

TESIS

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI POSITIF
PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS PESANTREN
DI SMP QUEEN AL FALAH 1
PLOSO MOJO KEDIRI**



Oleh:

SUTRIANI

NIM: 2311251002

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH. MUKHTAR SYAFAAT
(UIMSYA)
BLOKAGUNG BANYUWANGI
2025**



PRASYARAT GELAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI POSITIF PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS PESANTREN DI SMP QUEEN AL FALAH 1 PLOSO MOJO KEDIRI

TESIS

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan
Program Pascasarjana Pendidikan (M.Pd.)

Oleh :

SUTRIANI

NIM : 2311251002

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH. MUKHTAR SYAFAAT
(UIMSYA)
BLOKAGUNG BANYUWANGI
2025**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan Judul:

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGUATAN
BUDAYA ORGANISASI POSITIF PENDIDIKAN ISLAM
BERBASIS PESANTREN DI SMP QUEEN AL FALAH 1
PLOSO MOJO KEDIRI**

Telah Disetujui untuk Diajukan dalam Sidang Ujian Tesis

Pada tanggal 16 Juni 2025



Ketua Prodi

Dr. M. Bisri Ikhwan, Lc., M.Pd.
NIDN/2124068704

Mengetahui,

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, belonging to the supervisor.

Dr. Hj. Zulfi Zumala Dwi Andriani, MA
NIDN. 2122128401

PENGESAHAN PENGUJI

Tesis saudara Sutriani telah di Munaqosah Kepada
Dewan Penguji Tesis Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas KH.Mukhtar
Syafaat (UIMSya) Blokagung Banyuwangi pada tanggal:

(13 Juli 2025)

dan telah diterima serta disahkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Pendidikan dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.)

Tim penguji:

Ketua


Dr. Siti Aimah, S.Pd.I, M.Si.

NIDN.2101058001

Penguji I



Dr. Moh. Harun Al Rosid, M.Pd.I

NIDN.2129038601

Penguji II



Dr. Zulfi Zumala Dwi Andriani, SS., MA.

NIDN. 2122128401



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Moto:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”

(QS. Ar-Ra'd: 11)

Persembahan:

Bismillahirrahmanirrahim...

Dengan penuh kerendahan hati, kuangkat rasa syukur yang tak bertepi kepada Allah SWT-Zat yang menggenggam segala harap dan menyempurnakan setiap usaha. Kupersembahkan karya ini kepada:

Kedua Orang Tuaku, buat mak'e dan babe yang tercinta. Terima kasih atas cinta yang tak terdefinisi, doa yang tak pernah diminta dan tak pernah putus, serta setiap peluh dan air mata yang menjadi pupuk atas tumbuhnya cita dan harapan. Terimakasih atas dukungan dan motivasinya, yang selalu siap, tlaten untuk momong cucu kembarnya. Semoga Sehat selalu. Amin Ibu Mertuaku tercinta, sosok ibu tangguh yang menerima dan menyayangiku sepenuh hati. Dalam kelembutanmu, aku temukan kekuatan. Dalam doamu, aku merasa aman dan dimengerti. Untuk almarhum Bapak Mertuaku, meski raga tak lagi membersamai, jejak inspirasimu tetap hidup dalam setiap langkah keluarga ini, teladan dan kebaikanmu hidup dalam cerita yang dituturkan dan dikenang. Semoga Allah memberikan tempat terbaik-NYA. Buat Suamiku tercinta, menjadi istrimu adalah anugerah terindah yang Alloh berikan. Semoga ridhomu slalu menyertai setiap langkahku. Terimakasih atas semua dukungan, motivasi, do'a dan perhatiannya selama ini. Kedua Putri kembarku tersayang, kalian adalah hadiah terindah yang Allah titipkan. Dalam tawa kalian, Ibu menemukan semangat. Dalam tangis kalian, Ibu belajar untuk lebih kuat. Kalian adalah alasan terbesar mengapa Ibu tak pernah berpikir untuk menyerah. Terimakasih atas semua pengertiannya selama ini sayang. Tak lupa untuk mbak-mabakku, mas-mas cacak terima kasih atas dukungan, canda tawa, dan semangat yang tak pernah padam. Dan yang terakhir untuk semua guru dan teman seperjuangan di Ibnu Sina yang tidak

hanya menjadi teman kerja, tetapi keluarga dalam perjuangan. Terima kasih untuk tawa, kerjasama, dan semangat yang mengalir di antara deadline dan dinamika. Kalian membuktikan bahwa kerja bukan hanya soal tugas, tetapi juga soal makna kebersamaan.

Semoga karya ini tak sekedar menjadi tuntutan akademik, tetapi menjadi bagian dari ladang amal, pengingat perjuangan, dan pengukir jejak kecil di jalan ilmu. Jika ada kebaikan di dalamnya, semata karena pertolongan Allah. Jika ada kekurangan, itulah ruangku untuk terus belajar. *Allahumma taqabbal minni...*

**PERNYATAAN
KEASLIAN TESIS**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama	: Sutriani
NIM	: 2311251002
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Alamat Lengkap	: Parastembok, RT. 04, RW. 01 Desa Jambewangi Kecamatan Sempu Kabupaten Banyuwangi Provinsi Jawa Timur

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Banyuwangi, 15 Juni 2025
Yang Menyatakan,



Sutriani
NIM : 2311251002

ABSTRAK

Sutriani. 2025. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Penguatan Budaya Organisasi Positif Pendidikan Islam Berbasis Pesantren di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri. Tesis. Program Studi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi. Pembimbing: Dr.Hj. Zulfi Zumala Dwi Andriani,MA.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Positif, Pendidikan Islam, Pesantren.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan dan strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memperkuat budaya organisasi positif di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri, sebuah sekolah berbasis pesantren yang memiliki pertumbuhan signifikan meskipun dengan keterbatasan pelatihan formal. Budaya organisasi positif berbasis nilai-nilai Islam seperti ikhlas, amanah, dan berjama'ah menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman & Saldana yaitu: 1) reduksi data, 2) penyajian data, dan 3) penarikan kesimpulan/verifikasi. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MSDM di SMP Queen Al Falah 1 dilakukan melalui strategi yang kontekstual dan berbasis nilai, meliputi seleksi berbasis kesesuaian nilai, adaptasi budaya pesantren tanpa pelatihan formal, serta pembinaan kolektif melalui keteladanan dan loyalitas. Budaya organisasi positif tumbuh kuat melalui sinergi antara nilai-nilai kepesantrenan dan profesionalisme tenaga pendidik. Meskipun tidak mengandalkan pelatihan konvensional, keberhasilan sekolah ini dalam mempertahankan mutu SDM dan pencapaian peserta didik membuktikan bahwa budaya organisasi dapat menjadi alat strategis dalam pengembangan SDM. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan model manajemen SDM dalam penguatan budaya organisasi positif pendidikan Islam berbasis pesantren dan dapat menjadi rujukan bagi sekolah berbasis pesantren lainnya.

ABSTRACT

Sutriani. 2025. *Human Resource Management in Strengthening Positive Organizational Culture of Islamic Education Based on Islamic Boarding School at Queen Al Falah 1 Middle School Ploso Mojo Kediri*. Thesis. Postgraduate Study Program of Islamic Education Management. Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, KH. Mukhtar Syafaat University (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi. Advisor: Dr.Hj. Zulfi Zumala Dwi Andriani, MA.

Keywords: Human Resource Management, Positive Organizational Culture, Islamic Education, Islamic Boarding School.

This study aims to analyze the implementation and strategies of human resource management (HRM) in strengthening a positive organizational culture at Queen Al Falah 1 Middle School in Ploso Mojo, Kediri, a pesantren-based school that has experienced significant growth despite limited formal training. A positive organizational culture based on Islamic values such as sincerity, trustworthiness, and congregationalism is an important foundation for creating a harmonious and productive work environment.

This research used a qualitative approach with a case study research method. Data were collected through participant observation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis techniques used the interactive model of Miles, Huberman & Saldana, namely: 1) data reduction, 2) data presentation, and 3) conclusion drawing/verification. Data validity was strengthened through triangulation of sources and techniques.

The research results show that HRD at Queen Al Falah 1 Middle School is implemented through contextual and values-based strategies, including value-aligned selection, adaptation to Islamic boarding school culture without formal training, and collective development through role models and loyalty. A positive organizational culture grows stronger through the synergy between Islamic boarding school values and the professionalism of the teaching staff. Although not relying on conventional training, this school's success in maintaining human resource quality and student achievement demonstrates that organizational culture can be a strategic tool in human resource development. These findings contribute to the development of a human resource management model in strengthening the positive organizational culture of Islamic boarding school-based education and can be a reference for other Islamic boarding school-based schools.

خلاصة

سوتراني، 2025. إدارة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية للتربية الإسلامية على أساس المدرسة الداخلية الإسلامية في مدرسة الملكة الفلاح 1 المتوسطة بلوسو موجو كديري. أطروحة برنامج الدراسات العليا في إدارة بلوكاجونج بانويوانجي (UIMSYA) جامعة مختار سيفات. KH. التربية الإسلامية. كلية التربية وتدريب المعلمين MA، المستشار: د.حج. زلفي زومالا دوي أندرياني.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية الإيجابية، التعليم الإسلامي، المدرسة الداخلية الإسلامية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية في مدرسة الملكة الفلاح الأولى الإعدادية في بلوسو موجو، كيديري، وهي مدرسة تعتمد على المعاهد الدينية الداخلية وشهدت نموًا ملحوظًا رغم محدودية التدريب الرسمي. تُعدّ الثقافة التنظيمية الإيجابية القائمة على القيم الإسلامية، كالصدق والأمانة والالتزام، أساسًا هامًا لخلق بيئة عمل متناغمة ومنتجة.

اعتمد هذا البحث على منهج نوعي قائم على دراسة الحالة. جُمعت البيانات من خلال الملاحظة بالمشاركة، والمقابلات المعمقة، والتوثيق. استخدمت تقنيات تحليل البيانات نموذج (مايلز وهوبرمان وسالدانا التفاعلي، وهي: ١ (اختزال البيانات، ٢ (عرض البيانات، ٣ استخلاص النتائج والتحقق منها. وعُززت صحة البيانات من خلال التثليث بين المصادر والتقنيات.

تشير نتائج الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية في مدرسة الملكة الفلاح الأولى المتوسطة، تُطبق من خلال استراتيجيات سياقية وقائمة على القيم، بما في ذلك الاختيار المتوافق مع القيم والتكيف مع ثقافة المدارس الداخلية الإسلامية دون تدريب رسمي، والتطوير الجماعي من خلال القدوة والولاء. وتنمو الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال التآزر بين قيم المدارس الداخلية الإسلامية واحترافية هيئة التدريس. ورغم عدم اعتماد المدرسة على التدريب التقليدي، إلا أن نجاحها في الحفاظ على جودة الموارد البشرية وتحصيل الطلاب يُظهر أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية. وتساهم هذه النتائج في تطوير نموذج لإدارة الموارد البشرية لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية للتعليم القائم على المدارس الداخلية الإسلامية، ويمكن أن تكون مرجعًا للمدارس الداخلية الإسلامية الأخرى.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur saya haturkan kepada Allah Swt. Yang maha pengasih lagi maha penyayang yang telah memberikan nikmat serta rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Sholawat teriring salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad Saw. Yang telah membawa kedamaian di bumi ini dan dinantikan syafa'atnya di hari kiamat. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, tesis ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. KH. Ahmad Hisyam Syafa'at, S.Sos.I., M.H. selaku Pengasuh Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi.
2. Dr. KH. Abdul Kholiq Syafa'at, M.A. selaku Ketua Senat Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi
3. Dr. H. Ahmad Munib Syafa'at, Lc., M.E.I. selaku Rektor Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung.
4. Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.
5. Dr.M. Bisri Ikhwan, Lc., M.Pd. selaku Ketua Prodi Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung.
6. Dr.Hj.Zulfi Zumala Dwi Andriani,MA selaku Dosen Pembimbing yang sangat telaten dan sabar dalam membimbing kami untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Seluruh Dosen Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung.
8. KH. Ahmad Hasby Munif Djazuli, S.Pd selaku Pengasuh Pondok Pesantren Queen Al Falah Ploso Mojo Kediri.
9. Ning Nadia Agustin Munif Djazuli selaku Jajaran Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Queen Al Falah Ploso Mojo Kediri.
10. Noval Firmansyah, S.Pd selaku Kepala Sekolah SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri.
11. Dan semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya demi terselesaikannya penulisan tesis ini.

Semoga Allah tetap memberikan kesehatan serta keselamatan kepada beliau semua *Amiin*. Penulis berharap kepada *Allah Azza Wajalla*, semoga tesis yang telah tersusun ini dapat memberikan manfaat. *Amiin Yarobbal Alamin*.

Banyuwangi, 15 Juni 2025

Sutriani

DAFTAR ISI

(Halaman)

Halaman Sampul Luar	
Halaman Sampul Dalam	
Halaman Prasyarat Gelar	i
Halaman Persetujuan Pembimbing	ii
Halaman Pengesahan Penguji.....	iii
Halaman Motto Dan Persembahan.....	iv
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis	v
Halaman Abstrak (Bahasa Indonesia)	vi
Halaman Abstrak (Bahasa Inggris).....	vii
Halaman Abstrak (Bahasa Arab).....	viii
Halaman Kata Pengantar	ix
Halaman Daftar Isi.....	x
Halaman Daftar Tabel	xii
Halaman Daftar Gambar	xiii
Halaman Daftar Lampiran.....	xiv
Halaman Transliterasi.....	xv

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	7
1.5 Definisi Istilah	9

BAB II LANDASAN TEORI..... 11

2.1 Teori-teori yang berkaitan dengan penelitian.....	11
2.2 Penelitian Terdahulu	35
2.3 Alur Pikir Penelitian	41

BAB III METODE PENELITIAN 42

3.1 Jenis Penelitian.....	42
3.2 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian	42
3.3 Kehadiran Peneliti	45
3.4 Subjek Penelitian (Informan).....	45
3.5 Data dan Sumber Data.....	46
3.6 Prosedur Pengumpulan Data.....	46

3.7 Keabsahan Data	48
3.8 Analisis Data	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Gambaran Data Lapangan	51
4.2 Verifikasi Data Lapangan	59
4.3 Pembahasan	80
BAB V PENUTUP	85
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Implikasi Penelitian	85
5.3 Keterbatasan Penelitian	86
5.4 Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	87
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	93
LAMPIRAN- LAMPIRAN	95
1. Kartu Bimbingan	91
2. Surat Pengantar Penelitian	96
3. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	97
4. Surat Keterangan Bebas Plagiasi dari Fakultas	98
5. Pedoman Wawancara	100
6. Transkrip Wawancara	103
7. Dokumentasi Penelitian	109

DAFTAR TABEL

(Halaman)

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	43
Tabel 3.2 Pembagian Informan	45
Tabel 3.3 Aspek Observasi	46
Tabel 4.1 Daftar Guru SMP Queen Al Falah 1	55
Tabel 4.2 Karakteristik Informan.....	57
Tabel 4.3 Kegiatan Pengembangan SDM SMP Queen Al Falah 1 Ploso	64

DAFTAR GAMBAR

	(Halaman)
Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian.....	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMP Queen Al Falah	53
Gambar 4.2 Informasi Lowongan Yayasan Al Muttaqien	62
Gambar 4.3 Kegiatan Ziaroh Maqom Masyayikh Al Falah Ploso	77

DAFTAR LAMPIRAN

	(Halaman)
Lampiran 1. Kartu Bimbingan	96
Lampiran 2. Surat Pengantar Penelitian	97
Lampiran 3. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	98
Lampiran 4. Surat Keterangan Bebas Plagiasi dari Fakultas	99
Lampiran 5. Pedoman Wawancara	100
Lampiran 6. Transkrip Wawancara	103
Lampiran 7. Dokumentasi Penelitian	109

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB - LATIN

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ṣa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ḍal	Ḍ	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	Ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	ge
ف	Fa	F	ef
ق	Qaf	Q	ki
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	el
م	Mim	M	em
ن	Nun	N	en

و	Wau	W	we
هـ	Ha	H	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	Y	ye

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor kunci dalam pembangunan nasional, termasuk di sektor pendidikan. Kualitas sumber daya manusia atau personalia harus terus dilatih dan dikembangkan agar bisa mencapai tujuan yang sudah di targetkan, baik dalam aspek akademik maupun dalam pembentukan karakter. Dalam konteks pendidikan, SDM mencakup guru dan para staf memiliki peran yang sangat strategis untuk mewujudkan lingkungan belajar yang baik, berkualitas, dan kondusif (Nurhasanah et al. 2024; Aimah, Al Rosid, and Nasih 2023). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi suatu hal yang sangat penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan, terutama dalam lembaga pendidikan islam berbasis pesantren.

Pesantren memiliki karakteristik unik sebagai institusi pendidikan yakni bukan hanya fokus pada segi akademik saja, akan tetapi pembentukan akhlak, spiritualitas, serta penguatan budaya positif yang berlandaskan nilai-nilai Islam (Khoirunnisak et al., 2023). Oleh karena itu, manajemen SDM dalam pesantren harus dirancang secara sistematis untuk mendukung penguatan budaya positif di lingkungan pendidikan. Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan sistem pengelolaan yang penting dalam suatu lembaga, termasuk lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren (Armstrong and Taylor 2023). Selain itu, budaya organisasi positif menjadi faktor utama dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif, produktif, serta mampu meningkatkan kualitas layanan pendidikan (Saraswati et al. 2024; Azeem et al. 2021).

Budaya organisasi positif dalam pendidikan Islam berbasis pesantren mencakup tiga hal penting yaitu ikhlas, amanah, berjama'ah (Tuala, 2020). selain itu, nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan keteladanan yang berlandaskan ajaran Islam. Budaya ini harus terus diperkuat melalui sistem manajemen SDM yang terstruktur dan berkelanjutan. Profesionalisme dalam bekerja merupakan salah satu prinsip yang harus ada bahkan diterapkan dalam pengelolaan SDM di lembaga pendidikan islam berbasis pesantren. Jika tenaga pendidik dan kependidikan memiliki profesionalisme tinggi dan dedikasi yang kuat, maka budaya positif dalam lembaga tersebut akan semakin kokoh dan berpengaruh terhadap perkembangan siswa bahkan lembaga (Susilowatik et al., 2024).

Landasan hukum yang menjadi dasar dalam penguatan sumber daya manusia (SDM) serta pembentukan budaya organisasi dalam pendidikan islam berbasis pesantren secara jelas tercantum dalam dua regulasi penting, yakni Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren (Saihu, 2020). Pasal 3 UU No. 20 Tahun 2003 ditegaskan bahwa pendidikan nasional memiliki fungsi untuk mengembangkan potensi peserta didik serta membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan di Indonesia tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik semata, tetapi juga berperan dalam pembentukan karakter dan jati diri peserta didik yang utuh.

Sementara itu, PMA No. 31 Tahun 2020 memberikan penekanan khusus terhadap peran pendidikan pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional yang memiliki keunikan dalam pendekatan dan tujuannya (Tabroni, 2024). Pendidikan pesantren bertujuan membentuk manusia yang berakhlak mulia, mandiri, dan mampu memberikan kontribusi nyata dalam kehidupan masyarakat. Amanat ini menunjukkan bahwa pendidikan pesantren tidak hanya menekankan pada pencapaian ilmu pengetahuan, tetapi juga menumbuhkan nilai-nilai spiritual, sosial, dan moral yang mendalam.

Kedua dasar hukum tersebut menegaskan pentingnya pengelolaan SDM yang terencana dan sistematis dalam lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren. Dalam konteks ini, penguatan budaya organisasi yang positif menjadi sangat esensial. Budaya organisasi yang dilandasi nilai-nilai islam akan membentuk lingkungan kerja yang harmonis, penuh keteladanan, serta mampu memperkuat semangat kolektif dan loyalitas tenaga pendidik. Oleh karena itu, sinergi antara pengembangan SDM yang efektif dengan pembentukan budaya organisasi yang kuat dan positif merupakan komponen strategis untuk mewujudkan lembaga pendidikan islam yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga bermakna secara spiritual dan sosial sebagaimana diamanatkan oleh regulasi yang berlaku.

Fenomena saat ini, tidak semua lembaga pendidikan islam berbasis pesantren memiliki sistem manajemen SDM yang terstruktur dengan baik. Salah satu fenomena yang menarik untuk dikaji adalah lembaga formal yang ada di PP Queen Al Falah Ploso Mojo Kediri. Pondok Pesantren Queen Al Falah merupakan salah satu Pondok Pesantren Al Falah Ploso yang berada dibawah asuhan KH.Ahmad

Hasby Munif Djazuli (Gus Ahmad). Beberapa lembaga pendidikan formal yang ada yakni SMP, SMA, SMK Queen Al Falah Ploso di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Al Muttaqien. Dari beberapa lembaga pendidikan formal yang ada setelah diobservasi awal ada salah satu lembaga yang menarik yakni SMP Queen Al Falah Ploso.

Sekolah swasta yang berbasis pondok pesantren dan merupakan sekolah terbesar di kota Kediri ini memiliki visi dan misi yang selaras dengan visi dan misi pondok pesantren. SMP Queen Al Falah Ploso Mojo Kediri sejak berdiri pada tahun 2017 sampai sekarang, sekolah ini terus berkembang pesat dengan jumlah siswa kurang lebih 2.500 siswa. Saat ini sekolah tersebut berkembang menjadi tiga cabang yakni SMP Queen Al Falah Ploso 1, SMP Queen Al Falah Ploso 2, dan SMP Queen Al Falah Ploso 3. Hal ini dikarenakan jumlah santri yang terus bertambah melebihi kuota setiap tahunnya memaksakan untuk membuat cabang.

Lembaga tersebut memiliki keunikan tersendiri yakni meskipun sekolah dibawah naungan pondok pesantren mayoritas guru yang mengajar disana berasal dari luar lingkungan pondok pesantren. Namun, mereka mampu menyesuaikan diri dengan baik terkait budaya pesantren. Budaya pesantren yang terlihat dan terasa di sekolah tersebut adalah semangat kebersamaan yang terbangun melalui kolaborasi, rasa kekeluargaan, dan kepedulian bahkan rasa memiliki terhadap lembaga. Semua elemen di dalamnya bersatu dalam menjalankan amanah, berjuang bersama untuk mewujudkan visi dan misi dengan orientasi pada nilai-nilai keberkahan. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kokoh dapat menjadi faktor kunci dalam adaptasi tenaga pendidik terhadap nilai-nilai pesantren. Dengan demikian, terlihat jelas bahwa sekolah sudah memiliki sebuah sistem pendidikan yang berkesinambungan dan adanya kekompakan yang kokoh antara sekolah dan pondok pesantren.

Masalah yang dikaji di sekolah ini adalah terkait dengan manajemen SDM dalam penguatan budaya positif pendidikan islam berbasis pesantren. Meskipun sekolah ini sudah sangat berkembang pesat, dari segi MSDM juga masih terus melakukan perbaikan. Berdasarkan observasi awal, wawancara bersama kepala sekolah menunjukkan bahwa aspek kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM sekolah tersebut masih bersifat terbatas tidak ada kegiatan *In House Training* (IHT) bahkan tidak pernah mendelegasikan guru untuk mengikuti pelatihan, hanya dari beberapa guru mengikuti mandiri pelatihan melalui platform daring sebagai kebutuhan

administrasi tanpa adanya program khusus yang berkelanjutan. Namun, menariknya kualitas SDM yang ada tetap mampu bersaing dan tidak tertinggal dibandingkan dengan sekolah lainnya. Hal ini tercermin dari berbagai indikator seperti jumlah siswa yang terus meningkat tanpa perlu melakukan promosi sama sekali, serta prestasi akademik dan non-akademik siswa yang cukup membanggakan dan berakhlakul karimah. Berdasarkan pengakuan kepala sekolah, karena sekolah tersebut sudah memiliki budaya organisasi positif yang telah mengakar di lingkungan sekolah.

Salah satu aspek yang perlu dikaji lebih lanjut adalah bagaimana SMP Queen Al Falah Ploso Kediri mampu mempertahankan budaya organisasi yang positif meskipun menghadapi keterbatasan dalam pelatihan SDM. Keberhasilan sekolah dalam membentuk budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai pesantren, tanpa adanya pelatihan formal yang terstruktur, menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah ada faktor lain yang berperan dalam keberhasilan adaptasi tenaga pendidik terhadap budaya pesantren.

Budaya organisasi yang positif juga dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik serta keberhasilan siswa di berbagai bidang akademik dan non-akademik. Keberadaan sistem kerja yang harmonis, nilai-nilai kebersamaan, serta lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi terhadap pencapaian sekolah yang semakin berkembang (Karman, 2020). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana budaya organisasi yang kuat dapat menjadi alat manajemen SDM yang efektif, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren. Dalam perspektif Islam, pentingnya pengelolaan SDM yang baik sejalan dengan prinsip yang ada di Al-Qur'an terkait dengan pentingnya kerja keras dan profesionalisme. Sebagaimana disebutkan dalam Surah Al-Mujadilah ayat 11:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

"Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat." (QS. Al-Mujadilah: 11)

Penafsiran terhadap Surah Al-Mujadilah ayat 11, Ibnu Katsir menegaskan bahwa kedudukan dan kemuliaan seseorang ditentukan

oleh dua hal utama, yaitu keimanan dan ilmu pengetahuan (Umar, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa proses peningkatan kualitas SDM, khususnya di lingkungan pendidikan berbasis pesantren, perlu diarahkan pada dua dimensi yang saling melengkapi yakni penguatan iman dan peningkatan ilmu. Keduanya harus berjalan beriringan agar terbentuk pribadi yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga kokoh secara spiritual.

Sementara itu, Quraish Shihab dalam *Tafsir Al-Misbah* menyoroti bahwa ayat ini memberikan penghormatan tinggi kepada mereka yang menempuh jalan ilmu (Susanti et al., 2024). Oleh karena itu, menurut beliau, pengembangan SDM tidak cukup hanya dilakukan melalui peningkatan kemampuan teknis atau profesional semata. Yang lebih penting adalah membangun integritas, kepribadian, dan nilai-nilai spiritual dalam diri tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pengembangan SDM idealnya mencakup dimensi moral dan etika, sehingga lahir insan pendidik yang mampu menjadi teladan dan memberi kontribusi nyata dalam membangun peradaban.

Dalam konteks manajemen SDM di sekolah islam berbasis pesantren, pesan yang terkandung dalam ayat ini dapat diartikan sebagai dorongan untuk mengelola dan membina guru serta staf tidak hanya dari aspek administratif atau pelatihan kerja, tetapi juga melalui pendekatan nilai dan pembentukan karakter. Keberhasilan lembaga pendidikan islam berbasis pesantren tidak semata-mata ditentukan oleh kecanggihan sistem manajemen yang diterapkan, melainkan juga oleh kekuatan budaya organisasi yang tertanam dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, pengembangan SDM yang berlandaskan nilai-nilai keislaman, spiritualitas, dan budaya positif menjadi sebuah kebutuhan strategis dalam mewujudkan pendidikan yang unggul dan bermakna.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap kajian manajemen SDM di lembaga pendidikan berbasis pesantren, terutama dalam memahami proses adaptasi tenaga pendidik terhadap budaya organisasi yang diterapkan. Berbeda dengan penelitian lain yang lebih berfokus pada pelatihan formal dan sistem rekrutmen, penelitian ini menyoroti bagaimana budaya organisasi dapat menjadi faktor utama dalam meningkatkan kualitas SDM tanpa bergantung pada pelatihan formal yang intensif (Nurdiana 2023; Alqudah, Carballo-Penela, and Ruzo-Sanmartín 2022). Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi sekolah-sekolah berbasis pesantren maupun lembaga pendidikan lainnya dalam mengelola SDM secara lebih efektif

dengan memanfaatkan kekuatan budaya organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman baru mengenai faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan budaya organisasi positif dalam lembaga pendidikan Islam. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, maka loyalitas dan dedikasi tenaga pendidik terhadap lembaga juga akan meningkat, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kualitas pembelajaran dan pencapaian peserta didik (Alshuhumi et al., 2024). Oleh karena itu, kajian ini memiliki nilai strategis dalam mengembangkan model manajemen SDM yang berbasis pada budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antara manajemen SDM dan budaya organisasi positif dalam lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren berdasarkan pengalaman dan perspektif para informan. Selanjutnya, bisa menjadi referensi bagi pengelola sekolah dalam mengembangkan dan merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik serta mutu pendidikan secara keseluruhan.

1.2 Rumusan Masalah

- 1.2.1 Bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam membangun dan memperkuat budaya positif di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri?
- 1.2.2 Bagaimana strategi yang digunakan dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam membangun budaya organisasi positif di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1.3.1 Menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam membangun dan memperkuat budaya positif di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri.
- 1.3.2 Menganalisis strategi yang digunakan dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam membangun budaya organisasi positif di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia dalam penguatan budaya organisasi pendidikan islam berbasis pesantren.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Pengasuh Pondok Pesantren

Memberikan gambaran secara nyata terkait bagaimana peran manajemen sumber daya manusia dapat mendukung terciptanya budaya organisasi yang positif, sehingga dapat menjadi acuan dalam mengambil kebijakan yang lebih strategis dan berkelanjutan dalam penguatan nilai-nilai pendidikan Islam berbasis pesantren.

b. Bagi Pengelola SMP Queen Al Falah 1 Ploso

Bahan evaluasi dan pengembangan sistem manajemen SDM agar lebih efektif dan selaras dengan nilai-nilai pesantren, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berbudaya positif.

c. Bagi Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Pesantren

Menjadi referensi empiris yang dapat dijadikan rujukan dalam mengelola SDM secara lebih profesional namun tetap berakar pada nilai-nilai keislaman, guna mendukung

pencapaian visi misi lembaga dan meningkatkan kualitas pendidikan.

d. Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Memberikan pemahaman tentang pentingnya peran aktif guru dan tenaga kependidikan dalam membentuk budaya organisasi positif melalui penguatan karakter, etos kerja, dan kolaborasi yang baik antar komponen sekolah.

e. Bagi Praktisi Pendidikan

Memberikan wawasan baru tentang integrasi antara manajemen modern dan nilai-nilai pesantren dalam pengelolaan SDM, yang dapat dijadikan model pengembangan di lembaga pendidikan Islam lainnya.

f. Bagi Mahasiswa dan Akademisi

Menjadi referensi dan bahan kajian dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam konteks pengelolaan SDM di lembaga berbasis pesantren.

1.5 Definisi Istilah

Budaya positif di lingkungan sekolah berperan penting dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif dan bernilai. Untuk mewujudkannya, dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan. SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri sebagai sekolah berbasis pesantren menjadi objek penting dalam mengkaji bagaimana manajemen SDM berkontribusi dalam membangun dan memperkuat budaya positif di lingkungan pendidikan Islam. Adapun definisi istilah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Rangkaian proses strategis yang ada di sebuah organisasi (lembaga pendidikan) khususnya terkait pengelolaan tenaga kerja mulai dari *input*, *proses*, *evaluasi* yakni mencakup proses perencanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan serta evaluasi kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Suatu proses mengelola tenaga pendidik dan staf administratif secara strategis dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran serta mencapai tujuan institusi pendidikan. MSDM di bidang pendidikan berperan penting dalam mengelola tenaga pendidik dan staf administratif agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap institusi pendidikan.

1.5.2 Budaya Organisasi Positif

Nilai, norma, dan perilaku yang dianut dan diterapkan oleh anggota organisasi yang mendukung pencapaian tujuan bersama, seperti integritas, kerja sama, dan komitmen. Budaya organisasi yang positif juga mencerminkan identitas perusahaan serta memengaruhi cara individu berinteraksi dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi bukan hanya sekadar kumpulan aturan atau kebiasaan yang ada dalam suatu institusi, tetapi juga merupakan elemen fundamental yang memengaruhi efektivitas, identitas, serta daya saing organisasi dalam jangka panjang. Budaya yang kuat dan positif akan membantu organisasi berkembang secara berkelanjutan serta memberikan dampak yang lebih luas bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

1.5.3 Pendidikan Islam Berbasis Pesantren

Sistem pendidikan yang berfokus pada pengajaran ilmu agama islam, dengan metode pembelajaran yang berorientasi

pada pengasuhan santri di lingkungan pondok pesantren. Pendidikan di pesantren mengintegrasikan ilmu keislaman dengan kehidupan sehari-hari, membentuk karakter santri yang berakhlak, mandiri, serta memiliki wawasan luas dalam berbagai bidang ilmu.

Berdasarkan ketiga konsep utama yang telah dijelaskan dalam penelitian ini, dapat ditarik suatu pemahaman bahwa keberhasilan pendidikan islam berbasis pesantren sangat ditentukan oleh sinergi antara manajemen sumber daya manusia yang strategis, budaya organisasi yang positif, dan sistem pendidikan yang berakar kuat pada nilai-nilai keislaman. Manajemen SDM yang baik memungkinkan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan secara optimal, sehingga dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran. Sementara itu, budaya organisasi yang kuat dan positif menjadi landasan sikap serta perilaku seluruh warga sekolah dalam mencapai visi dan misi lembaga. Dalam konteks pesantren, ketiganya saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga membentuk karakter santri yang berakhlak, mandiri, dan berwawasan luas.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Teori-Teori yang Berkaitan dengan Penelitian

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi

Manajemen berasal dari kata "manage," yang berarti mengelola, mengendalikan, mengurus, mengusahakan, atau memimpin. Menurut George R. Terry, manajemen adalah suatu proses khas yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Proses ini bertujuan untuk menetapkan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya (Syahputra & Aslami, 2023). Sedangkan Menurut Stoner, manajemen merupakan suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap upaya para anggota organisasi serta pemanfaatan berbagai sumber daya organisasi lainnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Afkari et al., 2022).

Sumber daya manusia adalah bagian terpenting, *asset* berharga yang dimiliki dan harus dikelola dengan baik oleh suatu organisasi (Gandariyah Afkari et al., 2022). Secara umum, sumber daya manusia merujuk pada individu yang berperan sebagai penggerak dan aset dalam suatu organisasi baik di lingkungan institusi maupun perusahaan yang perlu ditingkatkan, dikembangkan dan dilatih kemampuannya (Aimah & Laeliyah, 2021). Dalam sebuah organisasi peran manajemen sangat penting dilakukan yakni mulai dari pengelolaan, pengorganisasi, pengarahan dan pengawasan. Dengan demikian, maka diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia untuk mengatur tugas sesuai dengan *jobdesk* masing-masing serta memudahkan dalam pengelolaan sampai dengan pengawasan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan strategis dalam mengatur individu dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen SDM meliputi berbagai aspek, seperti perekrutan, proses seleksi, pelatihan, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, penilaian kinerja, serta pengelolaan hubungan kerja. Ronald W. Rebores menyatakan bahwa MSDM di bidang pendidikan itu berperan penting dalam mengelola tenaga

pendidik dan staf administratif agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap institusi pendidikan (Skills, 2002). Hal ini sejalan dengan pendapatnya Harris dan Monk, MSDM dalam lembaga pendidikan merupakan suatu proses mengelola tenaga pendidik dan staf administratif secara strategis dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran serta mencapai tujuan institusi pendidikan (Harris & Monk, 1997). Akan tetapi, administrasi personalia atau sumber daya manusia dalam pendidikan juga menekankan kepemimpinan yang mendukung peningkatan instruksional, bukan hanya aspek administratif.

MSDM dalam lembaga pendidikan tidak berbeda dengan yang ada di suatu perusahaan. Lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan islam berbasis pesantren memiliki manajemen sumber daya manusia yang lebih kompleks dan terpadu. Hal ini disebabkan visi misi sebuah lembaga pendidikan islam berbasis pesantren lebih kompleks yaitu memadukan visi misi pendidikan lembaga pendidikan sesuai dengan standar Kementrian Pendidikan Dasar dan Menengah (Kemendikdasmen) dan Pondok Pesanten. Sehingga, definisi dari manajemen sumber daya manusia juga memiliki beberapa fokus yang berbeda-beda sesuai dengan target, visi misi sebuah lembaga pendidikan. Menurut Werther dan Davis MSDM ialah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja yang berfokus pada pengelolaan karyawan sebagai aset strategis (Cahyadi et al., 2023). Sedangkan, John Bratton & Jeffrey Gold MSDM berfokus pada pengelolaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu (berbasis kompetensi) dan pengembangan organisasi (Lifshits 2017). Selain itu, Michael Armstrong melihat MSDM sebagai cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui pendekatan strategis dan kohesif yang berfokus pada karyawan (Derek Torrington, Laura Hall, 2020).

MSDM berperan dalam menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan agar dapat berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Selain itu MSDM juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Untuk mewujudkan hal tersebut harus ada sistem yang strategis dalam sebuah organisasi terkait sumber daya manusia dari perencanaan sampai dengan evaluasi. Manajemen

Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup perekrutan, pembaruan, kompensasi, serta perawatan karyawan agar dapat memberikan kontribusi maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Siagian, 2023).

Berdasarkan uraian pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai rangkaian proses strategis di sebuah organisasi terutama terkait pengelolaan tenaga kerja mulai dari *input*, *proses*, *evaluasi* yakni mencakup proses perencanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan serta evaluasi kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian proses strategis yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja secara optimal dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tujuan-tujuan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan nilai strategis yang berdampak pada efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Adapun tujuan MSDM dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten dan selaras dengan kebutuhan organisasi

Tujuan utama MSDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Proses ini mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, dan seleksi yang tepat guna menempatkan individu yang tepat pada posisi yang tepat (Karim, 2023).

- 2) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja

Pengelolaan SDM yang dilakukan dengan sistematis dan terarah, maka organisasi dapat mengoptimalkan kinerja karyawan. Program pelatihan, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan bertujuan meningkatkan efisiensi kerja dan mendorong kontribusi maksimal dari setiap individu.

- 3) Menambah kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan

MSDM tidak hanya berfokus pada output kerja, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan fisik dan psikologis tenaga

kerja. Upaya seperti pemberian kompensasi yang adil, pengembangan karier, serta jaminan kesehatan dan keselamatan kerja bertujuan menciptakan rasa puas dan loyalitas terhadap organisasi.

4) Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif

Lingkungan kerja yang aman, inklusif, dan komunikatif merupakan prasyarat untuk produktivitas dan kolaborasi. MSDM berperan dalam membangun suasana kerja yang positif melalui penguatan relasi antarpegawai, kepemimpinan yang suportif, serta penanganan konflik secara profesional.

5) Menjaga kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan

Salah satu tanggung jawab penting dalam MSDM adalah memastikan bahwa seluruh praktik pengelolaan tenaga kerja mematuhi peraturan dan ketentuan hukum yang berlaku. Hal ini meliputi aspek kontraktual, jam kerja, hak cuti, perlindungan tenaga kerja, dan perselisihan industrial (Armstrong & Taylor, 2023).

6) Membangun budaya organisasi yang positif dan mendukung pertumbuhan lembaga jangka panjang

Pengelolaan SDM yang baik berkontribusi langsung dalam membentuk budaya organisasi yang sehat, yaitu budaya yang ditandai dengan nilai-nilai kebersamaan, etika kerja, loyalitas, dan inovasi. Budaya yang demikian akan memperkuat kohesi internal dan mempercepat pencapaian visi organisasi.

7) Meningkatkan daya saing lembaga melalui pengelolaan SDM yang efektif

Pada era persaingan global, sumber daya manusia menjadi aset strategis. Organisasi yang mampu mengelola dan mengembangkan SDM secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, baik dalam pelayanan, produktivitas, maupun inovasi.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi

(Gandariyah Afkari et al., 2022), sebagai berikut:

1) Perencanaan SDM

Secara umum, tujuan strategis perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan serta

ketersediaan SDM. Selain itu, perencanaan ini bertujuan untuk merancang program-program yang dapat mengurangi penyimpangan, baik yang didasarkan pada kepentingan individu maupun organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perlu adanya *job analysis* dan selanjutnya pembuatan *job specification*. Perencanaan SDM bertujuan untuk memastikan kualitas dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan lembaga di masa depan (Gusli et al., 2024). Perencanaan ini melibatkan analisis kebutuhan, identifikasi kompetensi yang diperlukan, serta strategi pengisian posisi yang dibutuhkan.

2) Rekrutmen dan Seleksi

Proses pencarian, penarikan, serta pemilihan kandidat yang tepat untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi (Hasan, 2022). Rekrutmen yang efektif tidak hanya mencari calon atau pelamar yang memiliki keterampilan teknis tetapi juga memastikan kesesuaian budaya antara karyawan dan lembaga. Langkah selanjutnya setelah perencanaan adalah mencari jumlah tenaga kerja atau karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi. Menurut Imron, kegiatan inti dari pengadaan karyawan adalah proses rekrutmen dan seleksi para calon pegawai sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan organisasi (Nst, 2021).

Rekrutmen merupakan suatu rangkaian proses dalam mencari, menyeleksi, dan mendapatkan calon karyawan yang bermutu dan berpotensi. Dengan demikian, organisasi dapat menentukan pilihan yang paling tepat sesuai dengan kebutuhan yang ada. Seleksi merupakan proses pengumpulan data yang bertujuan untuk menilai dan secara sah menetapkan individu yang layak diangkat sebagai staf, dengan mempertimbangkan kepentingan baik personal maupun organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Danis et al., 2021). Di sisi lain, penempatan merupakan proses yang bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan suatu posisi dan karakteristik organisasi dengan keterampilan, pengetahuan, minat, serta kepribadian calon pegawai atau anggota organisasi.

3) Pengembangan dan Pelatihan

Pelaksanaan program pelatihan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih efektif, efisien, dan optimal (Javaid et al., 2021). Program pelatihan ini meliputi pelatihan teknis, pengembangan kepemimpinan, serta pelatihan keterampilan lunak (*soft skills*) untuk meningkatkan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan lembaga.

Fungsi ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan personalia, sering disebut sebagai pembaruan (*update*) dan peningkatan (*upgrade*), guna meningkatkan kinerja baik saat ini maupun di masa mendatang. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan harus didasarkan pada prinsip-prinsip utama, yaitu motivasi individu, pemenuhan kebutuhan atau peningkatan keterampilan, kesempatan yang berharga dan jarang terulang, penguatan (*reinforcement*) terhadap tujuan serta kondisi pembelajaran, serta dorongan untuk mengembangkan pengetahuan. Terdapat dua model peningkatan kompetensi yang dapat diterapkan, yaitu *On the Job Programs* dan *Off the Job Programs*.

4) Manajemen Kinerja

Menurut Rowland dan Ferris, penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) merupakan metode untuk menilai sejauh mana produktivitas seorang staf serta kemampuannya dalam bekerja secara efektif di masa mendatang, sehingga memberikan manfaat bagi staf, organisasi, dan masyarakat (Fajri, 2024). Menilai dan mengelola kinerja karyawan melalui sistem evaluasi, umpan balik, serta perbaikan kinerja harus dilakukan oleh sebuah organisasi. Evaluasi kinerja dilaksanakan secara berkala untuk memastikan bahwa karyawan mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Dengan adanya penilaian kinerja karyawan, etos kerja yang baik dapat terbentuk. Evaluasi kinerja karyawan memiliki beberapa fungsi yakni mendukung pengembangan manajemen, mengukur dan meningkatkan pencapaian kinerja, membantu manajemen dalam menetapkan kebijakan kompensasi, mendukung perencanaan sumber daya manusia di masa depan, serta menjadi sarana komunikasi antara atasan

dan bawahan.

5) Kompensasi dan Benefit

Setelah sistem evaluasi kinerja atau manajemen kinerja berjalan. Oleh karena itu, fungsi kompensasi harus dijalankan secara tepat dan sesuai, yaitu dalam mengelola administrasi gaji, uang lembur, atau insentif lainnya berdasarkan kinerja karyawan, menyediakan sistem penggajian yang berbasis pada pencapaian prestasi, dan mengelola tunjangan karyawan serta pendapatan tambahan (*fringe benefits*) yang diberikan oleh organisasi kepada seluruh sumber daya manusia. Penentuan sistem gaji, insentif, dan tunjangan untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam kinerjanya (Forson et al., 2021). Kompensasi yang adil dan kompetitif akan meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan dalam organisasi.

6) Penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif

Sekolah yang telah memiliki sumber daya manusia yang memadai perlu melakukan upaya pemeliharaan dengan memberikan apresiasi serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini bertujuan agar karyawan merasa nyaman, termotivasi, dan tetap betah dalam menjalankan tugasnya. Sebagai bagian dari upaya ini, lembaga pendidikan harus membangun dan menjaga hubungan kerja yang harmonis serta efektif antar SDM, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif. Mengelola hubungan antara manajemen dan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (Samsudin et al., 2024). Hubungan kerja yang baik akan mengurangi konflik dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja.

7) Pemeliharaan Karyawan

Pemeliharaan karyawan disini merupakan suatu hal yang mencakup menjaga kesejahteraan, kesehatan, serta keamanan karyawan dalam lingkungan kerja. Suatu organisasi harus memastikan bahwa tempat kerja aman dan mendukung kesejahteraan karyawan melalui kebijakan, kesehatan dan keselamatan kerja.

d. Indikator Keberhasilan MSDM

Keberhasilan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diukur melalui sejumlah indikator yang menunjukkan efektivitas proses pengelolaan tenaga kerja. Indikator-indikator ini digunakan untuk menilai sejauh mana praktik MSDM berkontribusi terhadap tujuan strategis organisasi. Beberapa indikator keberhasilan MSDM menurut (Mathis et al., 2010) serta (Armstrong & Taylor, 2023) antara lain:

1) *Turnover Rate* (Tingkat Pergantian Karyawan)

Menunjukkan persentase karyawan yang keluar dalam periode tertentu. Tingkat turnover yang rendah menunjukkan stabilitas dan kepuasan kerja yang baik, sedangkan tingkat yang tinggi menandakan kemungkinan adanya masalah internal (Dessler, 2020).

2) *Employee Satisfaction* (Kepuasan Karyawan)

Merupakan indikator penting karena mencerminkan sejauh mana kebutuhan psikologis dan profesional karyawan terpenuhi. Kepuasan yang tinggi berkorelasi dengan produktivitas, loyalitas, dan komitmen organisasi (Robbins et al., 2019).

3) *Productivity Level* (Tingkat Produktivitas)

Mengukur seberapa efisien dan efektif karyawan dalam menjalankan tugas serta menghasilkan output. Tingkat produktivitas mencerminkan keberhasilan pelatihan, penempatan, dan sistem motivasi yang diterapkan.

4) *Training Effectiveness* (Efektivitas Pelatihan)

Mengacu pada sejauh mana program pelatihan meningkatkan keterampilan dan kompetensi kerja. Efektivitas pelatihan yang tinggi ditandai dengan peningkatan performa individu dan penyesuaian terhadap perubahan teknologi.

5) *Absenteeism Rate* (Tingkat Ketidakhadiran)

Menjadi indikator penting untuk mengevaluasi iklim kerja dan kepuasan karyawan. Ketidakhadiran yang rendah menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi dan lingkungan kerja yang kondusif (Armstrong & Taylor, 2023).

6) *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan)

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa memiliki, terlibat secara emosional, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Gallup, 2021).

7) *Career Development Opportunities* (Kesempatan Pengembangan Karier)

Ketersediaan peluang pengembangan karier melalui promosi, pelatihan lanjutan, dan rotasi jabatan menunjukkan adanya manajemen talenta yang baik, yang berdampak pada retensi SDM unggul (Iswahyudi et al., 2023)

e. Tantangan dalam Manajemen SDM

MSDM dalam praktiknya menghadapi berbagai tantangan yang muncul dari perkembangan teknologi, perubahan sosial, serta dinamika internal organisasi. Adapun beberapa tantangan yang harus dihadapi dalam manajemen SDM menurut (Dessler, 2020) dan (Armstrong & Taylor, 2023) antara lain perubahan teknologi yang memerlukan adaptasi keterampilan, persaingan dan mempertahankan prestasi terbaik, regulasi ketenagakerjaan yang terus berkembang, meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, mengelola keberagaman dalam lingkungan kerja, menghadapi dampak globalisasi, serta perubahan ekspektasi tenaga kerja terhadap fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan pribadi.

f. Strategi Efektif dalam MSDM

Strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif menjadi kebutuhan utama bagi setiap organisasi yang menghadapi dinamika dan tantangan kompleks di era modern. Pengelolaan, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan secara optimal merupakan elemen krusial dalam memastikan tercapainya tujuan organisasi. Penerapan strategi MSDM yang tepat bertujuan menciptakan keselarasan antara aspirasi individu dan visi lembaga, sekaligus menjaga keberlanjutan keunggulan kompetitif organisasi dalam jangka panjang. Menurut (Armstrong & Taylor, 2023) ada beberapa strategi efektif dalam MSDM yang bisa dilakukan oleh suatu organisasi, diantaranya:

1) *Employer Branding*

Employer branding adalah strategi dalam membangun dan mempertahankan citra organisasi sebagai tempat kerja yang ideal dan diidamkan oleh talenta terbaik. Branding yang positif mampu meningkatkan daya tarik pelamar berkualitas, mempercepat proses rekrutmen, serta menurunkan tingkat turnover karyawan.

2) Pengembangan Karyawan Berkelanjutan

Pengembangan karyawan merupakan strategi penting yang mencakup pelatihan, pendidikan, coaching, dan mentoring. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetensi teknis dan non-teknis karyawan sesuai kebutuhan organisasi. Model pengembangan ini mencerminkan pendekatan *Human Capital Development*, yakni memandang SDM sebagai aset jangka panjang yang perlu diinvestasikan secara berkelanjutan.

3) Kebijakan Kerja Fleksibel (*Flexible Work Policy*)

Organisasi modern perlu menyesuaikan sistem kerja dengan kebutuhan karyawan, misalnya melalui fleksibilitas waktu kerja, kerja jarak jauh (*remote working*), atau sistem kerja hybrid. Kebijakan ini terbukti meningkatkan *work-life balance*, menurunkan stres kerja, serta mendorong produktivitas dan retensi SDM.

4) Digitalisasi Sistem MSDM

Penggunaan teknologi dalam pengelolaan SDM, seperti sistem HRIS (*Human Resource Information System*), *e-recruitment*, dan *performance dashboard*, dapat meningkatkan efisiensi, akurasi data, serta pengambilan keputusan berbasis analitik. Penerapan teknologi informasi membantu manajemen dalam merespons cepat terhadap kebutuhan SDM dan meningkatkan transparansi proses kerja.

5) Kepemimpinan Inklusif dan Kolaboratif

Gaya kepemimpinan yang inklusif menciptakan ruang partisipasi bagi seluruh karyawan tanpa diskriminasi. Hal ini mendorong keterbukaan, memperkuat kolaborasi tim, dan menciptakan suasana kerja yang sehat secara psikologis.

6) Program Retensi Karyawan

Strategi retensi bertujuan menjaga keberlangsungan SDM unggul dalam organisasi. Program ini meliputi pengakuan kinerja, sistem insentif yang adil, jenjang karier

yang jelas, hingga keseimbangan kompensasi dan beban kerja. Tingkat *turnover* yang tinggi dapat menyebabkan kerugian finansial dan kehilangan pengetahuan institusional, sehingga retensi menjadi indikator keberhasilan MSDM.

7) Penilaian Kinerja Berkelanjutan (*Continuous Performance Appraisal*)

Organisasi perlu mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang berkelanjutan, terukur, dan objektif. Penilaian tidak hanya berorientasi pada hasil akhir (*outcome-based*), tetapi juga pada proses kerja dan kontribusi individu terhadap tim. Model penilaian modern menggunakan indikator berbasis KPI (*Key Performance Indicators*) dan OKR (*Objectives and Key Results*), serta didukung sistem feedback dua arah.

Strategi MSDM yang efektif tidak hanya berorientasi pada peningkatan efisiensi kerja, tetapi juga pada pengembangan nilai, budaya organisasi, dan kesejahteraan karyawan. Organisasi yang mampu menerapkan strategi-strategi ini secara umum akan lebih mudah mencapai tujuan strategis dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, serta berkelanjutan.

2.1.2 Budaya Organisasi Positif

a. Pengertian Budaya Organisasi Positif

Kata "budaya" (*culture*) pertama kali diperkenalkan oleh antropolog Edward B. Tylor. Ia mendefinisikan budaya sebagai suatu kesatuan yang kompleks, yang mencakup pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, serta berbagai kemampuan dan kebiasaan yang diperoleh seseorang sebagai anggota suatu masyarakat atau komunitas tertentu (Sugandi et al., 2023)

Budaya secara terminologi berasal dari bahasa Sanskerta, yang terdiri dari kata "budi" dan "akal", sehingga dapat dimaknai sebagai keseluruhan pengetahuan manusia dalam kehidupan sosial. Pengetahuan ini berfungsi untuk memahami lingkungan dan pengalaman, serta menjadi pedoman dalam bertindak dan berinteraksi dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, budaya memegang peranan penting dalam membentuk perilaku, nilai, serta pola pikir para anggotanya dalam melaksanakan tugas dan menghadapi berbagai tantangan. Menurut Edgar Schein, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan,

dan diterapkan oleh suatu kelompok sebagai upaya untuk menghadapi tantangan eksternal serta menyesuaikan diri dengan dinamika internal (Tuala, 2020). Ketika pola tersebut terbukti efektif, maka akan dianggap benar dan diwariskan kepada anggota baru sebagai panduan dalam berpikir, bertindak, serta menyelesaikan masalah dalam organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi menjadi fondasi utama dalam membentuk sistem kerja yang terstruktur dan berkelanjutan.

Kebudayaan dan pendidikan adalah dua elemen yang saling berhubungan erat dan tidak dapat dipisahkan, karena pendidikan berperan dalam mentransmisikan, membentuk, serta mengembangkan nilai-nilai budaya dalam suatu masyarakat (Suryati et al., 2024). Pendidikan berperan dalam melestarikan serta mengembangkan budaya, sementara budaya menjadi konteks tempat pendidikan berlangsung (Wahyuningsih & Murtafiah, 2022). Aunur Rohim Fakhri dan Iip Wijayanto menyatakan bahwa dalam suatu organisasi, budaya berkembang sejalan dengan kebiasaan yang terbentuk di dalamnya. Beberapa aspek budaya bersifat nyata dan dapat diukur, seperti agama, budaya regional, serta pencapaian kerja. Di sisi lain, terdapat kebiasaan yang berkembang di dalam lingkungan organisasi tetapi bersifat tidak terukur yakni (budaya yang tidak terlihat).

Victor Tan mendeskripsikan bahwa budaya organisasi adalah kumpulan norma yang mencakup keyakinan, sikap, nilai inti (*core values*), serta pola perilaku yang diterapkan oleh individu dalam organisasi, di mana semua elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Tuala, 2020). Keyakinan merupakan asumsi dan persepsi yang diterima sebagai kebenaran dalam organisasi, nilai inti mencerminkan prinsip dominan yang dianut oleh seluruh anggota, sedangkan pola perilaku menggambarkan bagaimana individu bertindak dalam organisasi. Kombinasi dari elemen-elemen ini sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan menentukan bagaimana organisasi mencapai tujuannya.

Hoy dan Miskel mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem orientasi bersama yang berfungsi menyatukan berbagai unit dalam organisasi serta

memberikan identitas khas bagi setiap anggotanya (Fajri & Sukatin, 2021). Sementara itu, Schein menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dikembangkan sebagai upaya untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh organisasi, baik dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal maupun dalam mengelola dinamika internal. Budaya organisasi juga dapat dipahami sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk menyatukan anggotanya, membentuk identitas kolektif, serta memberikan pedoman dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai permasalahan (Victorynie, 2025).

Menurut Robert G. Owens dalam bukunya *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform* (4th edition), budaya organisasi dipahami sebagai pola nilai, norma, kepercayaan, serta harapan bersama yang berkembang dalam suatu organisasi dan membentuk perilaku anggotanya. Owens (1991:129) menyatakan bahwa:

“Organizational culture reflects the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norms that knit an organization together and are transmitted from one generation to the next”.

Dengan demikian, budaya organisasi positif adalah kondisi di mana nilai-nilai dan norma yang berkembang di dalam organisasi mencerminkan semangat kerja sama, kepercayaan, keterbukaan, dan komitmen bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, budaya ini dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung, meningkatkan loyalitas, serta mendorong pencapaian akademik dan pembentukan karakter. Owens juga membedakan secara tegas antara *organizational culture* dan *organizational climate*. Budaya organisasi lebih bersifat mendalam, bersifat ideologis dan sistemik, sedangkan iklim organisasi (*climate*) lebih tampak pada persepsi dan suasana kerja yang dirasakan secara langsung oleh anggota organisasi. Keduanya saling memengaruhi dan menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang sehat dan produktif.

Budaya organisasi yang positif menjadi faktor utama dalam membangun lingkungan kerja yang sehat, harmonis, dan produktif, sehingga dapat meningkatkan kinerja serta kesejahteraan para anggotanya. Dengan menerapkan nilai-nilai positif, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan tim, kinerja karyawan, serta kepuasan dalam bekerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih efektif melalui penerapan nilai-nilai yang dijunjung bersama oleh seluruh anggota organisasi (Wahyuningsih & Murtafiah, 2022). Budaya organisasi yang positif juga mencerminkan identitas perusahaan serta memengaruhi cara individu berinteraksi dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya sekadar kumpulan aturan atau kebiasaan yang ada dalam suatu institusi, tetapi juga merupakan elemen fundamental yang memengaruhi efektivitas, identitas, serta daya saing organisasi dalam jangka panjang. Budaya yang kuat dan positif akan mendorong pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan serta memberikan dampak yang lebih luas bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (1990) dalam bukunya *Organizational Theory: Structure, Design, and Applications*, yang diterjemahkan oleh Jusuf Udaya (1994), budaya mencerminkan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang saling berkaitan erat dan bersifat saling bergantung (Tuala, 2020). Sementara itu, terdapat tujuh ciri-ciri utama budaya organisasi dilihat dari pendapat Robbins (1998) dalam buku *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* yang telah dialihbahasakan, yaitu pertama inovasi dan berani ambil resiko, bagaimana para karyawan untuk di dorong terus berinovasi dan berani mengambil resiko dalam keputusannya, kedua perhatian yaitu bagaimana karyawan lebih memerhatikan dan menganalisis sesuatu secara rinci dan detail, ketiga orientasi hasil, dimana karyawan fokus pada hasil dan target organisasi, keempat orientasi orang, bagaimana setiap keputusan manajemen berdampak pada SDM yang ada di instansi, kelima orientasi tim, yaitu setiap SDM fokus untuk bisa kerjasama secara tim bukan individu,

keenam keregresifan, bagaimana SDM bisa semangat dan saling berkompetisi, dan yang terakhir ketujuh adalah kemantapan, bagaimana kegiatan organisasi berfokus pada perkembangan minimal pada posisi tetap.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins seperti yang dikutip oleh (Harapan et al., 2022), budaya organisasi memiliki beberapa fungsi utama dalam suatu organisasi, yaitu menetapkan batasan yang jelas dalam mendefinisikan peran, sehingga membedakan organisasi satu dengan yang lainnya, memberikan identitas kolektif yang lebih besar daripada sekadar kepentingan masing-masing individu dalam organisasi, menjaga stabilitas sistem sosial dalam organisasi, menyediakan pemahaman serta mekanisme pengendalian yang dapat menjadi pedoman dalam melatih sikap dan perilaku anggota organisasi, dan membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

Budaya yang sudah berakar kuat dapat memberikan orang-orang yang ada di organisasi tersebut sevisi dan semisi bahkan memiliki identitas yang dengan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya membantu mengurangi atau menghindari perselisihan internal, tetapi juga memperkuat fokus organisasi terhadap pelanggan serta kelompok konsumen penting lainnya, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka. Akan tetapi budaya organisasi yang kuat juga memiliki kelemahan dan keterbatasan yakni sulitnya untuk menerima suatu perubahan. Dengan demikian, budaya yang kuat memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi bergerak selaras dalam irama yang sama, dengan nilai-nilai, keyakinan, dan metode kerja yang seragam serta konsisten (Khotibul Umam, 2016).

Menurut Kurniadin dan Machali, budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, di antaranya yaitu a) Sebagai identitas organisasi kepada anggotanya, b) Memudahkan terbentuknya komitmen kolektif, c) Mempromosikan stabilitas dalam sistem sosial, d) Membangun perilaku dengan bekerjasama pimpinan merasakan keberadaan serta perannya dalam organisasi (Musaddad & Fawaidi, 2023). Dari berbagai fungsi diatas, dapat dipahami bahwa budaya organisasi dapat

menjadi kekuatan organisasi dalam meningkatkan kinerja para anggotanya. Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menjadi sumber kelemahan bagi organisasi yang bersangkutan.

Hal ini disebabkan adanya pengakaran nilai-nilai budaya dalam tiap-tiap anggota dimana budaya yang telah disepakati bersama sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan situasi yang dihadapi oleh anggota organisasi sehingga perubahan yang sesungguhnya harus terjadi, tidak dapat dilakukan. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (1995:235), yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi kekuatan yang ampuh apabila selaras dengan strategi organisasi. Budaya yang konsisten dengan strategi akan menjadi pendorong kuat dalam implementasinya, terutama ketika strategi baru dirancang untuk menghadapi tantangan seperti perubahan lingkungan yang drastis atau situasi yang penuh gejolak (Khotibul Umam, 2016)

d. Memelihara Budaya Organisasi

Ketika budaya organisasi sudah terbentuk, akan ada kekuatan yang sudah mengakar dalam organisasi yang berperan untuk mempertahankannya, salah satunya dengan memberikan suatu pembiasaan kepada para pegawai. Namun, dalam praktiknya, tidak semua budaya organisasi bersifat positif atau selalu mendukung pertumbuhan serta perkembangan organisasi atau lembaga. Oleh karena itu, budaya yang harus terus dipupuk, dipelihara adalah budaya yang benar-benar mendukung kemajuan lembaga. Menurut Robbins (1990), terdapat tiga faktor utama yang berperan dalam mempertahankan budaya organisasi, yaitu: 1) Proses seleksi pegawai baru, 2) Tindakan manajemen puncak, 3) sosialisasi budaya organisasi (Tuala, 2020).

1) Seleksi Pegawai Baru

Tujuan utama dari proses seleksi adalah menemukan dan merekrut individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja optimal dalam organisasi. Oleh karena itu, seleksi tidak hanya berfungsi untuk memilih calon pekerja yang kompeten, tetapi juga memastikan bahwa mereka selaras dengan budaya

organisasi yang ada.

Pada dasarnya, proses seleksi juga berperan dalam memberikan informasi kepada para calon karyawan mengenai organisasi, termasuk nilai-nilai, norma, dan budaya yang dianut. Jika pelamar merasa tidak cocok atau menemukan ketidaksesuaian antara nilai pribadi mereka dengan nilai organisasi, mereka memiliki kebebasan untuk mengundurkan diri dari proses rekrutmen. Dengan demikian, seleksi tidak hanya menjadi sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai, tetapi juga sebagai mekanisme dalam mempertahankan serta memperkuat budaya organisasi.

2) Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi, karena keputusan dan kebijakan yang mereka buat mencerminkan serta membentuk budaya yang diterapkan dalam organisasi. Manajemen puncak berperan sebagai panutan bagi seluruh pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dalam praktiknya, para pegawai akan memperhatikan dan menyesuaikan diri dengan perilaku, nilai, serta kebiasaan yang ditunjukkan oleh manajemen, yang pada akhirnya turut memperkuat budaya organisasi yang berkembang.

3) Sosialisasi

Sosialisasi ini ditujukan khusus kepada para pegawai baru. Biasanya karyawan baru menjalani serangkaian bentuk adaptasi atau pembiasaan baru saat masa *training*, dimana mereka diberikan informasi mengenai struktur organisasi, budaya organisasi, tugasnya dan lainnya. Setelah itu, akan ada pendampingan dari senior untuk melatih dan mendampinginya.

e. Budaya Organisasi Positif dalam Perspektif Islam

Budaya organisasi merupakan fondasi yang membentuk identitas serta karakter organisasi. Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap perilaku internal para anggotanya, tetapi juga memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana organisasi dipersepsikan oleh masyarakat dan pemangku kepentingan eksternal. Dalam perspektif Islam, budaya organisasi dapat diperkuat dengan nilai-nilai seperti

ikhlas, amanah, dan kerja sama (jamaah) (Tuala, 2020) Nilai-nilai ini membentuk etos kerja yang baik serta mendukung integritas organisasi. Seorang manajer muslim diharapkan menanamkan nilai-nilai ini dalam kepemimpinan untuk menciptakan organisasi yang sehat dan berorientasi pada keberkahan.

1) Ikhlas

Ikhlas adalah sikap atau keadaan hati yang murni dan tulus dalam melakukan sesuatu hanya karena Allah SWT, tanpa mengharapkan pujian, balasan, atau keuntungan duniawi. Kebalikan dari ikhlas adalah *riya'*, yaitu melakukan amal ibadah karena tujuan ingin dilihat orang (Ramayani, 2022).

Dalam organisasi, ikhlas dapat diartikan sebagai menjalankan kewajiban dengan sekuat tenaga dan usaha terbaik berdasarkan niat yang tulus. Seorang individu yang ikhlas akan melaksanakan tugasnya secara maksimal tanpa bergantung pada pengawasan atasan. Jika sejak awal seorang pegawai telah sepakat untuk bekerja dengan penuh dedikasi, maka ia akan tetap memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya, baik dalam keadaan diawasi maupun tidak. Sikap ini mencerminkan profesionalisme dan komitmen terhadap tanggung jawab yang diemban dalam organisasi (Sudiro, 2021).

Konsep ikhlas ini juga berperan dalam membangun etos kerja seorang Muslim. Ikhlas merupakan inti dari setiap perbuatan yang dilakukan, termasuk dalam bekerja dan berorganisasi. Dengan memiliki sikap ikhlas, seseorang akan menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, dedikasi, dan integritas, tanpa mengharapkan pujian atau imbalan semata. Etos kerja seorang muslim menurut (Tuala, 2020) etos kerja seorang Muslim yang dilandasi oleh sikap ikhlas dapat dijabarkan ke dalam enam prinsip utama, yaitu:

a) Al-Ahslah (Kemaslahatan)

Seorang Muslim dengan paradigma ikhlas akan selalu berupaya memilih tindakan yang membawa manfaat lebih besar, baik bagi individu maupun masyarakat. Pilihan-pilihan yang diambil selalu mempertimbangkan nilai maslahat sebagai landasan moral dan sosial.

- b) Al-Itqan (Profesionalisme dan Kesempurnaan)
Prinsip ini mendorong setiap Muslim untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, teliti, dan sempurna. Ketelitian dan keinginan untuk memberikan hasil terbaik menjadi cerminan dari rasa tanggung jawab atas amanah yang diemban.
- c) Al-Ihsan (Melakukan yang Terbaik)
Seorang Muslim dituntut untuk tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga melakukannya dengan kualitas terbaik. Etos ini mengajarkan peningkatan mutu kerja secara terus-menerus (*continuous improvement*) sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT.
- d) Al-Mujahadah (Kerja Keras dan Ketekunan)
Mujahadah menggambarkan semangat untuk bekerja keras, pantang menyerah, serta tetap teguh menghadapi tantangan. Prinsip ini mencerminkan ketabahan spiritual dan mental dalam menjalani tanggung jawab kerja secara optimal.
- e) Al-Tanafus dan Al-Ta'awun (Kompetisi Positif dan Kerja Sama)
Islam mengajarkan pentingnya *tanafus* (berlomba-lomba dalam kebaikan) dan *ta'awun* (saling tolong-menolong). Dalam lingkungan organisasi, prinsip ini mendorong kolaborasi, semangat berbagi, dan solidaritas dalam mencapai tujuan bersama.
- f) Penghargaan terhadap Waktu
Rasulullah SAW menekankan bahwa waktu adalah nikmat besar yang harus dijaga dan dimanfaatkan sebaik mungkin. Seorang Muslim dituntut untuk mampu mengelola waktu secara efektif dan efisien, sebagai bentuk tanggung jawab dalam menunaikan amanah kerja.

Melalui penginternalisasian nilai-nilai tersebut, seorang Muslim tidak hanya menjadi tenaga kerja yang produktif dan profesional, tetapi juga menjadi pribadi yang bertanggung jawab secara moral dan spiritual dalam setiap aktivitasnya. Etos kerja berbasis nilai ikhlas menjadi pondasi penting dalam membangun budaya organisasi positif yang berkelanjutan dalam lembaga pendidikan Islam maupun organisasi lainnya.

2) Amanah

Amanah adalah sikap bertanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan, yaitu berusaha memenuhi amanat sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Auliya, 2023). Dalam organisasi atau manajemen, konsep manajemen memiliki peran yang sangat penting. Setiap individu dalam organisasi memiliki tugas dan wewenang masing-masing yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Manajemen yang baik akan memastikan bahwa setiap anggota organisasi menjalankan perannya secara efektif dan efisien, sehingga kinerja organisasi dapat berjalan optimal. Selain itu, konsep manajemen juga membantu dalam pengelolaan sumber daya, koordinasi antar individu, serta pengambilan keputusan yang strategis demi mencapai keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.

3) Jamaah atau Kolektivitas

Islam merupakan agama yang menekankan pentingnya kebersamaan, persatuan, dan solidaritas dalam berbagai aspek kehidupan. Nilai kolektivitas ini tercermin secara jelas dalam praktik ibadah maupun interaksi sosial kemasyarakatan. Dalam ibadah salat, misalnya, Islam sangat menganjurkan pelaksanaannya secara berjamaah. Hal ini tidak hanya mengandung dimensi spiritual, tetapi juga nilai sosial yang kuat, seperti kekompakan, kedisiplinan, dan kesetaraan di hadapan Allah SWT. Rasulullah SAW bersabda:

قَالَ ﷺ اللَّهُ رَسُولُ أَنْ، غُمَرَ بْنِ اللَّهِ عَبْدٍ عَنْ
صَلَاةِ الْجَمَاعَةِ أَفْضَلُ مِنْ صَلَاةِ الْفَذِّ بِسَبْعٍ وَعِشْرِينَ دَرَجَةً

Yang artinya: "Shalat berjamaah lebih utama daripada salat sendirian dengan dua puluh tujuh derajat." (HR. Al-Bukhari no. 645; Muslim no. 650)

Hadits ini menegaskan bahwa shalat berjamaah memiliki nilai keutamaan yang tinggi dalam Islam, menunjukkan bahwa syariat sangat mendorong terciptanya budaya kolektif di tengah umat. Dalam konteks sosial dan organisasi, prinsip ini tercermin dalam ajaran gotong royong, tolong-menolong, serta kerja sama dalam mewujudkan kehidupan yang

harmonis dan produktif.

Budaya jamaah yang menjadi karakteristik ajaran Islam juga relevan dalam dunia kerja dan organisasi. Ketika budaya kolektif ini diterapkan secara konsisten, akan terbentuk suasana kekeluargaan yang hangat di antara anggota organisasi. Hubungan antara pimpinan dan staf, maupun antar rekan kerja, tidak lagi bersifat formal semata, tetapi tumbuh menjadi hubungan yang saling mendukung dan menghargai. Kesatuan hati yang lahir dari semangat kolektif ini akan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi.

Rasa kepemilikan tersebut merupakan elemen penting dalam membangun loyalitas, meningkatkan semangat kerja, serta mendorong produktivitas karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya menjadi tempat bekerja secara administratif, tetapi juga menjadi rumah kedua yang memberikan dukungan emosional dan spiritual bagi seluruh anggotanya yang menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, saling mendukung, dan penuh semangat kebersamaan (Susilowatik et al., 2024).

f. Budaya Organisasi di Sekolah atau Madrasah

Konsep budaya organisasi dalam sekolah atau madrasah berasal dari teori budaya organisasi dalam manajemen secara umum. Awalnya, teori ini berkembang dalam konteks *organizational culture* di perusahaan korporasi dan industri, yang kemudian dikenal sebagai *corporate culture*. Seiring perkembangannya, konsep ini diadopsi dan disesuaikan dalam lingkungan pendidikan, terutama di sekolah, dengan istilah *school culture* atau budaya sekolah. Terrence dan Kent menjelaskan bahwa budaya organisasi dalam sekolah merupakan pola nilai-nilai, norma, serta tradisi yang diyakini oleh seluruh anggota sekolah. Pola ini terbentuk secara historis dan menjadi pedoman dalam membangun lingkungan pendidikan yang kondusif. Budaya sekolah tidak hanya mencerminkan identitas institusi, tetapi juga memengaruhi perilaku, kebijakan, serta interaksi antara pendidik, peserta didik, dan seluruh komunitas sekolah (Lidan et al., 2023).

Stephen Stolp dan Stuart C. Smith mengemukakan bahwa budaya sekolah tidak hanya sebatas nilai-nilai dan norma

yang dianut oleh warga sekolah, tetapi juga merupakan sistem keyakinan yang telah mengakar secara historis. Budaya ini dipahami dan diterima oleh seluruh personel serta komunitas sekolah, sehingga membentuk karakter unik dalam lingkungan pendidikan. Dengan adanya budaya sekolah yang kuat, nilai-nilai yang dianut dapat menjadi pedoman dalam bertindak, membangun solidaritas, serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perkembangan akademik dan non-akademik. Hal ini juga berkontribusi dalam menciptakan identitas khas bagi sekolah, yang membedakannya dari institusi pendidikan lainnya (Pangurisang, 2023).

Kent D. Peterson menambahkan bahwa budaya organisasi sekolah adalah kumpulan dari norma-norma, nilai-nilai dan kepercayaan, ritual-ritual dan seremonial, simbol-simbol dan sejarah yang menjadi karakteristik sekolah (Usman, 2022). Pendapat ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang budaya sekolah, yang mencakup tidak hanya nilai-nilai, norma, dan tradisi, tetapi juga sikap, tindakan, serta simbol-simbol yang melekat dalam komunitas sekolah. Dari penjelasan tersebut, budaya organisasi sekolah dapat dibagi ke dalam tiga dimensi utama, yaitu nilai dan norma, sikap dan perilaku, serta tradisi dan pembiasaan. Dengan adanya tiga dimensi tersebut, budaya sekolah dapat berkembang secara sistematis dan menjadi kekuatan utama dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, harmonis, dan berkualitas

Louis Stoll dan Frink mengemukakan bahwa budaya organisasi sekolah memiliki indikator yang mencerminkan interaksi antar warga sekolah, saling mendukung satu sama lain, serta berfokus pada pembangunan suasana akademik dan lingkungan sekolah yang kondusif. Beberapa indikator utama budaya organisasi sekolah yang mereka ajukan meliputi nilai-nilai dan keyakinan bersama, hubungan dan interaksi positif, kepemimpinan yang mendukung, fokus pada pembelajaran dan prestasi, keterbukaan terhadap perubahan dan inovasi, keterlibatan seluruh warga sekolah, serta penghargaan dan pengakuan (Mahmud, 2022). Dengan adanya indikator-indikator ini, budaya organisasi sekolah dapat terbentuk secara kuat, menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan akademik, sosial, dan emosional

bagi seluruh warga sekolah.

Menurut (Muntaqo, 2021) budaya organisasi dalam pondok pesantren memiliki tiga komponen utama yaitu benda-benda artifak atau Fisik (*Tangible*), Nilai-Nilai yang Diyakini dan Dipublikasikan Secara Luas, dan Asumsi-Asumsi atau Keyakinan Mendasar. Nilai-nilai budaya organisasi pesantren sering kali tertuang dalam dokumen resmi, seperti kitab pedoman santri, peraturan pondok, dan petuah kyai yang diwariskan dari generasi ke generasi. Selain itu, nilai-nilai ini juga disampaikan secara verbal dalam berbagai kesempatan, seperti pengajian, tausiyah, dan interaksi antara santri dengan guru atau kyai. Dengan memahami tiga komponen utama ini, budaya organisasi di pondok pesantren dapat terus terjaga dan berkembang sesuai dengan nilai-nilai yang menjadi landasan utamanya (Santosa, 2021).

2.1.3 Pendidikan Islam Berbasis Pesantren

a. Pengertian Pendidikan Islam Berbasis Pesantren

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar serta proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara (Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional). Pendidikan memiliki peran strategis dalam membangun peradaban, mencetak individu yang unggul, dan mendukung pembangunan nasional (Pristiwanti et al., 2022).

Menurut Ki Hadjar Dewantara, pendidikan merupakan upaya memberikan tuntunan kepada peserta didik dalam pertumbuhan jasmani dan rohani agar mereka dapat mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya (Efendy, 2023). Pendidikan bukan hanya transfer ilmu, tetapi juga pembentukan karakter dan mentalitas individu. Tujuan utama pendidikan adalah membantu peserta didik mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya, baik dalam kehidupan pribadi maupun sosial. Pendidikan yang ideal harus memperhatikan aspek moral, etika, dan nilai-nilai kehidupan, sehingga dapat mencetak individu yang tidak hanya

unggul dalam ilmu, tetapi juga berakhlak mulia dan mampu berkontribusi bagi masyarakat.

Pendidikan Islam berbasis pesantren merupakan sistem pendidikan yang menekankan pembelajaran agama Islam dengan pendekatan khas yang mengintegrasikan ilmu keislaman dan pembentukan karakter. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang berperan dalam mencetak generasi Muslim yang tidak hanya memiliki ilmu agama tetapi juga nilai-nilai moral, etika, dan kemandirian (Hosaini et al., 2024). Pendidikan islam berbasis pesantren memiliki kurikulum yang mencakup kitab kuning, pendidikan formal, dan pembinaan akhlak santri dalam kehidupan sehari-hari (Mukhlis, 2023).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat di tarik kesimpulan bahwa pendidikan islam berbasis pesantren merupakan sistem pendidikan yang mengutamakan pembelajaran agama islam dengan pendekatan holistik yang mengintegrasikan ilmu keislaman, pembentukan karakter, dan kemandirian santri. Pesantren berperan mencetak generasi muslim yang tidak hanya memahami ilmu agama, tetapi juga memiliki moral, etika, serta keterampilan hidup yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Dengan kurikulum yang mencakup kajian kitab kuning, pendidikan formal, dan pembinaan akhlak dalam kehidupan sehari-hari, pendidikan islam berbasis pesantren berkontribusi dalam membangun individu yang berakhlak mulia serta siap berperan aktif dalam masyarakat, bangsa, dan negara.

b. Tujuan Pendidikan Islam Berbasis Pesantren

Pendidikan Islam berbasis pesantren memiliki beberapa tujuan utama (Amin, 2021), antara lain:

- 1) Membentuk Kepribadian Islami Pesantren bertujuan membentuk santri yang memiliki keimanan dan ketakwaan yang kuat kepada Allah SWT serta mampu mengamalkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Meningkatkan Ilmu Keislaman Kurikulum pesantren berfokus pada pengajaran kitab kuning, tafsir, hadits, fiqh, dan tasawuf, yang mendukung pemahaman Islam secara komprehensif.

- 3) Menanamkan Nilai-Nilai Moral dan Akhlak Pendidikan di pesantren menekankan pembentukan karakter seperti kesederhanaan, kejujuran, kerja keras, dan disiplin.
 - 4) Mempersiapkan Kemandirian Santri Santri didik agar mampu hidup mandiri dan berkontribusi dalam masyarakat, baik melalui keterampilan keagamaan maupun keterampilan ekonomi.
- c. Kurikulum Pendidikan Islam Berbasis Pesantren
- Kurikulum pendidikan islam yang berbasis pesantren, terdiri dari tiga jenis pendidikan utama yaitu:
- 1) Pendidikan Formal Beberapa pesantren telah mengadopsi pendidikan formal dengan mengikuti kurikulum nasional, mulai dari tingkat MI/SD, MTs/SMP, hingga MA/SMA atau bahkan perguruan tinggi.
 - 2) Pendidikan Diniyah Berupa pengajian kitab kuning yang dipimpin oleh kyai atau ustadz, mencakup berbagai disiplin ilmu Islam seperti fiqh, tauhid, akhlak, dan tasawuf.
 - 3) Pendidikan Keterampilan dan Ekonomi Beberapa pesantren juga mengajarkan keterampilan kewirausahaan, pertanian, atau keahlian teknis lainnya guna membekali santri dengan kemampuan ekonomi mandiri (Nurkholis & Santosa, 2022).

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa tahun terakhir, isu mengenai manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan budaya organisasi dalam konteks pendidikan Islam berbasis pesantren telah menjadi fokus penting dalam berbagai kajian ilmiah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif mampu mendorong efektivitas lembaga, meningkatkan loyalitas, hingga membentuk karakter tenaga pendidik. Penelitian seperti yang dilakukan oleh (Victorynie, 2025) menyoroti peran kolaborasi dan nilai keagamaan dalam memperkuat SDM di MA Al-Kahfi Bekasi. Sementara itu, (Susilowatik et al., 2024) menekankan pentingnya kombinasi nilai tradisional dan modern dalam membangun budaya organisasi di pesantren perempuan. Pendekatan berbeda digunakan oleh (Prasetyo et al., 2021) yang mengembangkan model kesesuaian budaya organisasi untuk efektivitas lembaga pesantren.

Di sisi lain, beberapa penelitian lain lebih memfokuskan diri pada aspek pengelolaan SDM untuk menciptakan suasana kerja kondusif,

seperti yang ditunjukkan oleh (Hasdiana & Agustina, 2025), atau pada peningkatan kompetensi tenaga pendidik melalui implementasi MSDM seperti penelitian (Riduwan et al., 2023). Selain itu, terdapat pula telaah literatur dan pendekatan kuantitatif yang menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja guru melalui motivasi spiritual, sebagaimana dilakukan oleh (Purnama et al., 2024). Beragamnya pendekatan dan fokus tersebut memberikan gambaran yang kaya mengenai hubungan antara MSDM dan budaya organisasi dalam dunia pendidikan Islam. Tabel berikut membahas lebih detail dari beberapa penelitian yang telah dianalisis diatas:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Link artikel OJS, Nama Jurnal/Skripsi/ Tesis, Nama PT	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil/ Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	Irniece Victorynie dan Sabeni, 2025, Budaya Organisasi Sebagai Pilar Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Ma Al-Kahfi Kota Bekasi	https://jurnal.sta-im-probolinggo.ac.id/Muaddib/article/view/1506 , Universitas Islam 45 Bekasi	Menganalisis faktor budaya organisasi yang memengaruhi pengembangan SDM di MA Al-Kahfi	Kualitatif, wawancara dengan manajemen, guru, dan staf	Nilai keagamaan, komunikasi terbuka, dan kolaborasi meningkatkan keterampilan, motivasi, dan loyalitas SDM	Menyoroti pentingnya budaya organisasi dalam penguatan SDM pendidikan Islam	Jurnal ini hanya fokus pada MA Al-Kahfi dengan rekomendasi penguatan pelatihan berbasis nilai budaya
2.	Susilowatik, Zainudin Syarif dan Ahmad Qasim, 2024, Membangun Budaya Organisasi dalam Pendidikan Islam di Pesantren	https://mail.jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/adara/article/view/2907 , IAIN Madura Pamekasan	Menganalisis pembangunan budaya organisasi di pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata	Kualitatif, observasi, wawancara, studi dokumentasi	Budaya organisasi berbasis nilai tradisional dan modern menciptakan komitmen, disiplin, keterbukaan, dan demokrasi	Mengkaji peran budaya organisasi dalam mendukung efektivitas pendidikan Islam	Fokus pada pesantren perempuan dan kombinasi pendekatan tradisional-modern

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Link artikel OJS, Nama Jurnal/Skripsi/ Tesis, Nama PT	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil/ Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
3.	Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, Agus Salim Salabi dan Akhmad Muadin, 2021, Mengelola Efektivitas Organisasi Pesantren: Model Kesesuaian Budaya Organisasi	https://journal.uinsi.ac.id/index.php/fenomena/article/view/3245 , Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe	Memahami peran budaya pesantren dalam meningkatkan efektivitas organisasi	Metode campuran/mix methode survei empiris, wawancara, dan FGD	Budaya pesantren membentuk perilaku positif dan meningkatkan efektivitas organisasi	Mengkaji efektivitas organisasi berbasis budaya pesantren	Menggunakan pendekatan metode campuran dengan survei di beberapa pesantren
4.	Ani Apiyani, 2024, Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam	https://jurnal.rakeyansantang.ac.id/index.php/th/article/view/198 , IAI Agus Salim Metro Lampung	Menganalisis optimalisasi manajemen SDM dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan staf	Kualitatif, studi pustaka	Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan SDM penting untuk kesiapan menghadapi globalisasi	Menyoroti pengelolaan SDM sebagai faktor utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan	Berfokus pada pengelolaan SDM di berbagai lembaga pendidikan Islam, bukan hanya pesantren
5.	Jamrizal, Samsu, Sasmita Hasdiana dan Nur Dwi Agustina, 2025, Strategi Pengelolaan SDM untuk Menciptakan Suasana Kerja yang Kondusif di Pondok Pesantren	https://ejournal.aripafi.or.id/index.php/Moral/article/view/504 , Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi	Menganalisis strategi SDM dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di pesantren	Kualitatif, studi kasus, wawancara, observasi	Komunikasi internal, penghargaan berbasis kinerja, dan budaya pesantren memperkuat motivasi dan kerja sama	Berfokus pada strategi SDM untuk meningkatkan efektivitas organisasi di pesantren	Menyoroti aspek pengelolaan SDM untuk menciptakan suasana kerja kondusif

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Link artikel OJS, Nama Jurnal/Skripsi/ Tesis, Nama PT	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil/ Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
6	Ahmad Musaddad & Badrun Fawaidi, 2023, Budaya Organisasi Pesantren sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam	https://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/NJIS/article/download/5165/3540	Menganalisis peran budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan	Kualitatif deskriptif	Budaya organisasi meningkatkan mutu pendidikan	Fokus pada budaya organisasi	Tidak membahas manajemen SDM
7	Nurhasanah et al. , 2024, Manajemen SDM dalam Penguatan Budaya Organisasi Positif Pendidikan Islam Berbasis Pesantren	https://journal.unublitar.ac.id/pendidikan/index.php/Riset_Konseptual/article/view/1117	Menganalisis peran manajemen SDM dalam penguatan budaya organisasi positif	Kualitatif deskriptif	Manajemen SDM berperan dalam penguatan budaya organisasi positif	Fokus pada manajemen SDM dan budaya organisasi	Tidak spesifik pada satu lembaga
8	Ahmad Hafi Iroqi et al., 2024, Kajian Literatur Review Budaya Organisasi Pondok Pesantren	Universitas Islam Negeri Kiai Ahmad Shiddiq Jember	Menganalisis dan memahami budaya organisasi di pondok pesantren	Literatur review	Budaya organisasi penting dalam pengembangan SDM	Fokus pada budaya organisasi	Tidak membahas manajemen SDM secara langsung

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Link artikel OJS, Nama Jurnal/Skripsi/ Tesis, Nama PT	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil/ Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
9	Chamdan Purnama et al., 2023, Organization al Culture and Islamic Work Ethics on Teacher n-Performance: The Important Role of Spiritual Work Motivation in Mediating	https://journal.aunur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/841	Mengkaji pengaruh budaya organisasi dan etika kerja Islam terhadap kinerja guru dengan motivasi spiritual sebagai mediasi	Kuantitatif dengan Smart PLS	Budaya organisasi dan etika kerja Islam mempengaruhi kinerja guru melalui motivasi kerja spiritual	Menghubungkan budaya organisasi, etika kerja Islam, dan kinerja	Fokus pada kinerja guru, bukan penguatan budaya organisasi secara keseluruhan
10	Muhammad Riduwan et al., 2023, Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Imam Muslim Kecamatan Sei Rampah	https://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jei/article/view/12796	Menganalisis implementasi MSDM dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan di pesantren	Kualitatif deskriptif	Implementasi MSDM yang baik meningkatkan kompetensi tenaga pendidik melalui pelatihan dan evaluasi berkala	Fokus pada peningkatan kompetensi melalui MSDM di pesantren	Tidak secara eksplisit membahas budaya organisasi positif

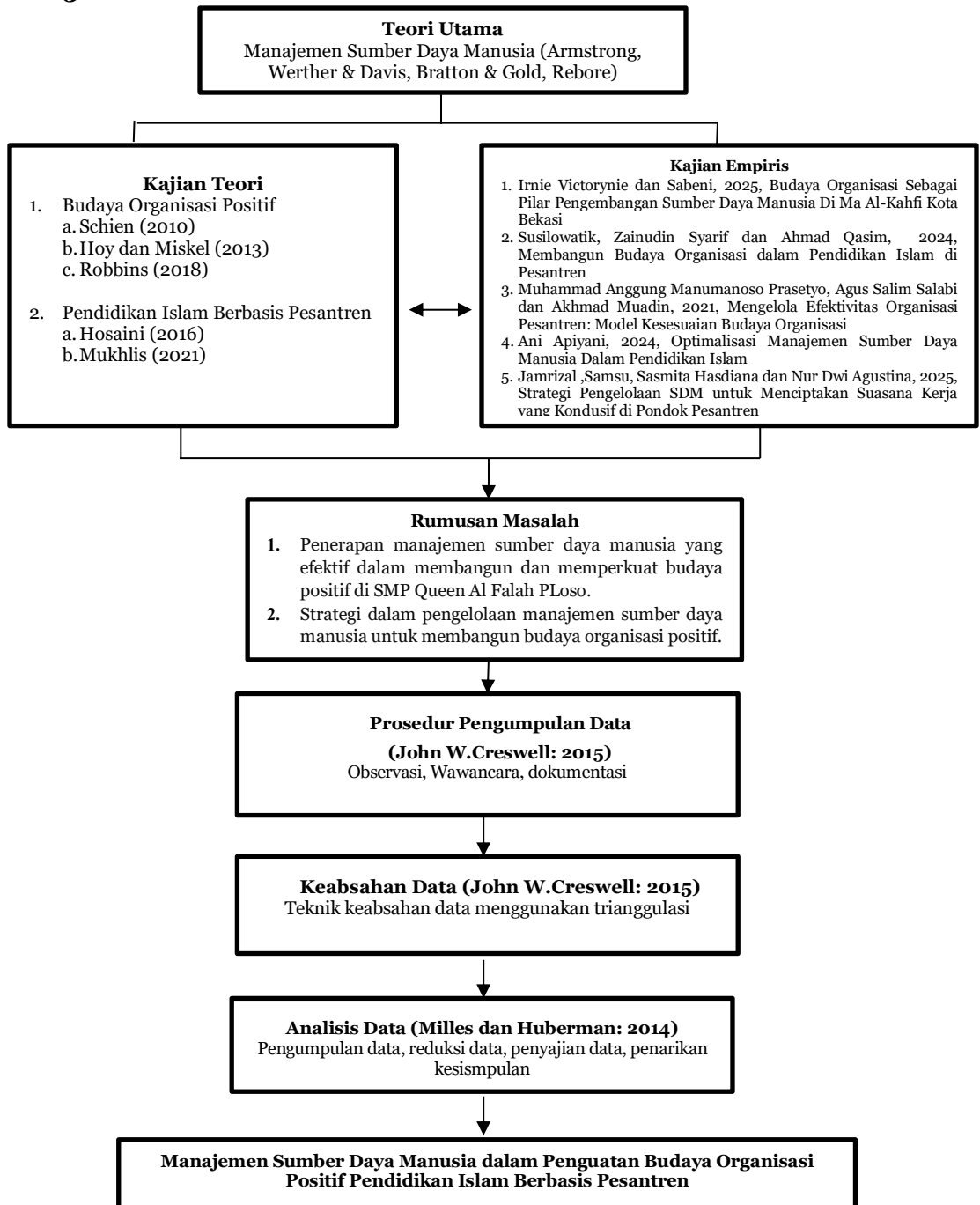
Sumber: Data Sekunder diolah, 2025

Berdasarkan hasil pemetaan terhadap sejumlah penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar studi yang telah dilakukan cenderung membahas aspek budaya organisasi maupun manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara parsial dan terpisah, dengan cakupan lembaga yang beragam serta pendekatan metodologis yang bervariasi. Akan tetapi, kajian yang secara komprehensif mendalami peran manajemen sumber daya manusia dalam membangun dan memperkuat budaya organisasi positif di lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren, khususnya pada jenjang satuan pendidikan seperti sekolah menengah pertama (SMP), masih tergolong terbatas.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dalam mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan budaya organisasi positif dalam konteks lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren,

yang hingga kini masih minim dijadikan fokus kajian secara mendalam. Objek kajian dalam penelitian ini adalah SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri, sebuah lembaga pendidikan tingkat menengah yang menggabungkan sistem manajerial modern dengan nilai-nilai kepesantrenan. Keunikan penelitian ini terletak pada pendekatan analitis yang memadukan dua ranah penting MSDM dan budaya organisasi positif ke dalam satu kerangka konseptual, untuk melihat bagaimana nilai-nilai pesantren memengaruhi praktik manajerial di lapangan.

2.3 Alur Pikir Penelitian



Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menggali secara mendalam fenomena manajemen sumber daya manusia dalam penguatan budaya organisasi positif di lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren, khususnya di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri. Menurut John W. Creswell (2015:264), pendekatan kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap berasal dari pengalaman individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial atau kemanusiaan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika sosial, nilai-nilai, serta proses-proses yang berlangsung dalam konteks tertentu secara menyeluruh dan mendalam.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu suatu strategi penelitian yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena secara mendalam dan menyeluruh dalam konteks kehidupan nyata. Studi kasus digunakan untuk menyelidiki bagaimana dan mengapa suatu proses berlangsung dalam situasi tertentu yang tidak dapat dikendalikan sepenuhnya oleh peneliti. Menurut Robert K. Yin (2016), studi kasus merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan "*how*" dan "*why*" dari suatu fenomena kontemporer, terutama ketika peneliti memiliki sedikit atau bahkan tidak memiliki kendali terhadap peristiwa yang sedang dikaji, dan fokus utama penelitian berada pada fenomena yang terjadi dalam kehidupan nyata. Dengan menggunakan pendekatan dan jenis penelitian ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang utuh, kontekstual, dan komprehensif mengenai praktik manajemen sumber daya manusia serta penguatan budaya organisasi positif dalam lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri, sebuah sekolah swasta berbasis pesantren di Kota Kediri yang kini telah berkembang menjadi tiga cabang. Meski berada di bawah naungan pesantren, mayoritas tenaga pendidiknya berasal dari luar lingkungan pesantren, namun mampu menyesuaikan diri dengan budaya pesantren yang kental dengan semangat kebersamaan, kolaborasi, rasa kekeluargaan, dan kepedulian terhadap lembaga. Visi

dan misi sekolah ini selaras dengan nilai-nilai pondok pesantren, menciptakan harmoni dalam pelaksanaan pendidikan.

Lokasi ini menarik karena kualitas SDM di sekolah ini tetap bisa berkembang dengan budaya organisasi positif berupa ikhlas, amanah, dan jama'ah meskipun kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM masih terbatas, tanpa adanya program *In House Training* (IHT) atau delegasi pelatihan secara formal. Penelitian ini berlangsung selama 4 bulan, dimulai dari Januari hingga April 2025. Tahapan penelitian dirancang untuk memastikan pengumpulan data yang komprehensif dan mendalam. Berikut adalah rincian tahapan dan jadwal penelitian:

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Keterangan
1	Pengiriman surat ijin observasi awal	Desember 2024 (Minggu ke 4)	Diterima oleh Salah Satu Dewan Pengasuh Ning Nadia Munif Djazuli
2	Observasi dan pengumpulan data awal	Januari 2025 (Minggu 1 - 2)	Observasi langsung di Sekolah dan pondok pesantren serta wawancara awal bersama: 1. Pengasuh KH.Ahmad Hasby Munif Djazuli 2. Kepala sekolah SMP bapak Noval, seluruh guru dan staf 3. Kepala Sekolah SMK bapak Hendy dan seluruh guru staf
3	Penyusunan Proposal Tesis	Januari 2025 (Minggu 4) - Maret (Minggu 1)	Peneliti
4	Seminar proposal dan revisi	Maret 2025 (Minggu 2 - 3)	Peneliti
5	Pengiriman surat ijin penelitian	Maret 2025 (Minggu 3)	Diterima oleh Kepala sekolah SMP Queen Al Falah 1 Ploso (Bapak Noval)
6	Pengumpulan data awal dan	Maret 2025 (Minggu 4)	Peneliti

	studi literatur mendalam		
7	Observasi dan wawancara di lembaga pendidikan terkait	April 2025 (Minggu 1 - 2)	Observasi langsung di Sekolah dan pondok pesantren serta wawancara awal bersama: 1. Pengasuh KH.Ahmad Hasby Munif Djazuli 2. Kepala sekolah SMP bapak Noval, waka, guru, operator
8	Pengolahan data lebih lanjut dan penyusunan bab hasil penelitian	April 2025 (Minggu 3 - 4)	Peneliti
9	Penyusunan bab pembahasan dan kesimpulan	Mei 2025 (Minggu 1-2)	Peneliti
10	Penyelesaian penulisan tesis	Mei 2025 (Minggu 3)	Peneliti
11	Sidang tesis dan revisi akhir	Mei 2025 (Minggu 4)	Peneliti
12	Pengumpulan tesis final	Juni 2025 (Minggu 1)	Peneliti

3.3 Kehadiran Peneliti

Peneliti sebagai instrumen kunci melakukan observasi, wawancara, dan analisis dokumen serta mengamati dengan cermat terhadap objek penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang menetapkan fokus penelitian, memilih informan, mengumpulkan dan menganalisis data, serta menyusun kesimpulan. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, selanjutnya di uji dengan triangulasi (Mullany & Stockwell, 2021). Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai partisipan aktif, yaitu turut terlibat sambil mengamati secara cermat setiap detail selama proses pengumpulan data (Ningtiyas, 2020).

3.4 Subjek Penelitian (Informan)

Subjek dalam penelitian menjadi hal yang penting. Keberadaan subjek merupakan salah alat untuk menemukan informasi yang akan diteliti. Informan penelitian merupakan sampel atau orang yang ditentukan di wilayah kajian penelitian tertentu sebagai narasumber bahan penelitian, pemberi informasi, dan pembantu peneliti dalam tahap penyediaan data (Salam, 2023). Informan utama dan pendukung dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Pembagian Informan

No	Informan	Alasan Pemilihan
Informan Utama		
1.	Kepala Sekolah	Penanggung jawab utama manajemen SDM dan pembentuk budaya organisasi sekolah
2.	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum / Kesiswaan	Terlibat langsung dalam pengelolaan tenaga pendidik dan pelaksanaan nilai-nilai budaya
3.	Koordinator Guru / Kepala TU	Mengetahui operasional SDM dan dinamika internal organisasi sekolah
4.	Pimpinan Pondok / Pengasuh Pesantren	Mewakili nilai-nilai pesantren yang diintegrasikan ke dalam sistem sekolah
5.	Guru Senior	Memiliki pengalaman dan pandangan terhadap pembinaan SDM serta pembiasaan budaya organisasi

Informan Pendukung		
1	Guru Baru / Guru Muda	Memberi perspektif bagaimana proses adaptasi terhadap budaya organisasi dan manajemen SDM

3.5 Data dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu: sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang diperoleh melalui proses wawancara langsung dengan kepala sekolah dan guru. Sedangkan, sumber data sekunder diperoleh dari bagian tata usaha, operator sekolah untuk mendapatkan data terkait data pendukung penelitian. Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Sugiyono (2014:137) bahwa “sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalkan lewat orang lain atau lewat dokumen”.

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

3.6.1 Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data di mana peneliti melakukan pengamatan terhadap subjek dan objek yang diteliti, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam kondisi nyata atau situasi yang telah dirancang. Dalam metode ini, peneliti bertindak sebagai pengamat tanpa terlibat langsung dalam aktivitas yang diamati. Untuk memastikan data yang diperoleh terdokumentasi dengan baik, peneliti menggunakan alat pencatat, serta media perekam seperti foto dan video. Pendekatan ini mengandalkan pengamatan independen atau persepsi langsung terhadap objek, kondisi, situasi, proses, maupun perilaku.

Tabel 3.3 Aspek Observasi

No	Aspek yang Diobservasi	Indikator Observasi
1	Perencanaan SDM	Perekrutan, penempatan, dan kesesuaian kualifikasi dengan kebutuhan lembaga

2	Pengembangan SDM	Pelatihan, pembinaan, dan peningkatan kompetensi guru dan staf
3	Budaya Organisasi	Kolaborasi, nilai kekeluargaan, disiplin, tanggung jawab, dan kepedulian
4	Nilai-nilai Pesantren	Implementasi nilai religius, adab, dan spiritualitas dalam aktivitas sekolah
5	Lingkungan Kerja	Suasana kerja harmonis, keterbukaan komunikasi, dan saling menghargai
6	Kinerja SDM	Loyalitas, semangat kerja, dan efektivitas dalam melaksanakan tugas
7	Dukungan Pimpinan	Peran kepala sekolah dalam membina, memberi arahan, dan menjadi teladan
8	Sinergi dengan Pondok	Integrasi antara sekolah dan pondok dalam penguatan budaya bersama

3.6.2 Wawancara

Wawancara adalah pertemuan anantara pewawancara dan narasumber untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan maknanya dalam suatu topik tertentu, (Sugiyono, 2015: 317). Selanjutnya Sugiyono membagi beberapa jenis wawancara menjadi wawancara terstruktur, semistruktur dan wawancara tak berstruktur.

Adapun jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur, yaitu wawancara yang dilaksanakan dengan menggunakan pedoman pertanyaan yang telah disusun sebelumnya oleh peneliti. Tujuannya adalah untuk menjaga agar proses wawancara tetap fokus pada permasalahan yang diteliti. Namun demikian, dalam pelaksanaannya, pedoman wawancara ini bersifat fleksibel dan berkembang sesuai dengan kondisi di lapangan serta respons dari informan. Dengan demikian, peneliti tetap memiliki ruang untuk mengeksplorasi informasi yang lebih mendalam dan relevan dengan tujuan penelitian.

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu wawancara individu dan wawancara kelompok (*group interview*). Wawancara individu dilakukan secara langsung antara peneliti dan informan untuk memperoleh data secara lebih personal dan rinci. Sementara itu, wawancara kelompok dilakukan dengan menghadirkan lebih dari satu informan dalam satu sesi wawancara. Meskipun dilakukan secara berkelompok, proses wawancara ini tidak dapat dikategorikan sebagai *Focus Group Discussion* (FGD) karena tidak menekankan pada interaksi atau diskusi antar informan. Interaksi yang terjadi tetap berupa tanya jawab antara peneliti dan masing-masing informan secara bergiliran, tanpa adanya dinamika diskusi kelompok sebagaimana dalam FGD.

Penggunaan wawancara dalam dua bentuk ini dimaksudkan untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi lapangan, serta untuk mengoptimalkan proses pengumpulan data dari berbagai perspektif informan secara efektif dan efisien, tanpa mengurangi kedalaman substansi informasi yang diperoleh.

3.6.3 Dokumentasi

Sugiyono (2014:240) mengatakan bahwa dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dalam penelitian ini, dokumentasi digunakan untuk melengkapi data observasi dan wawancara, serta memperkuat validitas temuan. Dokumentasi yang dikumpulkan meliputi dokumen tertulis seperti visi-misi, struktur organisasi, kurikulum, buku pedoman dan notulen rapat, serta dokumen visual berupa foto dan video kegiatan sekolah yang mencerminkan budaya pesantren. Selain itu, data digital dari platform daring, media sosial, dan website resmi sekolah juga dianalisis untuk menunjukkan praktik nyata manajemen SDM dan budaya organisasi positif di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri.

3.7 Keabsahan Data

Teknik keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi. Menurut Creswell (2015:349), keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat dijamin melalui triangulasi, yaitu proses mencari konvergensi data dari berbagai sumber, waktu, dan teknik yang berbeda untuk menjelaskan suatu fenomena. Dengan demikian, triangulasi menjadi alat penting dalam menghindari bias persepsi dan memperkuat kredibilitas temuan penelitian. Untuk menjaga validitas

dan reliabilitas temuan dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menerapkan teknik keabsahan data melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Pendekatan ini digunakan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar akurat, dapat dipercaya (*credible*), dan mewakili realitas sosial yang diteliti secara menyeluruh.

3.7.1 Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengecek data yang diperoleh dari berbagai informan yang memiliki latar belakang, posisi, dan peran berbeda terhadap objek yang diteliti. Dalam hal ini, data dikumpulkan dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru struktural, guru nonstruktural, serta siswa. Tujuannya adalah untuk memperoleh keberagaman perspektif yang memperkaya pemahaman terhadap fenomena yang dikaji, serta untuk menguji konsistensi informasi antar sumber data.

Melalui triangulasi sumber ini, peneliti dapat memastikan bahwa informasi yang diperoleh tidak bersifat sepihak, melainkan merupakan hasil konfirmasi dari berbagai pihak yang relevan. Jika terdapat perbedaan data antar informan, peneliti melakukan klarifikasi dan penggalan data lebih lanjut hingga mencapai kesesuaian dan kejelasan informasi.

3.7.2 Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan menggunakan beberapa metode pengumpulan data untuk menggali informasi dari sumber yang sama. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Teknik ini bertujuan untuk menguji validitas data dengan cara membandingkan hasil dari berbagai teknik pengumpulan data.

Informasi mengenai manajemen sumber daya manusia yang disampaikan oleh kepala sekolah dalam wawancara, kemudian dikonfirmasi melalui hasil observasi perilaku manajerial serta ditelusuri kesesuaiannya dengan dokumen-dokumen resmi seperti struktur organisasi, notulensi rapat, dan surat keputusan. Dengan demikian, triangulasi teknik memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih utuh dan objektif terhadap realitas yang diteliti.

Penerapan triangulasi sumber dan triangulasi teknik dalam penelitian ini dimaksudkan untuk meningkatkan kredibilitas,

keabsahan, dan kepercayaan terhadap data yang dikumpulkan, sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi lapangan secara akurat, mendalam, dan dapat dijadikan dasar dalam penyusunan kesimpulan yang valid.

3.8 Analisis Data

Analisis sebagai kegiatan dalam mengurangi, menambah, dan memilah sesuatu yang kemudian digolongkan sesuai kriteria yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data model Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman (1994), analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus (Sarosa, 2021). Adapun langkah-langkah dalam analisis ini meliputi:

3.8.1 Pengumpulan data

Dalam proses analisis data ini dilakukan pengumpulan data dengan melaksanakan wawancara kepada kepala sekolah dan guru yang menjabat sebagai wakil kepala sekolah.

3.8.2 Reduksi data

Data penelitian yang diperoleh di lapangan sangat beragam, sehingga perlu dicatat secara rinci. Menurut Miles dan Huberman, reduksi data adalah proses merangkum, memilah data utama, serta memfokuskan pada informasi yang relevan. Dengan demikian, reduksi data membantu dalam memperoleh gambaran yang lebih jelas.

3.8.3 Penyajian data

Setelah tahap reduksi data, langkah berikutnya adalah penyajian data. Data dapat disajikan dalam bentuk deskripsi, hubungan antar kategori, atau format serupa. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data umumnya dilakukan dalam bentuk teks naratif.

3.8.4 Penarikan simpulan

Langkah terakhir dalam analisis data menurut Milles dan Huberman adalah penarikan simpulan. Proses ini dilakukan secara bertahap, dimulai dengan simpulan sementara yang dapat direvisi jika ditemukan data baru. Simpulan yang diambil harus mampu menjawab rumusan masalah dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan. Untuk memastikan validitasnya, simpulan tersebut perlu diuji kecocokan dan kebenarannya agar mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran data lapangan

4.1.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri, yang merupakan lembaga pendidikan formal di bawah naungan Pondok Pesantren Queen Al Falah Ploso. Pondok ini diasuh oleh KH. Ahmad Hasby Munif Djazuli (Gus Ahmad) dan berlokasi di Kabupaten Kediri, Jawa Timur. SMP Queen Al Falah 1 berdiri sejak tahun 2017 dan kini menjadi salah satu sekolah berbasis pesantren terbesar di wilayah tersebut, dengan jumlah siswa mencapai lebih dari 2.500 orang. Berikut gambaran umum lokasi penelitian tersebut:

a. Identitas Lembaga

Nama Sekolah	: SMP Queen Al Falah 1 Ploso
NPSN	: 69965163
Jenjang Pendidikan	: SMP
Status Sekolah	: Swasta
Alamat Sekolah	: Ds. Ploso RT. 2/RW. 3 Kec. Mojo Kab. Kediri Prov. Jawa Timur 64162
SK Pendirian Sekolah	: Akta Notaris No. 18
Tanggal SK Pendirian	: 21 Februari 2011
Status Kepemilikan	: Yayasan
SK Izin Operasional	: 421/3562/418.20/2023
Tgl SK Izin Operasional	: 19 Juni 2017
Nomor Telepon	: 2147483647
Email	: smpqueen1alfalah@gmail.com
Website	: http://smpqueenalfalah.sch.id

b. Letak Geografis

Secara geografis, SMP Queen Al Falah 1 Ploso terletak di wilayah Kecamatan Mojo, Kabupaten Kediri, Provinsi Jawa Timur. Lokasinya berada di kawasan yang strategis karena berdekatan dengan pusat pendidikan pesantren dan lingkungan religius yang kuat. Sekolah ini berada di koordinat -7.8006° LS dan 111.9915° BT, dengan ketinggian sekitar 90 meter di atas permukaan laut.

Wilayah sekitar sekolah didominasi oleh pemukiman

santri dan masyarakat yang mendukung aktivitas keagamaan dan pendidikan. Akses menuju sekolah dapat ditempuh melalui jalur darat, baik kendaraan pribadi maupun angkutan umum, dengan jarak kurang lebih 12 km dari pusat Kota Kediri. Lingkungan yang tenang dan religius mendukung terciptanya suasana belajar yang kondusif dan bernuansa islami.

c. Sejarah Singkat Berdirinya SMP Queen Al Falah Ploso Mojo Kediri

SMP Queen Al Falah Ploso Kediri didirikan pada tahun 2017 oleh Yayasan Pendidikan Islam Al Muttaqien sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pengembangan lembaga pendidikan formal di bawah naungan Pondok Pesantren Queen Al Falah. Pondok pesantren ini merupakan warisan keilmuan dan spiritual yang dirintis oleh KH. Munif Djazuli, putra dari Almaghfurlah KH. Djazuli Usman, ulama kharismatik sekaligus pendiri Pesantren Al Falah Ploso. Saat ini Pondok Pesantren tersebut dibawah asuhan langsung oleh putra beliau KH. Hasby Munif Djazuli (Gus Ahmad) sekaligus sebagai ketua yayasan. Berdiri atas dasar semangat untuk mengintegrasikan nilai-nilai kepesantrenan dalam pendidikan formal, SMP Queen Al Falah hadir sebagai jawaban atas tantangan kenakalan remaja serta kebutuhan akan lembaga pendidikan yang mampu menjaga etika dan adab pesantren di tengah arus perkembangan zaman.

SMP Queen Al falah telah diresmikan berdasarkan surat keputusan izin operasional yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Kediri pada tanggal 19 Juni 2017. Lembaga ini juga sudah mendapatkan legal formal dari Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah (BAN-PDM) Provinsi Jawa Timur dengan hasil “Terakreditasi A”. Tujuan didirikannya lembaga ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengimplementasikan kurikulum berstandar nasional dengan kurikulum pesantren salafiyah
- 2) Mencetak siswa-siswi yang mahir sains dan teknologi serta berilmu agama kuat
- 3) Mencetak siswa-siswi yang berprestasi dan berakhlakul karimah
- 4) Mencetak siswa-siswi yang mempunyai disiplin yang tinggi

dan bertanggung jawab

- 5) Mencetak siswa-siswi yang mempunyai kepekaan sosial yang tinggi baik di lingkungan keluarga maupun masyarakat
- 6) Mencetak lulusan yang betul-betul siap bela agama dan bela negara yang dilandasi ajaran agama
- 7) Mencetak lulusan yang siap bersaing untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi

d. Visi Misi SMP Queen Al Falah 1

1) Visi SMP Queen Al Falah 1

Berprestasi, berilmu amaliyah, beramal ilmiah, dan berakhlaqul karimah.

2) Misi SMP Queen Al Falah 1

Terwujudnya kultur sekolah sebagai wahana belajar yang kondusif untuk memberdayakan semua potensi anak didik untuk menjadi insan kamil, berilmu, berkarakter agamis dan berakhlaqul karimah.

e. Struktur Organisasi

Struktur organisasi SMP Queen Al Falah disusun secara sistematis untuk mendukung efektivitas manajemen sekolah serta memperkuat budaya organisasi positif berbasis nilai-nilai pendidikan Islam. Struktur ini menunjukkan adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas antara masing-masing elemen dalam organisasi pendidikan. Berikut struktur organisasi SMP Queen Al Falah :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMP Queen Al Falah

Gambar diatas menunjukkan bahwa pada tingkat tertinggi, terdapat Ketua Yayasan Al Muttaqien, KH.Ahmad Hasby Munif, S.Pd., yang bertindak sebagai pembina dan penentu arah kebijakan sekolah. Kepala sekolah, Noval Firmansyah, S.Pd., memimpin operasional lembaga dan dibantu oleh beberapa wakil kepala sekolah dengan tugas khusus, yaitu Wakil Kepala Urusan Kurikulum (Ma'murotus Sa'idah,S.Pd.), Wakil Kepala Urusan Kesiswaan (Ike Retno Anita Susanti, S.S.), Wakil Kepala Urusan Sarana dan Prasarana (Arief Syaefudin Zuhri, S.Pd.), serta Wakil Kepala Urusan Hubungan Masyarakat (Muhammad Sofiyulloh Fuady,S.Pd.). Masing-masing wakil kepala membawahi unit atau tim kerja, seperti tim kurikulum, tim kedisiplinan, perpustakaan, laboratorium komputer, dan tim IT.

Selain itu, terdapat Kepala Tata Usaha, Ahmad Arofiquil A'la, yang menangani administrasi sekolah. Adapun Komite Sekolah berperan sebagai mitra strategis dalam memberikan masukan dan dukungan terhadap kebijakan pendidikan. Seluruh elemen organisasi terhubung dalam sistem komando dan koordinasi yang terstruktur, mencerminkan prinsip manajemen kolaboratif yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang disiplin, harmonis, dan produktif.

f. Daftar Guru

Sebagai lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren, SMP Queen Al Falah 1 Ploso senantiasa mengembangkan manajemen sumber daya manusia yang terstruktur dan berorientasi pada pembentukan budaya organisasi positif. Salah satu unsur utama dalam penguatan budaya tersebut adalah kualitas dan stabilitas tenaga pendidik yang dimiliki oleh sekolah.

Tenaga pendidik tidak hanya berperan dalam proses pembelajaran di kelas, tetapi juga menjadi teladan dalam pembentukan karakter, penegakan disiplin, dan penanaman nilai-nilai pesantren kepada peserta didik. Oleh karena itu, pemetaan terhadap jumlah, status kepegawaian, dan latar belakang guru menjadi bagian penting dalam analisis manajemen sumber daya manusia. Berikut ini adalah daftar tenaga pendidik (guru) di SMP Queen Al Falah beserta

informasi terkait status kepegawaian, jenis kelamin, dan jenis PTK masing-masing:

Tabel 4.1 Daftar Guru SMP Queen Al Falah 1

No	Nama	NUPTK	JK	Status Kepegawaian	Jenis PTK
1	Ahmad Heri Kiswanto	-	L	GTU/PTU	Guru
2	Amalia Fitriani	-	P	Guru Honor Sekolah	Guru
3	Amirul Fikri Anna	-	P	Guru Honor Sekolah	Guru
4	Arief Syaefudin Zuhri	-	L	GTU/PTU	Guru
5	Asep Pramono	3163767668130203	L	GTU/PTU	Guru
6	Ayu Renita	-	P	GTU/PTU	Guru
7	Binti Khurotul Ayunin Nadziroh	3341771672230163	P	GTU/PTU	Guru
8	Dewi Chumairoh	6658772673230092	P	GTU/PTU	Guru
9	Dewi Nawang Wulan	8257766667300013	P	GTU/PTU	Guru
10	Diana Setyawati	-	P	Guru Honor Sekolah	Guru
11	Faisyiyah Nur Rofiqoh	-	P	Guru Honor Sekolah	Guru
12	Fina Rahmawati	4542769670230273	P	GTU/PTU	Guru
13	Firda Ridhotul Ummah Ababil	3646778679230022	P	Guru Honor Sekolah	Guru
14	Ika Nurfitriani	5645772673230142	P	GTU/PTU	Guru
15	Ike Retno Anita Susanti	2642771672230292	P	GTU/PTU	Guru
16	Irhamil Husni	0139767668130263	L	GTU/PTU	Guru
17	Istanada Khoirotul Mazida	-	P	Guru Honor Sekolah	Guru
18	Juwita Renaning Ratri	3347776677230123	P	GTU/PTU	Guru
19	Lusiana	9954770671230142	P	GTU/PTU	Guru
20	Ma'murotus Sa'idah	6037772673230123	P	GTU/PTU	Guru
21	Maida Cristanti	5939773674230192	P	GTU/PTU	Guru
22	Melinda Cahyawati	-	P	GTU/PTU	Guru
23	Muhammad Sofiyulloh Fuady	-	L	Guru Honor Sekolah	Guru

24	Muntholiatush Sholihah	2336771672230133	P	GTY/PTY	Guru
25	Nadia Asalul Azizah	-	P	GTY/PTY	Guru
26	Nur Syifa Fauziyah	5043770671230173	P	GTY/PTY	Guru
27	Nurokhim	7940770671130322	L	GTY/PTY	Guru
28	Oftariya Fifi Solekhah	5350775676230163	P	GTY/PTY	Guru
29	Rica Erviana	1045770671230193	P	GTY/PTY	Guru
30	Ririn Dwi Sulistyawati	-	P	GTY/PTY	Guru
31	Roikhatul Janah	4852770671230282	P	GTY/PTY	Guru
32	Sasmintarasa Wulandari	1753773674230192	P	GTY/PTY	Guru
33	Shinta Putri Irlinda	-	P	Guru Honor Sekolah	Guru
34	Siti Lutfiyah Masruroh	5442771672230162	P	GTY/PTY	Guru
35	Siti Waqiatu Toharotu Sari	-	P	Guru Honor Sekolah	Guru
36	Siti Zakiyah	-	P	Guru Honor Sekolah	Guru
37	Vika Sania Nursabila	-	P	Guru Honor Sekolah	Guru
38	Yulanda Agnelli Sahara	2646772673230122	P	GTY/PTY	Guru

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa jumlah pendidik di SMP Queen Al Falah sebanyak 38 orang, yang terdiri atas guru tetap yayasan (GTY/PTY) dan guru honor sekolah. Dari jumlah tersebut, sebanyak 29 guru berstatus GTY/PTY, sedangkan 9 guru lainnya merupakan guru honor sekolah. Komposisi ini menunjukkan dominasi tenaga pendidik tetap yang memberikan kontribusi terhadap stabilitas pembelajaran dan penguatan budaya organisasi positif di sekolah.

Dilihat dari jenis kelamin, terdapat 5 guru laki-laki dan 33 guru perempuan, yang mencerminkan dominasi tenaga pendidik perempuan di lingkungan sekolah ini. Beberapa guru juga memiliki posisi struktural strategis, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan kepala laboratorium, yang turut mendukung efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan sekolah berbasis pesantren.

Data ini mencerminkan bahwa SMP Queen Al Falah memiliki struktur tenaga pendidik yang cukup stabil dengan proporsi guru tetap yang tinggi, serta keberagaman latar belakang yang mendukung kolaborasi dan loyalitas kerja dalam membangun budaya organisasi yang positif.

4.1.2 Karakteristik Informan

Informan dalam penelitian ini terdiri dari berbagai elemen yang memiliki peran strategis dalam proses manajemen sumber daya manusia serta pembentukan budaya organisasi positif di SMP Queen Al Falah 1 Ploso. Pemilihan informan dilakukan dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung, pengetahuan mendalam, dan pengalaman mereka terhadap fenomena yang diteliti. Adapun karakteristik informan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Informan

N o	Kode Infor man	Jabatan/ Peran	Latar Belaka ng Pendi di kan	Status Kepegaw aian	Lama Menga bdi	Keteran gan Tambah an
1.	KI-1	Pengasuh	S1 Pendidik an Aagama Islam	Tetap/Yay asan	Sejak pendiria n lembaga / Sejak awal berdiriny a pesantren	Penentu arah kebijakan lembaga, menanam kan nilai- nilai spiritual, serta menjadi teladan dalam membang un budaya organisasi berbasis pesantren .
1	KI-1	Kepala Sekolah	S1 Pendidik an Aagama Islam	Tetap/Yay asan	> 5 tahun	Bertanggu ng jawab atas perencana an dan

						kebijakan MSDM serta penguatan budaya organisasi
2	KI-2	Waka Kurikulum	S1 Pendidikan	Tetap/Yayasan	3–5 tahun	Terlibat dalam pengembangan kinerja guru dan pelaksanaan program sekolah
3	KI-3	Waka Kesiswaan	S1 PAI	Tetap/Yayasan	2–4 tahun	Berperan dalam penguatan nilai-nilai karakter dan kedisiplinan siswa
4	KI-4	Guru Senior	S1 Bahasa Indonesia	Tetap/Yayasan	> 5 tahun	Memiliki pengalaman panjang dan memahami dinamika budaya pesantren
5	KI-5	Guru Baru	S1 Matematika	Kontrak	< 2 tahun	Masih dalam proses adaptasi terhadap budaya organisasi sekolah
6	KI-6	Kepala TU	D3 Administrasi	Tetap/Yayasan	> 3 tahun	Mengelola dokumen administrasi dan

						mendukung sistem MSDM
--	--	--	--	--	--	-----------------------

Tabel diatas menunjukkan bahwa informan memiliki karakteristik secara umum yakni usia antara 25 hingga 50 tahun, dengan latar belakang pendidikan minimal Strata Satu (S1) dari berbagai bidang keilmuan, seperti Pendidikan Agama Islam (PAI), Matematika, Bahasa Indonesia, dan Administrasi. Sebagian besar merupakan tenaga tetap yayasan yang menunjukkan tingkat loyalitas dan dedikasi tinggi terhadap lembaga. Meskipun tidak semua berasal dari lingkungan pesantren, para informan mampu beradaptasi dan menginternalisasi nilai-nilai keislaman serta budaya organisasi yang diterapkan di sekolah, sehingga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penciptaan lingkungan pendidikan yang positif dan religius.

4.2 Verifikasi Data Lapangan

4.2.1 Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Penguatan Budaya Organisasi Positif di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri

1) Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri tidak dilakukan secara formal sebagaimana dalam standar manajemen modern yang mensyaratkan adanya dokumen rencana kebutuhan tenaga kerja, analisis jabatan, atau proyeksi jangka panjang. Namun, perencanaan di sekolah ini bersifat kontekstual dan fleksibel, sangat bergantung pada kebutuhan aktual sekolah dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh lembaga pesantren. Proses perencanaan dilakukan secara kolektif melalui musyawarah antara kepala sekolah, pengasuh pesantren, dan jajaran yayasan pendidikan. Meskipun tidak terdokumentasi secara tertulis, pola perencanaan tersebut berlangsung secara teratur setiap tahun ajaran baru atau ketika terdapat dinamika kebutuhan pengajaran. Dalam wawancara mendalam dengan Bapak Noval Firmansyah, S.Pd selaku Kepala Sekolah, beliau menyatakan:

“Kami tidak membuat rencana formal seperti sekolah-sekolah negeri, tapi setiap tahun kami diskusikan bersama dengan yayasan terkait kebutuhan guru, berdasarkan jumlah kelas, mata pelajaran yang dibuka, dan ketersediaan tenaga yang bisa menyesuaikan diri dengan kultur pesantren.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa aspek kualitatif dan kultural menjadi faktor dominan dalam perencanaan SDM. Sekolah tidak hanya mempertimbangkan aspek administratif seperti jumlah siswa atau jam mengajar, tetapi juga memperhatikan kemampuan adaptasi calon tenaga pendidik terhadap nilai-nilai pesantren seperti ikhlas, tawadhu', sabar, dan hidup berjama'ah. Hal ini tercermin pula dalam hasil wawancara dengan Ibu Ma'murotus Sa'idah, S.Pd yang merupakan wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan guru senior sekolah ini, yang mengatakan:

“Kalau ada guru baru, hal pertama yang kami tekankan adalah terkait kultur dan jiwa kepesantrenan. Karena jika sudah sevisi dan misi dengan kami yakni memiliki jiwa kepesantrenan, maka akan lebih mudah diajak kerjasama, bukan yang hanya mengejar gaji atau sekadar status mengajar.”

Berdasarkan hasil analisis terhadap kutipan wawancara, dapat disimpulkan bahwa orientasi perencanaan sumber daya manusia (SDM) di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri tidak hanya berfokus pada aspek teknis seperti jumlah tenaga pendidik, beban mengajar, maupun rasio guru dan siswa. Lebih dari itu, perencanaan SDM diorientasikan pada kesesuaian nilai (value alignment) dan kecocokan karakter antara individu dengan budaya lembaga. Artinya, lembaga pendidikan ini tidak sekadar merekrut guru yang unggul secara akademik, tetapi juga yang memiliki visi sejalan dan mampu menginternalisasi nilai-nilai kepesantrenan dalam aktivitas pendidikan sehari-hari.

Prinsip ini selaras dengan konsep *strategic cultural fit* yang dikemukakan oleh (Subyantoro & Suwanto, 2020), yaitu bahwa kesesuaian antara nilai-nilai personal individu dan budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam

pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam proses rekrutmen dan pengelolaan SDM. Dalam konteks lembaga pesantren, budaya organisasi tidak terbatas pada regulasi atau kebijakan formal, tetapi juga mencakup nilai-nilai religius dan moral yang mengakar kuat, seperti semangat kolektif, keikhlasan, kesederhanaan, pengabdian, keberkahan serta etos hidup berjamaah.

Oleh karena itu, penyesuaian perencanaan SDM dengan budaya pesantren menjadi keharusan, mengingat keberhasilan pendidikan di lingkungan ini sangat bergantung pada kesinambungan nilai antara pendidik dan lembaga. Ketidaksesuaian nilai dapat berimplikasi pada rendahnya loyalitas, meningkatnya angka pergantian guru (*turnover*), dan terganggunya sinergi kerja tim. Sebaliknya, pendidik yang memiliki nilai personal yang selaras dengan kultur organisasi akan lebih mudah beradaptasi, menunjukkan komitmen tinggi, dan memiliki orientasi kerja yang lebih kuat terhadap misi dan tujuan pendidikan pesantren bukan semata-mata didorong oleh kepentingan material seperti gaji atau status pekerjaan.

Dengan demikian, pendekatan perencanaan SDM yang bersifat kontekstual, berbasis nilai, dan dilaksanakan secara partisipatif sebagaimana diterapkan di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri mencerminkan bentuk adaptasi strategis yang sesuai dengan karakteristik institusi pendidikan berbasis pesantren. Pendekatan ini menunjukkan adanya integrasi yang harmonis antara manajemen modern dan kearifan budaya lokal organisasi.

2) Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri merupakan salah satu tahapan penting dalam membangun kekuatan organisasi yang berbasis nilai-nilai Islam dan budaya pesantren. Proses ini dilakukan secara terbuka dan terstruktur, namun tetap menekankan integritas spiritual serta kesiapan untuk mengabdikan dalam lingkungan pendidikan Islam. Informasi lowongan disampaikan secara terbuka melalui media sosial dan pamflet resmi, dengan mencantumkan formasi yang dibutuhkan, persyaratan pelamar, kelengkapan administrasi,

serta keterangan informasi lainnya.



Gambar 4.2 Informasi Lowongan Yayasan Al Muttaqien

Gambar diatas menunjukkan informasi lowongan Yayasan Al Muttaqien, formasi yang dibuka mencakup berbagai posisi seperti guru mata pelajaran dan staf sesuai dengan kebutuhan seluruh lembaga formal yang berada dibawah naungan Yayasan Al Muttaqien. Persyaratan utama bagi pelamar antara lain adalah beragama islam, mampu membaca Al-Qur'an, tahlil, serta lulusan minimal S1 linier untuk guru mata pelajaran, dan minimal D1 untuk staf dan karyawan lainnya. Di samping persyaratan akademik, pelamar juga diharapkan memiliki kesanggupan untuk bekerja dalam sistem sekolah berbasis pesantren dan siap ditempatkan di lembaga formal Yayasan Al Muttaqien. Proses rekrutmen ini menunjukkan bahwa lembaga berkomitmen membangun tim yang profesional sekaligus sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan berbasis pesantren.

Seleksi dilakukan dalam beberapa tahap, dimulai dari pemeriksaan berkas administrasi yang meliputi pas foto, surat lamaran tulis tangan, biodata, fotokopi ijazah dan transkrip

nilai, serta dokumen identitas lainnya. Pelamar yang lolos seleksi administrasi akan mengikuti serangkaian ujian dan penilaian, antara lain tes tulis, wawancara, microteaching, dan tes membaca Al-Qur'an, tahlil dan lainnya. Setiap tahap ini dirancang untuk menggali tidak hanya kecakapan akademik dan profesional, tetapi juga karakter, motivasi, dan nilai keislaman yang melekat pada calon tenaga pendidik.

Keputusan seleksi bersifat kolektif dan melibatkan berbagai unsur lembaga, termasuk tim rekrutmen, kepala sekolah, dan unsur yayasan. Hal ini dilakukan agar proses seleksi berjalan secara objektif, adil, dan sesuai dengan kebutuhan serta visi lembaga. Selain itu, proses seleksi juga menjadi sarana penyaringan untuk memastikan bahwa individu yang diterima benar-benar nilai-nilai seperti ikhlas, tawadhu', semangat berjama'ah, dan kesanggupan mengabdikan sebagai dasar dalam menentukan kelayakan calon guru. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Noval Firmansyah, S.Pd selaku kepala sekolah SMP Queen Al Falah 1.

“Kami memang membuka lowongan secara resmi, tapi pada akhirnya kami tetap melihat siapa yang benar-benar siap ngopeni lembaga, bukan hanya sekadar cari kerja.”

Pendapat tersebut diperkuat oleh seorang guru senior yakni Ibu Ma'murotus Sa'idah, S.Pd. sekaligus wakil kepala sekolah bidang kurikulum.

“Ujian atau wawancara itu sebagian dari proses. Yang lebih penting itu niatnya, karakternya, kemampuan mengaji, dan kemauannya untuk menyesuaikan diri dengan sistem pesantren.”

Dengan demikian, proses rekrutmen SDM di SMP Queen Al Falah dapat dipahami sebagai perpaduan antara sistem seleksi terbuka yang profesional dan pendekatan berbasis nilai (*value-based recruitment*). Meskipun prosedur administratif dilakukan secara sistematis, keputusan akhir sangat dipengaruhi oleh penilaian terhadap karakter calon guru dan kesediaannya untuk mengabdikan dalam ekosistem pendidikan islam berbasis pesantren.

3) Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri tidak dilakukan melalui pendekatan formal sebagaimana lazim ditemukan di sekolah-sekolah konvensional. Tidak terdapat program pelatihan bersertifikat seperti *In House Training* (IHT), pelatihan pedagogik yang terstruktur dari lembaga eksternal, atau pelatihan digital berbasis kurikulum nasional. Meskipun demikian, proses pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan tetap berjalan secara berkelanjutan melalui mekanisme khas berbasis nilai-nilai pesantren dan kearifan lokal organisasi. Berikut kegiatan pengembangan SDM yang ada di SMP Queen Al Falah 1 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Kegiatan Pengembangan SDM
SMP Queen Al Falah 1 Ploso

No.	Kegiatan	Bentuk Pengembangan	Tujuan/Manfaat
1.	Pembiasaan nilai harian (sholat dhuha, istighosah qosiroh)	Spiritualitas & kedisiplinan	Meningkatkan kedekatan dengan nilai agama, membentuk karakter disiplin dan tanggung jawab
2.	Keteladanan pimpinan	Model perilaku	Memberikan contoh konkret dalam bekerja, berinteraksi, dan mengelola tugas
3.	Rapat dinas bulanan	Berbagi praktik baik (<i>sharing session</i>)	Meningkatkan pengetahuan praktis dan solusi atas tantangan mengajar
4.	Kegiatan sosial dan kerja bakti kolektif (jum'at berbagi, diesnatalis lembaga formal)	Pembelajaran kolaboratif	Menumbuhkan rasa memiliki, tanggung jawab kolektif, dan semangat kerja sama
5.	Kegiatan keagamaan sekolah dan pondok (Haul Masyayikh,	Internalisasi nilai pesantren	Membentuk loyalitas, semangat pengabdian, dan nilai ukhuwah

	Ziarah Makam Masyayikh, Haflah akhirussanah Pondok dll)		
6.	Pendampingan informal oleh guru senior	Mentoring	Membangun kepercayaan diri guru baru dan membentuk budaya kerja dari pengalaman
7.	Pengamatan langsung oleh kepala sekolah	Supervisi	Evaluasi dan penilaian kinerja, memberikan masukan langsung secara humanis untuk peningkatan kinerja

Berdasarkan data tabel kegiatan pengembangan SDM di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan SDM yang diterapkan bersifat nonformal dan kontekstual, namun menunjukkan efektivitas yang tinggi. Efektivitas ini tidak hanya terlihat dari keberlangsungan program-program tersebut, tetapi juga dari hasil yang dicapai, yakni terbentuknya tenaga pendidik yang memiliki keseimbangan antara kompetensi profesional, kekuatan spiritual, dan kepekaan sosial.

Strategi ini dapat dikatakan efektif karena mampu mengembangkan SDM melalui pendekatan yang relevan dengan karakteristik lembaga berbasis pesantren, yakni pendekatan nilai (*value based*) dan pembiasaan perilaku (*habitual learning*). Kegiatan seperti pembiasaan ibadah harian, teladan pimpinan, dan partisipasi dalam kegiatan sosial-keagamaan bukan hanya memperkuat identitas spiritual guru, tetapi juga mendorong terbentuknya budaya kerja kolektif dan loyalitas terhadap lembaga.

Pengembangan spiritualitas guru melalui kegiatan seperti sholat dhuha, istighosah qosiroh, dan ziarah masyayikh berfungsi membentuk karakter pendidik yang memiliki kesadaran transendental, yaitu kesadaran bahwa tugas mendidik adalah bagian dari ibadah dan amanah. Nilai-nilai ini menjadikan guru tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga didorong oleh niat pengabdian

dan keikhlasan, yang merupakan pilar penting dalam pendidikan berbasis pesantren.

Di sisi lain, profesionalitas guru ditumbuhkan melalui kegiatan mentoring oleh guru senior, *sharing session* dengan berbagi praktik baik dalam rapat dinas, serta supervisi oleh kepala sekolah. Strategi ini mendorong penguatan kompetensi profesional melalui proses pembelajaran yang tumbuh secara alami, melalui transfer pengalaman, refleksi, dan peningkatan kualitas mengajar berbasis praktik nyata, bukan sekadar teori.

Dengan demikian, strategi pengembangan SDM di SMP Queen Al Falah 1 mencerminkan pendekatan holistik yang menyatukan aspek spiritual, sosial, dan profesional secara harmonis. Guru tidak hanya dituntut menjadi pengajar yang cakap, tetapi juga teladan dalam nilai-nilai kehidupan islami dan bermasyarakat. Oleh karena itu, efektivitas strategi ini terletak pada kemampuannya membentuk pendidik yang berintegritas tinggi, loyal, berjiwa kolektif, dan memiliki orientasi nilai, bukan semata-mata berbasis capaian administratif.

Dalam wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah, beliau menegaskan bahwa orientasi utama pengembangan SDM di sekolah ini bukan pada pelatihan teknis, melainkan pada pembentukan karakter dan pembiasaan kerja berbasis nilai.

“Di sini, kami tidak membuat pelatihan khusus seperti di tempat lain. Tapi guru-guru baru langsung dilibatkan dalam kegiatan harian. Dari situ mereka belajar. Ada musyawarah mingguan, sholat dhuha dan istighosah pagi, pengajian, kerja bakti, semuanya bagian dari proses pembelajaran,” ujarnya.

Guru-guru baru biasanya tidak mendapatkan pelatihan secara eksplisit, melainkan belajar secara langsung dari lingkungan kerja, rekan senior, dan guru senior yayasan. Hal ini juga ditegaskan oleh salah satu guru baru Ibu Siti Zakiyah, S.Pd yang telah mengabdikan selama satu tahun.

“Saya tidak pernah ikut pelatihan khusus di sini, tapi saya merasa banyak belajar. Saya perhatikan bagaimana guru senior menyampaikan pelajaran, bersikap di kelas, berinteraksi dengan siswa dan wali

murid, dan cara mereka berkomunikasi dengan pimpinan.”

Berdasarkan kutipan wawancara dengan kepala sekolah dan guru baru, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan SDM di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri menekankan pendekatan pembelajaran kontekstual berbasis pengalaman langsung (*experiential learning*) dan mentoring informal. Guru-guru baru tidak melalui pelatihan teknis yang terstruktur atau bersertifikat, melainkan belajar melalui keterlibatan aktif dalam rutinitas harian sekolah, pengamatan terhadap rekan kerja senior, serta partisipasi dalam kegiatan keagamaan dan sosial.

Model ini dapat dikatakan efektif dalam konteks tertentu, terutama dalam membentuk kapasitas personal dan spiritual guru. Hal ini sejalan dengan nilai-nilai pesantren yang mengedepankan pembelajaran melalui keteladanan, pembiasaan, dan pengalaman kolektif. Guru baru memperoleh pemahaman tentang budaya kerja, etika komunikasi, serta tanggung jawab moral melalui proses internalisasi nilai yang terjadi secara alami dalam komunitas sekolah.

Namun demikian, pendekatan ini memiliki keterbatasan dan perlu dikritisi secara akademik, terutama dari aspek pengembangan kompetensi pedagogik dan profesional secara lebih sistematis. Tanpa pelatihan eksplisit, ada risiko terjadinya kesenjangan dalam pemahaman standar pengajaran, pengelolaan kelas, penggunaan teknologi pendidikan, serta evaluasi pembelajaran. Hal ini dapat menghambat optimalisasi potensi guru baru, terutama bagi mereka yang belum memiliki pengalaman mengajar sebelumnya.

Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan pendekatan pengembangan SDM yang mengintegrasikan metode informal berbasis nilai dengan pelatihan teknis yang lebih terstruktur dan sistematis. Pendekatan kombinatorik ini akan lebih menjamin bahwa guru tidak hanya kuat secara spiritual dan sosial, tetapi juga kompeten dalam menjalankan tugas profesional sebagai pendidik di era pendidikan modern.

Dengan demikian, strategi pengembangan SDM di

sekolah ini dapat dikatakan efektif secara nilai dan kontekstual, namun masih memerlukan penguatan dalam aspek pedagogis dan profesionalitas teknis agar mampu menjawab tantangan pendidikan yang semakin kompleks dan dinamis.

4) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja di SMP Queen Al Falah 1 dilakukan melalui pendekatan yang bersifat informal, humanis, dan berbasis nilai-nilai pesantren, dengan penguatan melalui supervisi langsung oleh kepala sekolah. Penilaian ini tidak menggunakan instrumen evaluasi tertulis, rubrik angka, atau format standar administratif sebagaimana dite

rapkan di lembaga formal lainnya. Sebaliknya, penilaian dilakukan secara menyeluruh dengan mempertimbangkan keterlibatan guru dalam berbagai aspek kehidupan sekolah, baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Dalam wawancara, kepala sekolah menyampaikan:

“Kami tidak hanya menilai guru dari hasil mengajarnya saja saat supervisi, tapi kami lihat juga dari keaktifannya di kegiatan, kedisiplinannya, dan kesediaannya membantu kegiatan pondok.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa supervisi bukan hanya bersifat teknis akademik, melainkan juga sarana penguatan nilai, pembinaan karakter, dan pengenalan kontribusi sosial guru secara nyata.

Selain pengamatan langsung oleh kepala sekolah, penilaian kinerja juga dibicarakan melalui forum musyawarah internal bersama guru senior dan tim pimpinan sekolah. Dalam forum ini, tidak ada pembahasan tentang skor atau angka evaluasi, tetapi lebih kepada apresiasi atas semangat kerja, kedisiplinan, dan kontribusi yang telah diberikan guru terhadap lingkungan sekolah. Seorang guru dan juga sebagai wakil kepala sekolah bidang kesiswaan memberikan pernyataan bahwa:

“Kami memang tidak pernah diberi form atau nilai rapor kinerja. Tapi kami tahu kalau kita aktif, datang tepat waktu, dan ikut semua kegiatan, itu sudah dinilai dan dihargai oleh kepala sekolah.”

Dari praktik ini dapat menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja di SMP Queen Al Falah didasarkan pada prinsip integritas dan kepercayaan, dengan dimensi yang meliputi keteladanan dalam ibadah, kepedulian terhadap siswa, keterlibatan dalam kegiatan sosial dan keagamaan, serta hubungan baik dengan sesama guru. Guru-guru yang menunjukkan komitmen tinggi biasanya diberi amanah tambahan seperti menjadi ketua panitia, pendamping kegiatan santri, atau bahkan menjadi perwakilan sekolah dalam forum eksternal. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya menjadi sarana evaluasi, tetapi juga media pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia secara berkelanjutan dalam bingkai budaya organisasi yang positif.

Namun demikian, dalam pelaksanaan di lapangan, tidak semua guru merasakan transparansi atau kejelasan dalam proses penilaian kinerja tersebut. Sebagian guru muda atau baru mengungkapkan adanya kebingungan terkait indikator yang digunakan dan cara mereka bisa mengetahui apakah kinerjanya sudah sesuai harapan pimpinan atau belum. Salah seorang guru muda, yang enggan disebutkan namanya, menyampaikan dalam wawancara:

“Kami tahu bahwa penilaian di sini tidak pakai angka atau form seperti sekolah lain, tapi kadang kami bingung juga... apakah yang kami lakukan sudah cukup? Karena tidak selalu ada umpan balik langsung. Kadang guru yang aktif diberi tanggung jawab tambahan, tapi ada juga yang menurut saya aktif tapi tidak pernah diberi kesempatan.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa meskipun sistem penilaian berbasis nilai dan kepercayaan memiliki kekuatan dalam membangun kultur kerja yang humanis, sistem ini juga memiliki keterbatasan, terutama dalam aspek transparansi, kejelasan indikator kinerja, dan komunikasi evaluatif.

Sebagian guru merasa bahwa penilaian kinerja menjadi bersifat implisit dan tidak selalu konsisten. Tidak adanya mekanisme umpan balik tertulis atau format penilaian yang sistematis dapat menimbulkan asumsi yang berbeda-beda antar guru mengenai standar keberhasilan mereka. Dalam

sistem seperti ini, potensi bias subjektif atau ketergantungan pada relasi personal bisa muncul jika tidak diimbangi dengan forum evaluasi terbuka atau penyampaian umpan balik yang jelas dan konstruktif.

Data ini menegaskan bahwa meskipun pendekatan berbasis nilai dan kepercayaan mencerminkan budaya organisasi yang positif, keberadaannya tetap perlu dilengkapi dengan mekanisme refleksi dan umpan balik kinerja yang terstruktur. Hal ini sejalan dengan teori *Formative Evaluation* (Scriven, 1967), yang menekankan pentingnya memberikan masukan yang jelas dan sistematis selama proses berlangsung agar individu dapat memahami perkembangan dirinya dan meningkatkan performa secara terarah (Widodo, 2021).

Dengan demikian, penilaian kinerja berbasis budaya dan karakter bisa tetap dipertahankan, namun idealnya dikombinasikan dengan unsur keterbukaan indikator dan umpan balik agar guru tidak hanya merasa dihargai, tetapi juga merasa dipandu dan dibina secara profesional.

5) Kompensasi SDM

Kompensasi dalam konteks lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren seperti SMP Queen Al Falah 1 Ploso tidak semata-mata dipahami sebagai upah dalam bentuk material, melainkan sebagai bentuk penghargaan atas pengabdian yang mencakup aspek spiritual, sosial, dan moral. Di lingkungan sekolah ini, istilah yang digunakan untuk menyebut imbalan bagi guru bukanlah “gaji”, melainkan “bisyaroh”, yang secara maknawi menunjukkan penghormatan terhadap jasa tanpa menjadikannya semata-mata sebagai transaksi kerja. Konsep bisyaroh ini menekankan nilai keikhlasan, keberkahan, dan kebersamaan dalam bingkai pengabdian di jalan pendidikan dan dakwah.

Sistem bisyaroh yang diterapkan bersifat sederhana dan disesuaikan dengan kemampuan finansial yayasan. Tidak terdapat sistem jenjang yang kaku atau sistem insentif berdasarkan beban kerja sebagaimana ditemukan di sekolah swasta modern. Namun demikian, para guru merasa cukup dan tidak menjadikan besarnya bisyaroh sebagai ukuran utama dalam bekerja. Kepala sekolah dalam wawancara menyampaikan:

“Kami tidak bisa memberikan bisyaroh besar seperti sekolah-sekolah lain. Tapi kami sampaikan bahwa kerja di sini bagian dari pengabdian. Kalau niatnya ibadah, insyaAllah ada keberkahan. Dan itu yang membuat guru-guru kami bertahan.”

Senada dengan itu, seorang kepala tata usaha menyatakan bahwa kenyamanan dan penghargaan sosial yang diterima jauh lebih berarti dibandingkan nilai materiil:

“Memang secara nominal kecil, tapi kami merasa dihargai. Kepala sekolah perhatian, suasananya hangat. Itu membuat kami tetap semangat dan betah di sini.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa bentuk kompensasi di sekolah ini tidak hanya berupa bisyaroh bulanan, tetapi juga mencakup tunjangan kegiatan tertentu (jika ada) dan penghargaan nonmaterial, seperti penyebutan nama dalam forum rapat, kepercayaan untuk memimpin kegiatan, dan kedekatan emosional dengan pimpinan sekolah maupun yayasan. Nilai-nilai ini menciptakan lingkungan kerja yang tidak kompetitif dalam hal finansial, melainkan kolaboratif dan penuh semangat kekeluargaan. Guru tidak menuntut secara material, karena mereka melihat nilai pengabdian sebagai jalan untuk meraih kebermanfaatan dan keberkahan.

Dengan demikian, sistem kompensasi atau bisyaroh di SMP Queen Al Falah bukan hanya berfungsi sebagai imbalan kerja, tetapi juga sebagai bentuk pengikat spiritual antara individu dengan lembaga. Hal ini sekaligus menjadi kekuatan utama dalam membangun loyalitas, ketulusan, dan keteguhan niat dalam menjalankan amanah pendidikan islam.

6) Hubungan Kerja dan Kehidupan Sosial Organisasi

Hubungan Hubungan kerja dan kehidupan sosial dalam lembaga pendidikan merupakan fondasi penting yang menentukan kenyamanan, efektivitas, dan kesinambungan organisasi. Di SMP Queen Al Falah 1 Ploso, hubungan kerja dibangun bukan hanya berdasarkan sistem struktural yang bersifat hierarkis, tetapi diperkuat melalui pendekatan kekeluargaan, kebersamaan, dan semangat berjamaah yang

khas lingkungan pesantren. Meski memiliki struktur organisasi formal seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah (waka), staf tata usaha (TU), dan lainnya, relasi antarstruktur tersebut dijalin dalam suasana yang terbuka dan komunikatif guna menciptakan sinergi yang positif dalam menjalankan visi bersama.

Kepala sekolah memainkan peran sentral dalam menjaga keharmonisan struktural tersebut dengan secara aktif membangun komunikasi dan keterlibatan yang erat dengan para wakil kepala sekolah, koordinator bidang, serta staf administrasi. Dalam wawancara, kepala sekolah menjelaskan:

“Saya selalu berusaha menjalin komunikasi yang intens dengan para waka dan staf TU. Meraka adalah tim solid kami, yang sering kami sebut sebagai tim kantor. Karena jika koordinasi di atas sudah rapi, budaya kerja di bawah juga akan ikut positif. Kita bangun sistem yang saling memahami, bukan saling menyuruh.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga menciptakan ruang dialog, kolaborasi, dan saling percaya antarelemen struktural. Relasi struktural tersebut kemudian diturunkan dalam berbagai kegiatan bersama seperti rapat koordinasi, kerja bakti, program sosial, hingga peringatan hari besar Islam, di mana seluruh komponen sekolah dilibatkan secara aktif dan merata.

Hasil observasi menunjukkan bahwa hubungan antara pimpinan dan guru, serta antara guru dan staf lainnya, berlangsung dalam suasana saling menghargai dan mendukung. Kepala sekolah juga tidak segan turun langsung dalam kegiatan teknis, mulai dari mendampingi santri, ikut bersih-bersih lingkungan, hingga membantu menyiapkan logistik kegiatan. Hal ini menumbuhkan semangat kolektif yang kuat dan menjadikan interaksi sosial di lingkungan sekolah terasa seperti dalam satu keluarga besar. Salah satu guru menyampaikan:

“Saya merasa didengar dan diperhatikan, baik oleh kepala sekolah maupun waka. Kami sering diajak diskusi bersama, jadi tidak ada jarak antara pimpinan dan guru.”

Pengakuan ini memperkuat bahwa hubungan kerja di sekolah ini dibentuk melalui sinergi struktur yang hidup bukan birokrasi yang kaku serta didukung dengan komunikasi yang efektif dan nilai-nilai ukhuwah Islamiyah. Budaya organisasi yang tumbuh dari pola relasi ini pada akhirnya melahirkan lingkungan kerja yang harmonis, loyal, dan sarat dengan semangat pengabdian bersama.

7) Loyalitas Sumber Daya Manusia terhadap Lembaga

Loyalitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu indikator penting dalam keberlangsungan dan kestabilan sebuah organisasi, khususnya di lembaga pendidikan berbasis nilai seperti SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri. Di sekolah ini, loyalitas guru dan tenaga kependidikan bukan hanya terbentuk dari sistem kerja dan kontrak administratif, tetapi tumbuh secara alami dari keterikatan emosional, kesamaan nilai, dan rasa memiliki yang kuat terhadap lembaga. Guru tidak sekadar bekerja untuk menjalankan tugas profesional, melainkan merasa menjadi bagian dari perjuangan dakwah dan pengabdian terhadap agama, masyarakat, dan generasi muda.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah mengungkapkan bahwa mayoritas guru di sekolah ini memiliki masa pengabdian yang cukup lama sejak berdirinya sekolah, bahkan ada yang telah mengabdikan lebih dari enam tahun tanpa banyak menuntut fasilitas atau insentif materi. Kepala sekolah menyatakan:

“Kami memang tidak bisa memberikan banyak hal secara materi, tetapi kami berusaha memberikan penghargaan, kepercayaan, dan rasa aman dalam bekerja. Saya yakin, ketika guru merasa dihargai, mereka akan bertahan dan setia.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pengalaman seorang guru yang telah mengabdikan sejak awal berdirinya sekolah. Ia mengungkapkan bahwa selama bertahun-tahun mengajar di SMP Queen Al Falah, ia tidak pernah merasa ingin berpindah ke lembaga lain, meskipun secara finansial ada tawaran yang lebih menjanjikan.

“Bekerja di sini itu bukan hanya soal gaji. Ada ketenangan batin, ada kedekatan dengan teman-teman dan pimpinan. Rasanya seperti keluarga sendiri. Saya merasa dihargai dan dibutuhkan.”

Temuan ini menggambarkan bahwa loyalitas di lingkungan SMP Queen Al Falah 1 cenderung bersifat ideologis dan emosional, bukan semata-mata transaksional. Guru tidak hanya menjalankan tugas mengajar, tetapi juga terlibat aktif dalam kegiatan keagamaan, sosial, serta pembinaan santri di luar jam formal. Loyalitas mereka tercermin dalam kesediaan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan tanpa mengharapkan kompensasi tambahan.

Namun demikian, berdasarkan wawancara yang sama, ditemukan pula realitas lain. Kepala sekolah mengakui bahwa selama masa kepemimpinannya, terdapat dua kasus guru yang harus dikeluarkan dari lembaga. Hal ini dilakukan setelah melalui proses pembinaan dan pemberian peringatan berkali-kali, tetapi yang bersangkutan tetap menunjukkan perilaku yang tidak sesuai dengan nilai-nilai lembaga, bahkan hingga mencemarkan nama baik sekolah. Kepala sekolah menyampaikan:

“Selama saya menjabat, sudah dua guru yang kami dikeluarkan. Kami sudah coba bina, beri peringatan, tapi tetap tidak berubah. Bahkan sampai ada yang membuat lembaga tercemar. Tahun ini, Yayasan menghendaki adanya sistem kontrak untuk semua guru dan karyawan. Hal ini masih menjadi bahan kajian kami bersama yayasan.”

Pernyataan ini menunjukkan adanya dinamika loyalitas yang tidak selalu berjalan searah. Meskipun dominan ikatan emosional dan ideologis berhasil memelihara loyalitas sebagian besar guru, tetap diperlukan mekanisme regulatif untuk mencegah penyimpangan dan menjaga integritas lembaga. Wacana penerapan kontrak kerja ini menjadi bentuk transisi dari sistem berbasis kepercayaan murni menuju integrasi antara pendekatan nilai dan tata kelola profesional.

Dalam perspektif teori manajemen SDM strategis, integrasi antara loyalitas ideologis dan kerangka kontraktual

merupakan bagian dari *dual commitment system* (Meyer & Allen, 1991), di mana loyalitas afektif (*emotional commitment*) perlu diseimbangkan dengan loyalitas normatif dan berorientasi aturan (Maria, 2021). Hal ini tidak untuk mengurangi nilai-nilai kekeluargaan, tetapi justru memperkuat fondasi kerja melalui kejelasan tanggung jawab, etika, dan sistem evaluasi yang adil.

Dengan demikian, loyalitas SDM di SMP Queen Al Falah 1 memang tumbuh kuat melalui pendekatan berbasis nilai dan relasi emosional. Namun untuk menjaga kesinambungan dan profesionalitas lembaga dalam jangka panjang, penguatan sistem formal seperti kontrak kerja dan regulasi tertulis menjadi langkah penting agar nilai-nilai yang telah dibangun tetap terjaga, sekaligus memberikan rambu dan perlindungan bagi seluruh pihak yang terlibat.

4.2.2 Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Membangun Budaya Organisasi Positif

Strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek utama dalam upaya membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang positif. Di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri, strategi pengelolaan SDM dijalankan tidak melalui pendekatan administratif atau sistem manajerial modern yang rumit, melainkan melalui metode yang sederhana, bersifat kekeluargaan, serta sangat kontekstual dengan budaya pesantren. Strategi-strategi tersebut terbukti efektif dalam membangun semangat kerja kolektif, loyalitas tinggi, dan suasana organisasi yang harmonis.

1) Strategi Rekrutmen Berbasis Nilai

Strategi pengelolaan SDM dimulai sejak proses perekrutan. Sekolah ini menerapkan sistem rekrutmen berbasis nilai, di mana calon guru dipilih bukan hanya berdasarkan latar belakang pendidikan, tetapi lebih pada kecocokan karakter, akhlak, dan kesiapan untuk mengabdikan dalam kultur pesantren. Kepala sekolah menyampaikan dalam wawancara:

“Kami tidak hanya cari guru pintar, tapi yang siap ngopeni lembaga, sevisi misi dengan pondok.”

Secara umum, para guru yang direkrut berasal dari latar belakang yang telah akrab dengan kehidupan pesantren, baik sebagai alumni Pondok Ploso maupun pondok pesantren lain, atau individu yang aktif maupun pernah terlibat dalam organisasi Nahdlatul Ulama' (NU). Pemilihan ini tidak semata-mata didasarkan pada keterkaitan organisasional, melainkan karena nilai-nilai yang melekat dalam tradisi NU seperti sikap tawadhu', hidup sederhana, jiwa pengabdian, dan kepedulian sosial dipandang sejalan dengan visi serta budaya lembaga.

Namun pendekatan ini juga perlu dilihat secara kritis. Keterikatan dengan NU tidak secara otomatis menjamin profesionalitas dan integritas seseorang. Setiap individu tetap memiliki karakter dan kapasitas kerja yang beragam, tergantung pada pengalaman, motivasi, dan proses pembinaan yang diterima. Karena itu, kesesuaian nilai sebaiknya dipahami sebagai faktor pendukung, bukan satu-satunya penentu dalam proses seleksi.

Pemilihan guru dari lingkungan NU lebih dilandasi oleh pertimbangan kesamaan visi keislaman dan pendekatan pendidikan yang moderat, khas Ahlussunnah wal Jama'ah. Keselarasan ini diharapkan mempermudah proses adaptasi dan kerja sama antaranggota sekolah. Meski demikian, lembaga tetap perlu mempertimbangkan standar seleksi yang objektif seperti penilaian kompetensi, simulasi mengajar, dan asesmen karakter agar proses rekrutmen tetap terbuka, inklusif, dan mampu menjaring SDM yang unggul dari berbagai latar belakang.

2) Strategi Pengembangan SDM Humanistik dan Spiritual

Setelah guru diterima, pengelolaan SDM tidak dilakukan dengan cara pelatihan formal atau sertifikasi, melainkan melalui pembiasaan nilai dan partisipasi aktif dalam kegiatan harian. Guru dilibatkan dalam sholat dhuha, tadarus pagi, musyawarah mingguan, berbagi praktik baik saat rapat dinas bulanan, kegiatan gotong royong, dan peringatan hari besar islam baik kegiatan di sekolah maupun di pondok (Maulid Nabi Muhammad SAW, Isra' Mi'raj dll), kegiatan di pondok (Ziarah Maqom Masyayikh, Haul, Haflah Akhirussanah Pondok dll). Melalui kegiatan-kegiatan ini, guru secara

bertahap memahami dan menginternalisasi nilai-nilai organisasi. Seorang guru baru menyampaikan:

“Saya tidak pernah ikut pelatihan resmi, tapi dari kebiasaan harian dan contoh dari senior, saya belajar banyak.”

Strategi ini sangat efektif dalam membentuk karakter pendidik yang kuat, disiplin, dan berkomitmen terhadap nilai kolektif. Budaya organisasi yang diinginkan tidak diajarkan secara eksplisit, tetapi ditanamkan melalui pengalaman langsung dan interaksi sosial sehari-hari dalam pembiasaan.



Gambar 4.3 Kegiatan Ziarah Maqom
Masyayikh Al Falah Ploso

Gambar di atas merupakan kegiatan rutin ziarah maqom Masyayikh Al Falah Ploso. Kegiatan tersebut rutin dilaksanakan pada saat pra haul, haflah, ujian sekolah, dan kegiatan rutin hari jum'at. Namun untuk saat ini karena area maqom di lingkungan pondok santri putri maka kegiatan ziarah maqom tidak bisa dilakukan setiap hari jum'at, hanya pada saat kegiatan yang sudah terjadwal.

Ziarah maqom masyayikh adalah salah satu bentuk

konkret strategi pengembangan SDM humanistik dan spiritual dalam konteks pendidikan islam berbasis pesantren. Melalui ziarah, nilai-nilai moral, spiritual, dan kemanusiaan ditanamkan dalam diri pendidik dan tenaga kependidikan. Ini membentuk pribadi yang bukan hanya profesional, tetapi juga berkarakter dan memiliki jiwa pengabdian tinggi pondasi dari budaya organisasi yang positif dan religius.

3) Strategi Kepemimpinan Melalui Keteladanan

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangat menentukan dalam strategi pengelolaan SDM. Di SMP Queen Al Falah, kepala sekolah menjalankan kepemimpinan yang partisipatif dan memberi teladan nyata. Ia tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga ikut terlibat dalam kegiatan guru dan siswa, mulai dari kegiatan ibadah, diskusi pendidikan, hingga kerja bakti. Guru merasakan kehadiran pemimpin sebagai bagian dari tim, bukan sosok yang hanya mengatur dari atas.

“Pak Kepala Sekolah itu tidak segan ikut bersih-bersih, bantu acara, dan datang paling awal. Itu membuat kami ikut semangat,” kata salah satu guru.

Strategi ini menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan penuh kepercayaan. Keteladanan menjadi penggerak moral yang jauh lebih efektif daripada aturan atau regulasi tertulis. Melalui pendekatan ini, nilai-nilai seperti tanggung jawab, kejujuran, dan kerja sama tertanam kuat dalam diri guru tanpa harus diperintah secara formal.

4) Strategi Pembentukan Budaya Kerja Jama'ah

Strategi pengelolaan SDM juga diarahkan untuk membentuk budaya kerja kolektif yang dikenal dengan istilah “jama'ah.” Setiap kegiatan di sekolah, baik formal maupun informal, selalu melibatkan seluruh elemen sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, staf TU, hingga pengurus pondok. Tidak ada batasan tegas antara tugas guru dan tugas sosial. Semua pihak terlibat dan merasa memiliki tanggung jawab yang sama. Seorang guru menyampaikan:

“Kalau ada kegiatan besar baik di sekolah maupun di pondok, semua langsung gerak. Tidak perlu diperintah. Dan semua melebur jadi satu baik guru formal semua

jenjang maupun pengurus pondok”.

Budaya kerja berjamaah di lingkungan sekolah ini membentuk solidaritas yang kokoh serta memperkuat kekompakan tim. Semangat kebersamaan tersebut tidak hanya tampak dalam kegiatan besar seperti haul, hafiah akhirussanah, dan dies natalis sekolah, tetapi juga tercermin dalam aktivitas sehari-hari seperti membersihkan ruangan, menata perlengkapan kelas, hingga menyiapkan logistik untuk kegiatan siswa. Pendekatan ini membangun suasana kerja yang egaliter, penuh empati, dan kolaboratif di antara seluruh warga sekolah.

5) Strategi Evaluasi Kinerja melalui Musyawarah

Penilaian terhadap kinerja guru tidak dilakukan dengan instrumen tertulis atau format evaluasi resmi seperti adanya raport kinerja guru. Sebaliknya, sekolah menerapkan strategi evaluasi yang dilakukan secara lisan melalui forum musyawarah dari hasil supervisi kepala sekolah. Kepala sekolah, guru senior, dan tim pengurus biasanya berdiskusi untuk mengevaluasi siapa saja guru yang menunjukkan semangat kerja tinggi, loyal, dan aktif dalam kegiatan. Guru-guru yang dianggap kurang aktif juga akan diingatkan secara halus dalam forum internal.

“Kami biasa mengingatkan dengan cara musyawarah. Tidak menyalahkan, tapi mengajak lebih baik bersama-sama,” terang kepala sekolah.

Strategi ini menciptakan suasana evaluasi yang tidak menekan, tetapi membangun. Guru merasa dibina, bukan dihakimi. Hal ini sangat mendukung terciptanya budaya organisasi positif yang saling peduli, terbuka, dan penuh rasa tanggung jawab bersama. Namun hal ini bukan berarti sekolah tidak memiliki prosedur dalam penilaian guru secara terstruktur, pada kasus tertentu yang melanggar aturan bahkan mencemarkan nama baik lembaga ataupun pondok pesantren tetap melalui beberapa tahap yakni surat pemanggilan 1, kemudian dibina sampai dengan surat panggilan 2, jika tetap melakukan hal yang sama maka akan mendapatkan surat pemberhentian langsung dari lembaga.

Dari beberapa temuan strategi dalam penelitian,

menunjukkan bahwa strategi-strategi pengelolaan SDM yang diterapkan di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri menunjukkan pendekatan yang khas dan humanistik. Tidak berbasis sistem administratif modern, tetapi berakar kuat pada nilai-nilai pesantren seperti keikhlasan, kebersamaan, keteladanan, dan pengabdian. Melalui strategi-strategi yang bersifat kolektif, adaptif, dan penuh sentuhan spiritual, sekolah ini berhasil membangun budaya organisasi yang tidak hanya positif, tetapi juga penuh keberkahan dan ketahanan jangka panjang.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Penerapan Manajemen SDM dalam Penguatan Budaya Organisasi Positif di SMP Queen Al Falah 1 Ploso

Pembentukan budaya organisasi positif di SMP Queen Al Falah 1 Ploso, tidak cukup hanya mengandalkan sistem manajerial modern yang bersifat administratif dan struktural. Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di lembaga ini justru terletak pada kekuatan sistem nilai, praktik keteladanan pimpinan, serta loyalitas emosional dari komunitas pendidik yang terbentuk secara kultural dan spiritual.

Sistem manajerial modern, sebagaimana dijelaskan oleh Mathis dan Jackson (2021), lebih menekankan pada aspek rasionalisasi manajemen seperti perencanaan strategis, penggunaan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator*), efisiensi operasional, dan pengambilan keputusan berbasis data (Dr Ha Rusdiana, 2022). Meskipun pendekatan ini penting dalam menciptakan struktur organisasi yang efisien, namun dalam konteks lembaga yang berbasis nilai seperti pesantren, pendekatan tersebut memerlukan adaptasi agar selaras dengan karakteristik komunitas yang lebih menekankan nilai keikhlasan, amanah, dan kebersamaan.

Dalam praktiknya, penguatan budaya organisasi di SMP Queen Al Falah lebih banyak dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai keislaman dalam setiap aktivitas kelembagaan. Keteladanan pimpinan menjadi instrumen utama dalam membangun kepercayaan, rasa hormat, dan rasa memiliki dari para guru. Hal ini sesuai dengan teori Victor Tan dalam (Tuala, 2020) bahwa budaya organisasi dibentuk melalui nilai inti, keyakinan bersama, serta pola perilaku yang konsisten dalam

kehidupan organisasi sehari-hari.

Selain itu, temuan ini juga mengafirmasi pandangan Werther dan Davis (1996) bahwa pengelolaan SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi harus berakar pada *shared values* dan karakter lembaga (Fauzi, 2020). Ketika nilai-nilai spiritual seperti ikhlas, sabar, dan tanggung jawab ditanamkan dalam sistem kerja, maka partisipasi, loyalitas, dan ketahanan organisasi menjadi lebih tinggi dibandingkan ketika hanya bergantung pada sistem insentif formal.

Secara unik, penguatan budaya organisasi tidak dilakukan melalui pelatihan formal, melainkan melalui proses sosial kultural pesantren seperti musyawarah, pengajian rutin, serta kedekatan emosional dengan pimpinan pondok. Temuan ini memperluas model pengembangan SDM berbasis spiritualitas dan komunitas, sebagaimana dikaji oleh (Purnama et al., 2024), bahwa *spiritual motivation* dapat menggantikan sebagian fungsi pelatihan teknis. Temuan tersebut diperkuat oleh ayat Al-Qur'an:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

“Allah meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat.” (QS. Al-Mujadilah: 11)

Dalam tafsir *Al-Misbah*, Quraish Shihab menegaskan bahwa derajat manusia diangkat bukan semata oleh pelatihan struktural, tetapi oleh kualitas iman dan ilmu yang membentuk integritas pribadi. Hal ini sejalan dengan budaya kerja guru di Queen Al Falah, yang menjadikan iman dan keikhlasan sebagai fondasi profesionalitas.

Selain itu, pengembangan SDM tidak mengandalkan pelatihan formal, tetapi melalui proses pembiasaan nilai (sholat dhuha, istighosah, kegiatan haul, dan lain-lain), pembelajaran kolaboratif (rapat, kerja bakti), serta keteladanan dari pimpinan yang terus diasah melalui interaksi harian. Ini sejalan dengan teori Hoy dan Miskel tentang pentingnya budaya kolegal dan pengaruh pemimpin sebagai agen pembentuk budaya (Fajri & Sukatin, 2021).

Dengan demikian, pendekatan MSDM di SMP Queen Al Falah mencerminkan model *context-based HRM*, yaitu

pengelolaan SDM yang disesuaikan dengan nilai-nilai lokal, norma sosial, serta budaya kelembagaan berbasis pesantren. Dalam konteks ini, budaya kerja ikhlas, amanah, dan berjamaah menjadi kerangka utama yang menggantikan sistem reward formal. Ini sekaligus memperlihatkan bahwa keberhasilan penguatan budaya organisasi positif tidak semata bergantung pada sistem formal atau administratif, melainkan justru lahir dari kekuatan nilai, keteladanan, dan sinergi komunitas yang tumbuh dari dalam. Model ini sejalan dengan pandangan Brewster, Mayrhofer, dan Smale (2016) yang menegaskan bahwa *context-based HRM* merupakan pendekatan yang menekankan adaptasi strategi SDM terhadap lingkungan sosial, budaya, dan nilai-nilai lokal organisasi, guna mencapai kesesuaian internal dan eksternal (Ikhsan et al., 2023).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan SDM dalam lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren membutuhkan model manajemen yang tidak hanya mengadopsi prinsip-prinsip sistem manajerial modern, tetapi juga mengintegrasikan pendekatan nilai dan spiritualitas yang khas. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis bahwa untuk membangun budaya organisasi yang positif, diperlukan desain kebijakan SDM yang kontekstual dan reflektif terhadap akar nilai yang hidup dalam organisasi.

4.3.2 Strategi Pengelolaan SDM dalam Membangun Budaya Organisasi Positif di SMP Queen Al Falah 1 Ploso

Strategi utama yang digunakan dalam pengelolaan MSDM di lembaga ini membentuk kategori tematik yakni rekrutmen berbasis kesamaan visi, kultur keteladanan, dan penguatan rasa memiliki institusional. Dimensi teoritisnya mengarah pada model MSDM kontekstual (*context-based HRM*) yang berakar pada nilai lokal dan religius.

Manajemen strategis seperti ini menunjukkan kemiripan dengan pendekatan (Armstrong & Taylor, 2023) yang menekankan bahwa pengelolaan SDM harus sinkron dengan budaya dan nilai lokal agar dapat menciptakan keunggulan bersaing. Namun dalam konteks pesantren, strategi ini lebih jauh bersifat transendental karena tidak hanya mengejar kinerja, tetapi juga keberkahan dan keharmonisan kerja.

Temuan penelitian ini memperkaya literatur tentang *transformational HRM* dalam institusi berbasis agama. Strategi penguatan dilakukan bukan melalui reward system atau KPI (*Key Performance Indicator*), melainkan melalui *internalisasi nilai-nilai keislaman* seperti tanggung jawab, ketulusan, dan komitmen jamaah. Sebagaimana ditegaskan dalam QS. As-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُوصٌ

“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan mereka seperti bangunan yang tersusun kokoh.”

Menurut penafsiran Ibnu Katsir, ungkapan “bangunan yang kokoh” menggambarkan keselarasan tujuan, keteguhan tekad, dan kekompakan dalam tindakan. Dalam konteks manajemen pendidikan, ayat ini tidak hanya dipahami secara tekstual, tetapi juga dijadikan sebagai landasan moral serta sumber inspirasi konseptual untuk merancang sistem kerja yang kolaboratif dan kuat.

Dengan demikian, strategi MSDM di SMP Queen Al Falah telah berhasil membangun budaya organisasi yang tidak hanya positif, tetapi juga penuh keberkahan dan ketahanan jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan SDM dalam konteks pesantren tidak semata bergantung pada sistem formal, melainkan pada kekuatan nilai, keteladanan, dan sinergi komunitas yang dibentuk secara spiritual dan kultural.

Dalam manajemen pendidikan, pemimpin yang mampu menjadi teladan, membangun kepercayaan, dan menanamkan semangat kolektif akan mendorong lahirnya loyalitas, motivasi intrinsik, dan daya tahan organisasi. Ketika guru merasa menjadi bagian dari komunitas yang sejalan secara spiritual dan profesional, komitmen dan dedikasi akan tumbuh tanpa harus selalu bergantung pada sistem formal seperti insentif atau pengawasan ketat.

Penelitian ini memperkaya perspektif teoritis dalam manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam konteks pesantren. Model pengelolaan SDM yang dibangun berdasarkan nilai, keteladanan, dan loyalitas emosional terbukti efektif dalam

menumbuhkan budaya organisasi yang positif, inklusif, dan berkelanjutan.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri, dapat disimpulkan bahwa sebagai berikut:

- 5.1.1 Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang diterapkan mampu memperkuat budaya organisasi positif di lingkungan sekolah berbasis pesantren. Tidak terdapat pelatihan formal yang terstruktur, kualitas SDM berkembang melalui pendekatan berbasis nilai, keteladanan pimpinan, dan kultur kerja kolektif yang religius. Namun, hal ini kurang maksimal karena peningkatan profesionalisme guru tetap dibutuhkan dan harus dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan formal yang terstruktur.
- 5.1.2 Manajemen SDM dilakukan melalui rekrutmen berbasis nilai pesantren, pengembangan karakter melalui keteladanan, serta penilaian kinerja secara informal dan dialogis. Strategi pengelolaan MSDM yang digunakan lebih bersifat kultural dan transformatif, berakar pada spiritualitas dan nilai-nilai pesantren seperti ikhlas, amanah, dan berjamaah. Hal ini berhasil menciptakan budaya organisasi yang positif, penuh loyalitas, dan berorientasi keberkahan sesuai dengan visi misi lembaga berbasis pesantren.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dalam konteks lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren. Model MSDM berbasis nilai spiritual yang ditemukan dalam penelitian ini memperluas pendekatan MSDM konvensional menjadi lebih transendental dan kontekstual. Temuan ini juga menegaskan bahwa pembentukan budaya organisasi positif tidak hanya bergantung pada sistem manajerial modern, tetapi juga dipengaruhi kuat oleh sistem nilai, keteladanan, dan loyalitas komunitas pendidikan.

5.2.2 Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan gambaran nyata bagi lembaga pendidikan Islam, khususnya yang berbasis pesantren, bahwa pengelolaan SDM yang efektif tidak selalu

bergantung pada pelatihan formal. Kunci keberhasilan terletak pada sinergi antara visi kelembagaan, keteladanan pimpinan, serta pembiasaan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. Pengelola sekolah, pengasuh pesantren, serta para pendidik dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar dalam mengembangkan sistem manajemen SDM yang selaras dengan nilai-nilai keislaman dan budaya lokal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang dihadapi peneliti. Pertama, penelitian hanya dilakukan di SMP Queen Al Falah 1 Ploso Mojo Kediri, sehingga generalisasi ke lembaga lain perlu dikaji lebih lanjut. Kedua, waktu pengumpulan data yang terbatas membuat proses observasi tidak dapat dilakukan secara mendalam dalam jangka panjang. Ketiga, keterbatasan waktu, lokasi penelitian yang jauh dan kesibukan informan utama (kepala sekolah) menyebabkan wawancara perlu dijadwalkan berulang-ulang dan informasi lanjutan dilakukan melalui online baik dengan telepon maupun *zoommeeting*.

5.4 Saran

5.4.1 Bagi Kepala Sekolah

SMP Queen Al Falah 1 Ploso disarankan menyusun program pelatihan guru yang terstruktur dan berbasis nilai-nilai pesantren untuk memperkuat profesionalisme tenaga pendidik.

5.4.2 Bagi Yayasan dan Pengasuh Pondok Pesantren

Pesantren diharapkan terus menanamkan budaya kerja kolektif ke dalam sistem formal sekolah.

5.4.3 Bagi Peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau studi komparatif agar hasilnya lebih luas dan aplikatif.

5.4.4 Bagi lembaga pendidikan Islam lainnya

Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam pengelolaan SDM berbasis nilai Islami yang membangun budaya organisasi positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afkari, S. G., Subekti, H. I., Suaduon, J., Parida, P., Aziwantoro, J., Maisah, M., & Jamrizal, J. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(2), 498–513.
- Aimah, S., Al Rosid, M. H., & Nasih, M. (2023). Pendampingan Sdm Guru Madrasah Diniyyah Melalui Pelatihan Manajemen Peserta Didik Pondok Pesantren Darul Falah Bulurejo Purwoharjo Banyuwangi. *Proceedings of Annual Conference on Community Engagement*, 4, 259–276.
- Aimah, S., & Laeliyah, N. (2021). Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap mutu pendidik. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam (JMPID)*, 3(1), 32–51.
- Al-Bukhari, M. I. I. (n.d.). *Sahih al-Bukhari* (Hadis no. 645).
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- Alshuhumi, S. R., Al-Hidabi, D. A., & Al-Refaei, A. A.-A. (2024). Unveiling the behavioral nexus of innovative organizational culture: Identification and affective commitment of teachers in primary schools. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 34(1), 130–152.
- Amin, A. M. (2021). Implementasi Pembentukan Karakter Multikultural Santri Pondok Pesantren Riyadlus Sholihin Kota Probolinggo. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(1), 46–68.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Auliya, W. S. (2023). *Budaya organisasi dalam meningkatkan nilai religius di MTS Negeri 1 Kudus*.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Cahyadi, N., S ST, M. M., Joko Sabtohadhi, S. E., Alkadrie, S. A., SE, M. M., Megawati, S. P., BI, M. P., Khasanah, S. P., Kom, M., & Djajasinga, I. N. D. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Creswell, J. W. (2015). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Danis, R., Karoma, K., & Yuniar, Y. (2021). Model Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pesantren Dalam Meningkatkan Santri Unggul: Studi Kasus di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Padang: Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pesantren. *AL-WIJDÂN Journal of Islamic Education Studies*, 6(1), 15–28.
- Derek Torrington, Laura Hall, S. T. and C. A. (2020). Resource Management Resource Management. In *Distributed Computing* (Issue November 2022).
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dr Ha Rusdiana, M. M. (2022). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. Arsad Press.
- Efendy, T. (2023). Konsep sistem among dalam pendidikan menurut Ki Hadjar Dewantara. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(6), 1231–1242.
- Fajri, M. R. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Man 4 Banyuwangi*.
- Fajri, M. R., & Sukatin, S. (2021). Budaya Organisasi dalam Menciptakan Daya Saing Menuju Sustainability Perguruan Tinggi. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(1), 1–16.
- Fauzi, A. (2020). *Manajemen kinerja*. Airlangga university press.
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 30.
- Gandariyah Afkari, S., H. Imam Subekti, Jogie Suaduon, Parida Parida, Aziwantoro, J., Maisah, M., & Jamrizal, J. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(2), 498–513. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.58>
- Gusli, R. A., Sesmiarni, Z., Akhyar, M., & Lestari, K. M. (2024). Pendekatan Efektif dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 477–488.
- Harapan, E., Pd, M., Ahmad, S., & MM, D. (2022). *Komunikasi antarpribadi: Perilaku insani dalam organisasi pendidikan*. PT. RajaGrafindo Persada-Rajawali Pers.
- Harris, B. E. N. M., & Monk, B. J. O. (n.d.). *Perennialism in Education on JSTOR*. <https://www.jstor.org/stable/3659188>
- Hasan, H. (2022). Sistem Rekrutmen Dalam Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan. *Promis*, 3(2), 143–162.
- Hasdiana, S., & Agustina, N. D. (2025). *Strategi Pengelolaan SDM untuk Menciptakan Suasana Kerja yang Kondusif di Pondok Pesantren*. 2.
- Hosaini, H., Subaidi, S., Hamzah, M. Z., Simbolon, N. Y., & Sutiapermana, A. (2024). Tawheed-Based Pedagogy: Empowering Islamic Education Through Community Engagement And Pesantren Tradition. *Journal Of Human And Education (JAHE)*, 4(4), 353–360.
- Ikhsan, N. F., Salim, C. R., & Tasya, D. A. (2023). Total Quality Management (TQM) and its implementation in Islamic education management. *AL-WIJDÂN Journal of Islamic Education Studies*, 8(4), 527–542.

- Iswahyudi, M. S., Tahir, R., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., & Ramadoan, S. (2023). *Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., & Suman, R. (2021). Substantial capabilities of robotics in enhancing industry 4.0 implementation. *Cognitive Robotics*, 1, 58–75.
- Karim, A. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. CV. Intelektual Manifes Media.
- Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management–organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, 39(1), 51–68.
- Khoirunnisak, K., Abdullah, A., Mudarris, B., & Pochiseng, M. (2023). The Learning Behaviour Based on Islamic Value; Strategy Improvement for Pesantren Sustainability. *Journal of Educational Management Research*, 2(1), 41–52.
- Khotibul Umam. (2016). Membangun Budaya Organisasi dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Edukasi*, 5(1), 8.
- Lidan, A., Syahputra, A., Ahmad Dai Robby, S. P., Hidayat, M., Al-Adawiyah, R., Nur, R., Ma'ruf, R., & Nasution, S. (2023). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. umsu press.
- Mahmud, S. (2022). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Madrasah Ibtidaiyah Negeri Se Kota Bandar Lampung*. UIN Raden Intan Lampung.
- Manurung, K. (2022). Mencermati Penggunaan Metode Kualitatif Di Lingkungan Sekolah Tinggi Teologi. *Filadelfia: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen*, 3(1), 285–300.
- Maria, S. (2021). *Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai*. Penerbit NEM.
- Mukhlis, M. (2023). Komponen Utama Kurikulum Pendidikan Islam di Lingkungan Pesantren Sebagai Pembentuk Karakter dan Keagamaan Santri. *Al-Ma'had: Jurnal Ilmiah Kepesantrenan*, 1(02), 138–158.
- Mullany, L., & Stockwell, P. (2021). Qualitative, quantitative and mixed methods research (Dörnyei). In *Introducing English Language*. <https://doi.org/10.4324/9781315707181-60>
- Muntaqo, R. (2021). *Budaya Organisasi Di Universitas Sains Al-Qur'an Wonosobo*.
- Musaddad, A., & Fawaidi, B. (2023). Budaya Organisasi Pesantren sebagai Upaya Memperkuat Perilaku Santri dalam Belajar. *Nusantara Journal of Islamic Studies*, 4(1), 81–92.
- Muslim, I. H. (n.d.). *Sahih Muslim* (Hadis no. 650).
- Ningtiyas, P. A. (2020). Strategi Guru Ppkn Dalam Menanamkan Nilai-Nilai Demokrasi Pancasila Pada Siswa Kelas Viii Di Mts Hidayatul Athfal Kalirejo Kecamatan Bojonegoro. *Jurnal Pendidikan Edutama*.
- Nst, R. H. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMK Swasta Airlangga. *Ability: Journal of Education and Social Analysis*, 22–32.

- Nurdiana, A. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di STAI Siliwangi Garut. *Jurnal Ekonomi Utama*, 2(3), 278–286.
- Nurhasanah, D., Sumiyati, S., Hayadi, B. H., & Indriana, H. (2024). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan di SMP Negeri 3 Kota Cilegon. *Technical and Vocational Education International Journal (TAVEIJ)*, 4(1), 247–251.
- Nurkholis, N., & Santosa, A. B. (2022). Manajemen pengembangan kurikulum berbasis pesantren. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 7(2), 113–130.
- Owens, R. G. (2016, Oktober 20). *Organizational behavior in education* (4th ed.; cetak ulang oleh Dr. Moh. Harun Al Rosid, M.Pd.I). Program Doktorat MPI, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
- Pangurisang, R. A. (2023). *Karakteristik Budaya Sekolah Dalam Pelaksanaan Pembinaan Keagamaan Di Pondok Pesantren Al-khairaat Mapanget Manado*. IAIN Manado.
- Prasetyo, M. A. M., Salabi, A. S., & Muadin, A. (2021). Mengelola efektivitas organisasi pesantren: model kesesuaian budaya organisasi. *Fenomena*, 13(01), 41–62.
- Pristiwanti, D., Badariah, B., Hidayat, S., & Dewi, R. S. (2022). Pengertian pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 7911–7915.
- Purnama, C., Rahmah, M., Fatmah, D., Hasani, S., Rahmah, Y., & Rahmah, Z. Z. (2024). Organizational Culture And Islamic Work Ethics On Teacher Performance: The Important Role Of Spiritual Work Motivation In Mediating. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(2), 1824–1831.
- Ramyani, I. (2022). Konsep Ikhlas dalam Implementasi Daqu Method di Pesantren Tahfizh Darul Qur'an Bandung. *Jurnal Riset Agama*, 2(2), 431–444.
- Riduwan, M., Khair, D., & Lestari, S. (2023). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di Pondok Pesantren Imam Muslim Kecamatan Sei Rampah. *Unisan Jurnal*, 2(4), 436–445.
- Robbins, S. P. (1990). *Organizational theory: Structure, design, and applications* (Terj. Jusuf Udaya). Arcan.
- Robbins, S. P. (1998). *Perilaku organisasi* (edisi bahasa Indonesia). PT Prenhallindo.
- Saihu, M. (2020). *Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah, dan Pesantren*. Yapin An-Namiyah.
- Salam, A. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. CV. Azka Pustaka.
- Samsudin, A., Brian, J. B., Amanda, R., Putri, V. E., & Dec'caprio, Y. (2024). Konsep, Fungsi, Dan Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Efektif Dan Efisien Untuk Mencapai Tujuan Organisasi. *Jurnal*

- Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 28–39.
- Santosa, A. (2021). *Analisis Human Capital, Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Instansi Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone*. Universitas Bosowa.
- Saraswati, R. S., Yadiati, W., Suharman, H., & Soemantri, R. (2024). Corporate governance, intellectual capital, and organizational culture: their influence on lean manufacturing and firm value. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2382335.
- Sarosa, S. (2021). *Analisis data penelitian kualitatif*. Pt Kanisius.
- Siagian, S. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Drestanta Pelita Indonesia.
- Skills, D. E. (2002). Human Resource Management, 8th edition. In *Personnel Review* (Vol. 31, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/pr.2002.31.3.386.3>
- Subyantoro, A., & Suwanto, F. X. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Penerbit Andi.
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Bumi Aksara.
- Sugandi, N., Miladiah, S. S., Suganda, A., Ichsanniaty, P. S., Purnama, W., Sanny, M. Y., Marpuah, N., Saadah, S., Sumarni, A., Hanurawaty, N. Y., Rahaju, I. G., Septiati, Y. A., A, M. S., Miftahussalam, SM, M. F., Rinaldi, F., Wiedjanarko, F. W. B., Hendriawan, E., Naisabur, C. A. P., ... Hasan, M. (2023). *Kepemimpinan Dan Perilaku Dalam Perubahan Organisasi Pendidikan*.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kombinasi (mix methods)*. Alfabeta.
- Suryati, S., Ernawati, E., & Ubabuddin, U. (2024). Pendidikan Sebagai Proses Sosial Budaya Bagi Peserta Didik. *ILJ: Islamic Learning Journal*, 2(2), 412–422.
- Susanti, N., Setiawati, E., & Siregar, S. W. (2024). Integrasi ilmu dan pendidikan dalam Islam surah Al-Mujadillah ayat 11. *Mutiara: Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 2(4), 1–9.
- Susilowatik, S., Syarif, Z., & Qasim, A. (2024). Membangun Budaya Organisasi dalam Pendidikan Islam di Pesantren. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 14(2), 142–152.
- Syahputra, R. D., & Aslami, N. (2023). Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(3), 51–61.
- Tabroni, S. A. (2024). *Manajemen Pondok Pesantren: Sistem Pengelolaan Dalam Peningkatan Daya Saing*. CV. Dotplus Publisher.
- Tuala, R. P. (2020). Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam. In *Encephale* (Vol. 53, Issue 1). <http://dx.doi.org/10.1016/j.encep.2012.03.001>
- Umar, B. (2022). *Hadis tarbawi: pendidikan dalam perspektif hadis*. Amzah.

- Usman, H. (2022). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Bumi Aksara.
- Victorynie, I. (2025a). *Budaya Organisasi Sebagai Pilar Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Ma Al-Kahfi Kota Bekasi*. 07(01), 106–121.
- Victorynie, I. (2025b). *Budaya Organisasi Sebagai Pilar Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Ma Al-Kahfi Kota Bekasi*. *Al-Muaddib: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 7(1), 106–121.
- Wahyuningsih, S., & Murtafiah, N. H. (2022). *Urgensi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Di Madrasah*. *Mubtadiin*, 8(2), 156–157.
- Widodo, H. (2021). *Evaluasi pendidikan*. Uad Press.
- Yin, R. K. (2016). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Sutriani
 NIM : 2311251002
 TTL : Sambas, 18 Februari 1992
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Agama : Islam
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
 Fakultas : Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Islam
 Telp : 085204561332
 Alamat : Dsn. Parastembok, RT. 04/Rw. 01 Desa
 Jambewangi Kecamatan Sempu
 Kabupaten Banyuwangi

Riwayat Pendidikan Formal

Jenjang Pendidikan	Tahun Masuk	Tahun Lulus	Nama Sekolah/Perguruan Tinggi	Bidang Studi
SD	1998	2004	SDN 1 Jambewangi	-
MTs	2004	2007	MTs Al Azhar Sempu	-
SMK	2007	2010	SMK Al Azhar Sempu	Akuntansi
S1	2010	2014	Universitas Negeri Jember	Pendidikan Ekonomi

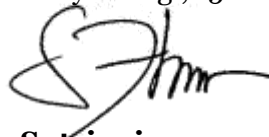
Riwayat Pendidikan Non Formal

Jenjang Pendidikan	Tahun Masuk	Tahun Lulus	Nama Sekolah/Lembaga Pendidikan	Bidang Studi
-	-	-	-	-

Pengalaman Organisasi

- 1.** Koordinator Seksi Keagamaan OSIS MTs Tahun 2006
- 2.** Koordinator Bidang Bakat Minat PC IPPNU Kab.Jember 2012
- 3.** Wakil Sekertaris PC IPPNU Kab.Jember Tahun 2014
- 4.** Sekertaris PKPT IPPNU UNEJ Tahun 2014
- 5.** Kepala Sekolah SMP Queen Ibnu Sina Tahun 2017-Sekarang

Banyuwangi, 15 Juni 2025



Sutriani

NIM : 2311251002

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Kartu Bimbingan

NIM	2311201002				
NAMA	DUTRIANI				
FAKULTAS	TARBIYAH DAN KESURUAH				
PROGRAM STUDI	S2 MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM				
PERIODE	20242				
JUDUL	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI POSITIF PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS PONDOK PESANTREN				

No	Periode	Tanggal Mulai	Tanggal Selesai	Urutan Masalah	Bimbingan
1	20242	15 Juni 2025	15 Juni 2025	Acara katalanchar	Acara katalanchar
2	20242	31 Mei 2025	07 Juni 2025	Pengajuan bab 5	Pengajuan bab 5
3	20242	17 Mei 2025	24 Mei 2025	Revisi bab 4	Revisi bab 4
4	20242	03 Mei 2025	10 Mei 2025	Pengajuan bab 4	Pengajuan bab 4
5	20242	19 Februari 2025	30 Februari 2025	pengajuan draft proposal	pengajuan draft proposal
6	20242	04 Januari 2025	05 Januari 2025	pengajuan judul	pengajuan judul

2. Surat Pengantar Penelitian



UNIVERSITAS KH. MUKHTAR SYAFAAT
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
Blokagung - Banyuwangi

Alamat : PP. Darussalam Blokagung Banyuwangi, No Hp : 08113129333
E-Mail: official@uimsya.ac.id, Website: uimsya.ac.id, Kode Pos : 68491

Nomor : 51.2.12/035.227/FTK.UIMSYA/C.3/V/2025

Lamp. : -

Hal : PENGANTAR PENELITIAN

Kepada Yang Terhormat:
Kepala SMP Queen Al Falah Ploso
Mojo, Kediri

Di - Tempat

Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yang bertanda tangan di bawah ini Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi, memohonkan izin penelitian atas mahasiswa kami:

Nama : SUTRIANI
TTL : Sambas, 18 Februari 1992
NIM : 2311251002
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan (FTK)
Program Studi : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam (MPI S2)
Alamat : Jambewangi, Sempu, Banyuwangi
Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Zulfi Zumala Dwi Andriani, MA.

Untuk dapat diterima melaksanakan penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin, dalam rangka penyelesaian program tesis.

Adapun judul penelitiannya adalah: *"Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Penguatan Budaya Organisasi Positif Pendidikan Islam Berbasis Pondok Pesantren"*

Atas perkenan dan kerja samanya yang baik diucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.



3. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian



**YAYASAN AL-MUTTAQIEN
SMP QUEEN AL FALAH**

STATUS: TERAKREDITASI A

IZIN OPERASIONAL NO. 421/3562/418.20/2023 NPSN: 69965163

Ds. Ploso Kec. Mojo Kab. Kediri Telp.(0354) 7474099 E-mail: smpqueen1alfalah@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 3547/C.08/SMP.QA/YAM/V/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Sekolah SMP Queen Al Falah, dengan ini menerangkan dengan sebenarnya bahwa;

Nama	: SUTRIANI
NIM	: 200109764
Instansi	: Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA)
Alamat	: Jambewangi, Sempu, Banyuwangi
Fakultas	: Tarbiyah dan Keguruan (FTK)
Prodi	: Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam (MPI S2)
Jenjang	: S2
Judul	: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Penguatan Budaya Organisasi Positif pendidikan Islam Berbasis Pondok Pesantren

Benar-benar telah melakukan penelitian di SMP Queen Al Falah Ds. Ploso, Kec. Mojo, Kab. Kediri selama 3 Bulan. Sebagai syarat tugas akhir di perguruan tinggi.

Demikian keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kediri, 17 Mei 2025

Kepala SMP Queen Al Falah

NGVAL FIRMANSYAH, S.Pd.
NIP. -

4. Surat Keterangan Bebas Plagiasi Maksimal 25% dari Fakultas



5. Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara Penelitian Informan Utama dan Informan Pendukung

Pimpinan Pondok / Pengasuh (Kode: IU-1)

No	Indikator Penelitian	Pertanyaan
1	Internalisasi nilai; integrasi budaya pesantren-sekolah	Bagaimana nilai-nilai pesantren diintegrasikan ke dalam budaya sekolah?
2	Sinergi kelembagaan; pembinaan SDM berbasis nilai	Apakah ada kolaborasi antara pesantren dan sekolah dalam pembinaan SDM?
3	Pembentukan karakter; peran spiritual dan moral pesantren	Bagaimana peran pesantren dalam membentuk karakter guru dan siswa?

Kepala Sekolah (Kode: IU-2)

No	Indikator Penelitian	Pertanyaan
1	Visi-misi berbasis nilai; arah strategis lembaga	Bagaimana visi dan misi sekolah dikaitkan dengan nilai-nilai pesantren?
2	Strategi pengelolaan SDM; kepemimpinan	Apa strategi utama Anda dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah ini?
3	Rekrutmen; penilaian kinerja; sistem evaluasi	Bagaimana proses perekrutan, penempatan, dan evaluasi guru dan staf dilakukan?
4	Hambatan penguatan budaya; dinamika internal	Apa tantangan utama dalam membina budaya organisasi yang positif di sekolah ini?
5	Pengembangan SDM; pembinaan berkelanjutan	Apakah ada pelatihan atau pengembangan khusus untuk guru dan staf?
6	Internalisasi nilai; strategi pembudayaan	Bagaimana Anda menanamkan nilai-nilai kepesantrenan dalam kehidupan sekolah?

Wakil Kepala Sekolah (Kode: IU-3)

No	Indikator Penelitian	Pertanyaan
1	Dukungan struktural; kepemimpinan menengah	Bagaimana peran Anda dalam mendukung penguatan budaya organisasi sekolah?
2	Kerja kolektif; budaya kekeluargaan	Bagaimana budaya kerja kolaboratif dan rasa kekeluargaan dibangun di sekolah?
3	Pembinaan awal; akulturasi nilai	Bagaimana guru baru diarahkan untuk beradaptasi dengan nilai pesantren?
4	Mentoring; pengembangan kapasitas	Adakah bentuk pembinaan atau mentoring bagi guru yang dilakukan secara rutin?
5	Komunikasi internal; sinergi antarstruktur	Bagaimana proses koordinasi antara guru, staf, dan pimpinan dilakukan?

Kepala TU (Kode: IU-4)

No	Indikator Penelitian	Pertanyaan
1	Tugas struktural; peran fungsional dalam manajemen SDM	Apa saja tugas utama Anda dalam pengelolaan SDM di sekolah ini?
2	Penilaian kinerja; loyalitas; etos kerja	Bagaimana Anda menilai kedisiplinan, loyalitas, dan etos kerja guru/staf?
3	Sistem penghargaan dan sanksi; penguatan perilaku	Apakah ada sistem reward atau punishment yang diterapkan?
4	Pembudayaan internal; peran administrasi dalam budaya	Bagaimana pembinaan budaya organisasi dilakukan di unit administrasi?

Guru Senior (Kode: IU-5)

No	Indikator Penelitian	Pertanyaan
1	Persepsi terhadap budaya organisasi; perubahan budaya	Bagaimana Anda melihat perkembangan budaya organisasi di sekolah ini?
2	Hubungan kerja; keharmonisan internal	Bagaimana hubungan antar guru dan pimpinan dalam keseharian?

3	Kegiatan kolektif; penguatan loyalitas dan rasa memiliki	Apakah ada kegiatan rutin yang menumbuhkan nilai kebersamaan dan loyalitas?
---	--	---

Guru Baru / Muda (Kode: IP-1)

No	Indikator Penelitian	Pertanyaan
1	Adaptasi awal; pengalaman sosial-kultural	Bagaimana pengalaman Anda saat pertama kali mengajar di sekolah ini?
2	Akulturasi nilai; pembentukan budaya personal	Bagaimana Anda menyesuaikan diri dengan budaya kerja dan nilai pesantren?
3	Pembinaan; strategi pengembangan SDM	Apakah ada pembinaan atau pelatihan khusus yang Anda terima?

6. Transkrip Wawancara

Hasil Wawancara Penelitian Informan Utama dan Informan Pendukung

Pimpinan Pondok / Pengasuh (Kode: IU-1)

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1	Bagaimana nilai-nilai pesantren diintegrasikan ke dalam budaya sekolah?	Nilai-nilai pesantren ditanamkan melalui pembiasaan seperti shalat berjamaah, tadarus pagi, istighosah, dan pembiasaan adab. Sekolah wajib mencerminkan budaya pondok.
2	Apakah ada kolaborasi antara pesantren dan sekolah dalam pembinaan SDM?	Kami hanya rutin koordinasi dengan kepala sekolah seluruh lembaga formal terkait pembinaan karakter guru dll. Kami tidak pernah langsung pembinaan kepada guru, tidak ada forum khusus terkait itu, kami percayakan sepenuhnya kepada kepala sekolah.
3	Bagaimana peran pesantren dalam membentuk karakter guru dan siswa?	Pesantren menjadi pusat pembentukan akhlak melalui keteladanan, pengawasan moral, dan pendekatan spiritual yang menyatu dengan keseharian santri dan guru. Guru dituntut menjadi teladan akhlak, mereka otomatis dibentuk oleh lingkungan pondok yang menekankan adab dan kedisiplinan. Guru wajib menjadi contoh bukan hanya memberi contoh. Program sekolah, kegiatan sekolah harus sinkron dengan pondok pesantren.

Kepala Sekolah (Kode: IU-2)

	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1	Bagaimana visi dan misi sekolah dikaitkan dengan nilai-nilai pesantren?	Visi misi sekolah dirumuskan sejalan dengan nilai-nilai pesantren. Visi sekolah kami sinkron dengan pondok, yaitu mencetak siswa yang berprestasi, berilmu amaliyah, beramal ilmiah, dan berakhlaqul karimah, melalui pendidikan berbasis nilai-nilai Islam atau pesantren.
2	Apa strategi utama Anda dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah ini?	Kami mengutamakan kedekatan, mentoring, dan pembinaan karakter. Tidak terlalu administratif, tetapi lebih kepada keteladanan. Strateginya adalah seleksi ketat berbasis kesesuaian visi misi, pembinaan informal melalui keteladanan, serta pembiasaan nilai Islami di lingkungan sekolah.
3	Bagaimana proses perekrutan, penempatan, dan evaluasi guru dan staf dilakukan?	Perekrutan tidak hanya menilai akademik, tetapi juga karakter dan komitmen, kesiapan beradaptasi dengan budaya pesantren. Evaluasi dilakukan secara informal melalui observasi, supervisi dan diskusi. Untuk tahun ini dalam evaluasi guru dan staf Yayasan menginginkan adanya kontrak kerja dimana setiap akhir tahun pembelajaran semua akan mendapatkan rapot kinerja. Namun, hal ini masih menjadi kajian kami bersama Yayasan.
4	Apa tantangan utama dalam membina budaya organisasi yang positif di sekolah ini?	Tantangan terletak pada guru dari luar pesantren yang belum paham budaya pondok. Hanya ada 3 orang alumni di sekolah ini saya sendiri, waka sarpras, dan ka.tu, selebihnya dari luar pondok tetapi ada beberapa dari alumni pondok lainnya dan ada yang dulunya organisatoris. Tapi hal ini kami atasi dengan pembiasaan dan

		pendampingan. Kami memiliki tim inti yang kami sebut dengan tim kantor terdiri dari orang struktural saja. Dimana tim ini tujuannya untuk memperkuat budaya positif sevisi misi dengan pesantren yang sudah ada dan menularkan kepada lainnya bahkan melakukan pendampingan bagi guru baru. Karena dulu guru kami juga berkubu-kubu, saat ini masih ada tapi sudah sangat minim/minoritas. Saya yakin jika terus dilakukan dengan istiqomah, pasti akan ada perubahan total nantinya.
5	Apakah ada pelatihan atau pengembangan khusus untuk guru dan staf?	Kami belum punya IHT rutin, tapi guru diberi kesempatan ikut pelatihan daring. Pengembangan lebih banyak dilakukan melalui diskusi, berbagi praktik baik saat rapat rutin dan praktik lapangan lainnya.
6	Bagaimana Anda menanamkan nilai-nilai kepesantrenan dalam kehidupan sekolah?	Saya mulai dari diri sendiri. Guru dan siswa diajak mengikuti kegiatan tadarus, shalat jamaah, dan hidup disiplin sesuai tradisi pesantren, mengikuti dan mendorong semua guru untuk mengikuti seluruh kegiatan pondok, serta pengawasan sikap dan akhlak dalam keseharian di lingkungan sekolah.

Wakil Kepala Sekolah (Kode: IU-3)

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1	Bagaimana peran Anda dalam mendukung penguatan budaya organisasi sekolah?	Saya membantu kepala sekolah dalam menyampaikan visi, memantau kedisiplinan guru, dan membangun kebersamaan.
2	Bagaimana budaya kerja kolaboratif dan rasa kekeluargaan dibangun di sekolah?	Kami sering berdiskusi informal, saling mendukung, dan ada forum rutin antar guru, kegiatan makan bersama seperti rujakan, tumpengan dll.
3	Bagaimana guru baru diarahkan untuk	Guru baru didampingi oleh senior atau tim kantor. Tidak ada pelatihan

	beradaptasi dengan nilai pesantren?	resmi, tapi mereka belajar langsung dari lingkungan.
4	Adakah bentuk pembinaan atau mentoring bagi guru yang dilakukan secara rutin?	Ya, Ada, bersifat informal, dilakukan melalui penguatan dari pimpinan, diskusi saat istirahat, observasi kelas, dan evaluasi ringan setelah mengajar.
5	Bagaimana proses koordinasi antara guru, staf, dan pimpinan dilakukan?	Kami ada rapat dinas (rapat bulanan), tapi lebih banyak dilakukan melalui komunikasi harian yang terbuka dan kekeluargaan.

Kepala TU (Kode: IU-4)

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1	Apa saja tugas utama Anda dalam pengelolaan SDM di sekolah ini?	Mengatur jadwal, mendampingi guru baru, memastikan kelancaran administrasi akademik, serta menjadi penghubung antar tim kerja, serta mendukung koordinasi dengan pimpinan.
2	Bagaimana Anda menilai kedisiplinan, loyalitas, dan etos kerja guru/staf?	Mayoritas guru disiplin dan loyal. Mereka hadir tepat waktu, bahkan tanpa diawasi ketat. Dinilai dari kehadiran, tanggung jawab menjalankan tugas, dan komitmen bekerja di luar jam formal dengan semangat kolektif.
3	Apakah ada sistem reward atau punishment yang diterapkan?	Tidak dalam bentuk material, tetapi berupa pengakuan moral dan sosial. Ketika rapat dinas biasanya diumumkan, dan dimintai untuk berbagi praktik baik kepada lainnya, kemudian diberi amanah baru/tugas baru. Ketidaksungguhan biasanya ditegur secara kekeluargaan.
4	Bagaimana pembinaan budaya organisasi dilakukan di unit administrasi?	Kami menerapkan budaya melayani, sopan santun, dan kerja sama sebagai nilai utama.

Guru Senior (Kode: IU-5)

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1	Bagaimana Anda melihat perkembangan budaya organisasi di sekolah ini?	Budaya sekolah semakin membaik. Guru merasa memiliki sekolah ini. Semakin menguat karena nilai-nilai pesantren tidak hanya diajarkan tapi dijalani, dan semua elemen sekolah ikut menjaganya khususnya tim kantor yang menjadi tim penggerak lainnya.
2	Bagaimana hubungan antar guru dan pimpinan dalam keseharian?	Hubungan kami sangat cair, saling menghargai, tidak ada jarak namun tetap sesuai prosedur jabatan saat forum tertentu. Pokoknya hubungannya sangat dekat dan akrab, karena ada komunikasi terbuka dan suasana kekeluargaan yang dibangun sejak awal.
3	Apakah ada kegiatan rutin yang menumbuhkan nilai kebersamaan dan loyalitas?	Ya, seperti tadarus pagi bersama, salat berjamaah, istighosah, pengajian guru, serta kerja bakti yang memperkuat kebersamaan dan komitmen. dan musyawarah bulanan.

Guru Baru / Muda (Kode: IP-1)

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1	Bagaimana pengalaman Anda saat pertama kali mengajar di sekolah ini?	Awalnya agak kaku, tapi diterima dengan baik oleh komunitas guru dan sangat terbantu dengan suasana pesantren yang mendukung. Ya, awalnya kaget <i>shock culture</i> dengan budaya yang ada, tapi lama-lama merasa nyaman dan bisa mengikuti.
2	Bagaimana Anda menyesuaikan diri dengan budaya kerja dan nilai pesantren?	Saya banyak belajar dari guru senior, ikut semua kegiatan, dan mengamati cara mereka bersikap. Selain itu, saya sangat terbantu dengan adanya pendampingan yang menjelaskan terkait tatib, prosedur, budaya yang ada.
3	Apakah ada pembinaan atau pelatihan khusus yang	Tidak ada pelatihan formal, tapi selalu diarahkan oleh wakil kepala

	Anda terima?	sekolah dan teman-teman guru senior lainnya.
--	--------------	--

7. Dokumentasi Penelitian



Sumber: Peneliti 2025 (Gedung SMP Queen Al Falah 1 Ploso)



Sumber: Peneliti 2025 (Wawancara dengan kepala sekolah, waka kurikulum, dan waka kesiswaan, dan guru senior)



Sumber: Peneliti 2025 (Wawancara dengan Ka.TU dan guru baru, foto bersama dengan struktural SMP Queen Al Falah 1 Ploso)



Sumber: Peneliti 2025 (Foto bersama setelah wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren Queen Al Falah Ploso sekaligus ketua Yayasan, foto bersama dengan struktural yayasan)