

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN BUDAYA RELIGIUS DI MAN 3 JOMBANG**

Ika Fauziah Rohma¹, Abdullah Aminuddin Aziz²

^{1,2}Universitas Hasyim Asy'ari

E-mail: ¹ikarohma@mhs.unhasy.ac.id

E-mail: ²abdullahaziz@unhasy.ac.id

ABSTRACT

Religious culture plays an important role in shaping the character and organizational climate of Islamic educational institutions. This study aims to analyze how Human Resource Management contributes to strengthening religious culture at Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Jombang. The research employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through participatory observation, in-depth interviews, and document analysis involving the principal, vice principal, teachers, and students. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, including data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that the implementation of HRM functions, namely planning, organizing, actuating, and controlling (POAC), plays a significant role in fostering religious culture within the madrasa. Religious values are integrated into recruitment, task allocation, staff development, supervision, and performance evaluation processes. As a result, religious culture is not merely reflected in formal religious activities but has evolved into an organizational culture influencing discipline, work ethic, responsibility, and social interaction among school members. The study concludes that strengthening religious culture is closely linked to value-based human resource management that systematically integrates professionalism, spirituality, and organizational culture within Islamic educational institutions.

Keywords: Human Resource Management, Religious Culture, Islamic Education, Madrasa, Organizational Culture

ABSTRAK

Budaya religius memiliki peran penting dalam membentuk karakter dan iklim organisasi pada lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana MSDM berkontribusi terhadap penguatan budaya religius di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Jombang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Penelitian ini memanfaatkan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan madrasah, termasuk kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, dan peserta didik. Analisis data dilakukan melalui pendekatan interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang mencakup proses kondensasi data, penyajian temuan, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil kajian menunjukkan bahwa efektivitas implementasi fungsi

manajemen sumber daya manusia yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian menjadi faktor strategis dalam pengembangan budaya religius yang berkelanjutan di madrasah. Nilai-nilai Islam diintegrasikan ke dalam proses rekrutmen, pembagian tugas, pembinaan, supervisi, dan evaluasi kinerja. Budaya religius tidak hanya diwujudkan dalam aktivitas keagamaan formal, tetapi telah berkembang menjadi budaya organisasi yang memengaruhi kedisiplinan, etos kerja, tanggung jawab, dan interaksi sosial warga madrasah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan budaya religius merupakan hasil dari pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai yang mengintegrasikan profesionalisme, spiritualitas, dan budaya organisasi secara sistematis.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Budaya Religius, Pendidikan Islam, Madrasah, Budaya Organisasi.

A. Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, perhatian terhadap penguatan budaya organisasi berbasis nilai semakin meningkat seiring dengan munculnya berbagai tantangan moral, etika, dan profesionalisme di lingkungan pendidikan (Berkovich, 2016). Institusi pendidikan tidak lagi hanya dituntut menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik, tetapi juga membangun lingkungan yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai karakter dan spiritualitas dalam kehidupan organisasi sehari-hari (Setiawan et al., 2024). Dalam konteks pendidikan Islam, budaya religius menjadi salah satu instrumen strategis untuk membentuk karakter warga sekolah melalui internalisasi

nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, disiplin, amanah, dan keteladanan yang diwujudkan dalam perilaku nyata seluruh warga madrasah (Arif, 2020).

Budaya religius tidak hanya dimaknai sebagai pelaksanaan ritual keagamaan secara formal, tetapi sebagai sistem nilai yang memengaruhi pola pikir, sikap, dan tindakan individu dalam organisasi (Syamaun, 2019). Keberhasilan budaya religius ditandai oleh terinternalisasinya nilai-nilai agama dalam aktivitas sehari-hari sehingga menjadi kebiasaan kolektif yang melekat pada seluruh anggota organisasi. Disisi lain, berbagai riset mengungkap bahwa implementasi budaya religius pada institusi pendidikan cenderung berfokus pada aspek programatik dan seremonial, seperti pembiasaan ibadah, kegiatan

keagamaan rutin, atau penggunaan simbol-simbol religius, tanpa diikuti oleh transformasi perilaku yang substantif pada seluruh warga sekolah (Lutfiana et al., 2021; Wahidah & Heriyudanta, 2021)

Fenomena tersebut menunjukkan adanya kecenderungan formalisme religius, yaitu kondisi ketika aktivitas keagamaan dilaksanakan sebagai kewajiban administratif dan institusional, tetapi belum sepenuhnya menghasilkan internalisasi nilai dalam perilaku organisasi (Lutfiana et al., 2021). Dalam praktiknya, berbagai program religius sering kali lebih diarahkan kepada peserta didik, sementara keterlibatan guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan dalam memberikan keteladanan belum berjalan secara optimal. Akibatnya, budaya religius berpotensi berkembang sebagai rutinitas formal yang kurang mampu membangun kesadaran kolektif dan karakter organisasi yang kuat.

Pada titik ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki posisi strategis dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Perspektif MSDM modern tidak lagi memandang sumber daya

manusia sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai aktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi, nilai, dan budaya yang diharapkan (Cooke et al., 2020). Melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, penggerakan, dan pengawasan, MSDM dapat menjadi instrumen yang efektif untuk mengintegrasikan nilai keagamaan terhadap aktivitas sehari-hari. Oleh karena itu, keberhasilan budaya religius tidak hanya dilatarbelakangi oleh keberadaan program keagamaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mempertahankan kualitas sumber daya manusianya sehingga mampu memberikan contoh yang baik (*role model*) bagi peserta didik dan komunitas pendidikan.

Dalam perspektif pendidikan Islam, keteladanan memiliki posisi sentral dalam proses pembentukan karakter (Sutrisno & Wahyudi, 2022). Nilai-nilai religius lebih mudah diinternalisasikan melalui contoh nyata daripada melalui instruksi verbal semata. Oleh karena itu, guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan sekolah bukan hanya berwenang terhadap pelaksanaan tugas administratif,

namun juga selaku agen budaya yang mentransmisikan nilai-nilai religius dengan interaksi sehari-hari. (Sulistiyo, 2025).

Meskipun hubungan antara budaya religius dan pendidikan karakter telah banyak diteliti, kajian yang mengaitkan budaya religius dengan praktik MSDM masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada implementasi program keagamaan, pembiasaan ibadah, atau strategi penguatan karakter siswa (Nugroho, 2019; Wiharti & Hanif, 2025). Sementara itu, aspek bagaimana fungsi-fungsi MSDM digunakan untuk membangun spiritualitas kerja, keteladanan guru, serta partisipasi kolektif seluruh warga sekolah dalam membentuk budaya religius masih belum banyak dieksplorasi. Padahal, keberlanjutan budaya religius sangat bergantung pada kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi pelaku utama dalam proses internalisasi nilai.

Kesenjangan penelitian tersebut menjadi semakin relevan dalam konteks madrasah yang menghadapi tuntutan ganda antara pencapaian target administratif dan pelaksanaan fungsi pendidikan karakter. Guru sebagai aparatur sipil negara

dihadapkan pada berbagai kewajiban administratif yang sering kali menyita waktu dan perhatian, sehingga berpotensi mengurangi keterlibatan mereka dalam proses pendampingan spiritual peserta didik (Putri & Haifaturrahmah, 2025). Situasi ini menunjukkan pentingnya strategi MSDM yang mampu menyelaraskan tuntutan administratif dengan fungsi edukatif dan keteladanan yang menjadi karakteristik utama pendidikan Islam.

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang, sebuah madrasah yang memiliki karakteristik unik karena mengintegrasikan sistem pendidikan formal dengan tradisi pesantren melalui keterkaitannya dengan Pondok Pesantren Bahrul Ulum. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa berbagai program pembiasaan religius telah dilaksanakan secara sistematis, seperti salat dhuha dan tadarus Al-Qur'an. Namun demikian, masih ditemukan indikasi bahwa partisipasi dan keterlibatan sumber daya manusia dalam menghidupkan budaya religius secara kolektif belum berjalan secara optimal. Situasi tersebut membuktikan adanya kesenjangan antara implementasi

program religius dan proses internalisasi nilai yang seharusnya diwujudkan melalui keteladanan seluruh warga madrasah.

Berdasarkan permasalahan yang dijabarkan, riset ini bertujuan untuk menganalisa fungsi-fungsi MSDM diterapkan dalam membangun dan meningkatkan budaya religius di MAN 3 Jombang. Secara khusus, penelitian ini berupaya mengungkap bagaimana proses pengelolaan sumber daya manusia mampu menjembatani perbedaan dari kebijakan implementasi program keagamaan serta integrasi nilai religius dalam perilaku organisasi.

B. Metode Penelitian

Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus digunakan dalam penelitian ini untuk mengungkap secara mendalam bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) berperan dalam proses penguatan budaya religius di MAN 3 Jombang. Pemilihan studi kasus didasarkan pada kemampuannya dalam menggali fenomena secara kontekstual pada lingkungan yang sebenarnya, sehingga berbagai aspek dan dinamika manajemen sumber daya manusia dapat dipahami secara

lebih komprehensif dibandingkan melalui data kuantitatif semata. (Cresswell, 2009).

Penelitian dilaksanakan di MAN 3 Jombang, Jawa Timur, sebuah madrasah yang memiliki karakteristik unik melalui integrasi sistem pendidikan formal dan tradisi pesantren. Penetapan lokasi penelitian dilakukan melalui teknik purposive karena dinilai berhasil menerapkan berbagai kegiatan yang mendukung pembentukan budaya religius dengan keterlibatan seluruh warga madrasah. Kegiatan pengumpulan data dilaksanakan pada periode Oktober sampai November 2026.

Informan penelitian ditentukan melalui teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan informan terhadap proses perencanaan, implementasi, serta evaluasi program budaya religius di madrasah. Informan utama terdiri atas kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, guru pembina keagamaan, serta siswa. Pemilihan informan tersebut bertujuan memperoleh perspektif yang beragam mengenai implementasi MSDM dan budaya religius dalam lingkungan madrasah (Patton, 2014).

Data penelitian didapatkan dari teknik observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi.

1. Observasi partisipatif dilaksanakan dengan tujuan mengamati praktik budaya religius, interaksi antarwarga madrasah, serta keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam kegiatan keagamaan.
2. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pendekatan semi-terstruktur yang memungkinkan peneliti mengeksplorasi pengalaman, persepsi, serta interpretasi partisipan terhadap strategi yang diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mendukung budaya religius.
3. Dokumentasi digunakan sebagai sumber data pelengkap untuk melakukan verifikasi dan pendalaman temuan lapangan melalui analisis dokumen institusi, seperti profil madrasah, struktur organisasi, kebijakan, dan arsip administratif yang berkaitan dengan fokus kajian (Creswell & Poth, 2016).

Dalam penelitian ini, data dianalisis dengan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña yang mencakup tiga tahap utama, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis dilakukan secara terus-menerus sejak data mulai dikumpulkan, sehingga setiap informasi yang diperoleh dapat segera ditelaah, dibandingkan, dan diverifikasi untuk meningkatkan ketepatan interpretasi hasil penelitian. Data yang didapatkan dikodekan, dikelompokkan ke dalam tema-tema utama, kemudian diinterpretasikan untuk menjelaskan hubungan antara praktik MSDM dan pembentukan budaya religius di madrasah (Miles & Huberman, 2014).

temuan penelitian diperkuat melalui strategi triangulasi yang mencakup sumber data, metode pengumpulan data, dan waktu pengumpulan data. Informasi dari berbagai narasumber dianalisis secara komparatif, kemudian diverifikasi melalui penggunaan beberapa teknik pengumpulan data. Pengambilan data yang dilakukan pada periode yang berbeda juga dimaksudkan untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh tetap konsisten. Selain itu, member

checking dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil interpretasi kepada informan guna memastikan kesesuaian makna antara peneliti dan partisipan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Implementasi Fungsi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dalam MSDM

a) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan MSDM di MAN 3 Jombang dilakukan secara sistematis melalui rapat koordinasi tahunan, evaluasi program kerja, dan analisis kebutuhan tenaga pendidik. Program religius seperti tadarus Al-Qur'an, salat berjamaah, pembinaan akhlak, dan kajian keislaman disusun sejak awal tahun ajaran. Perencanaan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki visi jelas dalam membangun budaya religius.

Dalam proses perencanaan, kepala madrasah melakukan pemetaan kebutuhan tenaga pendidik berdasarkan kompetensi akademik dan kemampuan religius. Hal ini dilakukan agar pendidik maupun calon pendidik mempunyai kemampuan pedagogik, namun juga mampu menjadi teladan bagi peserta didik.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

"Kami tidak hanya melihat ijazah atau kemampuan mengajar guru, tetapi juga bagaimana sikap religiusnya. Guru wajib menjadi contoh tauladan bagi siswa dalam ibadah, kedisiplinan, dan akhlak."

Perencanaan ini mengindikasikan bahwa madrasah menerapkan pendekatan *value-based human resource management*, yaitu pengelolaan SDM yang berorientasi pada kesesuaian antara kompetensi profesional dan nilai organisasi (Ayunda Salsabila & Sesmiarni, 2025).

b) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian di MAN 3 Jombang dilakukan dengan melibatkan seluruh unsur madrasah. Kepala madrasah membentuk tim pembinaan budaya religius yang terdiri dari guru agama, wali kelas, wakil kepala madrasah, dan tenaga kependidikan. Setiap guru memiliki tanggung jawab dalam membimbing siswa selama kegiatan religius berlangsung. Berdasarkan hasil wawancara, wakil kepala madrasah menyampaikan:

"Budaya religius tidak bisa hanya dibebankan kepada guru agama saja. Semua guru harus ikut terlibat agar siswa melihat adanya keteladanan bersama."

Strategi ini menunjukkan adanya kesadaran institusional bahwa keberhasilan budaya religius memerlukan keterlibatan seluruh unsur organisasi. Temuan ini menarik karena memperlihatkan pergeseran paradigma dari pendekatan struktural menuju pendekatan kultural dalam pengelolaan pendidikan Islam.

c) *Actuating* (Penggerakan)

Fungsi penggerakan yang diterapkan kepala madrasah menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional berbasis spiritual. Motivasi yang diberikan kepada dilakukan dengan menginternalisasikan dimensi ibadah, pengabdian, dan tanggung jawab moral. Berdasarkan hasil wawancara, guru MAN 3 Jombang menyampaikan:

"Kepala madrasah selalu mengingatkan bahwa mengajar bukan hanya pekerjaan, tetapi amanah dan ibadah. Karena itu guru harus menjaga perilaku dan menjadi contoh bagi siswa."

Pendekatan ini menghasilkan bentuk motivasi intrinsik yang relatif lebih kuat dibandingkan motivasi ekstrinsik berbasis penghargaan formal. Guru memaknai aktivitas pendidikan sebagai bagian dari

pengamalan nilai-nilai agama. Dari perspektif teori motivasi, kondisi ini menunjukkan transformasi orientasi kerja dari *task-oriented behavior* menuju *meaning-oriented behavior* (Kepemimpinan Transformasional-Spiritual dalam Manajemen Pendidikan Islam, 2026).

d) *Controlling* (Pengawasan)

Mekanisme kontrol yang diterapkan tidak bersifat birokratis dan represif, melainkan berbasis pembinaan dan refleksi moral. Kepala madrasah melakukan supervisi tidak hanya terhadap capaian akademik guru, tetapi juga terhadap konsistensi perilaku spiritual yang diimplementasikan dalam aktivitas keseharian. Berdasarkan hasil wawancara, wakil kepala madrasah menyampaikan:

"Pengawasan penting dilakukan agar budaya religius tidak hanya menjadi formalitas, tetapi benar-benar dijalankan oleh seluruh warga madrasah."

Temuan ini menunjukkan bahwa, sebagai pendidik perlu secara konsisten memberikan nilai moral dan spiritual. Pendekatan semacam ini menjadi penting karena kualitas pendidikan diukur melalui keberhasilan pembentukan karakter peserta didik, bukan hanya output akademik.

a) Budaya Religius di MAN 3 Jombang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya religius di MAN 3 Jombang telah berkembang melampaui aktivitas ritual formal dan bertransformasi menjadi budaya organisasi yang memengaruhi perilaku seluruh warga madrasah. Budaya religius tidak hanya diwujudkan melalui kegiatan ibadah namun juga tercermin dalam pola interaksi sosial, etos kerja, kedisiplinan, serta tanggung jawab warga madrasah. Temuan ini sejalan dengan riset yang menyatakan bahwa pembiasaan kegiatan spiritual sekolah memiliki urgensi penting untuk membentuk kepribadian baik siswa, meningkatkan kedisiplinan, serta memperkuat iklim pendidikan yang kondusif bagi pengembangan nilai-nilai moral dan spiritual (Hadi & Prayogi, 2025).

Temuan ini mendukung pandangan Muhaimin yang menyatakan bahwa budaya religius merupakan proses internalisasi nilai-nilai agama yang diwujudkan dalam perilaku kolektif warga sekolah. Dalam konteks MAN 3 Jombang, internalisasi tersebut berlangsung melalui

mekanisme pembiasaan (*habituation*), keteladanan (*modeling*), dan penguatan lingkungan (*environmental reinforcement*).

Seorang siswa menyatakan:

“Kalau guru ikut salat berjamaah serta Murajaah Al Quran, kami jadi lebih semangat mengikuti kegiatan.”

Sinergi antara ketiga mekanisme tersebut mendorong proses internalisasi nilai-nilai religius sehingga tidak hanya dipahami secara intelektual, tetapi juga tercermin dalam pola perilaku sehari-hari. Temuan ini mendukung temuan Sholikhah et al. (2025) yang menjelaskan bahwa pembiasaan dan keteladanan merupakan strategi paling efektif dalam proses internalisasi nilai religius karena memungkinkan siswa mengimokementasikan nilai keagamaan dalam kehidupan sekolah.

Keberhasilan budaya religius di MAN 3 Jombang berasal dari kontribusi peran guru sebagai agen sosialisasi nilai. Guru tidak hanya berfungsi sebagai penyampai pengetahuan namun juga menjadi representasi nyata nilai spiritual Islam pada aktivitas keseharian. Kehadiran guru dalam kegiatan salat berjamaah,

tadarus, dan pembinaan karakter berkontribusi penting sebagai *role model* siswa dibandingkan sekadar instruksi verbal. Temuan ini menguatkan konsep bahwa konsistensi perilaku guru dalam menampilkan nilai-nilai religius berkontribusi signifikan kepada pendidikan karakter di sekolah Islam (Rochim & Khayati, 2022).

Selain itu, keberadaan lingkungan pesantren Bahrul Ulum Tambakberas memberikan kontribusi signifikan terhadap keberlangsungan budaya religius madrasah. Tradisi pesantren yang kuat menciptakan ekosistem sosial yang mendukung internalisasi nilai agama secara lebih intensif. Dalam perspektif teori budaya organisasi Schein, lingkungan pesantren berfungsi sebagai sumber nilai dasar (*basic assumptions*) yang kemudian diwariskan dan direproduksi melalui berbagai aktivitas pendidikan di madrasah. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa integrasi antara sistem pendidikan madrasah dan kultur pesantren mampu memperkuat pembentukan identitas religius, karakter sosial, serta komitmen moral peserta didik secara berkelanjutan (Halimah et al., 2024)

Meski demikian, penelitian ini juga menemukan adanya tantangan berupa potensi formalisme religius. Sebagian siswa masih memandang aktivitas keagamaan sebagai kewajiban institusional yang harus dijalankan, bukan sebagai kebutuhan spiritual yang tumbuh dari kesadaran pribadi. Seorang siswa mengungkapkan:

“Setiap pagi kami membaca Al-Qur'an bersama sebelum pelajaran dimulai. Guru juga ikut mendampingi sehingga kami merasa kegiatan itu penting.”

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan budaya religius tidak cukup diukur dari tingginya partisipasi dalam kegiatan keagamaan, tetapi juga dari tingkat internalisasi nilai yang terjadi pada individu. Sejumlah penelitian terkini mengingatkan bahwa program religius di sekolah berpotensi menjadi aktivitas yang bersifat simbolik apabila tidak disertai proses refleksi, pemaknaan, dan penghayatan nilai secara mendalam oleh peserta didik (Cahyanto, 2023). Dengan demikian, strategi pendampingan yang lebih reflektif dibutuhkan agar aktivitas religius tidak berhenti pada aspek ritualistik, melainkan berkembang menjadi kesadaran spiritual yang autentik

sehingga mampu membentuk karakter yang berkelanjutan dalam kehidupan peserta didik.

b) Peran Manajemen SDM dalam Meningkatkan Budaya Religius

Temuan lainnya pada riset ini, adalah adanya korelasi yang signifikan antara manajemen SDM dan peningkatan budaya religius di MAN 3 Jombang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya religius yang berkembang di madrasah bukan muncul secara alamiah, melainkan merupakan hasil dari proses manajerial yang terencana dan berkelanjutan.

Dalam perspektif teori George R. Terry, fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* menjadi instrumen utama dalam menggerakkan seluruh sumber daya manusia untuk mendukung terciptanya budaya religius (Dewi & Sahal, 2025). Program-program religius yang dijalankan secara sistematis menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat dibentuk melalui desain manajemen yang tepat.

Temuan riset mengungkap bahwa, budaya religius di lembaga pendidikan

tidak terbentuk secara spontan, tetapi merupakan hasil dari strategi manajerial yang terencana melalui pembiasaan, penguatan nilai, dan integrasi program keagamaan ke dalam sistem sekolah (Tapaul et al., 2023). Kepala madrasah menjelaskan:

"Calon guru harus memiliki kompetensi profesional sekaligus mampu menjadi *uswatun hasanah* bagi siswa."

Dengan kata lain, budaya religius di MAN 3 Jombang merupakan produk dari strategi pengelolaan SDM yang berorientasi pada nilai (*value-oriented human resource management*). Pendekatan berbasis nilai tersebut menempatkan rekrutmen, pembinaan, dan evaluasi tenaga pendidik sebagai instrumen strategis untuk memastikan keselarasan antara kompetensi profesional dan komitmen terhadap nilai-nilai religius yang menjadi identitas organisasi pendidikan Islam (Rahman et al., 2026).

Budaya religius terjadi karena adanya integrasi nilai Islam ke dalam seluruh siklus manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, pembagian tugas, pembinaan, hingga evaluasi kinerja. Integrasi tersebut menghasilkan perubahan perilaku yang terlihat pada

meningkatnya kedisiplinan guru, partisipasi dalam kegiatan keagamaan, loyalitas terhadap lembaga, serta kemampuan menjadi teladan bagi siswa. Studi menunjukkan bahwa integrasi nilai religius ke dalam budaya sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kedisiplinan, komitmen organisasi, dan pembentukan karakter melalui integrasi secara konsisten dalam lingkungan pendidikan (Cahyanto et al., 2024).

Manajemen SDM berfungsi dalam peningkatan efektivitas organisasi, tetapi juga berperan dalam transformasi budaya. Hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa kepala madrasah memiliki posisi strategis sebagai aktor utama dalam proses transformasi budaya tersebut. Kepemimpinan yang mengombinasikan fungsi manajerial dan spiritual terbukti mampu menciptakan komitmen kolektif terhadap nilai-nilai religius. Wakil kepala madrasah menyampaikan:

"Kalau guru hanya menyuruh siswa ibadah tanpa ikut mendampingi, maka nilai religius itu tidak akan masuk secara mendalam. Karena itu pengawasan kami fokus pada keteladanan."

Pernyataan tersebut mengonfirmasi pentingnya keteladanan (*role modelling*) dalam proses internalisasi nilai. Guru yang secara konsisten menunjukkan perilaku religius mempunyai dampak yang lebih besar pada pengembangan kepribadian siswa dibandingkan penyampaian instruksi yang bersifat verbal semata (Nursobah et al., 2025).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa budaya religius bukan hanya hasil pembelajaran agama di kelas, tetapi merupakan konsekuensi dari pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan profesionalisme, spiritualitas, dan budaya organisasi (Ubaidillah & Hresnawanza, 2025). Model manajemen SDM yang diterapkan di MAN 3 Jombang dipahami sebagai bentuk *Human Resource-Based Religious Culture Model*, yaitu model penguatan budaya religius yang dibangun melalui optimalisasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara terintegrasi.

Model ini menegaskan bahwa semakin efektif pengelolaan SDM yang berbasis nilai Islam, semakin kuat pula budaya religius yang terbentuk dalam lingkungan madrasah. Dengan demikian, budaya

religius bukan sekadar program tambahan dalam pendidikan Islam, melainkan hasil langsung dari keberhasilan strategi manajemen sumber daya manusia yang dijalankan dengan konsisten dan berkelanjutan.

E. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) melalui perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) berkontribusi dalam memperkuat budaya religius di MAN 3 Jombang. Budaya religius tidak hanya diwujudkan dalam aktivitas keagamaan, tetapi telah berkembang menjadi budaya organisasi yang memengaruhi kedisiplinan, etos kerja, tanggung jawab, dan perilaku seluruh warga madrasah. Penguatan budaya religius diimplementasikan dengan integrasi nilai-nilai Islam dalam seluruh proses pengelolaan SDM, yang didukung oleh keteladanan guru, keterlibatan seluruh warga sekolah, serta kepemimpinan kepala madrasah yang memadukan fungsi manajerial dan spiritual.

Madrasah perlu memperkuat program pengembangan SDM yang berorientasi pada peningkatan spiritualitas, keteladanan, dan internalisasi nilai agar budaya religius tidak berhenti pada aspek ritualistik atau formalitas kelembagaan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model penguatan budaya religius berbasis MSDM pada berbagai jenis madrasah atau lembaga pendidikan Islam dengan pendekatan dan konteks yang bervariasi sehingga didapatkan pengalaman yang mendalam bagaimana implementasi manajemen MSDM dan pembentukan budaya religius.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, W. (2020). Strategi kepala sekolah dalam pembinaan budaya religius. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 5(1), 69–78.
- Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: time to part ways? *Journal of Educational Administration*, 54(5), 609–622.
- Cahyanto, B. (2023). School Culture-Based Character Education: Implementation of Strengthening Religious Character in Islamic Primary Schools. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 10(4), 832–843.
- Cahyanto, B., Indana, F. M., Fiveronica, I., Salamah, E. R., &

- Garbacz, N. A. (2024). Integration of Religious Character in School Culture: An Investigation of Character Development Practices in Islamic Elementary School. *ELEMENTARY: Islamic Teacher Journal*, 12(1), 49.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1–23.
- Cresswell, J. W. (2009). *Research Design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications Ltd.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Dewi, A. D. M., & Sahal, Y. F. D. (2025). The Perspective of Islamic Education Management is Seen from The Management of George R. Terry. *An-Nuha: Jurnal Sosial & Humaniora*, 3(1), 1–16.
- Hadi, M. Y., & Prayogi, D. S. T. (2025). Managing Islamic school culture to develop students' religious character. *Journal of Educational Research and Practice*, 3(2), 255–275.
- Halimah, S., Yusuf, A., & Safiudin, K. (2024). Pesantren education management: The transformation of religious learning culture in the age of disruption. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(3), 648–666.
- Lutfiana, R. F., Mey, A. A., & Handayani, T. (2021). Analisis implementasi budaya sekolah dalam membentuk karakter religius peserta didik. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 12(2), 174–183.
- Miles, & Huberman. (2014). Chapter 4 Fundamentals of Qualitative Data Analysis. In *Qualitative Data Analysis: A methods sourcebook*.
- Nugroho, M. (2019). *Implementasi program keagamaan sebagai upaya pembentukan karakter religius siswa di Ma'had Raudhotul Ulum Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Kediri*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Nursobah, A., Arjuna, A., Ulhaq, M. M., & Ariska, M. (2025). Integrative Model of Religious Habituation in Building Students Religious Character. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 6(2), 310–325.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Putri, L. R., & Haifaturrahmah, H. (2025). Tantangan dan kesulitan pendidik pada masa kini. *Action Research Journal Indonesia (ARJI)*, 7(4), 3049–3067.
- Rahman, H. T. F., Sari, I. R., Weni, B. A., Diana, N., & Hadiati, E. (2026). Transformational Islamic Leadership and Religious School Culture: An Interpretative Phenomenological Study in General Islamic Schools. *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 20–42.
- Rochim, A. A., & Khayati, A. (2022). Role of Islamic Education Teachers in Shaping Students' Religious Character in the Digital Era: A Case Study of SDN 1 Kondangsari, Cirebon. *International Journal of Educational Development*, 89(102534), 2023–2032.
- Setiawan, A., Prabowo, G., & Aimah,

- S. (2024). Pentingnya Penjaminan Mutu Terpadu Dalam Mewujudkan Identitas Pendidikan Unggul Melalui Akreditasi. *MUDABBIR Journal Research and Education Studies*, 4(2), 322–331.
- Sholikhah, K. N. F., Wijayanti, R. K., Miftahudin, M., Darsinah, D., & Wulandari, M. D. (2025). Habituation Strategies for Developing Religious and Moral Values in Schools. *Academia Open*, 10(1), 10–21070.
- SULISTIYO, S. (2025). *Keteladanan guru dalam mendukung keberhasilan pendidikan santri di Pondok Pesantren Darunnajah*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Sutrisno, S., & Wahyudi, M. (2022). Keteladanan Guru Dalam Pembentukan Karakter Perspektif KH. Jamaluddin Ahmad. *Journal Of Early Childhood Education Studies*, 2(2), 509–541.
- Syamaun, S. (2019). Pengaruh budaya terhadap sikap dan perilaku keberagamaan. *At-Taujih: Bimbingan Dan Konseling Islam*, 2(2), 81–95.
- Tapaul, T., Sobry, M., & Thohri, M. (2023). Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Religius di SDN 3 Lenek. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 8(3), 2089–2094.
- Ubaidillah, U., & Hresnawanza, M. H. (2025). Integrasi Human Capital Management dan Spiritualitas Islam dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Madrasah. *At Tadbir: Islamic Education Management Journal*, 3(2), 128–140.
- Wahidah, S. N., & Heriyudanta, M. (2021). Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Religius Melalui Kegiatan Keagamaan di MTs N 3 Ponorogo. *Al-Fikri: Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 4(1), 28.
- Wiharti, R. T., & Hanif, M. (2025). Pembiasaan ibadah dan dampaknya terhadap karakter disiplin siswa: Studi kasus di SMP Negeri 1 Banyumas. *Edupedia: Jurnal Studi Pendidikan Dan Pedagogi Islam*, 10(1), 59–68.