PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN STRATEGIK

Novita Mauris
Universitas Gajayana Malang
novitamauris@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui rencana strategi Yayasan Permata Mojokerto dalam membangun budaya organisasi dan strategi berupa program-program yayasan dalam mengembangkan sumber daya manusia serta implementasinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data yang melibatkan data primer melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Jenis dan sumber data berasal dari dokumentasi dan melakukan analisis mendalam objek-objek yang sesuai dengan fokus penelitian kemudian meringkas hasil penelitian menggunakan matriks. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, pemaparan data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rencana strategi Yayasan Permata telah disusun dengan baik dengan mempertimbangkan masukan dari semua unsur, Budaya organisasi dari tujuh karakter yang menjadi ciri khasnya dapat diimplementasikan dengan baik, hal ini menunjukkan bahwa lembaga ini sangat peduli tentang peningkatan kualitas sumber daya manusia di yayasan tersebut. Beberapa hal yang perlu ditingkatkan adalah pengaturan jadwal pemberian program dan cara evaluasinya. Sehingga Yayasan Permata perlu melakukan langkah-langkah strategis seperti memperbaharui kembali rumusan visi dan misi yang ada, meningkatkan penggunaan sistem informasi pada keseluruhan program, melibatkan berbagai kelompok pemangku kepentingan dalam mengambil keputusan, serta membuat perencanaan program pengembangan sumber daya manusia yang lebih detail.

Kata kunci: Pengembangan Budaya Organisasi, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategik, Yayasan Permata Mojokerto

ABSTRACT

This study aims to understand the plan strategy Permata Mojokerto Foundation in building an organization and strategies that are organization programs in developing human capital and implementing it. This study is a qualitative study using a data collection method that uses primary data from observations, interview, and documentation. Data types and data source originate from documentation and are analyzed in accordance with research objectives before comparing research findings using metrics. Data analysis techniques include data reduction, data mapping, and conclusion. The results of the study indicate that the strategy for Permata foundation has been successfully implemented by enhancing the quality of human resources in the aforementioned foundation. The culture of organizations based on the seven character that serves as distinctive features can also be implemented successfully. A few things that should be noted are the program's implementation guidelines and evaluation methods. Therefore, Permata foundation must carry out strategic tasks like reaffirming existing formulation of vision and mission, increasing the use of information systems in all program components, assisting various staff members in evaluating decision, and creating more detailed program descriptions for human capital development.

Keywords: Organizational Culture Development, HR Development, Strategic, Management, Permata Mojokerto Foundation

PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi yang ingin meraih tujuan atau cita-cita sesuai dengan keinginannya membutuhkan penerapan manajemen strategik yang baik. Menurut Iskandar (2017) manajemen strategik pendekatan metodis terhadap tugas manajemen, membentuk organisasi ke posisi yang menjamin bisnis (sekolah) mengamankan atau menjamin struktur yang tidak terduga. Setiawati (2020) mengatakan bahwa manajemen strategis adalah seni (keterampilan), teknik, dan ilmu yang melibatkan perumusan, penerapan, evaluasi, dan pengawasan berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan nonbisnis). Keputusan-keputusan ini dipengaruhi oleh dinamika lingkungan internal dan eksternal yang terus berkembang, sehingga mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi yang dapat mengimplementasikan manajemen strategi dengan baik akan berdampak pada terlaksananya tugas dan tanggung jawab setiap unit dalam organisasi dengan optimal. Manajemen strategis berperan dalam mengidentifikasi serta mengatasi kesenjangan yang muncul dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Dengan menetapkan visi, misi, dan tujuan strategis, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, menghindari keputusan yang tidak terarah, serta memperkuat daya saing. Selain itu, perencanaan strategis membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dinamis serta mendukung pemimpin dalam mengambil keputusan berdasarkan data dan analisis mendalam. (Almuarif, 2023).

Selain manajemen strategik, terdapat faktor lain yang turut menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang ialah budaya organisasi dan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Menurut Amin & Siswanto (2018) budaya organisasi adalah landasan fundamental yang mencerminkan filosofi suatu organisasi, mencakup keyakinan, norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi ciri utama dalam menjalankan berbagai aktivitas di dalamnya. Keyakinan, norma, dan nilai-nilai tersebut berperan sebagai pedoman bagi seluruh sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang menyatukan anggotanya dalam mewujudkan tujuan bersama, sekaligus menetapkan nilai-nilai yang perlu diungkapkan dan diterapkan oleh seluruh elemen di dalamnya (Hairi, 2023).

Setiap organisasi memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari organisasi lain. Karakteristik ini berperan sebagai identitas organisasi, yang kemudian disebut sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi dianggap sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan kinerja suatu organisasi. Kesuksesan organisasi dalam menerapkan berbagai aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan (Hadju & Adam, 2019). Budaya organisasi dapat berperan sebagai alat utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif,

terutama jika selaras dengan strategi organisasi dan mampu merespons serta mengatasi tantangan lingkungan secara cepat dan tepat (Tya Astuti, 2021).

Menurut Wibowo (2007) dalam Gultom (2014) budaya organisasi terdiri dari sekumpulan individu yang terstruktur dengan tujuan, keyakinan, dan nilai yang sejalan, di mana pengaruhnya terhadap motivasi dapat diukur serta berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang berkembang dalam suatu perusahaan berperan dalam membentuk cara kerja, perilaku, serta perspektif karyawan dalam menjalankan aktivitas bisnis (Dunggio, 2020). Hal ini dikarenakan budaya organisasi mampu menumbuhkan motivasi yang tinggi bagi karyawan untuk memberikan performa terbaiknya dalam memanfaatkan peluang yang tersedia. Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar dorongan bagi karyawan untuk terus berkembang dan berkontribusi dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Selain itu, budaya yang kuat juga membentuk karyawan menjadi sumber daya manusia yang kompetitif dan berkualitas, sehingga meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Organisasi yang kuat tentu harus di dukung dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan profesional. Dengan kompetensi yang tinggi, akan mampu memimpin dan membawa organisasinya ke arah lebih baik serta dapat mengelola dan mengkoordinasikan seluruh sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tersebut untuk dapat bersaing di era global (Utomo et al., 2015). Oleh karena itu, organisasi perlu merancang dan melaksanakan pengembangan sumber daya manusia secara sistematis dan berkelanjutan. Kualitas sumber daya yang handal merupakan kunci keberhasilan dari sebuah lembaga, seperti halnya dengan lembaga pendidikan.

Yayasan Permata Mojokerto (YPM) adalah sebuah yayasan yang memiliki beberapa bidang pengembangan, ada bidang pendidikan, bidang ekonomi dan juga sosial kemanusiaan. Dalam menjalankan organisasinya, Yayasan Permata Mojokerto (YPM) juga telah menyusun rencana strategis yang disebut dengan arah kebijakan, meskipun belum se-ideal perencanaan secara standar namun yayasan ini telah memulainya dengan segala daya dukung yang dimiliki. Adanya arah kebijakan tentunya berimplikasi pada tingkatan pembagian program masing-masing karyawan dan kompetensi dari setiap individu. Penerapan arah kebijakan tentu juga membentuk budaya organisasi seperti, budaya disiplin, budaya up-grading, loyalitas organisasi, dan komitmen ke-Islaman.

Yayasan Permata Mojokerto dalam mengelola lembaga dan membentuk budaya organisasi tentu juga membutuhkan sumber daya manusia yang tidak sedikit. Guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada, dibutuhkan perencanaan (rencana strategi) yang handal dan kenyamanan lingkungan, agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sumber daya manusia pada dasarnya mampu merancang, memasang, menjalankan, dan memelihara sistem penting perusahaan, sumber daya manusia memainkan peran krusial dalam keberhasilan bisnis di

dalam suatu organisasi (Suryadi et al., 2024). Implementasi model manajemen strategik sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pendidikan sangat penting untuk mempertahankan kualitas dan relevansi sistem pendidikan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di institusi pendidikan harus dilakukan secara strategis agar menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi yang mampu bersaing dalam dunia kerja yang dinamis (Hesti Kusumaningrum, 2024).

Dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi pada Yayasan Permata Mojokerto, yang telah dicanangkan dalam arah kebijakan, ternyata ditemukan beberapa permasalahan yang terjadi. Diantara permasalahan tersebut adalah adanya gelombang pengunduran diri yang cukup signifikan di Yayasan Permata Mojokerto. Hal ini cukup merepotkan pihak Manajemen SDM yang harus terus melakukan rekrutmen dan up-grading SDM baru sebagai pengganti karyawan yang telah mengundurkan diri. Di sisi lain, program up-grading yang dimaksudkan untuk membekali SDM agar lebih berkualitas juga kurang maksimal keikutsertaan karyawan dalam program tersebut. Salah satu programnya adalah program Bahasa Inggris dan Bahasa Arab. Program ini dimaksudkan untuk membekali karyawan agar mampu berkomunikasi aktif dengan bahasa Inggris dan bahasa Arab. Tingkat kehadiran karyawan untuk mengikuti program bahasa Inggris rata-rata setiap bulan adalah 68% sedangkan yang mengikuti program bahasa Arab adalah 70%. Permasalahan tersebut menunjukkan perlunya evaluasi strategi dan pengembangan budaya organisasi agar lebih relevan dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi.

Penelitian dengan topik ini telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya diantaranya seperti penelitian Almuarif (2023) yang memaparkan bahwa manajemen strategi memiliki peran krusial dalam organisasi karena disusun untuk jangka panjang, mencakup berbagai aspek, dan berfungsi sebagai kerangka dasar yang mengarahkan seluruh kegiatan organisasi. Keberadaan perencanaan ini mencerminkan bahwa organisasi memiliki pedoman yang jelas untuk menjalankan setiap aktivitasnya. Penelitian lain dari Gultom (2014) menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam pengembangan kinerja karyawan. Penelitian Satar (2020) menekankan perlunya pengembangan sumber daya manusia unggul yang berorientasi pada olaborasi dan inovasi. Penelitian Hesti Kusumaningrum (2024) menghasilkan bahwa penerapan model manajemen strategis sumber daya manusia berperan positif dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan menyediakan kerangka kerja yang sistematis dan menyeluruh untuk pengelolaan SDM di institusi pendidikan. Sementara penelitian penelitian Kurnia (2020) dengan fokus penelitian pada rencana strategi (Renstra) Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Desa, Perlindungan Anak dan Keluarga menghasilkan bahwa belum ada pandangan secara kuat dari responden menyangkut proses penyusunan renstra, mulai dari

tahapan penentuan visi, misi, analisis lingkungan, penetapan sasaran tujuan serta strategi pencapaiannya.

Berdasarkan permasalahan tersebut dan didukung dengan kajian literatur terdahulu, perlu dilakukan penelitian bagaimana mengembangkan SDM dan budaya organisasi agar dapat menciptakan SDM yang unggul dengan berbasis manajemen strategi. Penelitian ini berfokus pada pengembangan budaya organisasi dan sumber daya manusia (SDM) melalui perspektif manajemen strategik di Yayasan Permata Mojokerto, sebuah lembaga pendidikan yang memiliki berbagai jenjang pendidikan serta program pengembangan ekonomi dan sosial. Kebaharuan dari penelitian ini terletak pada integrasi rencana strategi (Renstra) dengan penerapan budaya organisasi untuk mengatasi tantangan spesifik, seperti tingkat partisipasi karyawan dalam program pengembangan, permasalahan loyalitas, dan pengunduran diri karyawan.

Penelitian ini menawarkan pendekatan unik dengan mengaitkan budaya organisasi yang disiplin, loyalitas, dan komitmen berbasis nilai keislaman dengan pengembangan SDM yang tidak hanya berorientasi pada kompetensi teknis, tetapi juga pada soft skill, seperti pengambilan keputusan dan kolaborasi. Penelitian ini akan membahas tentang bagaimana Rencana Strategi (Renstra) Yayasan Permata Mojokerto, bagaimana Renstra pengembangan SDM dan programnya serta bagaimana Renstra pengembangan budaya organisasi dan implementasinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan naturalistik. Jenis dan sumber data berasal dari dokumentasi dan melakukan analisis mendalam objek-objek yang sesuai dengan fokus penelitian kemudian meringkas hasil penelitian menggunakan matriks. Lokasi penelitian di Yayasan Permata Mojokerto, yang beralamatkan di lingkungan Kuwung RT. 02 RW. 03, Kelurahan Meri Kecamatan Kranggan Kota Mojokerto. Sumber data diambil dengan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: observasi langsung di lokasi penelitian, wawancara mendalam dengan responden, serta dokumentasi terhadap berbagai dokumen dan catatan terkait. Subjek penelitian melibatkan tujuh responden yang terdiri atas anggota Badan Hukum Pendidikan (BHP) Yayasan Permata Mojokerto, kepala bidang sumber daya manusia (SDM), kepala sekolah, guru, wali murid, dan warga sekitar yayasan. Data yang diperoleh dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Manajemen Strategi di Yayasan Permata Mojoerto

a. Perumusan Visi dan Misi

Semenjak berdirinya tahun 2000 hingga tahun 2018 lembaga YPM belum memikirkan secara detail bagaimana sebuah visi harus diwujudkan dan dapat dilihat ketercapaiannya. Semua berjalan apa adanya, bagi lembaga selagi program pendidikan dapat berjalan, lulusannya juga dapat dinilai baik oleh orang tua, dan jumlah pendaftar siswa baru dapat terpenuhi, maka diasumsikan semua tujuan tercapai. Ketika diawal tahun pelajaran 2018/2019 mulai timbul keresahan dan pertanyaan-pertanyaan, hal ini dipicu setelah sekolah-sekolah di kota Mojokerto mulai meniru beberapa keunggulan yang ada di Permata. Maka kemudian dimulailah memikirkan dan mencari cara agar keunggulan-keunggulan yang sudah ada terus dapat ditingkatkan dan keunggulan yang baru dapat mulai diterapkan.

Minimnya pengalaman tentang pengawalan mutu pada yayasan membuat manajemen berinisiatif untuk merumuskan format sendiri untuk memudahkan semua pihak memahami cita-cita/tujuan yang akan dicapai lembaga. Hingga pada tahun 2020 lembaga menyusun kembali rencana strategisnya dengan format OKR (*objective key result*) yang berbasis pada pencapaian visi dan misi lembaga.

Meskipun telah dilakukan sharing tentang cita-cita/visi yang akan dicapai oleh lembaga, namun tetap tidak bisa dipungkiri bahwa belum semua harapan dapat diakomodir dalam visi, bahkan ada pula orang-orang yang memang tidak peduli dengan visi lembaga. Hal tersebut bisa terjadi karena memang motivasi seseorang ketika masuk di lembaga itu berbeda-beda, dan hanya menitikberatkan pada didapatkan sebuah pekerjaan dan penghasilan. Ditambah lagi dengan guru/karyawan yang belum sepenuhnya sadar untuk ikut mewujudkan visi, tentu dapat menjadi batu sandungan bagi lembaga.

Terlaksananya visi dan misi yang baik suatu organisasi juga dilihat dari sejauh mana warga sekitar dapat merasakan program yang dilakukan oleh lembaga. Berdasarkan hasil wawancara kepada warga sekitar, mengungkapkan bahwa program yang diselenggarakan oleh yayasan belum terlalu bisa dirasakan. Masih terpacu pada kelompok tertentu yang dituju oleh yayasan. Sebagai contoh seperti program sembako murah yang disediakan untuk para warga, namun karena masih membayar jadi seringnya tidak jadi membeli. Tidak meratanya program yayasan tersebut disebabkan kurangnya koordinasi antara panitia dan tim lapangan sehingga kadang jumlah barang yang disiapkan belum bisa mengcover seluruh warga yang ada.

Keberhasilan dalam mencapai visi dan misi tentunya tidak lepas dari sebuah perencanaan yang baik, dan disertai daya dukung yang kuat dari seluruh elemen di dalamnya. Perencanaan yang baik dapat dilihat dari sejauh mana lembaga

menjabarkan visi misi ke dalam tahapan-tahapan yang jelas dan terstruktur sehingga sebuah visi dan misi dapat dipahami oleh semua orang dan dapat memberikan arah pelaksanaannya. Dalam meningkatkan pencapaian visi, maka lembaga dapat merumuskan kembali visi lembaga yang dapat mengakomodir cita-cita/harapan semua pihak dan juga memperhatikan kemana organisasi akan diarahkan dengan diiringi langkah-langkah atau tahapan untuk mencapai visi tersebut. Selain itu yayasan juga harus memberikan program dengan porsi yang seimbang untuk semua visi yang ingin dicapai oleh lembaga, agar tidak terjadi ketimpangan dalam pencapaian visi.

b. Perumusan Tujuan dan Sasaran

Yayasan Permata Mojokerto memiliki arah yang jelas untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan. Namun ternyata masih ada tujuan yang belum sinkron jika ditarik ke dalam visi dan misi. Sehingga untuk perbaikan hal tersebut maka diusulkan lembaga untuk menganalisa kembali visi yang sudah ada, dengan mempertimbangkan tujuan-tujuan besar yang ingin dicapai oleh lembaga, agar tujuan yang diharapkan tersebut bisa sesuai dengan visi yang dicanangkan.

Sedangkan dalam menetapkan sasaran, dalam wawancara yang dilakukan kepada pihak yayasan, mengatakan yayasan telah menetapkan sasaran yang selanjutnya disebut *Key Result (KR)* dimana setiap tujuan lebih di spesifikkan lagi menjadi indikator-indikator pencapaian yang jelas dan terukur. Dengan sistem matrik sasaran dapat terbaca dengan baik kemana arah ketercapaiannya. Hal ini dapat memberikan acuan yang jelas bagi setiap orang dalam melaksanakan program yang menjadi tanggung jawabnya.

c. Analisis Lingkungan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Yayasan Permata telah melakukan langkah-langkah untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui diskusi dengan manajemen dan pihak terkait. Namun, belum ada format atau forum khusus untuk analisis lingkungan yang terstruktur dan pendokumentasiannya. Analisis dilakukan dalam forum koordinasi rutin yang diadakan sebelum penerimaan peserta didik baru (PPDB), di mana kekuatan, kelemahan, dan tantangan organisasi dibahas, meskipun forum tersebut tidak resmi untuk analisis lingkungan.

Penulis berpendapat bahwa analisis lingkungan di Yayasan Permata sudah menunjukkan upaya yang baik, namun tanpa forum khusus, lembaga mungkin belum merasakan hambatan signifikan dalam eksistensinya. Untuk meningkatkan efektivitasnya, penulis menyarankan agar lembaga membuat forum khusus untuk pembahasan analisis lingkungan secara teratur, serta mendokumentasikan hasil analisis tersebut untuk perbaikan berkelanjutan.

d. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan proses penerapan perencanaan dan kebijakan strategis ke dalam praktik melalui pembuatan anggaran, program, dan proses yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi (Diantika et al., 2024). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa penyusunan rencana strategis dalam mencapai visi dan misi pada Yayasan Permata Mojokerto telah melalui beberapa tahap yaitu pembahasan (perumusan) visi dan misi di tingkat top manajemen, menjabarkan visi dan misi ke dalam tujuan-tujuan besar yang akan dicapai, menentukan sasaran/indikator keberhasilan yang disebut dengan key result (KR), serta menentukan kegiatan untuk mencapai KR.

Penelitian juga menyoroti pentingnya perencanaan dan pengelolaan sumber daya dalam implementasi strategi, serta mengidentifikasi potensi kegagalan dalam perencanaan strategis. Penulis mengusulkan agar Yayasan Permata memperbaiki penggunaan sistem informasi yang lebih luas, serta membagi program pengembangan SDM dalam target tahunan agar tidak membebani karyawan. Dengan demikian, strategi dapat dilaksanakan lebih efisien dan tujuan organisasi tercapai tanpa menambah beban yang berlebihan pada karyawan.

e. Evaluasi dan Pengawasan Strategi

Pada Yayasan Permata, pengawasan dilakukan perkuartal dengan laporan tentang pencapaian program yang dipresentasikan ke manajemen. Evaluasi juga dilakukan untuk memastikan pencapaian tujuan, namun hasil evaluasi ini belum sepenuhnya digunakan untuk meninjau faktor eksternal dan internal.

Penelitian ini mengidentifikasi dua pendekatan pengawasan strategi: tradisional, yang melibatkan pengukuran kinerja, perbandingan dengan standar, dan tindakan perbaikan jika diperlukan; serta adaptif, yang lebih fleksibel terhadap perubahan yang terjadi selama pelaksanaan strategi. Hasil evaluasi digunakan untuk mengambil langkah perbaikan, tetapi faktor eksternal dan internal yang mendasari strategi belum dievaluasi dengan mendalam. Penulis mengusulkan agar evaluasi strategi perkuartal mencakup tinjauan faktor eksternal dan internal, yang akan membantu lembaga mengantisipasi perubahan dan mengembangkan inovasi yang lebih tepat di masa depan.

Pengembangan Budaya Organisasi

Hasil penelitian karakteristik budaya organisasi yang ada di Yayasan Permata Mojokerto dapat disimpulkan bahwa; 1) lembaga mendorong dan memberikan ruang yang luas bagi para karyawan agar mampu berinovasi dan berani mengambil resiko. Hal ini dapat dilihat dari pelayanan kemudahan pembayaran administrasi siswa dengan menggunakan VA (virtual account), pelayanan katering bagi seluruh siswa, peningkatan pelayanan kehumasan khususnya sosial media. 2) Lembaga telah memiliki sistem standar

untuk mengevaluasi program agar dapat terukur. Budaya dalam hal memperhatikan detail, dapat dilihat dari yang pertama adanya dokumen SOP yang telah disusun dari mulai tingkat yayasan hingga ke unit-unit (sekolah). 3) Lembaga memberikan ruang toleransi yang besar atas ketidakberhasilan sebuah program. Hal ini dapat dilihat dari lembaga cenderung mengadakan evaluasi bersama dan mencari solusi perbaikan program ketika suatu program yang dijalankan belum berhasil. 4) Lembaga lebih menitikberatkan pada hasil dibandingkan pada teknik, hal ini dapat dilihat dari kegiatan-kegiatan kesiswaan, persami (perkemahan sabtu minggu), PHBI, PHBN, bisnis challenge, AAM (Andai Aku Menjadi).

Kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan untuk menuntaskan kompetensi siswa. Dari semua kegiatan yang ada lembaga mengendalikan kegiatan dengan menggunakan format standar untuk pembuatan konsep kegiatan. 5) Lembaga lebih mengutamakan kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim daripada individu yang dapat dilihat dari dapat dilihat dari dokumen Renstra yang telah disusun. Setiap tujuan yang akan dicapai ada leading sector mapun bidang terkait, dari leading sector akan diturunkan ke tim bidang dan atau ke unit-unit (sekolah/satuan pendidikan). 6) Lembaga memiliki SDM yang agresif dan kompetitif. Hal ini juga bisa dilihat dari kegiatan monev (monitoring dan evaluasi) yang dilaksanakan menjelang evaluasi perkuartal. Pada kegiatan monev khusus yang dilakukan oleh bidang pendidikan, bidang akan mengecek semua jenis kegiatan yang ada di unit sejauh mana keterlaksanaan, ketercapaian, kendala, dan solusi perbaikannya. Dari proses yang dilakukan secara berkala ini semua unit harus bersikap agresif jika menginginkan hasil terbaiknya, tidak ada waktu bersantai, atau bahkan kebingungan karena tidak memiliki pekerjaan.

Dalam segi kompetitif, lembaga pernah memberikan apresiasi untuk bidang terbaik, unit terbaik, dan guru terbaik, dengan harapan dapat mendorong semua tim bisa berprestasi lebih optimal dan senang dengan penghargaan yang diberikan. 7) Kondisi lembaga cukup stabil meskipun ada rotasi jabatan. dalam rangka menjaga stabilitas Yayasan Permata melakukan beberapa penataan, antara lain dalam pengelolaan keuangan/pembiayaan, aturan kepegawaian, penyusunan renstra jangka pendek dan menengah, pembuatan unit baru, perluasan lahan dan penambahan program keunggulan.

Penulis berpendapat bahwa budaya organisasi Yayasan Permata Mojokerto ditinjau dari tujuh karakteristik yang diungkapkan oleh Robbins yaitu inovasi dan pengambilan resiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas, sesuai data di lapangan, ada langkah-langkah positif yang dilakukan oleh manajemen untuk membangun dan mengembangkan budaya tersebut agar dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi semua karyawan. Disadari atau tidak sistem yang dibangun oleh lembaga pada akhirnya membangun budaya kerja yang teratur dan tertata rapi. Seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan

melihat bagaimana para pendahulunya menyelesaikan hal tersebut. Namun dari semua kriteria budaya organisasi yang seharusnya ada di lembaga, ada satu karakteristik yang dirasakan belum optimal yakni budaya orientasi pada orang. Dari data hasil penelitian masih ada beberapa keputusan yang diambil oleh manajemen belum mempertimbangkan efek dari hasil keputusan terhadap orang-orang di dalam lembaga.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Yayasan Permata Mojokerto telah memiliki rencana strategi dalam melakukan pengembangan SDM. Penyusunan program pengembangan SDM dilakukan oleh bidang SDM yayasan selaku leading sektornya. Penentuan program pengembangan disesuaikan tujuan dari visi dan misi, untuk membekali pengetahuan maupun skill yang harus dikuasai oleh karyawan. Penentuan rencana strategi bidang sumber daya manusia dilakukan dengan langkah-langkah tertentu mulai dari analisa kebutuhan, menetapkan program, menetapkan sasaran dan mengalokasikan sumber dana. Namun ternyata langkah-langkah pengembangan tersebut belum terdokumentasikan secara baku sebagai salah satu turunan dari program utama. Hal ini karena keterbatasan tim bidang SDM pada yayasan tersebut dan tugas dari masing-masing individu yang padat.

Kondisi tersebut seharusnya diperbaiki dengan membuat perencanaan yang lebih detail secara baku bukan hanya melakukan koordinasi-koordinasi, dengan menggunakan format-format tertentu untuk memudahkan pelaksanaan program maupun evaluasinya. Format tersebut bisa dibuat berdasarkan analisa kebutuhan, tujuan yang ingin dicapai, dan materi-materi yang akan diajarkan.

Dari program pengembangan SDM yang dicantumkan dalam Rencana Strategis Yayasan Permata hanya ada beberapa aspek yang dikembangkan. Program pengembangan masih lebih banyak menitikberatkan pada menuntaskan kompetensi pedagogik, meskipun tetap ada program untuk menuntaskan kompetensi profesional namun tidak banyak, sedangkan kompetensi sosial dan kepribadian justru belum ada. Ada kompetensi keislaman yang memang menjadi ciri khas lembaga, mendapatkan porsi yang lebih besar dalam program pengembangan SDM.

Dalam melaksanakan program pengembangan SDM, ada beberapa metode yang telah dilakukan oleh Yayasan Permata adalah OJT (On Job Training), pelatihan, studi lanjut (S2), penilaian kinerja perkuartal, outbond (family gathering), pembinaan ke-Islaman dan rotasi kerja. Dari program pengembangan SDM yang telah dilakukan, tentunya lembaga mengharapkan guru dapat mencetak siswa sesuai dengan visi dan misi lembaga, yaitu membentuk generasi cinta Al-Qur'an, Cerdas, berjiwa pemimpin dan berbudaya lingkungan. Satu hal yang menjadi catatan dari penulis tentang penilaian kinerja yang dilakukan oleh Yayasan Permata adalah adanya ketidaksesuaian antara hasil

yang diharapkan lembaga dari program pengembangan SDM dengan instrumen pengukuran kinerjanya, sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya.

Kondisi tersebut seharusnya dapat diperbaiki dengan program pengembangan sumber daya manusia pada Yayasan Permata seperti menyusun kriteria penjenjangan guru berdasarkan masa kerja/jabatan/kompetensi, agar program pengembangan yang diberikan kepada guru terus berkelanjutan dan dapat menyesuaikan dengan proyeksi tugas yang akan diembannya. Selain itu dapat juga dengan menyusun program pengembangan SDM berdasarkan empat kompetensi guru, kepribadian, pedagogik, sosial dan profesional, serta komitmen ke-Islaman.

SIMPULAN

Penelitian ini mengkaji pengembangan budaya organisasi dan sumber daya manusia (SDM) dalam perspektif manajemen strategik pada Yayasan Pendidikan Permata Mojokerto. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perumusan visi dan misi lembaga melibatkan berbagai pihak, namun visi masih berfokus pada produk dan tidak menggambarkan arah organisasi yang jelas. Misi juga belum mencakup langkah-langkah konkret untuk mencapai visi. Beberapa tujuan lembaga tidak sepenuhnya sinkron dengan visi dan misi karena arah organisasi yang belum jelas. Sasaran lembaga dijabarkan dengan indikator spesifik dan terukur, sementara analisis lingkungan sudah dilakukan namun tanpa format atau forum khusus. Penyusunan rencana strategis mencakup beberapa tahap, dan daya dukung seperti sistem informasi, pendanaan, dan SDM berkualitas telah disiapkan. Program pengembangan SDM, meskipun rutin, dirasa memberatkan bagi karyawan, dan program untuk masyarakat sekitar masih belum merata. Evaluasi pencapaian rencana strategis dilakukan setiap kuartal, namun belum sepenuhnya mencakup faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi.

Saran dalam penelitian ini mencakup beberapa langkah strategis untuk meningkatkan manajemen di Yayasan Pendidikan Permata Mojokerto. Pertama, perlu memperbaharui rumusan visi agar tidak hanya fokus pada produk, tetapi juga mencerminkan arah organisasi. Misi harus disusun dengan langkah-langkah konkret yang mencakup komponen penting seperti konsumen, produk, teknologi, dan pertumbuhan. Dibutuhkan forum untuk analisis lingkungan yang terstruktur dan terdokumentasi. Penggunaan sistem informasi perlu ditingkatkan untuk mempermudah evaluasi dan pengukuran. Program pengembangan SDM perlu disusun secara bertahap dan tidak membebani, dengan fokus tahunan yang jelas. Evaluasi strategi yang dilakukan setiap kuartal harus mencakup analisis faktor eksternal dan internal. Untuk budaya organisasi, penting untuk melakukan survei kepada karyawan sebelum implementasi keputusan dan melibatkan komite dalam pengambilan keputusan terkait siswa. Pengembangan SDM harus lebih terperinci dengan perencanaan berbasis kompetensi dan jenjang karir yang jelas, serta kolaborasi dengan lembaga mitra untuk mendukung efisiensi. Program

pengembangan harus mencakup empat kompetensi guru dan tindak lanjut pasca-pelatihan yang melibatkan guru yang lebih berkompeten.

DAFTAR PUSTAKA

- Almuarif, A. (2023). Peran Perencanaan Strategis dalam Organisasi. *Al-Marsus : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 164. <https://doi.org/10.30983/al-marsus.v1i2.6455>
- Amin, N., & Siswanto, F. (2018). Budaya Pendidikan, Budaya Organisasi dan Budaya Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 95–106.
- Diantika, N., Taufiq, A., Lukita, C., & Bojonegoro, U. (2024). *Manajemen Strategi DP3APPKB Kota Surabaya Dalam engembangkan Kota Layak Anak*. 11(36), 1286–1299.
- Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114>
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Manajemen & Binsis*, 14(02), 176–184.
- Hadju, L., & Adam, N. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 6(2), 125–135. <https://doi.org/10.37606/publik.v6i2.14>
- Hairi, M. R. Al. (2023). Budaya Organisasi dan Dampak Organisasi terhadap Lembaga Pendidikan. *Masaliq*, 3(1), 77–85. <https://doi.org/10.58578/masaliq.v3i1.790>
- Hesti Kusumaningrum, Alif Rahman Hakim, Ahmad Rizky Nur Rajab, R. F. K. (2024). Implementasi Model Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 4(3), 115–127. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v4i3.1577>
- Iskandar, J. (2017). Penerapan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah. *Jurnal Idaarah*, 7(2), 268–274. <https://doi.org/10.24239/pdg.vol7.iss1.38>
- Kurnia, A. (2020). Telaah Proses Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dalam Perspektif Manajemen Strategis (Penelitian di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Tasikmalaya). *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 7(2), 268–276.

<https://jurnal.unigal.ac.id/dinamika/article/view/3607>

- Satar, M. (2020). Pengembangan SDM Indonesia Unggul Menghadapi Masyarakat Kompetitif Era Globalisasi. *Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 429–442.
- Setiawati, F. (2020). Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan*, 30(1), 57–66. <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i01.31>
- Suryadi, F., Nurhasanah, N., & Karawang, U. S. (2024). Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Startup Rawramie Dengan Human Resource Scorecard. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 11(4), 1593–1602.
- Tya Astuti, D. (2021). Model Kinerja Karyawan: Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi (Pendekatan Konsep Manajemen Strategik). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 605–618. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i5.587>
- Utomo, P., Teknik, F., Negeri, U., & Nomor, A. U. (2015). *Upaya Menyiapkan SDM Unggul Berkarakter dan Mampu Berdaptasi pada Era Global*. 113–123.