

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN
KEMAMPUAN BAHASA ASING SANTRI MELALUI *CENTRAL*
*LANGUAGE IMPROVEMENT***
**(STUDI PONDOK PESANTREN AL-ISTIQAMAH NGATABARU
SULAWESI TENGAH)**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
TESIS
Diajukan kepada Program Magister (S2)
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh Gelar

Magister Pendidikan (M.Pd)

Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

YOGYAKARTA

2025

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nur Annisa Aulia, S.Pd

Nim : 23204091017

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tesis saya ini yang berjudul "*Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kemampuan Bahasa Asing Santri Melalui Central Language Improvement (Studi Pompes Modern Al-Istiqamah Ngatabaru)*" tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di suatu perguruan tinggi, dan Tesis saya ini adalah hasil dari karya penelitian sendiri dan bukan plagiasi dari karya atau penelitian orang lain.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya. Terimakasih

Yogyakarta, 10 Februari 2025
Yang menyatakan,


Nur Annisa Aulia, S.Pd
NIM. 23204091017

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1342/Un.02/DT/PP.00.9/06/2025

Tugas Akhir dengan judul

: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEMAMPUAN BAHASA ASING SANTRI MELALUI *CENTRAL LANGUAGE IMPROVEMENT* (STUDI PONDOK PESANTREN AL-ISTIQAMAH NGATABARU SULAWESI TENGAH)

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : NUR ANNISA AULIA, S.Pd
Nomor Induk Mahasiswa : 23204091017
Telah diujikan pada : Rabu, 04 Juni 2025
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Dr. H. Karwadi, S.Ag, M.Ag
SIGNED
Valid ID: 684bd302591ea



Pengaji I
Dr. H. Sumedi, M.Ag.
SIGNED
Valid ID: 684b83b588454



Pengaji II
Dr. Nur Saidah, S. Ag., M. Ag
SIGNED
Valid ID: 684a7cbfb0333



Yogyakarta, 04 Juni 2025
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd.
SIGNED
Valid ID: 684f6aedc5b82

SURAT PERNYATAAN MEMAKAI JILBAB

SURAT PERNYATAAN MEMAKAI JILBAB

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Mahasiswa	: Nur Annisa Aulia, S.Pd
Nim	: 23204091017
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Dengan ini menyatakan saya benar-benar berjilbab dengan kesadaran tanpa paksaan dari pihak manapun. Apabila terjadi hal yang tidak diinginkan maka saya tidak akan menyangkutpautkan kepada pihak fakultas. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, 10 Februari 2025
Yang Menyatakan,

Nur Annisa Aulia, S.Pd
Nim: 23204091017



NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Setelah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

"Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kemampuan Bahasa Asing Santri Melalui Central Language Improvement (Studi Ponpes Modern Al-Istiqamah Ngatabaru)"

Yang ditulis oleh:

Nama : Nur Annisa Aulia

Nim : 23204091017

Jenjang : Magister (S2)

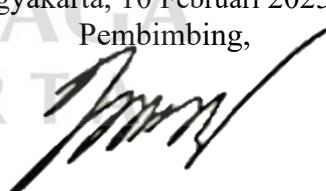
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan untuk diajukan dalam rangka memperoleh Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd)

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 10 Februari 2025

Pembimbing,



Dr. H. Karwadi, S.Ag., M.Ag

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ...

“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka”

(QS. Ar-Ra'd: 11)¹



¹ “QS. Ar-Ra'd: 11,” accessed January 2, 2025, <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/13?from=11&to=43>.

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan untuk almamater tercinta

Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



KATA PENGANTAR

إِلَهُ الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan nikmat serta hidayah- Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Shalawat beriring salam kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun umat manusia dari zaman kebodohan kepada zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Tesis ini berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kemampuan Bahasa Asing Santri Melalui *Central Language Improvement* (Studi Ponpes Modern Al-Istiqamah Ngatabaru)”. Peneliti menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, serta saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada Bapak/Ibu:

1. Prof. Noorhaidi, M.A, M.Phil., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
2. Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang telah membantu dan memberikan pengarahan serta ilmu pengetahuan kepada penulis selama menjadi Mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.
3. Dr. Nur Saidah, M.Ag., selaku Ketua Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, yang senantiasa memberikan

motivasi kepada penulis hingga proses penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan secara optimal.

4. Irwanto, M.Pd, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan arahan dan masukan kepada penulis selama menempuh pendidikan pada Program Magsiter Manajemen Pendidikan Islam.
5. Dr. H. Karwadi, M.Ag, selaku Dosen pembimbing Tesis yang telah memberikan saran, bimbingan, juga motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini dan seluruh proses akademik di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.
6. Segenap Dosen dan Tenaga Kependidikan di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan atas bantuan dan layanan yang telah diberikan.
7. Kedua orang tua saya, yang telah memberikan doa, dukungan, kasih sayang, dan segalanya yang saya butuhkan. Tidak lupa juga kepada adik, keponakan om dan tante saya tercinta yang juga menjadi penguat dan semangat saya selama ini.
8. Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada sahabat-sahabat saya, Farhan Khomsin, Rahmat Ramadhan. Mz, Naomi Ainun Hasanah, dan Rahmat Maulana Tazali, Raisa Zuhra Teteh Rifa Rizkia Fakhrini, Fitri Balqis, Mutiah Fadilah, Ratna, Andi Rifa, Rifa Tsamrotul Marifah, Fitri Dwi, Nurfadila, Yusuf, Hidayat Wira, Albab Shodiqin, Nurul Yaqin, yang telah banyak

membantu dan mendukung saya dalam berbagai aspek selama proses penyusunan tesis ini.

9. Kepada seluruh sahabat Makrab, teman-teman dari berbagai jurusan, serta kakak-kakak HIMMA yang turut mewarnai perjalanan perkuliahan ini, serta kepada rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Semester Ganjil Tahun 2023 atas kebersamaan dan rasa kekeluargaan yang terjalin selama masa studi di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penulis berdoa dengan sepenuh hati, semoga segala bentuk dukungan, bantuan, dan bimbingan dari seluruh pihak selama masa perkuliahan dapat menjadi amal baik yang diterima oleh Allah SWT dan semoga diberikan ganjaran yang sebaik-baiknya. Penulis juga mohon maaf atas segala kesalahan dan kekeliruan dalam penulisan tesis ini.

Yogyakarta, 10 Februari 2025

Yang Menyatakan,

Nur Annisa Aulia, S.Pd
Nim: 23204091017

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri di pesantren, khususnya melalui program *Central Language Improvement* (CLI). Penguasaan bahasa asing menjadi kebutuhan utama bagi santri guna menghadapi tantangan global. Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru telah mengimplementasikan program CLI sebagai upaya sistematis dalam membentuk lingkungan pembelajaran bilingual yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen SDM dalam mendukung keberhasilan program CLI serta faktor-faktor yang berkontribusi terhadap pencapaian kompetensi bahasa santri.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif analitis. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yang mencakup kepala pesantren, pengurus CLI, guru pembimbing bahasa, serta santri. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data mengacu pada teori Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi. Uji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber dan metode guna memastikan validitas temuan penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Implementasi CLI dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri dilakukan melalui program berbasis praktik, seperti muhadharah, debat, dan diskusi kelompok, serta penerapan sistem language area untuk membiasakan komunikasi dalam bahasa Arab dan Inggris. (2) Manajemen SDM dalam CLI mencakup seleksi dan rekrutmen pengurus yang memiliki kompetensi bahasa yang baik, pelatihan berkelanjutan bagi pengurus dan tenaga pengajar, serta evaluasi berkala guna memastikan efektivitas program. (3) Keberhasilan CLI dalam meningkatkan kemampuan bahasa santri tidak terlepas dari kombinasi strategi manajemen SDM yang efektif, lingkungan pembelajaran yang mendukung, serta budaya penghargaan yang memotivasi santri untuk aktif menggunakan bahasa asing. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan SDM yang terstruktur dalam CLI berperan penting dalam membangun ekosistem pembelajaran bahasa asing yang optimal di pesantren. Model ini dapat dijadikan referensi bagi lembaga pendidikan lain yang ingin mengembangkan program serupa guna meningkatkan kompetensi bahasa asing peserta didik.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, *Central Language Improvement*, Kemampuan Bahasa Asing, Pesantren Modern.

ABSTRACT

This research is motivated by the importance of human resource management (HRM) in improving the foreign language skills of santri in pesantren, especially through the Central Language Improvement (CLI) program. Mastery of foreign languages is a primary need for santri to face global challenges. Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru has implemented the CLI program as a systematic effort in forming an effective bilingual learning environment. This study aims to analyze HR management strategies in supporting the success of the CLI program as well as factors that contribute to the achievement of santri language competence.

This research uses an analytical descriptive qualitative approach. Research informants were selected using purposive sampling technique, which included the head of the pesantren, CLI administrators, language tutors, and students. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis refers to the theory of Miles, Huberman, and Saldana which includes data condensation, data presentation, and conclusion drawing/verification. Data validity testing was carried out by triangulating sources and methods to ensure the validity of the research findings.

The results showed that: (1) The implementation of CLI in improving students' foreign language skills is carried out through practice-based programs, such as muhadharah, debates, and group discussions, as well as the implementation of a language area system to familiarize communication in Arabic and English. (2) Human resource management in CLI includes selection and recruitment of administrators who have good language competence, continuous training for administrators and teaching staff, and periodic evaluations to ensure program effectiveness. (3) The success of CLI in improving students' language skills is inseparable from the combination of effective HR management strategies, a supportive learning environment, and a culture of appreciation that motivates students to actively use foreign languages. This study concludes that structured HR management in CLI plays an important role in building an optimal foreign language learning ecosystem in pesantren. This model can be used as a reference for other educational institutions that want to develop similar programs to improve students' foreign language competence.

Keywords: Human Resource Management, Central Language Improvement, Foreign Language Proficiency, Modern Pesantren.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman Transliterasi Arab-Latin Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158 Tahun 1987 dan 0543b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Arab	Nama	Latin	Keterangan
ا	alif	tidak dilam-bangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	ša'	š	es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	Je
ح	ħa	ħ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	Kh	ka dan ha
د	dal	D	De
ذ	žal	Ž	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 diatas
غ	gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi

ك	Kaf	K	Ka
ل	lam	L	El
م	mim	M	Em
ن	nun	N	En
و	wawu	W	We
ه	ha'	H	H
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعدين	Ditulis	Muta'aqqidin
عدة	Ditulis	'iddah

C. Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة	ditulis	Hibah
جزية	ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti kata shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya). Bila diikuti oleh kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan “h”.

كرامة عالولياً ditulis karāmah al-auliyā'

2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harkat fathah, kasrah, ḍammah, ditulis dengan tanda t.

زكاة الفطرة ditulis Zakat al-fitri

D. Vokal Pendek

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
—́	Fathah	A	A
—ׁ	Kasrah	I	I
—ׂ	ḍammah	U	U

E.. Vokal Panjang

fathah + alif	Ditulis	Ā
جاهلية	Ditulis	Jāhiliyyah
fathah + ya' mati	Ditulis	Ā
يسعى	Ditulis	yas‘ā
kasrah + ya' mati	Ditulis	Ī
كريم	Ditulis	Karīm
ḍammah + wawu mati	Ditulis	Ū
فروض	Ditulis	furūḍ

F. Vokal Rangkap

fathah + ya' mati	Ditulis	Ai
بِينَكُمْ	Ditulis	Bainakum
fathah + wawu mati	Ditulis	Au
قُولٌ	Ditulis	Qaulun

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	Ditulis	a'antum
أَعْدَتْ	Ditulis	u'idat
لَئِنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis	la'insyakartum

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti oleh huruf Qamariyyah

القرآن	Ditulis	al-Qur'ān
القياس	Ditulis	al-qiyās

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf 1 (*el*) nya.

السماء	Ditulis	as-samā'
الشمس	Ditulis	asy-syams

I. Penulisan Kata-Kata dalam Rangkaian Kalimat

ذوي الفروض	Ditulis	Żawī al-furūd
أهل السنة	Ditulis	Ahl as-sunnah

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN MEMAKAI JILBAB	v
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	vi
MOTTO.....	vii
PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
ABSTRAK.....	xii
ABSTRACT	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xiv
DAFTAR ISI.....	xviii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
D. Manfaat Penelitian	10
E. Kajian Pustaka	11
F. Kajian Teori	18
G. Metode Penelitian	31
H. Sistematika Pembahasan.....	40

BAB II GAMBARAN UMUM	42
A. Sejarah Singkat Pondok Pesantren Al-Istiqamah Ngatabaru.....	42
B. Visi, Misi, dan Tujuan Al-Istiqamah Ngatabaru	47
C. Pandangan Umum CLI	50
BAB III IMPLEMENTASI MANAJEMEN SDM	53
A. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kemampuan Bahasa Asing Santri	53
B. Peningkatan Kemampuan Bahasa Asing	78
C. Kunci Keberhasilan Pengelolaan SDM Dalam Peningkatan Kemampuan Bahasa Asing.....	84
BAB IV PENUTUP	97
A. Kesimpulan	97
B. Saran	100
C. Kata Penutup.....	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN-LAMPIRAN	109
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	120

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar Nama Informan.....33

Tabel 2.1 Profil PPM Al-Istiqamah Ngatabaru.....46



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Gambar teknik analisis data.....	35
Gambar 2.1 Peta Lokasi PPM Al-Istiqamah Ngatabaru.....	43
Gambar 2.2 Foto Bersama Pimpinan dan Dewan Guru	44



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Data nasional tentang tingkat penguasaan bahasa asing di Indonesia menunjukkan bahwa kemampuan berbahasa asing, khususnya bahasa Inggris, di kalangan masyarakat Indonesia masih relatif rendah dibandingkan dengan negara-negara lain di Asia Tenggara. Indonesia menduduki peringkat ke-79 dari 113 negara dalam indeks kecakapan bahasa Inggris (EF EPI) tahun 2023, dengan kategori kecakapan "rendah."²

Rata-rata skor Indonesia berada di sekitar 474 (skala 800), menunjukkan bahwa tingkat penguasaan bahasa Inggris masih kurang memadai di sebagian besar wilayah.³ Skor rata-rata Indonesia berada di sekitar 474 (skala 800), yang menunjukkan bahwa tingkat penguasaan bahasa Inggris masih kurang memadai di sebagian besar wilayah. Pelajar dan mahasiswa Indonesia, terutama di tingkat SMA dan universitas, memiliki kecakapan dasar hingga menengah dalam bahasa Inggris, namun keterampilan berbicara dan mendengarkan sering kali lebih rendah dibandingkan kemampuan membaca dan menulis.⁴

Di sektor tenaga kerja, terutama di perusahaan multinasional, tingkat penguasaan bahasa Inggris juga masih menjadi tantangan, dengan banyak pekerja hanya memiliki kemampuan dasar untuk berkomunikasi secara efektif.⁵ Penguasaan bahasa Arab umumnya lebih tinggi di kalangan santri

² Daulat P. Tampubolon, “Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21,” *PT. Gramedia Pustaka Ilmu XX*, no. 4 (2001): 345–46.

³ Berli Arta et al., “Looking for Insights: A Comparison of Secondary Education English Curricula in Indonesia and Estonia,” *Journal of Advanced Multidisciplinary Research* 4, no. 2 (2023): 76, <https://doi.org/10.30659/jamr.4.2.76-89>.

⁴ Andreas Aris and Eko Mulyono, “Analisis Kebutuhan Belajar Bahasa Inggris Mahasiswa Program Studi Pariwisata,” *Juparita: Jurnal Pariwisata Tawangmangu* 1, no. 1 (2023): 43–53, <https://doi.org/10.61696/juparita.v1i1.98>.

⁵ Mamduh Hanafi, “Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen,” *Managemen* 1, no. 1 (2019): 66, http://repository.ut.ac.id/4533/1/Ekma_4116-M1.pdf.

atau pelajar di pesantren, tetapi secara nasional, pemahaman bahasa ini masih terbatas.⁶ Bahasa Mandarin dan Jepang: Minat belajar bahasa Mandarin dan Jepang meningkat di Indonesia, terutama karena hubungan ekonomi dengan China dan Jepang.

Namun, penguasaan kedua bahasa ini masih terbatas pada kalangan tertentu, seperti di sekolah-sekolah internasional atau komunitas bisnis.⁷ Faktor penghambat utama dalam meningkatkan penguasaan bahasa asing di Indonesia adalah keterbatasan akses terhadap pembelajaran bahasa asing di wilayah-wilayah terpencil. Selain itu, kurangnya pelatihan bagi guru bahasa asing di banyak sekolah dan kurangnya penggunaan metode pembelajaran bahasa yang efektif juga menjadi tantangan.

Tingkat penguasaan bahasa asing di Indonesia masih perlu ditingkatkan, terutama dalam menghadapi era globalisasi di mana kemampuan komunikasi lintas bahasa semakin penting. Data pokok nasional mengenai SDM yang berkompeten dalam mengajar bahasa asing di Indonesia menunjukkan bahwa kemampuan dan kualitas pengajar bahasa asing masih memerlukan peningkatan signifikan, terutama dalam konteks globalisasi dan kebutuhan pasar kerja internasional.⁸

Berdasarkan data dari kementerian, jumlah guru bahasa asing, terutama pada bahasa Inggris dan bahasa Arab, terus bertambah, namun distribusinya tidak merata di seluruh wilayah Indonesia, dengan konsentrasi pengajar berkualitas lebih banyak berada di perkotaan dan daerah maju.⁹ Banyak guru bahasa asing di Indonesia yang mengikuti program sertifikasi dan pelatihan lanjutan, termasuk program dari pusat pelatihan bahasa asing

⁶ Sofyan Sauri, “Sejarah Perkembangan Bahasa Arab Dan Lembaga Islam Di Indonesia,” *INSANCITA: Journal of Islamic Studies in Indonesia and Southeast Asia* 5, no. 1 (2020): 73–88, <https://journals.mindamas.com/index.php/insancita/article/view/1332>.

⁷ Yulius Hari, Darmanto, and Elisa Yanggah, “Tingkat Adopsi Inovasi Teknologi Sistem Multi-Disciplinary Learning dalam Pembelajaran Bahasa Mandarin Pada Tingkat SMA,” *Prosiding Seminar Nasional Multi-Disciplinary Ilmu*, no. 207 (2016): 220–29, https://unisbank.ac.id/ojs/index.php/sendi_u/article/view/4183/1197.

⁸ Mohamad Mustari et al., *Manajemen Pendidikan*, RajaGrafiKA Persada, 2014.

⁹ Muhammad Rivki Et Al., “Percepatan Pendidikan Karakter Dengan Pendidik Berkarakter,” No. 112 (N.D.).

dan beasiswa luar negeri, untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Meski demikian, keterbatasan fasilitas, akses terhadap sumber belajar, dan teknologi pendidikan menjadi tantangan dalam meningkatkan kompetensi guru bahasa asing, terutama di daerah terpencil. Pemerintah juga telah meluncurkan program penguatan bahasa asing, baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan non-formal, dengan melibatkan teknologi digital seperti aplikasi pembelajaran bahasa.¹⁰ Upaya ini bertujuan untuk mempersiapkan generasi muda yang mampu bersaing di tingkat global dengan penguasaan bahasa asing yang lebih baik.

Memasuki era globalisasi, kemampuan komunikasi lintas bahasa menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan, baik secara individu maupun kolektif.¹¹ Penguasaan bahasa asing dapat membuka akses ke informasi, jaringan, dan peluang yang lebih luas, terutama di dalam pasar bebas yang mengaburkan batas antarnegara. Keterampilan ini memungkinkan individu bersaing secara efektif di tingkat internasional, menjembatani perbedaan budaya, serta berinteraksi lebih baik di lingkungan multinasional, baik dalam konteks bisnis, akademik, maupun sosial.

Sebagaimana dikatakan oleh filsuf Jerman, Johan Wolfgang Von Goethe, “*Those who know nothing about foreign languages know nothing about their own.*” Adapun pepatah ini menekankan pentingnya mempelajari bahasa asing di samping bahasa ibu dan bahasa nasional.¹² Penguasaan bahasa asing tidak hanya alat komunikasi, tetapi juga sarana untuk memperkaya pemahaman seseorang terhadap budaya dan identitas diri. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan bahasa asing mempersiapkan individu untuk menjadi warga dunia yang kompetitif sekaligus memperkuat identitas nasional dan kultural.

¹⁰ K Ega, “Tren, Tantangan, Dan Peluang Massive Open Online Courses (Moocs) Sebagai Pendidikan Masa Depan Dalam Pembelajaran Sains,” *Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta*, 2022, 2–5.

¹¹ Rosalina Ginting and Titik Haryati, “Kepemimpinan Dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan,” *Jurnal Ilmiah CIVIS II*, no. 2 (2012): 1–17.

¹² U Uzlah et al., “Metode Bercerita Menggunakan Boneka Rollbe Untuk Meningkatkan Kemampuan Bahasa Inggris Anak Di Tk Negeri Al ...,” *Academia.Edu*, n.d., https://www.academia.edu/download/67461609/Artikel_Umi_Uzlah.pdf.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam keberhasilan program pengembangan bahasa asing di lembaga pendidikan, termasuk di pondok pesantren modern al-istiqamah Ngatabaru. Untuk memenuhi kebutuhan santri dalam menguasai bahasa asing, terutama bahasa Arab dan Inggris, pondok ini telah mendirikan program *Central Language Improvement* (CLI). Program ini diintegrasikan dengan pendekatan pendidikan yang menyatukan ilmu agama dan pengetahuan umum, menjadikan penguasaan bahasa asing sebagai salah satu prioritas utama untuk mempersiapkan santri agar mampu bersaing di era global.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) di CLI bertugas dalam perekrutan, pelatihan, dan pengembangan pengurus yang ahli dalam bahasa asing dan memiliki keterampilan pedagogis yang memadai.¹³ Tanggung jawab ini meliputi penyusunan program pelatihan, penyesuaian metode pengajaran, serta pemberdayaan pengurus sesuai dengan prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Gary Dessler dan David Ulrich.¹⁴ Selain itu, metode ini sejalan dengan teori pembelajaran sosial Albert Bandura, yang menekankan peran observasi dan interaksi dalam proses memperoleh keterampilan berbahasa asing. Dalam konteks ini, tugas manajemen SDM meliputi penyusunan program pelatihan rutin bagi santri dan pengurus, serta memastikan metode pengajaran yang digunakan relevan dengan kebutuhan pendidikan bahasa di pondok.¹⁵ Organisasi pelajar yang mengelola CLI juga berperan penting dalam menyalurkan keterampilan bahasa kepada anggota di level bawah, memastikan keterampilan yang dikembangkan di tingkat pengurus dapat didistribusikan secara efektif melalui mentoring, latihan rutin, dan interaksi harian Bahasa asing.

¹³ Fitri Damayanti Rochmi, “Metadata, Citation and Similar Papers at Core.Ac.Uk 4,” *Доннъ* 5, no. December (2015): 118–38.

¹⁴ Iskandar Iskandar, “The Effect of Situational Leadership Behavior Organizational Culture and Human Resources Management Strategy on Education and Training Institution Productivity (Survey on Educational and Vocational Training Institutions in West Java Province),” *International Journal of Nusantara Islam* 1, no. 2 (2014): 1–8, <https://doi.org/10.15575/ijni.v1i2.21>.

¹⁵ MC Umam, “Implementasi Bimbingan Karier Dengan Teknik Modeling Untuk Meningkatkan Kematangan Karier Siswa Kelas XII SMK Raden Umar Said Kudus,” no. April (2023): 46–67,.

Namun, walaupun Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru telah diakui keberhasilannya dalam pendidikan bahasa asing, tantangan yang dihadapi masih signifikan. Tantangan ini termasuk metode pengajaran yang memerlukan penyesuaian, penyesuaian kurikulum secara berkelanjutan, serta motivasi santri dalam mengikuti program bahasa. Tantangan lainnya adalah memastikan bahwa keterampilan yang diperoleh pengurus CLI dapat disalurkan dengan baik kepada anggota di level bawah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui Central Language Improvement (CLI) dapat membantu mengatasi berbagai tantangan pembelajaran bahasa di lingkungan pondok pesantren. Khususnya, penelitian ini menyoroti peran manajemen SDM dalam meningkatkan kompetensi pengurus, mengembangkan program pelatihan yang inovatif, serta mengimplementasikan strategi pengelolaan yang efektif dan berkelanjutan. Tantangan utama yang dihadapi oleh pesantren modern dalam pengajaran bahasa asing tidak hanya berkaitan dengan metode pengajaran, tetapi juga menyangkut kesiapan dan kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam proses tersebut.¹⁶

Dengan fokus pada manajemen SDM dalam konteks peningkatan kemampuan bahasa asing santri, penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi konkret yang aplikatif dan relevan dengan kebutuhan pondok. Penguatan manajemen SDM dianggap krusial karena pengurus tidak hanya bertugas mengajar, tetapi juga menjadi role model, fasilitator, dan penggerak utama dalam budaya berbahasa di lingkungan pondok. Oleh karena itu, perencanaan dan pelaksanaan strategi SDM yang sistematis sangat penting untuk memastikan bahwa proses pengembangan

¹⁶Ragil Utomo et al., “Tesis Upaya Meningkatkan Keterampilan Guru Dalam Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Di Dalam Pembelajaran Di Sekolah Dasar Islam Amanah Ummah Surakarta Tahun Ajaran,” 2023.

kompetensi bahasa santri berjalan secara maksimal.

Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan model manajemen SDM yang adaptif dan kontekstual di pondok pesantren lainnya, terutama dalam membina kader pengurus yang unggul secara akademik maupun karakter. Manajemen SDM di CLI bertanggung jawab dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan pengurus yang kompeten dalam bahasa asing serta memiliki keterampilan pedagogis yang memadai.

Untuk menjalankan tanggung jawab tersebut secara efektif, manajemen SDM di CLI merancang berbagai strategi dan program yang terstruktur. Salah satu implementasinya tercermin dalam penyusunan kegiatan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengurus dan santri.

Tugas manajemen SDM meliputi penyusunan program pelatihan rutin bagi santri dan pengurus, serta memastikan metode pengajaran yang digunakan relevan dengan kebutuhan pendidikan bahasa di pondok.¹⁷ Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Gary Dessler yang menekankan bahwa manajemen SDM strategis tidak hanya berfokus dalam perekruitman dan pelatihan, tetapi juga dalam pengembangan keterampilan yang berkelanjutan dan penyesuaian dengan kebutuhan organisasi.¹⁸

Selain itu, konsep David Ulrich tentang peran manajemen SDM sebagai "*champion of employees*" juga relevan, di mana manajemen SDM bertugas untuk memberdayakan pengurus agar dapat menyalurkan keterampilan bahasa kepada anggota di level bawah. Proses ini didukung oleh teori pembelajaran sosial Albert Bandura, di mana santri dapat belajar melalui observasi dan interaksi intensif sehari-hari dalam bahasa asing, memperkuat transfer pengetahuan melalui mentoring dan praktik rutin.¹⁹

¹⁷ Moh Rifa'i, "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan," *Profit : Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 3, no. 1 (2019): 30–44, <https://doi.org/10.33650/profit.v3i1.538>.

¹⁸ Yusuf Arifin et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar-Dasar MSDM* (jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024)

¹⁹ Binti Nasukah, "Urgensi Dan Prinsip Penerapan Pendekatan Institusi Pendidikan," *Jurnal Tarbiyatuna, Volume,3(2018):51–81,*

Peneliti memilih pondok pesantren modern Al-Istiqamah Ngatabaru sebagai lokasi penelitian karena pondok modern ini dikenal dengan kemampuannya menggabungkan pendidikan agama dan pengajaran bahasa asing, terutama melalui program *Central Language Improvement* (CLI). Pesantren ini telah menjadikan pembelajaran bahasa Arab dan Inggris sebagai bagian integral dari kurikulum, bertujuan mempersiapkan santri untuk menghadapi tantangan global.

Selain itu, Al-Istiqamah Ngatabaru menerapkan inovasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) berfokus pada pengembangan kemampuan bahasa santri melalui proses rekrutmen, pelatihan, dan peningkatan keterampilan pengurus yang kompeten. Keunggulan pondok pesantren dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing, beserta model pengelolaan *Central Language Improvement* (CLI) yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia (SDM), menjadi salah satu alasan utama peneliti memilih pondok pesantren modern al-istiqamah Ngatabaru sebagai lokasi penelitian.

Peneliti berupaya untuk mengkaji secara mendalam bagaimana manajemen SDM di pondok pesantren ini berkontribusi terhadap keberhasilan program CLI, yang diharapkan dapat menjadi acuan strategis bagi institusi pendidikan lainnya dalam meningkatkan kompetensi bahasa asing peserta didik. Dengan mempertimbangkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini mengusung judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kemampuan Bahasa Asing Santri Melalui *Central Language Improvement* di Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru”.

Pondok pesantren modern al-istiqamah Ngatabaru telah mengambil langkah progresif dengan mengadopsi praktik terbaik dan keberhasilan program CLI yang diterapkan di pondok pesantren modern darussalam Gontor. Implementasi di lapangan diwujudkan melalui berbagai kegiatan strategis, seperti penyelenggaraan tahunan Lomba *Miss Language* oleh

bagian CLI, yang melibatkan santriwati dalam beragam kompetisi berbasis bahasa asing, termasuk debat bahasa Arab dan Inggris, *storytelling*, pelatihan *listening*, dan pidato.²⁰

Program-program ini dirancang untuk mengoptimalkan kemampuan linguistik santri sekaligus menanamkan kepercayaan diri dalam berkomunikasi menggunakan bahasa asing secara benar dan tepat. Selain itu, penerapan sistem *language area* yang mewajibkan penggunaan bahasa Arab dan Inggris dalam interaksi sehari-hari menjadi salah satu elemen penting dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dan efektif.

Komitmen Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru dalam pengembangan CLI juga tercermin melalui pelaksanaan Lomba Pidato Tiga Bahasa (LP3B), yang mengintegrasikan penggunaan bahasa Arab, Inggris, dan Indonesia. Kompetisi ini tidak hanya menjadi ajang pengembangan keterampilan komunikasi, tetapi juga wadah pembentukan potensi dakwah santri secara kontekstual. Pada 1 Februari 2024, LP3B diselenggarakan dengan meriah, didukung oleh antusiasme para wali santri, dewan guru, dan peserta. Salah satu peserta, Nurul Muthia, berhasil menorehkan prestasi sebagai finalis, meskipun harus bersaing dengan peserta dari tingkat kelas yang lebih tinggi.

Di sisi lain, program debat dan pidato juga menghasilkan santriwati unggul, seperti Yusti Anggraini, yang dinobatkan sebagai Miss Language 2024.²¹ Perannya tidak hanya sebagai teladan, tetapi juga sebagai pengawas pelaksanaan penggunaan bahasa asing di lingkungan pesantren, dengan mengintegrasikan model *Central Language Improvement* (CLI) yang telah diterapkan. Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru memiliki potensi besar untuk mengikuti kesuksesan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam menghasilkan generasi santri yang tidak hanya menguasai

²⁰ Balai Pendidikan Pondok Pesantren Modern al-Istiqamah Ngatabaru, ‘‘Miss Language’’, Ajang Peningkatan Bahasa Arab Dan Inggris Santriwati Ngatabaru,’’ 1 Maret, 2024, <https://ngatabaru.com/berita/melahirkan-da-i-berprestasi-melalui-lomba-pidato-tiga-bahasa>.

²¹ Ngatabaru.

bahasa asing dengan baik, tetapi juga memiliki wawasan global dan karakter unggul. Inisiatif strategis ini menegaskan posisi Al-Istiqamah Ngatabaru sebagai lembaga pendidikan modern yang berdaya saing tinggi dan mampu menjadi model bagi institusi pendidikan lainnya.

Secara keseluruhan, latar belakang penelitian ini menekankan peran penting bahasa sebagai alat komunikasi yang menghubungkan individu dengan dunia global dan konteks lokal. Penguasaan bahasa asing, seperti bahasa Arab dan Inggris, tidak hanya memberikan nilai tambah dalam interaksi internasional, tetapi juga memperkuat identitas keislaman dan kebudayaan. Dalam konteks pondok pesantren, pengembangan kemampuan bahasa merupakan bagian integral dalam membentuk generasi yang tidak hanya religius, tetapi juga generasi yang kompeten secara akademik dan profesional.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keyakinan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif dalam program pembelajaran bahasa dapat memberikan kontribusi signifikan bagi penguasaan bahasa asing oleh santri. Mengingat tantangan zaman yang semakin menuntut keterampilan berbahasa dalam berbagai aspek kehidupan baik untuk dakwah, pendidikan, maupun karier di tingkat global keberhasilan Pondok Modern Darussalam Gontor dalam menerapkan program *Central Language Improvement* (CLI) menjadi inspirasi untuk Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru dalam meningkatkan kemahiran berbahasa asing.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mengembangkan strategi terbaik dalam pengelolaan program bahasa berbasis *Central Language Improvement* (CLI), dengan harapan dapat memberikan wawasan baru mengenai pengembangan kemampuan bahasa asing yang efektif. Penelitian ini juga diharapkan menjadi model yang dapat diadopsi oleh lembaga pendidikan lainnya, serta berperan dalam melahirkan generasi yang tidak hanya kompetitif di tingkat global, tetapi juga tetap menjaga identitas budaya dan nilai-nilai keislaman sebagai

landasan kehidupan mereka.

B. Rumusan Masalah

Pada pembahasan yang telah termuat dalam konsep yang melatar belakangi seperti yang telah dijelaskan diatas sebelumnya, adapun rumusan masalah yang dibahas dapat dirincikan sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui CLI di pondok pesantren modern al-istiqamah Ngatabaru?
2. Bagaimana peningkatan kemampuan bahasa asing santri melalui CLI di pondok pesantren modern al-istiqamah Ngatabaru?
3. Apa kunci keberhasilan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui CLI di pondok pesantren modern al-istiqamah Ngatabaru?

C. Tujuan Penelitian

Pada kajian penelitian ini mencari tahu serta mencoba mengembangkan pembahasan terkait dengan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui *Central Language Improvement*, Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kemampuan Bahasa Asing Santri Melalui *Central Language Improvement* di Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kemampuan Bahasa Asing Santri Melalui *Central Language Improvement* di Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru.

D. Manfaat Penelitian

Pada tujuan yang telah diuraikan secara sistematis, terdapat beberapa manfaat sebuah kajian peneliti yang disebutkan, berikut manfaat nya yaitu :

1. **Manfaat Teoritis:**

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan keilmuan di bidang manajemen SDM, khususnya dalam konteks peningkatan kemampuan bahasa asing di institusi pendidikan seperti CLI.
- b. Kajian ini dapat menjadi landasan bagi pengembangan lebih lanjut dalam studi-studi terkait manajemen SDM dan pengajaran bahasa asing, yang berguna untuk memperkaya literatur akademis di bidang perencanaan pendidikan.

2. Manfaat Praktis:

- a. Penelitian ini dapat berfungsi sebagai referensi dan panduan praktis bagi pengelola CLI, tenaga pengajar, dan stakeholder pendidikan lainnya untuk meningkatkan manajemen SDM dalam pengajaran bahasa asing.
- b. Temuan dari penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang relevan bagi pemerintah dan lembaga pendidikan, seperti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dalam menyusun kebijakan yang mendukung pengembangan kemampuan bahasa asing di sekolah-sekolah berasrama dan pondok pesantren.
- c. Penelitian ini juga dapat menjadi masukan dan evaluasi kritis bagi institusi pendidikan lain yang ingin mengembangkan strategi serupa, serta menjadi bahan rujukan bagi penelitian lebih lanjut di bidang manajemen pendidikan dan peningkatan kualitas pengajaran bahasa.

E. Kajian Pustaka

Melihat beberapa hasil karya dalam bentuk tesis, penulis melihat bahwa karya penulis memiliki perbedaan dalam beberapa kajian teori dan pembahasan serta lokasi penelitian, namun tetap terdapat beberapa kesamaan tentang problem yang sedang dikaji, berikut rincian pembahasan karya sebelumnya :

Karya tesis yang pertama, yaitu berasal dari Rasyidah Fathina pada tahun 2017 tema “Model Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif

Islam (Analisis Manajemen Sumber daya manusia pada era Rasulullah)” Persamaan Kedua model manajemen SDM, baik yang diterapkan oleh Rasulullah maupun di CLI Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah, menunjukkan pentingnya perencanaan, pelatihan, dan pengembangan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.²² Pada masa Rasulullah, aspek seperti pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja sangat diperhatikan untuk memastikan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam dakwah dan pengelolaan masyarakat. Demikian pula, di CLI, pelatihan bahasa asing menjadi fokus utama untuk meningkatkan kemampuan santri dalam berkomunikasi dalam bahasa asing, yang mendukung tujuan pendidikan pesantren.

Terdapat perbedaan signifikan antara kedua model tersebut. Model manajemen SDM Rasulullah sangat dipengaruhi oleh prinsip-prinsip agama, keseimbangan, kemanusiaan, dan inklusivitas, dengan tujuan utama menyebarkan Islam dan membangun masyarakat yang adil dan harmonis. Model ini juga mencakup pengelolaan SDM yang bersifat holistik, meliputi aspek spiritual dan sosial.

Sebaliknya, model manajemen SDM di CLI Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah lebih terfokus pada aspek praktis dan akademis, khususnya dalam pengembangan keterampilan bahasa asing, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi santri dalam konteks global. Dengan kata lain, meskipun keduanya menekankan pentingnya pengembangan SDM, pendekatan di CLI lebih berorientasi pada hasil konkret dalam konteks pendidikan bahasa, sedangkan pendekatan Rasulullah mencakup dimensi spiritual dan sosial yang lebih luas.

Karya selanjutnya, yang kedua adalah karya Sihabuddin Al ‘Asyimi pada tahun 2017 yang mengangkat tema “Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Peningkatan Kualitas Guru Di Direktorat Brawijaya

²² Fathinah Rasyidah, “Model Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Islam (Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Era Rasulullah),” n.d., 1–17, <http://etheses.uin-malang.ac.id/14449/1/14710027.pdf>.

Smart School Malang)”. Hasil yang ditemukan adalah Persamaannya terletak pada penggunaan konsep manajemen SDM yang melibatkan perencanaan, rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Kedua penelitian juga memanfaatkan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami implementasi manajemen SDM. Selain itu, baik di BSS maupun CLI, pelatihan dan evaluasi merupakan komponen penting dalam peningkatan kualitas tenaga pengajar atau pengurus.

Perbedaannya terletak pada fokus utama penelitian. Karya Sihabuddin Al ‘Asyimi berfokus pada peningkatan kualitas guru di BSS, sedangkan penelitian di CLI pondok pesantren modern al-istiqamah ngatabaru lebih menekankan pada peningkatan kemampuan bahasa asing santri melalui manajemen SDM. Selain itu, evaluasi di BSS dilakukan melalui AIM, sedangkan di CLI lebih terfokus pada penerapan teori pendidikan dan manajemen SDM strategis untuk mendukung peningkatan kompetensi bahasa.

Ketiga, Najmatun Nahdhah, dalam sebuah tesis pada tahun 2017 dengan tema: “Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif (Study kasus di pondok pesantren hidayatullah Balikpapan)”. kesimpulan dari tesis ini adalah Kedua pendekatan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM adalah kunci untuk meningkatkan kualitas dan daya saing lembaga pendidikan. Di Pondok Pesantren Hidayatullah, pengembangan SDM dilakukan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif pesantren dengan fokus pada perencanaan, analisis kebutuhan, dan peningkatan daya saing.

Demikian juga, di CLI Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah, manajemen SDM berperan penting dalam meningkatkan kompetensi bahasa asing santri melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan. Kedua model ini mengakui bahwa kualitas SDM secara langsung mempengaruhi keberhasilan lembaga pendidikan dan pentingnya perencanaan serta implementasi strategi pengembangan yang efektif.

Namun, terdapat perbedaan mendasar dalam fokus dan tujuan dari

pengembangan SDM di masing-masing lembaga. Di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan, strategi pengembangan SDM lebih berorientasi pada peningkatan keunggulan kompetitif secara keseluruhan. Ini mencakup perencanaan pengembangan SDM yang komprehensif, analisis kebutuhan, dan peningkatan daya saing lembaga di tingkat yang lebih luas. Fokusnya adalah pada pengembangan SDM secara umum untuk meningkatkan posisi pesantren dalam persaingan pendidikan.

Sebaliknya, di CLI Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru, manajemen SDM terfokus pada aspek spesifik yaitu pengembangan kompetensi bahasa asing santri. Program-program seperti workshop, *lesson study*, dan kelas olimpiade dirancang untuk meningkatkan kemampuan bahasa asing santri secara langsung. Pendekatannya lebih terarah pada pengembangan keterampilan praktis yang diperlukan untuk pencapaian hasil pendidikan dalam konteks bahasa asing.

Dengan demikian, meskipun kedua model berfokus pada pengembangan SDM, pendekatan di Pondok Pesantren Hidayatullah lebih luas dan berorientasi pada keunggulan kompetitif lembaga, sedangkan CLI Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah lebih spesifik dan praktis dalam meningkatkan kompetensi bahasa asing santri.

Keempat, Tesis Karya Ummi Lathifah dengan judul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidikan dalam Menanamkan Nilai Panca Jiwa Peserta Didik (Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor Putra 1 Ponorogo)” Pada tahun 2020.²³ Hasil yang di temukan bahwa Persamaannya antara kedua penelitian adalah keduanya berfokus pada pengembangan SDM atau sumber daya pendidikan, dengan perhatian besar pada pelatihan dan pendidikan karakter. Keduanya juga menekankan pentingnya pembentukan komitmen dan kompetensi sejak dini. Baik di Pondok Gontor maupun di CLI, pengembangan dilakukan melalui program-

²³ Ummi Lathifah, “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik Dalam Menanamkan Nilai Panca Jiwa Peserta Didik (Studi Di Pondok Modern Darussalam Gontor Putra 1 Ponorogo)” (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2020).

program yang terstruktur, dengan tujuan membentuk individu yang memiliki keahlian dan karakter kuat.

Adapun perbedaannya terletak pada fokus hasil pengembangan. Penelitian Ummi Lathifah berfokus pada kaderisasi santri untuk menjadi pendidik, di mana nilai-nilai Panca Jiwa menjadi landasan utama dalam pembentukan karakter santri. Di sisi lain, penelitian tentang manajemen SDM di CLI berfokus pada peningkatan kemampuan bahasa asing, dengan menekankan pada kompetensi bahasa sebagai hasil akhir dari proses pelatihan dan pengembangan. Selain itu, pendekatan di CLI melibatkan teori pembelajaran sosial dan konsep manajemen SDM yang strategis, sementara pendekatan di Gontor lebih berakar pada nilai-nilai tradisional dan spiritual pondok pesantren.

Kelima, Thesis Karya Moh Arif , yang berjudul “Peran Pembimbing Kamar dalam Peningkatan Keterampilan Berbicara di Darullughah Al-Arabiyah (Pondok pesantren Annuqayah Latee Guluk-Guluk Sumenep Madura)” pada tahun 2021. kesimpulan yang dapat diambil adalah Persamaannya terletak pada pentingnya peran pembimbing atau pengurus dalam pengembangan keterampilan berbahasa. Baik Arif maupun penelitian di CLI menunjukkan bahwa dukungan yang efektif dari pembimbing dapat meningkatkan keterampilan bahasa peserta didik.

Perbedaannya adalah pada lingkup dan fokusnya. Penelitian Arif lebih terfokus pada lingkungan bahasa Arab dan peran spesifik pembimbing kamar, sementara penelitian di CLI lebih luas, mencakup berbagai aspek manajemen SDM untuk mendukung kemampuan bahasa asing secara keseluruhan, tidak terbatas pada satu lingkungan atau bahasa tertentu. CLI juga mengintegrasikan pendekatan manajerial dan teoritis yang lebih komprehensif dalam programnya, yang bertujuan untuk hasil yang lebih luas dan terukur.

Keenam, Thesis Karya Holifatun Hasanah, yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kinerja Pendidik (Studi Multi Situs di Madrasah Aliyah Al-Falah Sumber Gayam

Pamekasan dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Pamekasan)" pada tahun 2021. Kesimpulan yang didapatkan pada pada thesis ini Persamaannya, kedua penelitian sama-sama menyoroti pentingnya pengembangan SDM melalui pelatihan dan motivasi, serta evaluasi untuk meningkatkan kinerja. Keduanya menekankan bahwa proses yang tepat dalam pengembangan SDM dapat berdampak langsung pada peningkatan kemampuan dan kualitas individu, baik itu guru atau santri.

Perbedaannya, penelitian Hasanah lebih berfokus pada peningkatan kinerja pendidik di lingkungan sekolah formal, terutama dalam hal pengelolaan kelas dan interaksi dengan siswa. Sedangkan penelitian di CLI lebih spesifik pada peningkatan kemampuan bahasa asing melalui pengembangan pengurus atau pembimbing yang mendukung program bahasa asing. Fokus di CLI juga lebih pada pendekatan manajerial yang sistematis dan strategis dalam pengelolaan SDM untuk mencapai tujuan penguasaan bahasa asing.

Ketujuh, Tesis dari Firda Afra Yuslizar, dalam sebuah tesis pada tahun 2022 dengan sebuah tema "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Bahasa Arab di Ma'had Al-Izzah Batu".²⁴ kesimpulannya adalah Kedua pendekatan manajemen SDM tersebut menekankan pentingnya pengembangan profesional untuk meningkatkan kualitas pengajaran bahasa asing. Di Ma'had Al-Izzah, kebijakan manajemen SDM mencakup aspek seperti kualifikasi guru, rekrutmen, penugasan, dan pengembangan profesional, serta evaluasi dan motivasi.

Ini sejalan dengan upaya di CLI yang juga berfokus pada pengembangan kompetensi santri dalam bahasa asing melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan, baik di Ma'had Al-Izzah maupun di CLI pengembangan profesional dan pelatihan berkelanjutan merupakan komponen kunci untuk memastikan keberhasilan dalam pengajaran bahasa.

²⁴ Firda Afra Yuslizar, "Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompetensi Profesional, Guru Bahasa Arab," 2022, 1–17, <http://etheses.uin-malang.ac.id/40290/1/200104210047.pdf>.

Terdapat perbedaan dalam pendekatan dan implementasi di masing-masing lembaga. Di Ma'had Al-Izzah, kebijakan manajemen SDM melibatkan berbagai aspek administrasi dan strategi, seperti kualifikasi guru, penugasan, dan program-program peningkatan kompetensi seperti lesson study, workshop, dan kelas khusus. Pendekatan ini bersifat komprehensif dan sistematis, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas guru secara menyeluruh. Sebaliknya, di CLI Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru, fokus utama adalah pada pelatihan bahasa asing untuk santri, dengan penekanan pada metode pengajaran, praktik bahasa, dan program-program spesifik untuk meningkatkan kemampuan bahasa asing santri. Meskipun keduanya memiliki tujuan yang sama dalam meningkatkan kemampuan bahasa, pendekatan di Ma'had Al-Izzah lebih terfokus pada pengembangan dan manajemen SDM guru, sedangkan CLI berfokus pada pencapaian kemampuan bahasa asing santri melalui berbagai program pendidikan yang lebih terarah.

Penelitian yang telah disajikan diatas, maka peneliti mengungkapkan bahwa ada bentuk perbedaan dan persamaan dalam hasil karya diatas dengan hasil karya penulis, tentu nya hal ini menandakan keaslian karya hasil penelitian. Dari penelitian ini berfokus pada Manajemen SDM di *Central Language Improvement* (CLI) untuk meningkatkan kemampuan bahasa asing santri. Penelitian ini menyajikan pemahaman mendalam tentang bagaimana manajemen sumber daya manusia (SDM) di *Central Language Improvement* (CLI) dapat mempengaruhi penguasaan bahasa asing santri di pondok pesantren modern al-istiqamah ngatabaru.

Dari penelitian yang telah disajikan di atas, peneliti mengungkapkan bahwa terdapat bentuk perbedaan dan persamaan dalam hasil karya ini dibandingkan dengan hasil karya penulis lainnya, yang tentu saja menandakan keaslian karya hasil penelitian ini. Fokus utama dari penelitian ini adalah pada manajemen SDM untuk meningkatkan kemampuan bahasa asing, dengan menekankan peran penting manajemen dalam rekrutmen,

pelatihan, dan pengembangan pengurus yang kompeten serta relevansi pendekatan pedagogis dalam program CLI.

Penelitian ini juga menggarisbawahi penerapan teori-teori seperti teori pembelajaran sosial Albert Bandura, pandangan Gary Dessler tentang manajemen SDM strategis, serta konsep David Ulrich tentang peran manajemen SDM sebagai "*champion of employees*" untuk memperkuat transfer pengetahuan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi pengembangan model manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren serta lembaga pendidikan sejenis.

F. Kajian Teori

Kerangka teori menjadi komposisi penting dalam penulisan karya ilmiah yang berfungsi mempertegas alur sebuah analisa dalam menjawab rumusah masalah. Berdasarkan uraian sebelumnya, penelitian ini mengkaji tentang Manajemen SDM *Central Language Improvement* untuk meningkatkan kemampuan bahasa asing santri di pondok pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum, manajemen dipahami sebagai suatu aktivitas yang mencakup pemeliharaan, kepemimpinan, dan pengendalian. Kata manage sendiri merujuk pada tindakan membimbing dan mengawasi, menangani dengan cermat, serta mengelola suatu usaha guna mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, menurut George R. Terry, manajemen merupakan upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan memanfaatkan sumber daya manusia.²⁵

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan yang menyatakan bahwa Flippo dan Robert Kreitner mendefinisikan manajemen sebagai proses yang melibatkan penggunaan wewenang dan

²⁵ Reza Nurul Ichsan, Lukman Nasution, and Sarman Sinaga, *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Medan: Sentosa Deli Mandiri, 2021).

kepemimpinan untuk mengarahkan pihak lain, Serta sebagai usaha pemanfaatan sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi tertentu secara efektif dan efisien.²⁶ Selain itu, menurut Hasibuan, manajemen dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam mengelola proses pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya secara optimal, baik dari segi efektivitas maupun efisiensi.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah baik ilmu maupun seni dalam mengatur kerja sama antara sumber daya manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia merujuk pada individu-individu dalam suatu kelompok atau organisasi yang berperan dalam menjalankan berbagai aktivitas demi mencapai tujuan tertentu.

b. Konsep manajemen sumber daya manusia

Penulis menggunakan teori Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Gary Dessler, di dalam bukunya ia menyebutkan bahwa ada 10 konsep dan teknik yang dibutuhkan dalam mengelola manajemen sumber daya manusia di antaranya:²⁷

- 1) Analisis pekerjaan merupakan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi tugas-tugas dalam suatu posisi di perusahaan serta karakteristik individu yang sesuai untuk mengisi posisi tersebut.
- 2) Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan perekrutan kandidat adalah proses yang bertujuan untuk mengidentifikasi posisi yang harus diisi dalam perusahaan serta menentukan cara yang tepat untuk

²⁶ Rizki Afri Mulia, *Penerapan Sumber Daya Manusia (Teori Dan Aplikasi Dalam Penerapan Kerja)* (Purbalingga, 2021).

²⁷ Arifin et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar-Dasar MSDM*.

mengisinya. Sementara itu, perekrutan mengacu pada upaya menemukan atau menarik calon pelamar untuk mengisi posisi yang tersedia.

- 3) Proses pemilihan kandidat dilakukan setelah manajer meninjau resume pelamar, di mana manajer bertugas menyaring dan memilih kandidat yang paling sesuai untuk posisi tersebut.
- 4) Melakukan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru adalah tahap yang bertujuan memberikan informasi penting yang diperlukan, seperti aturan perusahaan dan akses ke sistem, agar mereka dapat bekerja secara efektif. Selain itu, orientasi juga membantu membangun hubungan emosional karyawan baru dengan perusahaan. Adapun pelatihan bertujuan untuk membekali karyawan baru maupun yang sudah ada dengan keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan tugas mereka.
- 5) Pengelolaan bayaran dan gaji (kompensasi) mencakup seluruh bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai konsekuensi dari hubungan kerja mereka.
- 6) Pemberian insentif dan tunjangan mengacu pada bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan. Insentif merupakan kompensasi finansial yang diberikan kepada pekerja yang kinerjanya melebihi standar yang telah ditetapkan. Sementara itu, tunjangan mencakup pembayaran baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan sebagai bentuk dukungan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan perusahaan.
- 7) Mengevaluasi kinerja karyawan, Mengukur kinerja karyawan saat ini dan/atau sebelumnya dengan mengacu pada standar kinerja yang telah ditentukan.

- 8) Berkommunikasi adalah proses berbagi informasi dan menyampaikan makna antara individu atau kelompok di berbagai bagian organisasi.
- 9) Pelatihan dan pengembangan karyawan/manajer pada tahap ini, pihak yang berwenang memastikan bahwa individu memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka. Sementara itu, manajer perlu memahami berbagai hal, seperti kesempatan yang setara, langkah-langkah alternatif, kesehatan dan keselamatan kerja, penanganan keluhan, serta hubungan dengan tenaga kerja.
- 10) Menumbuhkan komitmen karyawan dapat dilakukan melalui berbagai cara untuk meningkatkan loyalitas dan keterikatan mereka terhadap organisasi, merujuk pada beberapa hal yakni:²⁸
- a) *Make it Charismatic*
Jadikan visi dan misi organisasi sebagai landasan yang kuat dan inspiratif, sehingga dapat menjadi pedoman bagi setiap karyawan dalam bersikap, berperilaku, dan bertindak.²⁹
 - b) *Build the tradition*
Setiap hal positif dalam organisasi harus dijadikan tradisi yang terus dipertahankan dan dilestarikan oleh generasi selanjutnya.³⁰
 - c) *Have comprehensive grievance procedures*

²⁸ Hendrayadi Universitas Pamulang, “Kepemimpinan Kharismatik Kiai Dalam Implementasi Nilai-Nilai Pendidikan Pesantren,” *Journal of Science and Social Research* 4307, no. 3 (2023): 620–31, <http://jurnal.goretanpena.com/index.php/JSSR>.

²⁹ Amelia Nurhasnida Lubis, “Hubungan Antara Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well-Being) Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Indosat Medan,” no. July (2016): 1–23.

³⁰ Zon Saroha Ritonga, “Analisis Hubungan Komitmen Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Staf Universitas Nahdlatul Ulama Sumatera Utara (UNUSU),” *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal* 1, no. 1 (2022): 45–51.

Jika terdapat keluhan atau komplain, baik dari pihak eksternal maupun internal organisasi, maka perlu adanya prosedur yang efektif untuk menangani dan menyelesaikan keluhan tersebut secara menyeluruh.³¹

d) *Provide extensive two-way communications*

Bangun komunikasi dua arah dalam organisasi dengan tetap menghargai setiap karyawan tanpa merendahkan bawahan.³²

e) *Create a sense of community*

Seluruh elemen dalam organisasi dalam sebuah kesatuan yang mengedepankan nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, dan saling berbagi.³³

f) *Build value-based homogeneity*

Menanamkan nilai-nilai yang berlandaskan kesetaraan, di mana setiap anggota memiliki peluang yang sama. Misalnya, dalam proses promosi, penilaian didasarkan pada kompetensi, keterampilan, minat, motivasi, serta kinerja, tanpa adanya diskriminasi.³⁴

g) *Share and share alike*

Organisasi menetapkan kebijakan yang memastikan perbedaan antara karyawan dari level terbawah hingga tertinggi tidak terlalu mencolok, baik dalam hal kompensasi, gaya hidup, maupun

³¹ Pamulang, “Kepemimpinan Kharismatik Kiai Dalam Implementasi Nilai-Nilai Pendidikan Pesantren.”

³² Jurnal D A R El-falah et al., “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi” 1, no. 2(2022): 1–11.

³³ Pamulang, “Kepemimpinan Kharismatik Kiai Dalam Implementasi Nilai-Nilai Pendidikan Pesantren.”

³⁴ Bilson Pandiangan, “Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT EDP Multi Medan,” *Jurnal Mutiara Manajemen* 2, no. 1 (2017): 118–28, <http://e-journal.sari-mutiara.ac.id/index.php/JMM/article/view/382>.

penampilan fisik.³⁵

- h) *Emphasize baruraising, cross-utilization, and teamwork*

Setiap anggota organisasi harus bekerja sama, saling berbagi, memberikan manfaat, dan memperoleh kesempatan yang setara. Sebagai contoh, perlu diterapkan sistem rotasi, di mana individu yang bertugas di posisi dengan lebih banyak keuntungan (tempat basah) juga ditempatkan di posisi yang lebih menantang (tempat kering). Seluruh anggota merupakan bagian dari satu tim yang harus berkontribusi secara optimal demi kesuksesan organisasi.³⁶

- i) *Get together*

Selenggarakan kegiatan yang melibatkan seluruh anggota organisasi untuk mempererat kebersamaan. Misalnya, mengadakan acara rekreasi bersama keluarga, kompetisi olahraga, atau kegiatan seni yang melibatkan semua karyawan.³⁷

- j) *Support employee development*

Karyawan akan lebih berkomitmen terhadap organisasi apabila mereka melihat adanya peluang pengembangan karier jangka panjang yang jelas.³⁸

³⁵ Elondri Elondri, “Pengaruh Iklim Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pasaman Barat,” *Jurnal Apresiasi Ekonomi* 8, no. 3 (2020): 442–53, <https://doi.org/10.31846/jae.v8i3.303>.

³⁶ Pengaruh Kepuasan Kerja et al., “Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Cv. Decorus Kabupaten Temanggung,” 2020.

³⁷ Ilmu Manajemen, “(Diajukan: Juni 2023; Direview: Juni 2023; Diterbitkan: Juni 2023)” 1, no. 2 (2023).

³⁸ Endah Mujiasih, “Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan,” *Jurnal Psikologi Undip* 14, no. 1 (2021): 40–51, <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>.

k) *Commit to actualizing*

Setiap individu diberikan peluang yang setara untuk mengembangkan potensi diri secara optimal dalam organisasi.³⁹

l) *Provide first-year job challenge*

Setiap karyawan bergabung dengan organisasi membawa impian, harapan, dan kebutuhannya.

Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dukungan nyata untuk membantu mereka mengembangkan potensi dan mewujudkan impian mereka. Jika sejak awal karyawan memiliki persepsi positif terhadap organisasi, maka mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi di tahap-tahap selanjutnya.⁴⁰

m) *Enrich and empower*

Buatlah lingkungan kerja yang dinamis agar karyawan tidak terjebak dalam rutinitas yang monoton, karena hal tersebut dapat menimbulkan kebosanan dan menurunkan kinerja. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan rotasi kerja, memberikan tantangan baru melalui tugas tambahan, serta menambah tanggung jawab dan wewenang yang sesuai.⁴¹

n) *Promote from within*

Jika terdapat lowongan jabatan, sebaiknya peluang pertama diberikan kepada karyawan

³⁹ Erlisia Ungusari, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Four Sessions and Resort by Sheraton,” 151 (2015): 10–17.

⁴⁰ Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*, 2021.

⁴¹ Pengaruh Budaya Kualitas et al., “Edition, Prentice Hall Dwisektiono, 2021. Pengaruh Ketidakamanan Kerja Terhadap Kepercayaan Pada Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepercayaan Pada,” 2021.

internal sebelum merekrut tenaga kerja dari luar perusahaan.⁴²

o) *Provide developmental activities*

Jika organisasi menetapkan kebijakan untuk memprioritaskan perekrutan karyawan internal, hal ini akan mendorong mereka untuk terus berkembang, baik dalam aspek pribadi maupun karier.⁴³

p) *The question of employee security*

Ketika karyawan merasa aman, baik secara fisik maupun psikologis, komitmen terhadap organisasi akan tumbuh secara alami. Contohnya, rasa aman dapat muncul ketika perusahaan memiliki kebijakan yang menjamin kesempatan bekerja selama usia produktif, sehingga karyawan tidak khawatir terhadap kemungkinan pemutusan hubungan kerja.⁴⁴

q) *Commit to people-first values*

Menumbuhkan komitmen anggota organisasi adalah proses jangka panjang yang tidak dapat dicapai secara instan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perlakuan yang tepat sejak awal karyawan bergabung. Dengan cara ini, karyawan akan membangun persepsi positif terhadap organisasi.⁴⁵

⁴² El-Falah Et Al., “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi.”

⁴³ M A Hege, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Pegawai Dinas Kepemudaan Dan Olahraga Provinsi NTT,” *Jurnal Administrasi Terapan* 3, no. 1 (2024): 46–54, <https://ejournal.polnam.ac.id/index.php/JAT/article/view/2354%0Ahttps://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JAT/article/download/2354/1090>.

⁴⁴ P Pulung Puryana and Resa Restianingsih, “Analisis Komitmen Karyawan Di Melati Baby,” *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)* 6681, no. 2 (2019): 845–55, <https://doi.org/10.55916/frima.v0i2.112>.

⁴⁵ Lubis, “Hubungan Antara Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well-Being) Dengan

r) *Put in writing*

Informasi mengenai kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, dan strategi organisasi sebaiknya disusun dalam bentuk tertulis, bukan hanya disampaikan secara lisan.⁴⁶

s) *Hire “right-kind”*

Jika seorang pemimpin ingin menanamkan nilai-nilai, budaya, aturan, dan disiplin kepada bawahannya, sebaiknya ia menunjukkan keteladanan melalui sikap dan perilaku sehari-hari.⁴⁷

t) *Walk the talk*

Tindakan memiliki dampak yang lebih kuat dibandingkan sekadar ucapan. Jika seorang pemimpin ingin karyawannya melakukan sesuatu, maka ia harus memulainya dengan tindakan nyata, bukan hanya berbicara.⁴⁸

2. Kemampuan Bahasa Asing

kemampuan bahasa asing yang melibatkan enam aspek yang relevan di lingkungan Pondok Pesantren Modern, teori yang cocok dan paling relevan adalah Teori Pembelajaran Bahasa dari Stephen Krashen, Krashen terkenal dengan lima hipotesisnya dalam pembelajaran bahasa, yang relevan dengan program CLI:⁴⁹

a. Hipotesis Pemerolehan-Pembelajaran (*Acquisition-Learning Hypothesis*):

Stephen Krashen dalam hipotesisnya membedakan dua cara

Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Indosat Medan.”

⁴⁶ Lubis.

⁴⁷ Hege, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Pegawai Dinas Kepemudaan Dan Olahraga Provinsi NTT.”

⁴⁸ Dkk. Siti Julaiha, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi Dalam Pondok Pesantren*, ed. Zaedun Na'im (Bandung, Jawa Barat: CV. Media Sains Indonesia, 2022).

⁴⁹ Stephen D. Krashen, *Principles and Practice in Second Language Acquisition* (Oxford: Pergamon Press, 1982).

utama dalam mempelajari bahasa, yaitu pemerolehan (*acquisition*) dan pembelajaran (*learning*).

1) Pemerolehan (*acquisition*):

Merupakan proses alami yang berlangsung tanpa disadari, serupa dengan cara anak-anak belajar bahasa ibu. Di lingkungan CLI, santri memperoleh kemampuan bahasa melalui aktivitas sehari-hari yang berlangsung secara alami, seperti berinteraksi dengan teman, ustaz, dan staf dalam bahasa Arab dan Inggris.

Contohnya, santri sering terlibat dalam percakapan saat maka atau bermain olahraga, yang memberikan mereka peluang untuk menyerap bahasa tanpa harus terlalu memperhatikan aturan tata bahasa.

2) pembelajaran (*learning*):

Proses yang lebih terstruktur dan disengaja, di mana santri secara formal mempelajari aspek-aspek bahasa seperti tata bahasa, kosa kata, dan struktur kalimat. Pembelajaran ini berlangsung di kelas formal, di mana mereka mempelajari aturan secara mendalam, seperti dalam sesi pelatihan khusus tentang konjugasi kata kerja dalam bahasa Arab.

Dalam program CLI, kombinasi antara pemerolehan dan pembelajaran menciptakan keseimbangan yang ideal. Pemerolehan memungkinkan santri untuk menggunakan bahasa dengan spontanitas dan alami, sementara pembelajaran memberikan pemahaman teoritis yang mendalam untuk mendukung penggunaan bahasa dalam berbagai konteks, baik formal maupun informal.

b. Hipotesis Monitor (Monitor Hypothesis):

Hipotesis Monitor menyatakan bahwa pembelajaran bahasa berfungsi sebagai "monitor" atau alat pengontrol yang digunakan untuk mengoreksi kesalahan dan meningkatkan akurasi dalam

penggunaan bahasa. Dalam konteks CLI, peran monitor sangat penting, terutama dalam kegiatan seperti muhadharah (latihan pidato) dan lomba debat bahasa asing.

Sebelum tampil di hadapan umum, santri biasanya menyusun pidato atau argumen dengan cermat, memanfaatkan pengetahuan tata bahasa yang telah mereka pelajari di kelas. Dalam hal ini, pembelajaran formal menjadi alat monitor yang membantu mereka menghindari kesalahan. Pengurus CLI juga memberikan koreksi dan umpan balik selama sesi latihan atau setelah kegiatan selesai.

Misalnya, jika santri menggunakan *tense* yang salah dalam bahasa Inggris atau membuat kesalahan struktur kalimat dalam bahasa Arab, pengurus CLI akan memberikan penjelasan dan pemberian secara rinci. Hipotesis ini menekankan bahwa monitor sangat bermanfaat dalam situasi yang membutuhkan ketepatan bahasa, seperti penulisan esai, pidato formal, atau debat. Dengan bimbingan pengurus CLI, santri dapat meningkatkan akurasi bahasa mereka sekaligus membangun kepercayaan diri dalam penggunaannya.

c. Hipotesis Masukan (*Input Hypothesis*)

Menurut Krashen, pemerolehan bahasa yang efektif terjadi ketika seseorang menerima masukan yang dapat dimengerti (*comprehensible input*) yang sedikit di atas tingkat kemampuan mereka saat ini, yang dikenal dengan konsep $i+1$.

Dalam konteks CLI, prinsip ini diterapkan melalui berbagai program yang dirancang untuk memberikan masukan yang relevan dan menantang. Salah satu contohnya adalah pemutaran video edukasi dan ceramah dalam bahasa Arab dan Inggris. Materi yang disajikan disesuaikan dengan tingkat pemahaman santri tidak terlalu mudah sehingga membosankan, tetapi juga tidak terlalu sulit sehingga membuat frustrasi.

Selain itu, CLI menyediakan bahan bacaan bertingkat, seperti artikel sederhana untuk santri pemula dan jurnal ilmiah untuk santri tingkat lanjut. Interaksi langsung juga menjadi bagian penting, di mana melalui kegiatan debat atau diskusi kelompok, santri mendapatkan masukan dari teman-teman yang lebih mahir atau pengurus CLI. Pendekatan ini memungkinkan setiap santri menerima masukan yang mendukung perkembangan kemampuan bahasa mereka secara optimal.

d. Hipotesis Filter Afektif (*Affective Filter Hypothesis*):

Faktor emosional seperti motivasi, rasa percaya diri, dan tingkat kecemasan memainkan peran penting dalam pembelajaran bahasa, sebagaimana dijelaskan dalam Hipotesis Filter Afektif. Ketika santri merasa cemas atau kurang percaya diri, mereka cenderung memiliki filter afektif yang tinggi, yang dapat menghambat kemampuan mereka dalam mempelajari bahasa.

Sebaliknya, lingkungan yang mendukung dapat menurunkan filter afektif tersebut, sehingga pemerolehan bahasa menjadi lebih efektif. Untuk menciptakan lingkungan yang mendukung ini, CLI menerapkan berbagai program, seperti pemberian penghargaan berupa sertifikat atau hadiah kepada santri berprestasi dalam kegiatan berbahasa, seperti debat atau kompetisi menulis, guna meningkatkan motivasi mereka. Selain itu, diskusi kelompok kecil dirancang untuk membuat santri merasa lebih nyaman berbicara tanpa takut dihakimi.

Pendekatan ini diperkuat dengan penguatan positif dari pengurus CLI. Dalam sebuah wawancara, seorang pengurus CLI menyatakan, "Kami selalu memastikan bahwa setiap santri merasa didukung, bahkan jika mereka melakukan kesalahan. Kami tidak hanya mengoreksi, tetapi juga memberikan dorongan agar mereka percaya diri untuk mencoba lagi." Dengan

pendekatan ini, tingkat kecemasan santri menurun, suasana belajar menjadi kondusif, dan filter afektif yang rendah memungkinkan pemerolehan bahasa berjalan lebih optimal.

e. Hipotesis Tatanan Alamiah (*Natural Order Hypothesis*):

Hipotesis ini menyatakan bahwa aturan-aturan bahasa dipelajari dalam urutan yang dapat diprediksi, terlepas dari bagaimana bahasa diajarkan. Misalnya, santri mungkin terlebih dahulu mempelajari kosa kata dasar sebelum mempelajari tata bahasa yang kompleks. CLI memanfaatkan prinsip ini dengan merancang program yang sesuai dengan urutan pembelajaran alami:

- 1) Tahap awal: Santri diajarkan kosa kata tematik sederhana, seperti nama benda, warna, dan aktivitas sehari-hari.
- 2) Tahap menengah: Fokus pembelajaran bergeser ke struktur kalimat dasar, seperti kalimat sederhana dan penggunaan tense.
- 3) Tahap lanjutan: Santri diajarkan tata bahasa yang lebih kompleks, seperti struktur pasif, idiom, atau konjugasi kata kerja tingkat lanjut.

Pendekatan ini memastikan bahwa santri dapat mengembangkan kemampuan bahasa mereka secara bertahap dan sistematis, sesuai dengan tatanan alamiah yang diusulkan oleh Krashen.

Penerapan lima hipotesis Krashen dalam program CLI tidak dilakukan secara terpisah, melainkan saling terintegrasi dalam setiap aspek kegiatan pembelajaran bahasa. Proses pemerolehan bahasa berjalan berdampingan dengan pembelajaran formal, didukung oleh suasana yang menurunkan filter afektif dan meningkatkan motivasi santri. Masukan bahasa yang diberikan pun dirancang secara bertahap, sesuai dengan tatanan alamiah perkembangan bahasa yang disampaikan Krashen. Dengan adanya sistem umpan balik, pemantauan, serta latihan-latihan yang dirancang secara kontekstual dan

komunikatif, kelima hipotesis tersebut tidak hanya menjadi landasan teoritis, tetapi juga benar-benar diimplementasikan dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Hal ini membuat pendekatan pembelajaran bahasa di CLI bersifat menyeluruh, relevan, dan responsif terhadap kebutuhan perkembangan bahasa santri.

Dengan menerapkan kelima hipotesis ini, program CLI di Pondok Pesantren Modern mampu menciptakan lingkungan pembelajaran bahasa yang holistik. Santri tidak hanya memperoleh kemampuan berbahasa secara alami, tetapi juga memiliki kepercayaan diri dan wawasan budaya yang relevan untuk bersaing di era global.

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (field research) dengan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk menggambarkan berbagai aspek yang menjadi fokus kajian penulis. Metode yang digunakan berupaya menganalisis dan menjelaskan solusi atas permasalahan yang sedang terjadi berdasarkan data yang diperoleh. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan temuan yang valid serta memastikan keaslian data yang disajikan secara akurat sebagai hasil penelitian⁵⁰ yaitu manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui *Central Language Improvement* di pondok pesantren al-istiqamah Ngatabaru.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru, Sulawesi Tengah. Penelitian ini dilakukan selama 2 bulan, terhitung pada bulan Oktober s/d bulan Desember 2024. Dalam penelitian yang dilakukan yaitu dengan mengumpulkan data, menganalisis dan menuliskan laporan yang didapatkan dilapangan.

⁵⁰ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Ilmiah, Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta), 9 ed., 39, 2019.

3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini melibatkan beberapa pihak yang terlibat yaitu: Pimpinan Pondok, Direktur Pondok, Pembimbing, Ketua Organisasi (OPPM), Bagian Bahasa dan peserta didik di Pondok Pesantren Al-Istiqamah Ngatabaru.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi ini akan dilakukan di Pondok Pesantren Al-Istiqamah Ngatabaru. Observasi ini juga untuk mengetahui manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui CLI di Pesantren tersebut. Observasi dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu dengan pengamatan partisipan, pengamatan non partisipan, pengamatan terstruktur, dan atau pengamatan tidak terstruktur.⁵¹

Observasi dilakukan dengan pengamatan non-partisipan di mana peneliti hanya mengamati tanpa ikut serta. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang lebih objektif dan bebas dari pengaruh subjektivitas yang dapat muncul jika peneliti ikut serta dalam aktivitas yang diamati. Dalam konteks penelitian ini, metode pengamatan non-partisipan diterapkan untuk memahami dinamika pengelolaan program *Central Language Improvement* (CLI) tanpa mengintervensi jalannya program atau perilaku subjek yang diamati.

Metode ini memungkinkan peneliti untuk fokus pada detil penting, seperti pola komunikasi, efektivitas implementasi program, dan kendala yang muncul, tanpa risiko mengganggu alur kegiatan yang sedang berlangsung. Hal ini menjadikan pengamatan non-partisipan sebagai pendekatan yang valid dan relevan, terutama dalam penelitian yang bertujuan memahami proses pengelolaan atau

⁵¹ Sugiyono, dalam *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta,), 2 ed., 1, 2017.

perilaku dalam suatu sistem tertentu.

b. Wawancara

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif lebih berfokus pada wawancara, khususnya wawancara mendalam (*delphi interview*). Teknik ini merupakan metode yang umum digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memperoleh data dan informasi. Wawancara berperan penting dalam menggali informasi secara mendalam, tidak hanya sebatas apa yang diketahui dan dialami oleh subjek penelitian, tetapi juga perspektif mereka terhadap suatu fenomena. Dalam penelitian ini, informan yang terlibat meliputi kepala sekolah, guru bagian bahasa, pengurus CLI, serta peserta didik. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk memahami dan mengeksplorasi pandangan mereka mengenai manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui CLI. Untuk melihat hal tersebut maka peneliti memilih beberapa informan yang dijadikan objek penelitian untuk menggali beberapa informasi. Berikut tabel informan:

Tabel 1.1
Daftar Nama Informan

No	Nama	Jabatan	Tanggal Penelitian
1	KH. Moh Arif Siraj L.c	Pimpinan Pondok	15 November 2024
2	Syahdan Ghafur M.Pd	Direktur Pondok	15 November 2024
3	Megaria Adelia Nasir, M.Pd	Pembimbing Bagian Bahasa	20 Desember 2024
4	Tenriwali Zalsabila, S.Pd	Pembimbing Bagian Bahasa	20 Desember 2024

5	Ainun Jariyah, S.Pd	Pembimbing Bagian Bahasa	20 Desember 2024
6	Aliyah Hijriani	Ketua Organisasi Pelajar Pondok Pesantren Modern (OPPM)	20 Desember 2024
7	Adinda Lestari	Ketua Bagian Bahasa	22 Desember 2024
8	Febi Anggraini	Bagian Bahasa	23 Desember 2024

c. Dokumentasi

Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan teknik dokumentasi. Teknik ini dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen dan data yang relevan sebagai pendukung dalam memperkuat temuan penelitian.⁵² Menurut Sugiyono, dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui catatan tertulis, gambar, atau karya monumental seseorang yang dapat memberikan informasi penting terkait penelitian.⁵³

Teknik dokumentasi juga mencakup berbagai kegiatan lain yang relevan dengan pengembangan keterampilan bahasa asing di pondok pesantren. Selain mendokumentasikan website dan foto-foto kegiatan, penulis juga mengumpulkan dokumen berupa jadwal kegiatan harian, panduan penggunaan *language area*, silabus atau kurikulum pelajaran bahasa asing, serta catatan evaluasi kemampuan bahasa santri. Kegiatan dokumentasi ini juga mencakup rekaman video dari acara-acara yang melibatkan penggunaan bahasa asing, seperti lomba debat bahasa Arab dan Inggris, storytelling, dan pidato mingguan.

⁵² Burhan Bungin, dalam *Penelitian Kualitatif Komunikatif, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu social lainnya*. (Jakarta: Kencanan), 1 ed., 2, 2008, 130–31.

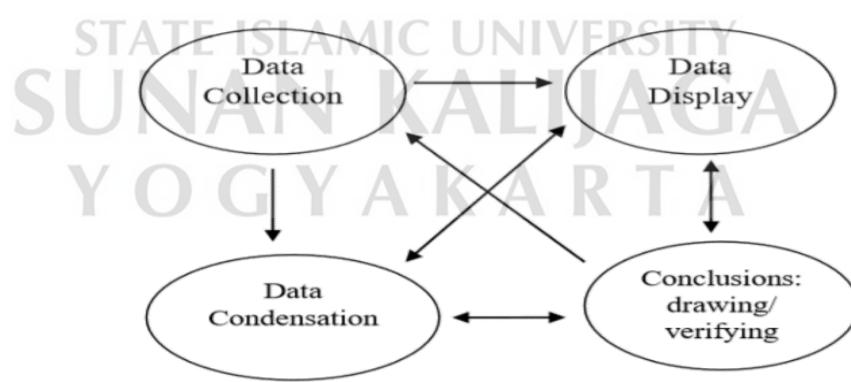
⁵³ Umu Rosyidah et al., *Analisis Data Penelitian Manajemen*, Universitas Wisnuwardhana Malang Press, 2021.

Selain itu, penulis mendokumentasikan pelaksanaan pelatihan khusus bagi pengurus CLI, termasuk modul pelatihan, materi yang disampaikan, dan daftar peserta pelatihan. Dokumen lain yang relevan mencakup laporan tahunan program CLI, data keikutsertaan santri dalam kompetisi bahasa tingkat lokal maupun nasional, serta dokumentasi penghargaan atau sertifikat yang diraih santri dalam bidang bahasa.

Berbagai dokumen administratif seperti daftar hadir kelas bahasa, laporan evaluasi mingguan CLI, dan surat-menyurat resmi yang menggunakan bahasa asing juga dikumpulkan sebagai bahan pembuktian. Semua data ini memberikan gambaran yang lebih lengkap dan terstruktur tentang implementasi program bahasa asing di pondok pesantren, sehingga mendukung analisis yang lebih mendalam dan akurat dalam penelitian ini.⁵⁴

5. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan *interactive model* dari Miles, Huberman, dan Saldana. Teknik analisis ini meliputi kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).⁵⁵



Gambar 1.1 Analisis Data Miles, Huberman, dan Saldana

⁵⁴ Ngatabaru, ‘Miss Language’, Ajang Peningkatan Bahasa Arab Dan Inggris Santriwati Ngatabaru.”

⁵⁵ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4. ed (Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2020).

Adapun langkah-langkah dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Kondensasi Data (*data condensation*)

Dalam kondensasi data, merujuk pada proses pemilihan (*Selecting*), pengerucutan (*Focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*Transforming*).⁵⁶ Adapun beberapa maksud dari proses tersebut antara lain:

- a. Pemilihan (*selecting*)

Pemilihan yang dimaksudkan adalah bagaimana peneliti harus bertindak selektif, yang mana dalam hal tersebut peneliti berusaha untuk menentukan dimensi, hubungan mana yang lebih bermakna, juga konsekuensinya serta informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.

- b. Pengerucutan (*focusing*)

Dalam proses pengerucutan data sendiri merupakan bentuk daripada pra analisis. Pada tahap ini, peneliti akan memfokuskan data sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian dalam thesis ini terkait dengan bagaimana proses penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui CLI di pondok pesantren modern al-istiqamah ngatabaru. Data yang tidak berhubungan dengan rumusan masalah dalam penelitian ini tidak akan digunakan sebagai data penelitian.

⁵⁶ Sugiyono, *Metode...*, hlm. 330.

c. Peringkasan (*abstracting*)

Pada tahap ini, peneliti berupaya merangkum inti penelitian, proses yang berlangsung, serta pertanyaan-pertanyaan yang perlu dipertahankan dalam kajian. Data yang telah dikumpulkan hingga tahap *Focusing* akan dievaluasi, terutama dalam hal kualitas dan kecukupannya. Jika data yang diperoleh mengenai manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui CLI di pondok pesantren modern al-istiqamah Ngatabaru dinilai sudah memadai, maka data tersebut akan digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

d. Penyederhanaan (*simplifying*) dan transformasi data (*transforming*)

Data yang telah melewati beberapa tahapan hingga mencapai tahap abstraksi selanjutnya akan disederhanakan dan diubah dalam berbagai bentuk. Proses ini dapat dilakukan melalui ringkasan atau uraian singkat, pengelompokan data ke dalam pola yang lebih luas, serta metode lainnya.⁵⁷

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Data kualitatif sering disajikan dalam bentuk naratif.

Model penyajian data adalah representasi informasi yang terstruktur dengan pilihan bagi peneliti untuk keluar dan mengambil tindakan ketika merumuskan analisis objek penelitian. Melihat data memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan pekerjaan lebih lanjut berdasarkan apa yang telah dicapai.

⁵⁷ Milles Mathew B, A. Michelle Huberman, and Johny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. (USA: Sage Publications, 2014).

Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji kekayaan data dari pihak-pihak, serta situasi sosial yang memungkinkan diperolehnya data tersebut. Para peneliti mengumpulkan data terkait manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui CLI di Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru, dalam bentuk catatan, wawancara dan documenter.⁵⁸ Dari data yang terkumpul, peneliti menyeleksi dan menyaring data yang dianggapnya penting. Proses reduksi data ini dimaksudkan untuk mencegah peneliti memanfaatkan keadaan selain penelitian terhadap manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui CLI di Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru.

3. Kesimpulan

Kesimpulan (*Conclusion drawing*) merupakan tahap ketiga dalam analisis data kualitatif setelah proses pengolahan dan peringkasan data. Kesimpulan awal yang dihasilkan masih bersifat sementara dan dapat mengalami perubahan, kecuali jika ditemukan bukti kuat yang mendukungnya pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun, apabila kesimpulan awal tersebut didukung oleh bukti yang meyakinkan, maka kesimpulan yang diambil menjadi kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan.⁵⁹

Dalam penelitian ini, setelah data dikumpulkan, direduksi, dan disajikan secara sistematis, barulah peneliti menarik kesimpulan. Peneliti juga melakukan pemeriksaan terhadap data observasi lapangan, wawancara, serta dokumentasi, kemudian membandingkan hasil-hasil tersebut

⁵⁸ Sugiyono, *Metode...*, hlm. 341.

⁵⁹ Sugiyono, *Metode...*, hlm. 345.

untuk memperoleh data yang lebih akurat dan bermakna. Kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa temuan baru, khususnya terkait manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui CLI di Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru.

6. Uji Keabsahan Data

Data yang sudah diperoleh selama proses observasi, wawancara dan dokumentasi perlu diujikan kreadibilitasnya. Untuk memastikan bahwa data yang digunakan sebagai sumber penelitian merupakan data yang valid, maka penulis perlu melakukan proses triangulasi sebagai uji keabsahan data. Peneliti memakai Triangulasi Sumber dalam penelitian ini.⁶⁰ Pada proses ini bentuk Keabsahan data akan ditingkatkan dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber yang ada, hal ini sering ada dalam penelitian kualitatif seperti adanya observasi, wawancara, dan juga dokumentasi. Kedua menggunakan triangulasi teknik Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap fenomena yang diteliti, sekaligus meminimalkan bias yang mungkin terjadi jika hanya menggunakan satu teknik. Dengan demikian, triangulasi teknik menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas data dalam penelitian kualitatif.

⁶⁰ Dedi Susanto, Risnita, and M. Syahran Jailani, “Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah,” *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 1, no. 1 (2023): 53–61, <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>.

H. Sistematika Pembahasan

Dalam proses penelitian ini terdiri dari Empat bab yang mana kemudian menjelaskan tentang manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri melalui CLI di Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru yaitu:

Bab I Pendahuluan

Pada awal chapter akan memaparkan hal-hal yang berkaitan dengan *background* dari penelitian ini. Seperti gambaran masalah yang ada dan kesenjangan yang ditemukan di lapangan, dan urgensi dari penelitian ini bahwa mampu memberikan *point of view* baru mengenai kondisi lapangan. Setelah pemaparan latar belakang, akan ditemukan hal atau permasalahan yang perlu dikritisi dan dianalisis lebih jauh, dan tujuan dan manfaat penulisan. Dalam bab ini juga akan memuat kajian pustaka, yang bertujuan untuk memberikan pengeasan dalam posisi, originalitas dan urgensi dari penelitian ini. Selain itu, akan memajian teori sebagai bahan acuan penegasan istilah dan variable yang digunakan dalam kajian ini, metode penelitian, dan sistematika pembahasan mengenai topik penelitian.

Bab II Gambaran Umum

Pada bab II akan menyajikan gambaran umum mengenai sejarah singkat pondok pesantren, visi dan misi, penjelasan tentang *Central Language Improvement* (CLI).

Bab III Hasil Dan Pembahasan

Bab III Dalam bab ini, peneliti akan menguraikan temuan-temuan penelitian terkait dengan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam implementasi *Central Language Improvement* (CLI) untuk meningkatkan kemampuan bahasa asing santri. Selain itu, bab ini juga akan menganalisis faktor-faktor kunci yang berperan dalam keberhasilan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), yang sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan.

Bab IV Penutup

Bagian IV merupakan akhir dari sebuah laporan penelitian yang meliputi kesimpulan, saran, dan rekomendasi yang dapat dijadikan referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya. Pada bagian selanjutnya adalah daftar pustaka dan lampiran-lampiran sebagai dokumentasi yang diperoleh saat melakukan penelitian serta hal-hal yang lainnya yang telah dijelaskan dalam pedoman penulisan tesis yang dikeluarkan oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Pondok Modern, khususnya melalui *Central Language Improvement* (CLI), memainkan peran krusial dalam meningkatkan kemampuan bahasa asing santri. Salah satu bentuk nyata dari peran ini adalah sistem disiplin berbahasa yang diterapkan secara ketat di lingkungan pondok. Santri diwajibkan untuk berkomunikasi dalam bahasa Arab dan Inggris dalam kehidupan sehari-hari, baik di asrama, kelas, maupun dalam kegiatan ekstrakurikuler. Untuk memastikan efektivitas program ini, pengurus CLI dipilih melalui seleksi ketat berdasarkan kompetensi bahasa, kedisiplinan, dan kepemimpinan mereka. Contohnya, santri kelas lima yang aktif dalam muhadharah (latihan pidato), debat bahasa, atau aktif dalam kegiatan terjemahan sering kali menjadi kandidat utama untuk menjadi pengurus CLI.

Selain itu, CLI juga menerapkan metode evaluasi yang berkelanjutan dengan mengadakan program seperti ujian lisan mingguan, lomba debat rutin, serta pembinaan langsung dari guru-guru senior yang berpengalaman dalam pengajaran bahasa asing. Salah satu realitas yang menunjukkan efektivitas sistem ini adalah meningkatnya jumlah santri yang mampu berbicara dengan lancar dalam bahasa asing saat mengikuti kegiatan lomba. Tidak hanya itu, CLI juga mendorong santri yang telah menguasai bahasa untuk membimbing junior mereka, menciptakan lingkungan belajar yang aktif dan berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen SDM yang diterapkan dalam CLI tidak hanya menghasilkan santri yang fasih berbahasa asing, tetapi juga membentuk generasi yang memiliki keterampilan kepemimpinan dan kesiapan untuk berkontribusi dalam dunia global.

Peningkatan kemampuan bahasa asing santri di Pondok Modern didukung oleh strategi pembelajaran yang berbasis pada pendekatan naturalistik dan sistematis. Salah satu contohnya adalah penerapan *language area*, di mana santri diwajibkan untuk menggunakan bahasa Arab dan Inggris dalam komunikasi sehari-hari, baik di lingkungan kelas, asrama, maupun dalam interaksi dengan sesama santri dan ustaz. Pendekatan ini menciptakan lingkungan belajar yang imersif sehingga santri terbiasa dengan penggunaan bahasa asing dalam kehidupan sehari-hari secara alami.

Selain itu, pembelajaran berbasis praktik menjadi bagian integral dalam sistem CLI. Kegiatan seperti muhadharah (latihan pidato mingguan) mewajibkan santri untuk berbicara di depan umum menggunakan bahasa Arab atau Inggris dengan tema yang telah ditentukan. Debat bahasa asing juga rutin dilaksanakan, di mana santri diajak untuk mengasah keterampilan berpikir kritis dan menyusun argumen dalam bahasa asing. Kegiatan berbasis imersi lainnya meliputi *storytelling*, di mana santri menceritakan kembali kisah atau artikel yang telah mereka baca, serta *daily conversation practice*, yang dilakukan di lingkungan pesantren, seperti saat makan bersama atau dalam diskusi kelompok kecil.

Sistem penghargaan yang diterapkan di pondok juga menjadi faktor utama dalam meningkatkan motivasi santri untuk terus belajar dan mengasah kemampuan mereka. Misalnya, santri yang menunjukkan peningkatan signifikan dalam penguasaan bahasa akan diberikan penghargaan berupa sertifikat, kenaikan jabatan dalam organisasi bahasa, atau kesempatan menjadi mentor bagi santri lain. Selain itu, apresiasi non-materi seperti puji dan teman sebaya, pengakuan dalam forum resmi, serta kesempatan untuk mewakili pesantren dalam kompetisi bahasa tingkat nasional juga menjadi motivasi bagi santri untuk terus berkembang.

Dengan kombinasi strategi ini, Pondok Modern berhasil menciptakan ekosistem pembelajaran bahasa asing yang tidak hanya efektif tetapi juga berkelanjutan. Santri tidak hanya memperoleh keterampilan linguistik, tetapi juga kepercayaan diri dalam menggunakan bahasa Arab dan Inggris secara aktif dalam berbagai situasi akademik maupun sosial.

Keberhasilan program *Central Language Improvement* (CLI) dalam meningkatkan kemampuan bahasa santri tidak terlepas dari sinergi antara manajemen SDM yang efektif, strategi pembelajaran yang adaptif, dan budaya penghargaan yang membangun motivasi. Di Pondok Modern, manajemen SDM diterapkan secara ketat melalui sistem rekrutmen pengurus CLI yang selektif, di mana hanya santri kelas 5 yang telah terbukti memiliki kemampuan bahasa yang baik serta keterampilan kepemimpinan yang tinggi yang dapat dipilih sebagai pengurus. Setiap pengurus mendapatkan pelatihan khusus sebelum mengemban tanggung jawab mereka, termasuk dalam aspek metodologi pengajaran bahasa, evaluasi santri, dan pengelolaan kegiatan berbahasa.

Strategi pembelajaran yang adaptif diterapkan melalui berbagai program berbasis praktik yang menyesuaikan dengan tingkat pemahaman santri. Kegiatan seperti debat bahasa asing, *storytelling*, *daily conversation practice*, serta latihan pidato mingguan (muhadharah) menjadi metode utama dalam meningkatkan kemampuan berbahasa santri secara aktif. Santri juga diberikan akses terhadap materi pembelajaran yang relevan, seperti artikel ilmiah berbahasa asing, jurnal internasional, serta video edukatif yang disesuaikan dengan tingkat kemampuan mereka. Selain itu, pendekatan *peer learning* diterapkan, di mana santri senior yang lebih mahir membimbing junior mereka dalam meningkatkan kemampuan bahasa, menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih kolaboratif dan efektif.

Budaya penghargaan juga menjadi faktor kunci dalam membangun motivasi santri untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan berbahasa. Di Pondok Modern, santri yang berprestasi dalam bidang bahasa mendapatkan penghargaan dalam bentuk sertifikat, piala, atau posisi strategis dalam organisasi pesantren, seperti menjadi Ketua CLI atau pengurus Language Advisory Council (LAC). Selain penghargaan materi, pengakuan non-materi seperti kesempatan mewakili pesantren dalam lomba debat bahasa tingkat nasional, rekomendasi untuk program beasiswa, atau puji dari para ustaz dan teman sebaya juga menjadi dorongan bagi santri untuk terus meningkatkan keterampilan mereka.

Program CLI tidak hanya mencetak santri yang unggul dalam penguasaan bahasa asing tetapi juga membentuk individu yang percaya diri, disiplin, dan siap bersaing dalam dunia global. Manajemen SDM yang diterapkan dalam CLI menjadi model yang dapat diadopsi dalam sistem pendidikan berbasis pesantren, sehingga dapat menghasilkan lulusan yang tidak hanya kompeten secara linguistik tetapi juga memiliki keterampilan kepemimpinan yang mumpuni untuk berkontribusi di masyarakat dan dunia profesional.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah saran dari penulis yang ditujukan kepada Pondok pesantren Al-Istiqamah Ngatabaru dan para peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan tema serupa.

1. Untuk Pondok

Peneliti menyarankan untuk lebih mengoptimalkan sistem rekrutmen pengurus *Central Language Improvement* (CLI) dengan memperluas kriteria seleksi yang mencakup tidak hanya kemampuan bahasa dan kepemimpinan, tetapi juga keterampilan komunikasi dan pengajaran. Selain itu, peningkatan pelatihan metodologi pengajaran bahasa asing

bagi pengurus CLI agar lebih terstruktur dan sesuai dengan perkembangan teknologi pendidikan dapat memperkuat proses pembelajaran. Pondok juga disarankan untuk meningkatkan akses terhadap materi pembelajaran yang lebih bervariasi, seperti penggunaan platform digital atau aplikasi bahasa asing, untuk mendukung kegiatan pembelajaran yang lebih interaktif dan modern. Program penghargaan yang diberikan kepada santri berprestasi perlu lebih dimaksimalkan dengan melibatkan aspek non-materi seperti pengakuan dalam bentuk kesempatan untuk mewakili pesantren dalam kompetisi internasional atau pengembangan karier di bidang bahasa.

2. Untuk Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian lebih mendalam mengenai pengaruh manajemen SDM dalam peningkatan kemampuan bahasa asing santri di berbagai pesantren lain dengan karakteristik yang berbeda. Penelitian ini dapat mencakup analisis komparatif antara pondok pesantren yang mengimplementasikan CLI dan yang tidak, serta menggali dampak jangka panjang program CLI terhadap penguasaan bahasa asing dan perkembangan kepemimpinan santri. Peneliti juga disarankan untuk melibatkan lebih banyak partisipan, seperti pengurus pesantren, guru bahasa, dan alumni, guna memperoleh perspektif yang lebih luas mengenai keberhasilan dan tantangan yang dihadapi dalam implementasi program CLI. Penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara budaya penghargaan dan motivasi belajar bahasa asing dapat memberikan insight yang berguna bagi pengembangan kebijakan pendidikan berbasis pesantren di masa depan.

C. Kata Penutup

Ucapan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala kenikmatan dan karunia yang diberikan-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan penulisan dan penyusunan tesis ini. Dimana dalam proses penyusunannya belum mencapai suatu kesempurnaan dan masih didapati kesalahan yang ada. Sehingga peneliti memohon untuk diberikan kritik dan saran untuk peneliti jadikan pembelajaran. Semoga dengan adanya penelitian ini dapat diambil kebermanfaatan bagi siapapun yang membacanya.



DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Yusuf, Gia Rizky, Farid Riadi, and Agus Siswanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar-Dasar MSDM.* jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
<https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=0lQdEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Pendekatan+ini+sejalan+dengan+pandangan+Gary+Dessler+yang+menekankan+bahwa+manajemen+SDM+strategis+tidak+hanya+berfokus+pada+perekutan+dan+pelatihan,+tetapi+juga+pada+pengembanga>.
- Aris, Andreas, and Eko Mulyono. “Analisis Kebutuhan Belajar Bahasa Inggris Mahasiswa Program Studi Pariwisata.” *Juparita: Jurnal Pariwisata Tawangmangu* 1, no. 1 (2023): 43–53. <https://doi.org/10.61696/juparita.v1i1.98>.
- Arta, Berli, Adhan Kholis, Rahayu Rahayu, Ulul Azmi, and Khusnul Harsul Lisan. “Looking for Insights: A Comparison of Secondary Education English Curricula in Indonesia and Estonia.” *Journal of Advanced Multidisciplinary Research* 4, no. 2 (2023): 76. <https://doi.org/10.30659/jamr.4.2.76-89>.
- Asiva Noor Rachmayani. “Kemahiran Berbicara Bahasa Arab Melalui Penciptaan Lingkungan Bahasa” 3 (2015): 6.
- Balai Pendidikan Pondok Pesantren Modern al-Istiqamah Ngatabaru. “Sejarah Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru,” 2024. <https://ngatabaru.com/sejarah>.
- Darwis, Maidar. “Kompetensi Lulusan (Out-Put) Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) Dalam Menghadapi Era Globalisasi.” *Jurnal FITRA* 1, no. 2 (2015): 1–10.
- Ega, K. “TREN, TANTANGAN, DAN PELUANG MASSIVE OPEN ONLINE COURSES (MOOCs) SEBAGAI PENDIDIKAN MASA DEPAN DALAM PEMBELAJARAN SAINS.” *Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta*, 2022, 2–5.
- El-falah, Jurnal D A R, Jurnal Ilmu, Ilmu Sosial, and D A N Humaniora. “FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI” 1, no. 2 (2022): 1–11.
- Elondri, Elondri. “Pengaruh Iklim Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen

- Organisasi Pada Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pasaman Barat.” *Jurnal Apresiasi Ekonomi* 8, no. 3 (2020): 442–53. <https://doi.org/10.31846/jae.v8i3.303>.
- Ginting, Rosalina, and Titik Haryati. “Kepemimpinan Dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan.” *Jurnal Ilmiah CIVIS II*, no. 2 (2012): 1–17.
- Hanafi, Mamduh. “Konsep Dasar Dan Perkembangan Teori Manajemen.” *Managemen* 1, no. 1 (2019): 66. <http://repository.ut.ac.id/4533/1/EKMA4116-M1.pdf>.
- Hari, Yulius, Darmanto, and Elisa Yanggah. “Tingkat Adopsi Inovasi Teknologi Sistemmm-Learning Dalam Pembelajaran Bahasamandarin Pada Tingkat SMA.” *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu*, no. 207 (2016): 220–29. https://unisbank.ac.id/ojs/index.php/sendi_u/article/view/4183/1197.
- Hege, M A. “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Pegawai Dinas Kepemudaan Dan Olahraga Provinsi NTT.” *Jurnal Administrasi Terapan* 3, no. 1 (2024): 46–54. <https://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JAT/article/view/2354%0Ahttps://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JAT/article/download/2354/1090>.
- Ichsan, Reza Nurul, Lukman Nasution, and Sarman Sinaga. *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Medan: Sentosa Deli Mandiri, 2021.
- Iskandar, Iskandar. “The Effect of Situational Leadership Behavior Organizational Culture and Human Resources Management Strategy on Education and Training Institution Productivity (Survey on Educational and Vocational Training Institutions in West Java Province).” *International Journal of Nusantara Islam* 1, no. 2 (2014): 1–8. <https://doi.org/10.15575/ijni.v1i2.21>.
- Kerja, Pengaruh Kepuasan, Lingkungan Kerja, D A N Komitmen, Organisasi Terhadap, and Organizational Citizenship. “Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Cv. Decorus Kabupaten Temanggung,” 2020.
- Krashen, Stephen D. *Principles and Practice in Second Language Acquisition*. Oxford: Pergamon Press, 1982.

Kualitas, Pengaruh Budaya, Nilai Etika, Perusahaan Pada, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Variabel Pemediasi, Karyawan Bagian, et al. “Edition, Prentice Hall Dwisektiono, 2010. Pengaruh Ketidakamanan Kerja Terhadap Kepercayaan Pada Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepercayaan Pada,” 2010.

Lathifah, Ummi. “MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK DALAM MENANAMKAN NILAI PANCA JIWA PESERTA DIDIK (Studi Di Pondok Modern Darussalam Gontor Putra 1 Ponorogo).” UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG, 2020.

Lubis, Amelia Nurhasnida. “Hubungan Antara Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well-Being) Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Indosat Medan,” no. July (2016): 1–23.

Manajemen, Ilmu. “(Diajukan: Juni 2023; Direview: Juni 2023; Diterbitkan: Juni 2023)” 1, no. 2 (2023).

Mawaddah, Risma. “EFEKTIVITAS METODE KOOPERATIF DALAM MENINGKATKAN KEMAMPUAN PESERTA DIDIK MENERJEMAHKAN BAHASA ARAB KE DALAM BAHASA INDONESIA DI PONDOK PESANTREN MODERN AL-ISTIQAMAH NGATABARU SIGI BIROMARU.” *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 53, no. 9 (2020): 1689–99. <https://learn-quantum.com/EDU/index.html%0Ahttp://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/245180/245180.pdf%0Ahttps://hdl.handle.net/20.500.12380/245180%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.003%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.gr.2017.08.001%0Aht>.

MC Umam. “Implementasi Bimbingan Karier Dengan Teknik Modeling Untuk Meningkatkan Kematangan Karier Siswa Kelas XII SMK Raden Umar Said Kudus,” no. April (2023): 46–67. https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=pendekatan+in+i+sejalan+dengan+teori+pembelajaran+sosial+Albert+Bandura%2C+yang+menyoroti+pentingnya+observasi+dan+interaksi+dalam+proses+pembelajaran+bahasa+asing.+Dalam+konteks+ini%2C+tugas+manajeme.

Mujiasih, Endah. “Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan.” *Jurnal Psikologi Undip* 14, no. 1 (2015): 40–51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>.

Mulia, Rizki Afri. *Penerapan Sumber Daya Manusia (Teori Dan Aplikasi Dalam Penerapan Kerja)*. Purbalingga, 2021.

Mustari, Mohamad, D Ph, M Taufiq Rahman, and D Ph. *Manajement Pendidikan. RajaGrafika Persada*, 2014.

Nasukah, Binti. "Urgensi Dan Prinsip Penerapan Pendekatan Institusi Pendidikan." *Jurnal Tarbiyatuna Volume 3* (2018): 51–81. <http://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/tarbiyatuna/article/view/3436%0Ahttp://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/tarbiyatuna/article/download/3436/2579>.

Ngatabaru, Balai Pendidikan Pondok Pesantren Modern al-Istiqamah. "Miss Language', Ajang Peningkatan Bahasa Arab Dan Inggris Santriwati Ngatabaru." 1 Maret, 2024. <https://ngatabaru.com/berita/melahirkan-da-iberprestasi-melalui-lomba-pidato-tiga-bahasa>.

Pamulang, Hendrayadi Universitas. "Kepemimpinan Kharismatik Kiai Dalam Implementasi Nilai-Nilai Pendidikan Pesantren." *Journal of Science and Social Research* 4307, no. 3 (2023): 620–31. <http://jurnal.goretanpena.com/index.php/JSSR>.

"Panca Jiwa Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru," n.d.

Pandiangan, Bilson. "Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT EDP Multi Medan." *Jurnal Mutiara Manajemen* 2, no. 1 (2017): 118–28. <http://e-journal.sari-mutiara.ac.id/index.php/JMM/article/view/382>.

Puryana, P Pulung, and Resa Restianingsih. "Analisis Komitmen Karyawan Di Melati Baby." *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)* 6681, no. 2 (2019): 845–55. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i2.112>.

Rasyidah, Fathinah. "Model Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Islam (Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Era Rasulullah)," n.d., 1–17. <http://etheses.uin-malang.ac.id/14449/1/14710027.pdf>.

Rifa'i, Moh. "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan." *Profit : Jurnal Kajian Ekonomi*

- Dan Perbankan Syariah* 3, no. 1 (2019): 30–44. <https://doi.org/10.33650/profit.v3i1.538>.
- Ritonga, Zon Saroha. “Analisis Hubungan Komitmen Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Staf Universitas Nahdlatul Ulama Sumatera Utara (UNUSU).” *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal* 1, no. 1 (2022): 45–51.
- Rivki, Muhammad, Adam Mukharil Bachtiar, Teknik Informatika, Fakultas Teknik, and Universitas Komputer Indonesia. “PERCEPATAN PENDIDIKAN KARAKTER DENGAN PENDIDIK BERKARAKTER,” no. 112 (n.d.).
- Rochmi, Fitri Damayanti. “Metadata, Citation and Similar Papers at Core.Ac.Uk 4.” *Донну* 5, no. December (2015): 118–38.
- Rosdianawati, Andi, Rusli Rusli, Saepudin Mashuri, and Sitti Nadirah. “Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Modern Al-Istiqamah Ngatabaru, Sulawesi Tengah.” *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2022): 26–36. <https://doi.org/10.24239/jimpe.v1i2.1218>.
- Rosyidah, Umu, Mega Aulianda, Pahrizal Rahayu, M. Nanang C Vembri Aulia Rahmi, M. Mujtaba M Z, Nova Dwi Hernanik Siti Nurul K, Titiek Ambarwati, and Novita Rifaul Kirom. *Analisis Data Penelitian Manajemen*. Universitas Wisnuwardhana Malang Press, 2021.
- Sauri, Sofyan. “Sejarah Perkembangan Bahasa Arab Dan Lembaga Islam Di Indonesia.” *INSANCITA: Journal of Islamic Studies in Indonesia and Southeast Asia* 5, no. 1 (2020): 73–88. <https://journals.mindamas.com/index.php/insancita/article/view/1332>.
- Siti Julaiha, Dkk. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi Dalam Pondok Pesantren*. Edited by Zaedun Na'im. Bandung, Jawa Barat: CV. Media Sains Indonesia, 2022.
- Susanto, Dedi, Risnita, and M. Syahran Jailani. “Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah.” *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 1, no. 1 (2023): 53–61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>.
- Tampubolon, Daulat P. “Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21.” *PT. Gramedia Pustaka Ilmu XX*, no. 4 (2001): 345–46.

Ungusari, Erlisia. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Four Sessions and Resort by Sheraton)." *Nhk 技研* 151 (2015): 10–17.

Utomo, Ragil, Program Studi, Magister Manajemen, Penidikan Islam, Universitas Islam, Negeri Raden, and M A S Said. "Tesis Upaya Meningkatkan Keterampilan Guru Dalam Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Di Dalam Pembelajaran Di Sekolah Dasar Islam Amanah Ummah Surakarta Tahun Ajaran," 2023.

Uzlah, U, D Suryana, MPAU Dini, and DPAU Dini. "Metode Bercerita Menggunakan Boneka Rollbe Untuk Meningkatkan Kemampuan Bahasa Inggris Anak Di Tk Negeri Al" *Academia.Edu*, n.d. https://www.academia.edu/download/67461609/Artikel_Umi_Uzlah.pdf.

Wardiah, Mia Lasmi. *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*, 2016.

Yuslizar, Firda Afra. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompetensi Profesional, Guru Bahasa Arab," 2022, 1–17. <http://etheses.uin-malang.ac.id/40290/1/200104210047.pdf>.

