

Pendampingan Budaya Kerja dalam Program Induksi Guru Al Azhar Pekalongan

Sri Hartanti Sachroni^{*1}, Yohanes Bambang Dwiatmadji², Muhammad Dhiya' Ulhaq³, Muhammad
Narurdin⁴, Dwi Nafisatun⁵, Muhammad Shofiyuddin⁶

^{1,2,3,4,5,6} Universitas Pekalongan, Indonesia

e-mail co Author: ^{*1}tanti.sachroni@gmail.com

ABSTRAK

Program induksi merupakan bagian penting dalam pengelolaan SDM di lembaga pendidikan, khususnya dalam membantu guru baru beradaptasi terhadap nilai, standar perilaku, dan budaya organisasi. Sekolah Islam Al Azhar Pekalongan memiliki program induksi terstruktur selama satu tahun yang mencakup sepuluh sesi pembinaan. Namun, temuan pada pelaksanaan menunjukkan aspek internalisasi budaya kerja masih membutuhkan penguatan agar guru tidak hanya memahami nilai secara kognitif, tetapi juga menghayatinya sebagai identitas profesional. Kegiatan ini dilaksanakan dalam bentuk pendampingan salah satu sesi induksi berfokus pada penanaman makna budaya kerja berbasis nilai keislaman, karakter kealazharan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif berbasis observasi partisipatif, refleksi terarah, dan instrumen persepsi sebagai data pendukung. Hasil pendampingan menunjukkan peningkatan pemahaman budaya kerja, konsistensi perilaku, dan sense of belonging guru baru terhadap lembaga. Data simulatif menunjukkan peningkatan tiga aspek utama: pemahaman nilai, kesesuaian perilaku, dan keterikatan emosional terhadap lembaga. Ini menegaskan bahwa induksi bukan hanya proses adaptasi administratif, tetapi instrumen strategis pembentukan identitas profesional guru yang sejalan dengan nilai lembaga. Dengan demikian, penguatan budaya kerja perlu diposisikan sebagai bagian inti strategi pengembangan SDM berbasis nilai pada lembaga pendidikan Islam. Kegiatan ini juga merupakan implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi pada bidang pengabdian masyarakat untuk memperkuat budaya kerja guru berbasis nilai islam.

Kata Kunci : Budaya Kerja, Program Induksi

PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam lembaga pendidikan tidak lagi hanya dipahami sebagai proses administratif untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik, tetapi telah berkembang menjadi strategi kelembagaan yang berorientasi pada pembentukan karakter profesional dan penyelarasan nilai organisasi. Dalam perspektif manajemen SDM strategis, permasalahan tersebut bukan terletak pada aspek teknis, tetapi pada kedalaman internalisasi nilai. Tantangan utama bukan lagi apakah guru mengetahui budaya kerja yang berlaku, tetapi apakah budaya kerja tersebut telah menjadi kesadaran batiniah yang menuntun sikap dan tindakannya. Dengan kata lain, permasalahan bukan pada informasi, melainkan pada transformasi.

Pendampingan budaya kerja dalam program induksi diperlukan untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Pendampingan bukan dimaksudkan sebagai penambahan modul baru, tetapi sebagai proses penguatan (*reinforcement*) agar nilai-nilai budaya kerja tidak hanya dipahami pada tingkat kognitif, tetapi dihayati hingga menjadi karakter dan habitus profesional (Maanen & Schein, 1979). Melalui pendekatan reflektif, dialogis, dan kontekstual,

guru diajak untuk melihat perannya bukan sebagai pelaksana tugas administratif, melainkan sebagai penjaga ruh kelembagaan (*World Health Organization, World Bank Group et al., 2014*). Penguatan budaya kerja memiliki implikasi langsung terhadap keberlanjutan mutu organisasi. Guru yang menginternalisasi nilai tidak bekerja karena pengawasan eksternal, tetapi karena kesadaran internal (Schein, 2010). Mereka tidak sekadar patuh, tetapi memiliki keterikatan emosional (*sense of belonging*) terhadap lembaga (Chatman & O'Reilly, 2016). Kondisi ini menjadi modal strategis dalam pengembangan SDM berbasis nilai dan pembentukan identitas kelembagaan jangka panjang (Pralhad & Hamel, 1990).

Konsep *organizational socialization* merujuk pada proses ketika individu baru mempelajari nilai, norma, pola pikir, dan perilaku yang berlaku dalam organisasi, agar mereka mampu menjadi bagian yang efektif di dalamnya (Maanen & Schein, 1979). Dalam lembaga pendidikan, terutama yang berbasis nilai seperti sekolah Islam, sosialisasi organisasi tidak hanya bertujuan memastikan guru memahami aturan, tetapi juga bagaimana guru menghayati nilai sebagai identitas profesional. Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi hanya benar-benar diinternalisasi apabila menembus tiga lapisan: *artifacts* (apa yang tampak), *espoused values* (apa yang diyakini), dan *basic underlying assumptions* (apa yang dihidupi). Pada tahap terakhir inilah budaya tidak lagi bersifat eksternal, melainkan menyatu dalam kesadaran individu.

Dalam manajemen SDM modern, terdapat peningkatan level pendampingan pegawai baru mulai dari orientasi sampai internalisasi nilai. Bauer (2010) menjelaskan bahwa orientasi hanya memberikan informasi awal, sedangkan *induction* membantu adaptasi pada jabatan. *Onboarding* membantu pegawai menyatu dalam sistem kerja, tetapi baru internalisasi nilai membentuk jati diri profesional yang selaras dengan budaya organisasi (Creswell, 2015). Pada sekolah Islam, tingkat tertinggi yang dibutuhkan adalah internalisasi nilai, bukan sekadar *onboarding*. Inilah yang membedakan sekolah berbasis nilai dari lembaga pendidikan umum: fokusnya pada pembentukan manusia, bukan hanya penempatan tenaga kerja.

Pralhad dan Hamel (1990) menyatakan bahwa budaya kerja merupakan kompetensi inti (*core competency*) organisasi ketika nilai tersebut menjadi pembeda, melekat, dan tidak mudah ditiru. Pada Sekolah Islam Al Azhar Pekalongan, keunggulan bukan hanya pada kurikulum, melainkan pada karakter guru sebagai teladan nilai. Guru yang menginternalisasi budaya kerja memiliki: (1) Keselarasan antara niat dan tindakan, (2) Kesadaran ruhiyah dalam menjalankan tugas, (3) Konsistensi perilaku sebagai representasi lembaga. Hal ini berarti bahwa keberhasilan SDM tidak diukur hanya dari apa yang dikerjakan guru, tetapi kualitas siapa guru itu sebagai pribadi dalam organisasi.

Cultural fit adalah kecocokan awal antara nilai individu dengan nilai organisasi. Namun menurut Chatman & O'Reilly (2016), organisasi yang berhasil tidak berhenti pada *fit*, melainkan bergerak menuju *alignment* – yaitu keadaan di mana individu tidak hanya cocok dengan budaya, tetapi menjadi bagian dari budaya tersebut. Dalam konteks induksi guru baru: *fit* terjadi ketika guru memahami nilai lembaga, *alignment* terjadi ketika guru menghidupi nilai tersebut dalam keseharian. Pendampingan budaya kerja yang disisipkan dalam program induksi ini diarahkan untuk mempercepat transisi dari *fit* → *alignment* sehingga guru bukan hanya “mengetahui budaya”, tetapi “menjadi perwujudannya”.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hubungan antar-variabel secara statistik, tetapi untuk memahami proses internalisasi budaya kerja melalui pengalaman, refleksi, dan perubahan perilaku guru baru.

Menurut Hardani et al (2020), pendekatan kualitatif digunakan ketika peneliti ingin mengeksplorasi makna di balik tindakan dan proses sosial yang berlangsung di dalam suatu konteks, bukan sekadar mengukur hasil numerik. Oleh sebab itu, penelitian ini fokus pada narasi, perilaku nyata, dan pemaknaan nilai, bukan angka. Penelitian dilaksanakan di Sekolah Islam Al Azhar Pekalongan sebagai lokasi implementasi program induksi satu tahun. Subjek penelitian adalah guru baru yang mengikuti program induksi, dengan jumlah peserta sebanyak 37 orang sebagai sumber data primer. Lembaga dipilih karena telah memiliki sistem induksi yang mapan, namun membutuhkan penguatan pada dimensi internalisasi budaya kerja. Data diperoleh melalui empat teknik utama: Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*), Observasi partisipatif, Refleksi terarah, Angket persepsi (*soft indicator*), Instrumen yang digunakan bukanlah alat kuantitatif formal, tetapi indikator kecenderungan untuk memperkuat temuan kualitatif. Teknik analisis data mengacu pada langkah-langkah yang digunakan oleh Miles dan Huberman (1992) di dalam (Ahyar et al., 2020), yang yang dibagi dalam tiga alur kegiatan, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendampingan budaya kerja dilaksanakan sebagai bagian dari salah satu sesi dalam program induksi tahunan Sekolah Islam Al Azhar Pekalongan. Program induksi yang telah berjalan selama satu tahun dengan sepuluh sesi tersebut pada dasarnya telah mencakup pembinaan administratif, akademik, dan ruhiyah. Namun, proses internalisasi nilai sebagai budaya kerja masih membutuhkan *reinforcement*, karena sebagian guru baru memahami nilai hanya pada tataran kognitif (mengetahui), belum sampai pada tataran praksis (menghidupi). Pendampingan ini kemudian dirancang sebagai penguatan pada dimensi kesadaran dan makna, bukan sekadar pemahaman materi. Metode pembelajaran yang digunakan bukan ceramah satu arah, melainkan dialog reflektif, studi kasus nyata, dan *micro-coaching*, agar guru tidak hanya berinteraksi dengan informasi, tetapi dengan kesadaran dirinya sebagai pendidik dalam ekosistem lembaga berbasis nilai (Moleong, 2010).



Gambar 1. Penyampaian materi



Gambar 2. Pendampingan budaya kerja

Berdasarkan hasil observasi partisipatif, pendampingan memunculkan beberapa indikator perubahan kesadaran, antara lain:

Tabel 1. Temuan Proses: Perubahan Kesadaran dan Sikap

Indikator	Sebelum Pendampingan	Setelah Pendampingan
Cara memaknai profesi	sekadar pekerjaan	amanah / ibadah
Cara memaknai budaya kerja	aturan sekolah	identitas profesional
Posisi diri dalam lembaga	pegawai baru	bagian dari keluarga besar lembaga
Orientasi kerja	<i>compliance</i>	keikhlasan & keteladanan

Perubahan tersebut menunjukkan pergeseran dari orientasi prosedural menuju orientasi nilai.

Untuk memperkuat temuan naratif, digunakan soft indicator berupa kecenderungan perubahan persepsi. Data berikut bukan hasil statistik formal, tetapi **indikasi arah perubahan**:

Tabel 2. *Soft Indicator* (Penguat Temuan Kualitatif)

Aspek	Sebelum	Sesudah	Tren
Pemahaman budaya kerja	"mengetahui"	"menghayati"	meningkat
Perilaku kerja	reaksional	proaktif	meningkat
<i>Sense of belonging</i>	sedang	tinggi	meningkat

Hasil ini menunjukkan bahwa proses pendampingan berbasis refleksi mampu mempercepat transisi dari *cognitive knowing* menuju *value internalization*, sebagaimana dijelaskan oleh Schein (2010) dan Bauer (2010).

Temuan Reflektif: Bukti Kualitatif Internal

Beberapa pernyataan reflektif peserta menunjukkan perubahan orientasi batin: "Saya baru menyadari bahwa menjadi guru di sini bukan hanya soal mengajar materi, tetapi menjaga marwah lembaga melalui adab dan keteladanan." "Dulu saya merasa hanya 'bekerja di sekolah', sekarang saya merasa 'menjadi bagian dari lembaga'. Itu berbeda rasanya.", "Budaya kerja ternyata bukan aturan, tapi ruh yang membimbing cara kita bersikap." Kutipan ini memperkuat bahwa perubahan yang terjadi adalah perubahan kesadaran identitas, bukan hanya adaptasi teknis. Dengan demikian, perubahan yang terjadi bukan hanya pada tataran perilaku, tetapi juga pada struktur nilai yang dihayati. guru tidak lagi sekadar menyesuaikan diri dengan budaya lembaga (*fit*), melainkan menjadi representasi nilai itu sendiri (*alignment*), sebagaimana dikemukakan oleh Chatman & O'reilly (2016).

KESIMPULAN

Pendampingan budaya kerja dalam program induksi guru di Sekolah Islam Al Azhar Pekalongan membuktikan bahwa penguatan nilai merupakan elemen kunci dalam membentuk identitas profesional guru pada lembaga berbasis nilai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala utama dalam proses induksi bukan terletak pada penyampaian informasi, melainkan pada kedalaman internalisasi nilai. Guru baru telah mengetahui standar budaya kerja, tetapi belum seluruhnya memiliki kesadaran untuk menjadikannya sebagai habitus profesional. Melalui pendekatan kualitatif berbasis refleksi, observasi partisipatif, dan dialog nilai, pendampingan mampu mendorong transisi dari pemahaman kognitif menuju penghayatan maknawi. Transformasi ini tercermin dalam meningkatnya sense of belonging, kesadaran amanah, keteladanan perilaku, dan keselarasan antara nilai personal dengan nilai lembaga (*cultural alignment*). Dengan demikian, induksi tidak lagi berfungsi sebagai tahap administratif, tetapi menjadi instrumen strategis untuk membangun *human capital* berbasis nilai dan memastikan keberlanjutan budaya organisasi. Implikasi praktis dari kegiatan ini adalah pentingnya merancang program induksi guru yang tidak berhenti pada pengenalan sistem kerja, tetapi menekankan dimensi nilai dan spiritualitas kerja. Dengan demikian, pendampingan budaya kerja dapat menjadi model pengabdian masyarakat berbasis penelitian yang relevan dengan implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dengan Editor

- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Pustaka Belajar.
Moleong, L. J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
Schein, E. N. (2010). *Organizational Culture and Leadership*.

Artikel dalam Jurnal

- Ahyar, H., Andriani, H., & Sukmana, D. J. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (H. Abadi (ed.); Cetakan I). Pustaka Ilmu.
Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Society for Human Resource Management.
Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm Lost: Reinvigorating The Study of Organizational Culture. *Research in Organizational Behavior*, 36(1), 199–224.
Huberman, & Miles. (1992). Teknik Pengumpulan dan Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*.
Maanen, J. Van, & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
Pralhad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
World Health Organization, World Bank Group, O., Rudi, A., Rizka Alhamidah, N., Pujiyanti, N., Ribeiro, N., Ojakaa, D., Olango, S., Jarvis, J., Ribeiro, N., L'Esperance, V., Gravelle, H., Schofield, P., Santos, R., Ashworth, M., KUWATANABI, M. A., Hasibuan, A. N., Harkins, P. J., Lundgren, J. D., Spreser, C. D., ... Inayati, A. (2014). Analisis Sistem Penyimpanan Obat di Gudang Farmasi Rumah Sakit Mulya Tangerang. *World Health Organization, World Bank Group, OECD, July*, 1–100.