai-nilai karakter kewarganegaraan, termasuk melalui kurikulum tersembunyi (*hidden curriculum*). Kedua, kepemimpinan dan tata kelola, yang berkaitan dengan penerjemahan nilai-nilai tersebut ke dalam kebijakan institusi, proses pengambilan keputusan, partisipasi warga kampus, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya. Ketiga, budaya akademik, yang tercermin dalam pola interaksi, kebiasaan, norma, dan praktik kehidupan kampus yang mendorong keadilan, kolaborasi, musyawarah, serta penghormatan terhadap keberagaman. Ketiga ranah ini diposisikan sebagai satu kesatuan mekanisme institusional: kurikulum memberikan arah nilai yang diajarkan, kepemimpinan dan tata kelola memastikan nilai tersebut diwujudkan dalam kebijakan dan praktik kelembagaan,

sedangkan budaya akademik membentuk konsistensi internalisasi nilai dalam kehidupan sehari-hari warga perguruan tinggi.

Kerangka tersebut memiliki keterkaitan dengan moderasi beragama dan ketahanan ideologi sebagai orientasi pembentukan karakter kewarganegaraan di lingkungan perguruan tinggi Islam. Kementerian Agama RI (2019) merumuskan moderasi beragama melalui empat indikator utama, yaitu komitmen kebangsaan, toleransi, antikekerasan, dan akomodasi terhadap tradisi lokal. Keempat indikator tersebut menunjukkan bahwa moderasi beragama tidak hanya berkaitan dengan pemahaman keagamaan yang seimbang, tetapi juga berhubungan dengan sikap kebangsaan, penghormatan terhadap perbedaan, dan kemampuan hidup berdampingan secara damai. Adapun ketahanan ideologi dalam kajian ini dipahami sebagai kapasitas individu dan komunitas akademik untuk mempertahankan komitmen terhadap nilai-nilai kebangsaan, sekaligus memiliki kemampuan berpikir kritis dalam menyikapi berbagai gagasan dan narasi yang berkembang, khususnya yang mengarah pada eksklusivisme, intoleransi, dan kekerasan. Dalam kerangka penelitian ini, moderasi beragama dan ketahanan ideologi tidak ditempatkan sebagai variabel yang diukur secara empiris, melainkan sebagai orientasi konseptual yang memperkuat relevansi nilai karakter kewarganegaraan dalam pengelolaan pendidikan Islam di perguruan tinggi. Oleh karena itu, integrasi nilai-nilai Al-Qur'an ke dalam kurikulum, kepemimpinan dan tata kelola, serta budaya akademik diharapkan dapat menjadi landasan pengembangan model manajemen pendidikan Islam yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik dan penguatan religiusitas, tetapi juga pada pembentukan warga kampus yang demokratis, toleran, bertanggung jawab, dan memiliki komitmen kebangsaan.

METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif, yang berfokus pada makna dan konteks (Creswell, 2014). Jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian kepustakaan (*library research*) dengan metode analisis isi (*content analysis*) terhadap teks tafsir (Krippendorff, 2018). Pendekatan ini dipilih karena objek telaah berupa teks yang menuntut pemahaman mendalam atas makna, konteks turunnya ayat, dan perbedaan pembacaan antarmufasir.

Data primer berupa teks Al-Qur'an beserta terjemahan resmi (Kementerian Agama RI, 2012) dan kitab tafsir rujukan, yaitu Jami' al-Bayan karya al-Thabari (2001), Tafsir al-Qur'an al-'Azhim karya Ibn Katsir (1999), al-Jami' li Ahkam al-Qur'an karya al-Qurthubi (2006), dan Tafsir Al-Mishbah karya Shihab (2002). Pemilihan keempatnya mewakili tradisi riwayat, hukum dan fikih, serta tafsir kontemporer berbahasa Indonesia. Data sekunder berupa artikel jurnal, buku, dan peraturan perundang-undangan yang relevan.

Prosedur analisis ditempuh dalam enam langkah yang mengadaptasi langkah tafsir tematik (al-Farmawi, 1977) dan analisis isi (Krippendorff, 2018). Langkah pertama menetapkan unit analisis, yaitu empat ayat kunci yang telah diidentifikasi pada literatur. Langkah kedua menelusuri konteks turunnya ayat dan korelasinya dengan ayat sebelum dan sesudahnya. Langkah ketiga membandingkan penafsiran lintas kitab. Langkah keempat mengodekan tema secara deduktif, berdasarkan konsep amanah, keadilan, kerja sama, musyawarah, dan keberagaman, serta secara induktif dari temuan tafsir. Langkah kelima menarik inferensi prinsip moral dengan gerakan ganda (Rahman, 1982) dan membedakan

lapis substantif dari lapis implementasional (Saeed, 2006). Langkah keenam menerjemahkan prinsip tersebut menjadi indikator pada tiga ranah manajemen.

Keabsahan temuan diupayakan melalui triangulasi sumber tafsir, pencatatan jejak keputusan pengodean (*audit trail*), dan penelaahan sejawat dengan pembimbing (Lincoln & Guba, 1985). Refleksivitas dijaga dengan mencatat asumsi yang memengaruhi pembacaan, mengingat latar keilmuan dan keyakinan keagamaan peneliti dapat memengaruhi penafsiran. Kajian ini tidak mengumpulkan data lapangan, sehingga seluruh rumusan indikator dan proposisi bersifat konseptual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Reinterpretasi Nilai-Nilai Kewarganegaraan dalam Al-Qur'an

Reinterpretasi QS. An-Nisa: 58: Amanah dan Adil:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

> *"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil" (QS. An-Nisa: 58).*

Ayat ini terletak dalam rangkaian ayat tentang penataan kehidupan umat pada surah Madaniyah dan disusul perintah menaati Allah, Rasul, dan pemegang urusan pada ayat berikutnya. Letak tersebut menunjukkan bahwa amanah dan keadilan bukan sekadar etika pribadi, melainkan syarat bagi penggunaan otoritas. Riwayat sebab turun yang dikutip dalam literatur tafsir mengaitkan ayat dengan peristiwa penyerahan kembali kunci Ka'bah kepada Utsman bin Thalhah setelah pembebasan Makkah (Ibn Katsir, 1999; al-Qurthubi, 2006). Para mufasir menegaskan bahwa pelajaran ayat bersifat umum, sesuai kaidah bahwa pelajaran diambil dari keumuman lafaz, bukan dari kekhususan sebab.

Al-Thabari (2001) cenderung memahami ayat sebagai perintah kepada pemegang urusan publik agar menunaikan hak rakyat dan memutuskan perkara dengan adil, sedangkan Ibn Katsir (1999) memaknai amanat mencakup seluruh tanggung jawab, baik terhadap Allah maupun terhadap sesama. Shihab (2002) menekankan bahwa amanat bermakna luas, meliputi apa pun yang dipercayakan, dan bahwa adil berarti menempatkan sesuatu pada tempatnya. Pembacaan ini sejalan dengan hadis riwayat al-Bukhari yang mengingatkan kehancuran apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya.

Dari pembacaan tersebut dapat ditarik tiga prinsip moral. Pertama, wewenang adalah titipan, bukan hak milik. Kedua, titipan itu diserahkan kepada pihak yang berhak dan layak, sehingga kompetensi dan kepatutan menjadi ukuran. Ketiga, keputusan harus adil, baik dalam isi maupun dalam prosedur. Bentuk penerapan pada masa turunnya ayat, misalnya penyerahan kunci atau pengadilan, terikat zaman. Pada perguruan tinggi, padanan kontemporernya berupa jabatan akademik, anggaran, data mahasiswa, dan penilaian hasil belajar. Nilai yang diturunkan adalah amanah dan adil.

Reinterpretasi QS. Al-Ma'idah: 2: Ta'awun Beretika:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

"Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan" (QS. Al-Ma'idah: 2).

Ayat ini berada pada surah Madaniyah dan berbicara dalam konteks penghormatan terhadap syiar Allah serta sikap terhadap kaum yang pernah menghalangi umat Islam dari Masjidilharam. Kalimat sebelumnya dalam ayat yang sama melarang kebencian terhadap suatu kaum mendorong perbuatan melampaui batas. Konteks ini penting karena perintah tolong-menolong dirangkai dengan larangan mengikuti dorongan emosi kelompok, sehingga solidaritas ditempatkan di bawah kendali etika (Shihab, 2002).

Mufasir memaknai kebajikan (*al-birr*) sebagai segala bentuk kebaikan dan takwa sebagai penjagaan diri dari yang dilarang, sedangkan dosa dan permusuhan menjadi batas yang tidak boleh dikerjasamakan (al-Thabari, 2001; Ibn Katsir, 1999). Struktur ayat yang memuat perintah dan larangan sekaligus menegaskan bahwa kerja sama dinilai dari tujuan dan akibatnya, bukan dari kedekatan kelompok. Hadis tentang menolong saudara yang berbuat zalim dengan mencegahnya berbuat zalim (riwayat al-Bukhari) menguatkan pembacaan tersebut.

Prinsip moral yang ditarik adalah solidaritas berbasis tujuan baik, adanya batas etis bagi kerja sama, dan keharusan mengendalikan afiliasi serta emosi agar tidak mengalahkan keadilan. Nilai yang diturunkan adalah ta'awun beretika. Dalam perguruan tinggi, nilai ini mendasari kemitraan, kolaborasi riset, dan pengabdian kepada masyarakat, sekaligus menjadi dasar penolakan terhadap kolusi, nepotisme, dan kerja sama dalam kecurangan akademik.

Reinterpretasi QS. Asy-Syura: 38: Syura:

وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

"...dan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka" (QS. Asy-Syura: 38).

Ayat ini termasuk surah Makkiyah dan menyebut musyawarah sebagai salah satu ciri orang beriman, bersama memenuhi seruan Tuhan, mendirikan salat, dan menginfakkan rezeki. Tafsir klasik mencatat riwayat bahwa ayat berkaitan dengan kebiasaan kaum Anshar yang bermusyawarah sebelum kedatangan Nabi ke Madinah (al-Qurthubi, 2006). Letaknya di antara ibadah ritual dan ibadah sosial memberi isyarat bahwa musyawarah dipandang sebagai praktik bernilai ibadah dan bukan sekadar prosedur administratif (Shihab, 2002).

Rumusan ayat bersifat ringkas dan tidak menetapkan mekanisme tertentu. Ayat lain, yaitu QS. Ali 'Imran: 159, melengkapi dengan perintah bermusyawarah yang diikuti keputusan tegas dan tawakal, sehingga musyawarah tidak dimaksudkan untuk menunda keputusan. Dengan kerangka Saeed (2006), musyawarah merupakan nilai fundamental, sedangkan senat, rapat, atau forum daring merupakan bentuk implementasional yang dapat dirancang sesuai zaman.

Prinsip moral yang ditarik adalah urusan bersama diputuskan secara deliberatif, bentuk musyawarah terbuka bagi ijtihad kelembagaan, dan musyawarah berujung pada keputusan yang dipertanggungjawabkan. Nilai yang diturunkan adalah syura, yaitu partisipasi dan deliberasi, yang di perguruan tinggi berkaitan dengan cara forum akademik dan senat mengambil keputusan serta cara kurikulum ditinjau bersama pemangku kepentingan.

Reinterpretasi QS. Al-Hujurat: 13: Ta'aruf:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ

"Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sungguh, yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa" (QS. Al-Hujurat: 13).

Ayat ini termasuk surah Madaniyah dan ditujukan kepada seluruh manusia, bukan hanya orang beriman. Riwayat sebab turun yang disebut dalam tafsir mengaitkannya dengan peristiwa yang menyoal kebanggaan nasab dan status sosial, antara lain yang melibatkan Abu Hind dan Bilal bin Rabah (Ibn Katsir, 1999; al-Qurthubi, 2006). Ayat menyatakan bahwa keragaman bangsa dan suku dimaksudkan agar manusia saling mengenal, sedangkan ukuran kemuliaan adalah ketakwaan. Pesan senada terdengar pada khutbah perpisahan Nabi tentang tidak adanya keutamaan Arab atas non-Arab kecuali dengan takwa (riwayat Ahmad).

Shihab (2002) menafsirkan *ta'aruf* sebagai saling mengenal yang berujung pada saling belajar dan saling memberi manfaat, bukan sekadar mengetahui. Prinsip moral yang ditarik adalah kesetaraan martabat, keragaman sebagai sarana perjumpaan dan bukan sumber hierarki, dan ukuran kemuliaan yang bersifat moral, bukan identitas bawaan. Nilai yang diturunkan adalah ta'aruf dan toleransi. Pada konteks Indonesia, nilai ini bersesuaian dengan upaya mengelola keberagaman melalui kerangka multikulturalisme religius (Hoon, 2017) dan dengan keseimbangan persatuan serta keberagaman dalam pendidikan kewarganegaraan (Banks, 2008).

Matriks Nilai Karakter Kewarganegaraan Hasil Reinterpretasi

Hasil pembacaan keempat ayat dirangkum pada Tabel 1. Kolom prinsip moral memuat lapis substantif yang relatif tetap, sedangkan kolom bentuk penerapan memuat lapis implementasional yang dapat berubah mengikuti konteks (Saeed, 2006).

Tabel 1. Matriks Nilai Karakter Kewarganegaraan Hasil Reinterpretasi

Ayat	Nilai	Prinsip Moral (Lapis Substantif)	Bentuk Penerapan (Lapis Implementasional)
QS. An-Nisa: 58	Amanah dan adil	Wewenang adalah titipan; diserahkan kepada yang layak; keputusan adil dalam isi dan prosedur	Akuntabilitas; rekrutmen dan promosi berbasis kompetensi; keadilan prosedural dalam penilaian
QS. Al-Ma'idah: 2	Ta'awun beretika	Solidaritas berbasis kebaikan; ada batas etis; emosi kelompok tidak boleh mengalahkan keadilan	Kemitraan; kolaborasi riset dan pembelajaran; pengabdian masyarakat; integritas akademik
QS. Asy-Syura: 38	Syura (partisipasi dan deliberasi)	Urusan bersama diputuskan deliberatif; bentuk terbuka bagi ijtihad; diakhiri keputusan yang dipertanggungjawabkan	Senat dan forum keputusan; peninjauan kurikulum partisipatif; budaya dialog
QS. Al-Hujurat: 13	Ta'aruf dan toleransi	Kesetaraan martabat; keragaman sebagai sarana perjumpaan; kemuliaan diukur secara moral	Kebijakan non-diskriminasi; muatan moderasi; ruang perjumpaan lintas kelompok

Sumber: Olahan peneliti (2026)

Integrasi Nilai Karakter Kewarganegaraan dalam Tiga Ranah Manajemen Pendidikan Islam

Nilai pada Tabel 1 diterjemahkan menjadi dua belas indikator pada tiga ranah manajemen, sebagaimana pada Tabel 2. Indikator disusun sebagai penanda yang dapat diamati melalui dokumen, wawancara, dan observasi pada tahap penelitian lapangan.

Tabel 2. Indikator Manajemen Turunan Nilai pada Tiga Ranah

Nilai	Kurikulum	Kepemimpinan dan Tata Kelola	Budaya Akademik
Amanah dan adil	1. Capaian pembelajaran dan rubrik asesmen yang terbuka; keadilan prosedural dalam penilaian	5. Laporan akuntabilitas terbuka; rekrutmen dan promosi berbasis kompetensi	9. Kejujuran akademik dan keteladanan pimpinan serta dosen; sanksi yang konsisten
Ta'awun beretika	2. Pembelajaran kolaboratif dan layanan masyarakat dengan batas integritas akademik	6. Kemitraan eksternal dengan kode etik dan pengelolaan konflik kepentingan	10. Kebiasaan kolaborasi lintas program dan komunitas riset
Syura	3. Peninjauan kurikulum bersama dosen, mahasiswa, dan pemangku kepentingan; diskusi deliberatif	7. Forum keputusan partisipatif dengan jejak keputusan terdokumentasi	11. Tradisi dialog dan perbedaan pendapat yang aman
Ta'aruf dan toleransi	4. Muatan moderasi dan keberagaman; studi kasus lintas identitas; keterpaduan PAI dan kewarganegaraan	8. Kebijakan non-diskriminasi dan layanan setara	12. Ruang perjumpaan lintas kelompok; respons terhadap ujaran kebencian dan paham eksklusif

Sumber: Olahan peneliti (2026)

Pada ranah kurikulum, nilai amanah dan adil tampak pada keterbukaan capaian pembelajaran dan rubrik penilaian serta keadilan prosedural dalam asesmen. Nilai ta'awun tampak pada pembelajaran kolaboratif dan proyek layanan masyarakat yang dibatasi integritas akademik. Nilai syura tampak pada pelibatan dosen, mahasiswa, dan pemangku kepentingan dalam peninjauan kurikulum serta pada metode diskusi deliberatif. Nilai ta'aruf tampak pada muatan moderasi dan keberagaman serta pada keterpaduan mata kuliah pendidikan agama Islam dan kewarganegaraan. Pada fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, keempat nilai itu dapat dibaca sebagai kriteria mutu, bukan sebagai mata kuliah tambahan.

Pada ranah kepemimpinan dan tata kelola, amanah dan adil diterjemahkan menjadi akuntabilitas, laporan yang terbuka, serta rekrutmen dan promosi berbasis kompetensi. Ta'awun diterjemahkan menjadi kemitraan eksternal yang dilengkapi kode etik dan pengelolaan konflik kepentingan. Syura diterjemahkan menjadi forum keputusan partisipatif yang jejak keputusannya terdokumentasi. Ta'aruf diterjemahkan menjadi kebijakan non-diskriminasi dan layanan yang setara bagi mahasiswa dan tenaga kependidikan dari beragam latar. Keteladanan pimpinan berfungsi sebagai penghubung antara nilai yang dinyatakan dan nilai yang dipraktikkan (Leithwood et al., 2008).

Pada ranah budaya akademik, nilai tampak pada tiga tingkat budaya menurut Schein (2010), yaitu artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Kejujuran akademik dan sanksi yang konsisten merupakan artefak dari amanah dan adil. Komunitas riset lintas program merupakan artefak dari ta'awun. Tradisi dialog dan perbedaan pendapat yang aman

merupakan artefak dari syura. Ruang perjumpaan lintas kelompok serta respons kampus terhadap ujaran kebencian dan paham eksklusif merupakan artefak dari ta'aruf. Dengan membaca budaya melalui artefak dan keteladanan, perguruan tinggi dapat menilai sejauh mana nilai benar-benar dihayati.

Analisis dan Sintesis Model Konseptual

Keempat nilai tidak berdiri sebagai daftar yang terpisah. Amanah dan adil berfungsi sebagai fondasi karena menetapkan syarat legitimasi wewenang. Syura berfungsi sebagai mekanisme karena menetapkan cara urusan bersama diputuskan. Ta'awun beretika berfungsi sebagai relasi karena mengatur cara pihak-pihak bekerja sama dan memberi batas pada solidaritas. Ta'aruf berfungsi sebagai orientasi inklusi karena menetapkan bahwa keragaman dikelola sebagai sarana perjumpaan. Keterkaitan ini tampak pula pada teks, misalnya QS. Al-Ma'idah: 2 yang melarang kebencian menggeser keadilan, sehingga menghubungkan nilai ta'awun dengan nilai adil pada QS. An-Nisa: 58, dan QS. Al-Hujurat: 13 yang menetapkan ukuran moral sebagai dasar penghargaan, sehingga menghubungkan ta'aruf dengan keadilan dalam penilaian.

Penerapan gerakan ganda memperlihatkan bahwa setiap ayat memuat lapis substantif dan lapis implementasional. Lapis substantif, seperti wewenang sebagai titipan atau kesetaraan martabat, relatif tetap lintas zaman. Lapis implementasional, seperti bentuk forum musyawarah atau mekanisme rekrutmen, dirancang mengikuti konteks lembaga. Pembedaan ini memberi dua konsekuensi. Pertama, indikator manajemen pada Tabel 2 sah sebagai penerjemahan nilai tanpa mengubah teks. Kedua, indikator tersebut tidak boleh diklaim sebagai satu-satunya tafsir, sehingga perlu dikonfirmasi dan disempurnakan melalui telaah praktik di lapangan dan validasi pakar.

Empat indikator moderasi beragama (Kementerian Agama RI, 2019) beririsan secara konseptual dengan nilai Qur'ani yang dirumuskan, sebagaimana pada Tabel 3. Keterkaitan itu bersifat dugaan konseptual yang perlu diuji, bukan hubungan sebab-akibat yang telah terbukti.

Tabel 3. Irisan Konseptual Nilai Qur'ani dan Indikator Moderasi Beragama

Indikator Moderasi Beragama	Nilai Qur'ani yang Beririsan	Alasan Konseptual
Komitmen kebangsaan	Amanah dan adil	Wewenang dan kepercayaan publik dijalankan secara adil dan bertanggung jawab
Toleransi	Ta'aruf	Kesetaraan martabat dan keterbukaan terhadap perbedaan
Antikekerasan	Syura; ta'awun be-retika	Perbedaan diselesaikan melalui musyawarah; kerja sama dalam permusuhan dilarang
Akomodasi terhadap tradisi lokal	Ta'aruf	Keragaman suku dan bangsa dipandang sebagai sarana saling mengenal; perlu diuji pada konteks lapangan

Sumber: Olahan peneliti (2026)

Tabel 4 memperlihatkan posisi kajian ini terhadap lima karya acuan. Fondasi normatif tentang hubungan Al-Qur'an dan kewarganegaraan sudah cukup banyak dibahas, sehingga kajian ini memanfaatkannya sebagai titik berangkat dan tidak memulai dari nol. Kajian yang menyentuh aspek manajerial cenderung membicarakan nilai Al-Qur'an secara umum, belum secara khusus nilai kewarganegaraan. Klaim tentang manfaat pemahaman kritis dan

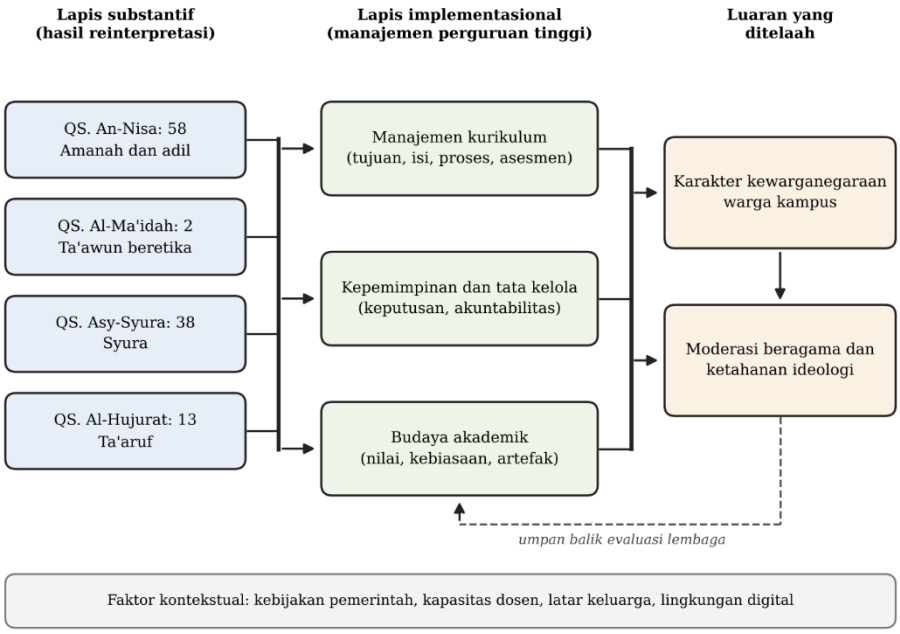
moderasi umumnya masih konseptual dan belum ditelaah pada praktik institusi. Rangkuman ini disusun berdasarkan telaah peneliti terhadap ringkasan artikel dan perlu diperdalam dengan pembacaan penuh pada tahap penyusunan disertasi.

Tabel 4. Posisi Kajian terhadap Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Fokus Kajian	Celah dan Posisi Kajian Ini
Hasanah (2026)	Ayat kunci kewarganegaraan dan penguatan nasionalisme berbasis nilai Qur'ani	Masih wacana; belum menyentuh tata kelola perguruan tinggi
Muchlisin (2025)	PAI di perguruan tinggi; kebebasan beragama dan moderasi	Belum mengintegrasikan nilai kewarganegaraan Qur'ani ke sistem manajemen
Hidayatullah, Nasyar, & Rudjikartawi (2025)	Reinterpretasi dan adaptasi pendidikan Islam; nilai Al-Qur'an pada aspek manajemen lembaga	Belum spesifik pada karakter kewarganegaraan
Arifuddin (2025)	Reinterpretasi kontekstual untuk membumikan nasionalisme	Belum menjadi model pengelolaan operasional
Charles (2024)	Pemahaman kritis-analitis dan tajdid; ketahanan terhadap paham radikal	Klaim masih konseptual; belum dikaitkan dengan manajemen

Sumber: Olahan peneliti (2026)

Sintesis hasil dan analisis dirumuskan dalam model konseptual pada Gambar 1. Reinterpretasi ayat menghasilkan nilai pada lapis substantif. Nilai itu diterjemahkan oleh manajemen pada tiga ranah. Luaran yang ditelaah adalah karakter kewarganegaraan warga kampus serta moderasi beragama dan ketahanan ideologi, yang kembali menjadi umpan balik evaluasi lembaga. Faktor kontekstual berupa kebijakan pemerintah, kapasitas dosen, latar keluarga, dan lingkungan digital dapat memperkuat atau menghambat proses tersebut. Model ini menggambarkan hubungan yang ditelaah secara kualitatif, bukan hubungan sebab-akibat yang diuji secara statistik.



Gambar 1
Model Konseptual Reinterpretasi Ayat Kewarganegaraan dan Penguatan Manajemen Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi

Berdasarkan model tersebut, diajukan enam proposisi yang akan diuji pada penelitian lapangan:

Tabel 4. Proposisi Integrasi Nilai Karakter Kewarganegaraan dalam Manajemen Pendidikan Islam

No.	Proposisi	Fokus Integrasi
1	Nilai karakter kewarganegaraan yang diajarkan dalam kurikulum lebih dipercaya apabila praktik tata kelola dan budaya kampus konsisten dengan nilai itu.	Konsistensi kurikulum formal dan kurikulum tersembunyi
2	Wewenang yang dijalankan sebagai amanah, yang tampak pada akuntabilitas dan rekrutmen berbasis kompetensi, memperkuat keyakinan warga kampus terhadap keadilan lembaga.	Kepemimpinan, amanah, dan keadilan kelembagaan
3	Keputusan akademik yang diambil melalui musyawarah dengan pelibatan pihak terdampak dan jejak keputusan yang terdokumentasi lebih mudah diterima dan dilaksanakan.	Partisipasi, musyawarah, dan akuntabilitas keputusan
4	Kemitraan dan kolaborasi yang dilengkapi batas etis dan pengelolaan konflik kepentingan menjaga integritas akademik tanpa menghambat kerja sama.	Kolaborasi etis dan integritas akademik
5	Ruang perjumpaan lintas kelompok dan kebijakan non-diskriminasi memperkuat toleransi dan moderasi beragama di lingkungan kampus.	Budaya akademik inklusif dan moderasi beragama
6	Kapasitas dosen, kebijakan pemerintah, dan lingkungan digital menjadi faktor kontekstual yang memperkuat atau menghambat integrasi nilai pada ketiga ranah manajemen.	Faktor kontekstual dan keberhasilan integrasi nilai

.Keterbatasan Kajian

Kajian ini memiliki empat keterbatasan. Pertama, kajian bersifat kepustakaan sehingga indikator dan proposisi belum diuji pada praktik perguruan tinggi. Kedua, penafsiran bertumpu pada empat kitab tafsir terpilih dan belum mencakup seluruh khazanah tafsir. Ketiga, empat ayat kunci tidak menghabiskan seluruh ayat yang relevan dengan karakter kewarganegaraan. Keempat, pembacaan peneliti dapat dipengaruhi posisi keilmuan dan keyakinan pribadi, sehingga validasi oleh pakar tafsir dan manajemen pendidikan tinggi diperlukan pada tahap berikutnya.

KESIMPULAN

Reinterpretasi QS. An-Nisa: 58, Al-Ma'idah: 2, Asy-Syura: 38, dan Al-Hujurat: 13 menghasilkan empat nilai karakter kewarganegaraan, yaitu amanah dan adil, ta'awun beretika, syura, serta ta'aruf. Masing-masing nilai memiliki lapis substantif yang relatif tetap dan lapis implementasional yang dapat dirancang sesuai konteks lembaga. Keempat nilai dapat diterjemahkan menjadi dua belas indikator pada tiga ranah manajemen pendidikan Islam di perguruan tinggi, yaitu kurikulum, kepemimpinan dan tata kelola, serta budaya akademik. Analisis memperlihatkan bahwa amanah dan adil berfungsi sebagai fondasi, syura sebagai mekanisme, ta'awun beretika sebagai relasi, dan ta'aruf sebagai orientasi inklusi, serta bahwa nilai-nilai tersebut beririsan secara konseptual dengan indikator moderasi beragama. Kajian menghasilkan model konseptual dan enam proposisi yang menjembatani tafsir ayat kewarganegaraan dengan praktik pengelolaan perguruan tinggi Islam. Rumusan ini masih bersifat konseptual dan perlu diuji melalui studi kasus multisitus serta divalidasi oleh pakar pada tahap penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Farmawi, Abd al-Hayy. 1977. *Al-Bidayah fi al-Tafsir al-Maudhu'i*. Al-Hadharah al-Arabiyyah : Kairo.

Al-Qurthubi, Muhammad bin Ahmad. 2006. *Al-Jami' li Ahkam al-Qur'an*. Ed. Abdullah bin Abdul Muhsin al-Turki. Mu'assasah al-Risalah : Beirut.

Al-Thabari, Muhammad bin Jarir. 2001. *Jami' al-Bayan 'an Ta'wil Ay al-Qur'an*. Ed. Abdullah bin Abdul Muhsin al-Turki. Dar Hajr : Kairo.

Arifuddin. 2025. *Mimbar dan Merah Putih: Pendidikan Islam yang Membumikan Nasionalisme*. Pustaka Aksara. ISBN 978-623-161-538-1.

Azra, A., Afrianty, D., & Hefner, R. W. 2007. Pesantren and Madrasa: Muslim Schools and National Ideals in Indonesia. Dalam R. W. Hefner & M. Q. Zaman (Eds.), *Schooling Islam: The Culture and Politics of Modern Muslim Education*. Princeton University Press : Princeton.

Banks, J. A. 2008. Diversity, Group Identity, and Citizenship Education in a Global Age. *Educational Researcher*, 37(3), 129–139.

Bush, T. 2011. *Theories of Educational Leadership and Management* (4th ed.). SAGE : London.

Charles. 2024. Membangun Pemahaman Al-Qur'an yang Kritis dan Analitis. Dalam *Al-Qur'an dan Dinamika Pendidikan Islam Kontemporer* (hlm. 247–261). CV. Al-Haramain : Lombok.

Creswell, J. W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE : Thousand Oaks.

gozali, Imam Fauji, Aan Hasanah, & Bambang Samsul Arifin. (2024). Implikasi dan Implementasi Pendidikan Karakter dalam Pengembangan Bidang Pendidikan Islam. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, *13*(1), 72–76. Retrieved from https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/TEK/article/view/17553

Hasanah, R. 2026. Pendidikan Kewarganegaraan dalam Perspektif Al-Qur'an: Upaya Menguatkan Nasionalisme. *Pendekar: Jurnal Pendidikan*. [volume, nomor, dan halaman dilengkapi].

Hefner, R. W. 2000. *Civil Islam: Muslims and Democratization in Indonesia*. Princeton University Press : Princeton.

Hidayatullah, A., Nasyar, A., & Rudjikartawi, E. 2025. Islamic Education in the Development of Traditions and Educational Institutions. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 8(3), 215–230. https://doi.org/10.33648/ijoaser.v8i3.938.

Hoon, C. Y. 2017. Putting Religion into Multiculturalism: Conceptualising Religious Multiculturalism in Indonesia. *Asian Studies Review*, 41(3), 476–493.

Ibn Katsir, Ismail bin Umar. 1999. *Tafsir al-Qur'an al-'Azhim*. Ed. Sami bin Muhammad al-Salamah. Dar Thayyibah : Riyadh.

Kementerian Agama RI. 2012. *Al-Qur'an dan Tafsirnya* (Edisi yang Disempurnakan). Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an : Jakarta.

Kementerian Agama RI. 2019. *Moderasi Beragama*. Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI : Jakarta.

Krippendorff, K. 2018. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). SAGE : Thousand Oaks.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. 2008. Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.

Lickona, T. 1991. *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*. Bantam Books : New York.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. SAGE : Beverly Hills.

Marshall, T. H. 1950. *Citizenship and Social Class and Other Essays*. Cambridge University Press : Cambridge.

Muchlisin, I. 2025. *Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi*. Meta Nusantara.

Rahman, F. 1982. *Islam and Modernity: Transformation of an Intellectual Tradition*. University of Chicago Press : Chicago.

Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Sekretariat Negara : Jakarta.

Republik Indonesia. 2012. Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Sekretariat Negara : Jakarta.

Saeed, A. 2006. *Interpreting the Qur'an: Towards a Contemporary Approach*. Routledge : London.

Saeed, A. 2014. *Reading the Qur'an in the Twenty-First Century: A Contextualist Approach*. Routledge : London.

Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass : San Francisco.

Shihab, M. Quraish. 2002. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*. Lentera Hati : Jakarta.

Tierney, W. G. 1988. Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2–21.

Westheimer, J., & Kahne, J. 2004. What Kind of Citizen? The Politics of Educating for Democracy. *American Educational Research Journal*, 41(2), 237–269.

Copyright Holder :
© Afdhalul Madani *et al.* (2026).

First Publication Right :
© At-Tasyrih Jurnal Pendidikan dan Hukum Islam

This article is under: