

Humanisasi, Mutu, dan Etos Amanah: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah sebagai Ruang Diskursif Pendidikan Islam**¹Lailatul Badriyah, ²Siti Aimah**^{1,2}Universitas KH. Mukhtar Syafaat BanyuwangiEmail: ¹lailanur2028@gmail.com, ²SitiAimah@gmail.com**ABSTRACT**

This study aims to analyze human resource management practices in madrasahs that integrate humanization, educational quality, and the trustworthy ethos as a discursive space for Islamic education. The study employed a qualitative approach with a single case study at Madrasah Tsanawiyah Al-Hikmah, collecting data through in-depth interviews, participant observation, and documentation studies. The results indicate that teacher humanization, the socio-religious construction of educational quality, and the internalization of the trustworthy ethos create a participatory work climate and enhance teacher professionalism. This study's contribution lies in providing a holistic perspective on human resource management based on Islamic educational values that can serve as a reference for developing teacher management policies and practices.

Keywords. humanization, trustworthy ethos, educational quality

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik manajemen sumber daya manusia di madrasah yang mengintegrasikan humanisasi, mutu pendidikan, dan etos amanah sebagai ruang diskursif pendidikan Islam. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus tunggal di Madrasah Tsanawiyah Al-Hikmah, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa humanisasi guru, konstruksi sosial-religius mutu pendidikan, dan internalisasi etos amanah membentuk iklim kerja partisipatif serta meningkatkan profesionalisme guru. Kontribusi penelitian ini terletak pada penyediaan perspektif holistik tentang MSDM berbasis nilai pendidikan Islam yang dapat dijadikan acuan pengembangan kebijakan dan praktik pengelolaan guru.

Kata Kunci. : humanisasi, etos amanah, mutu pendidikan

A. PENDAHULUAN

Praktik pengelolaan sumber daya manusia di madrasah masih kuat dipengaruhi relasi personal dan nilai kekeluargaan (Tayeb, 1997). Kondisi ini muncul karena madrasah diposisikan bukan hanya sebagai institusi formal, tetapi juga sebagai komunitas moral berbasis nilai keislaman (Azra et al., 2007). Dalam keseharian, interaksi antara pimpinan dan guru lebih sering berlangsung melalui komunikasi informal yang sarat nasihat dan keteladanan dibandingkan prosedur administrative (Fairman & Mackenzie, 2015). Pola tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan SDM di madrasah beroperasi dalam ruang sosial yang menekankan kemanusiaan dan kedekatan emosional (Tayeb, 1997). Fakta ini menegaskan bahwa humanisasi menjadi karakter khas MSDM madrasah yang membedakannya dari organisasi pendidikan sekuler.

Mutu pendidikan di madrasah dipahami secara lebih luas daripada sekadar capaian akademik dan angka kelulusan (Azra et al., 2007). Pemaknaan ini berkembang karena madrasah memadukan tujuan pendidikan formal dengan misi pembentukan akhlak dan spiritualitas peserta didik (Azra et al., 2007). Dalam praktiknya, keberhasilan guru sering diukur melalui dedikasi, keteladanan, dan kontribusi moral terhadap lingkungan madrasah (Abdullah, 2019). Penilaian ini tampak dalam diskursus keseharian yang lebih menonjolkan komitmen dan keikhlasan kerja dibandingkan target kuantitatif (Brandom, 1994). Fakta sosial ini menunjukkan bahwa mutu di madrasah merupakan konstruksi nilai yang dibentuk melalui interaksi sosial dan bahasa religius.

Etos amanah berfungsi sebagai norma sosial yang mengikat perilaku kerja guru dan tenaga kependidikan di madrasah (Abdullah, 2019). Nilai ini menguat karena amanah dipahami sebagai tanggung jawab religius yang memiliki konsekuensi moral dan spiritual (Ebstyle King & Furrow, 2008). Dalam praktiknya, pelanggaran disiplin sering disikapi melalui pendekatan pembinaan dan peringatan moral, bukan semata sanksi administratif (DeMatthews et al., 2017). Hal ini terlihat dari cara pimpinan madrasah menegur dengan bahasa religius dan ajakan refleksi diri (Kusumaputri et al., 2023). Fakta tersebut menunjukkan bahwa amanah menjadi mekanisme kontrol sosial yang efektif dalam pengelolaan SDM madrasah.

Ruang komunikasi di madrasah menjadi arena penting dalam pembentukan kebijakan dan praktik MSDM (Malik, 2006). Hal ini terjadi karena banyak keputusan strategis tidak hanya ditetapkan secara formal, tetapi dinegosiasikan melalui rapat, pengajian, dan percakapan informal (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Dalam ruang-ruang tersebut, nilai pendidikan Islam sering dijadikan rujukan legitimasi keputusan (Sahin, 2018). Bahasa

yang digunakan mencerminkan upaya menyatukan kepentingan organisasi dengan prinsip moral keislaman (Rice, 1999). Fakta sosial ini menegaskan bahwa madrasah beroperasi sebagai ruang diskursif, tempat praktik MSDM dibentuk melalui interaksi, makna, dan nilai bersama (Moosa, 2015). Ketegangan antara tuntutan profesionalisme modern dan nilai-nilai humanistik Islam menjadi realitas sosial dalam pengelolaan SDM madrasah.

Kondisi ini muncul karena madrasah harus menyesuaikan diri dengan kebijakan pendidikan nasional tanpa kehilangan identitas keislamannya (Azra et al., 2007). Dalam praktik, guru dituntut memenuhi standar administrasi sekaligus menjaga komitmen moral dan spiritual (Day et al., 2005). Situasi ini tercermin dalam diskursus internal yang sering membandingkan efisiensi kerja dengan keikhlasan pengabdian (Trilling, 2009). Fakta ini menunjukkan bahwa MSDM madrasah berada dalam dinamika negosiasi berkelanjutan antara rasionalitas mutu dan etos amanah.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif di lembaga pendidikan Islam mengintegrasikan prinsip humanisasi, profesionalisme, dan nilai-nilai keagamaan (Usman et al., 2017). Pendekatan yang menekankan keterlibatan guru sebagai subjek aktif, pembentukan akhlak, dan tanggung jawab moral terbukti meningkatkan motivasi, kinerja, dan kualitas pembelajaran (Thoonen et al., 2011). Literasi ini menegaskan bahwa MSDM di madrasah tidak hanya berfokus pada prosedur administratif, tetapi juga membangun ruang diskursif di mana nilai-nilai pendidikan Islam diinternalisasikan dalam praktik pengelolaan manusia.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menekankan integrasi antara humanisasi, mutu pendidikan, dan etos amanah dalam praktik manajemen sumber daya manusia di madrasah, yang sebelumnya jarang dikaji secara holistik (Cheruvallil-Contractor, 2015). Studi ini tidak hanya menyoroti aspek administratif atau teknokratis, tetapi juga memperlihatkan bagaimana nilai-nilai pendidikan Islam diinternalisasikan melalui diskursus kolektif, pembinaan personal, dan penguatan tanggung jawab moral guru (Sahin, 2018). Pendekatan ini membuka perspektif baru tentang MSDM berbasis nilai spiritual sekaligus profesional di lembaga pendidikan Islam (Ismail, 2016). Penelitian ini penting karena praktik manajemen sumber daya manusia di madrasah selama ini cenderung berfokus pada aspek administratif, tanpa menganalisis secara mendalam bagaimana nilai humanisasi, mutu pendidikan, dan etos amanah saling berinteraksi dalam membentuk kualitas guru dan proses pembelajaran (Sahin, 2022). Analisis terhadap hubungan nilai-nilai pendidikan Islam dengan pengelolaan SDM dapat mengungkap mekanisme moral, spiritual, dan profesional yang memengaruhi kinerja,

motivasi, dan iklim kerja (Khan et al., 2010). Temuan ini berpotensi menjadi dasar pengembangan kebijakan MSDM yang holistik dan berorientasi pada keseimbangan antara etika, kompetensi, dan mutu pendidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik manajemen sumber daya manusia di madrasah yang mengintegrasikan humanisasi, mutu pendidikan, dan etos amanah sebagai ruang diskursif pendidikan Islam (Sahin, 2022). Kontribusi penelitian ini terletak pada penyediaan perspektif holistik tentang MSDM berbasis nilai pendidikan Islam yang dapat dijadikan acuan pengembangan kebijakan dan praktik pengelolaan guru.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Al-Hikmah, sebuah lembaga pendidikan Islam yang berlokasi di [isi kota/kabupaten sesuai target] (Atsani et al., 2023). Madrasah ini dipilih karena memiliki praktik manajemen sumber daya manusia yang aktif dalam pembinaan guru dan tenaga kependidikan, serta dikenal menerapkan nilai-nilai pendidikan Islam secara konsisten (Basari et al., 2023). Kondisi ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang representatif mengenai interaksi humanisasi, mutu pendidikan, dan etos amanah (Glikson & Woolley, 2020). Selain itu, madrasah ini memiliki forum komunikasi formal dan informal yang kaya, sehingga memungkinkan pengamatan terhadap proses diskursif yang menjadi fokus penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena fokusnya adalah memahami makna, praktik, dan interaksi nilai dalam manajemen sumber daya manusia di madrasah secara mendalam (Akhyar et al., 2024). Pendekatan ini memungkinkan peneliti menafsirkan fenomena sosial dari perspektif para pelaku, termasuk pimpinan, guru, dan tenaga kependidikan, serta melihat bagaimana nilai humanisasi, mutu, dan etos amanah diinternalisasikan (Gronn & Ribbins, 1996). Kualitatif dipilih untuk menangkap nuansa dan kompleksitas praktik MSDM yang tidak dapat diukur hanya melalui data kuantitatif atau indikator formal.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus tunggal dengan fokus pada praktik manajemen SDM di Madrasah Tsanawiyah Al-Hikmah (Muhammad et al., 2024). Studi kasus dipilih karena memungkinkan analisis mendalam terhadap fenomena tertentu dalam konteks nyata, khususnya interaksi antara nilai Islam, pembinaan guru, dan strategi pengelolaan mutu pendidikan (Sahin, 2018). Dengan studi kasus, peneliti dapat mengintegrasikan berbagai sumber data—wawancara, observasi, dan dokumen—untuk memperoleh gambaran holistik mengenai bagaimana

.

humanisasi, etos amanah, dan mutu saling memengaruhi dalam praktik MSDM madrasah.

Data dikumpulkan melalui kombinasi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi (Deterding & Waters, 2021). Wawancara dilakukan dengan kepala madrasah, wakil kepala, guru, dan tenaga kependidikan untuk mendapatkan perspektif mereka mengenai praktik MSDM dan implementasi nilai-nilai Islam (Basari et al., 2023). Observasi dilakukan dalam rapat, pengajian internal, serta proses pembinaan guru, untuk menangkap interaksi sosial dan komunikasi diskursif (Bloome et al., 2004). Dokumen seperti peraturan madrasah, catatan evaluasi kinerja, dan laporan pembinaan juga dianalisis sebagai sumber data pendukung.

Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antara humanisasi, mutu pendidikan, dan etos amanah (Martimianakis et al., 2015). Analisis dilakukan secara iteratif melalui reduksi data, penyajian data, dan verifikasi temuan (Srivastava & Hopwood, 2009). Untuk memastikan keabsahan data, digunakan triangulasi sumber dan teknik, termasuk membandingkan wawancara, observasi, dan dokumen (Natow, 2020). Selain itu, peneliti menerapkan member check dengan informan untuk memverifikasi interpretasi, serta audit trail untuk memastikan transparansi proses analisis (Ahmed, 2024). Strategi ini menjaga kredibilitas dan keandalan hasil penelitian kualitatif.

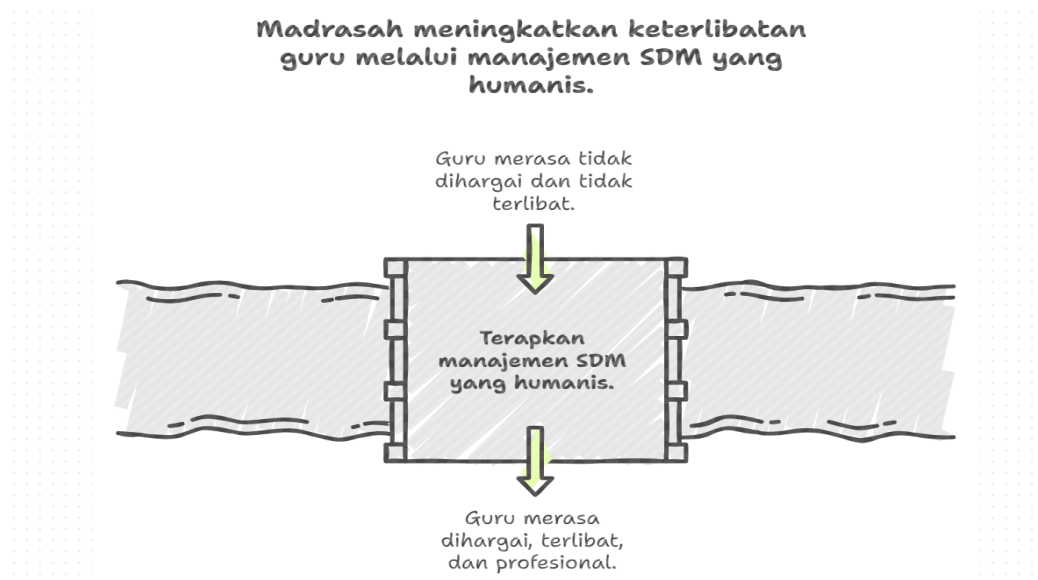
C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Humanisasi dalam Praktik Manajemen SDM Madrasah

Praktik manajemen sumber daya manusia di madrasah menunjukkan kecenderungan kuat pada pendekatan humanisasi yang memandang guru dan tenaga kependidikan sebagai subjek pendidikan, bukan semata-mata instrumen birokrasi (Moosa, 2015). Pola ini tampak dalam proses pembinaan yang menekankan dialog, keteladanan, dan pendampingan personal, terutama dalam pengembangan kompetensi pedagogik dan spiritual (Parsloe & Leedham, 2009). Interaksi antara pimpinan madrasah dan pendidik berlangsung dalam relasi yang relatif egaliter, di mana aspirasi dan pengalaman personal dijadikan dasar pertimbangan pengambilan keputusan (Brooks & Mutohar, 2018). Kondisi ini menegaskan bahwa humanisasi menjadi fondasi utama dalam praktik MSDM madrasah yang berkontribusi pada terbentuknya iklim kerja yang partisipatif dan bermakna secara pendidikan Islam. Seorang guru MTs menjelaskan.

"Kepala madrasah selalu mengajak kami berdiskusi sebelum mengambil keputusan penting. Tidak hanya menilai kami dari angka atau laporan, tapi juga dari pengalaman dan ide yang kami sampaikan. Rasanya dihargai sebagai manusia, bukan sekadar pegawai."

Wawancara tersebut menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia di madrasah menekankan prinsip humanisasi, di mana guru dianggap sebagai subjek yang memiliki pengalaman dan kontribusi bernilai, bukan sekadar pelaksana tugas administratif (Saihu, 2020). Pendekatan ini tercermin dalam kebiasaan pimpinan mengajak berdiskusi sebelum pengambilan keputusan strategis, sehingga aspirasi dan ide guru diperhitungkan (Lambert, 1998). Sikap ini menciptakan rasa dihargai dan memperkuat iklim kerja yang partisipatif, membangun keterlibatan emosional serta profesionalisme, sekaligus menegaskan integrasi nilai kemanusiaan dalam pengelolaan SDM berbasis pendidikan Islam.



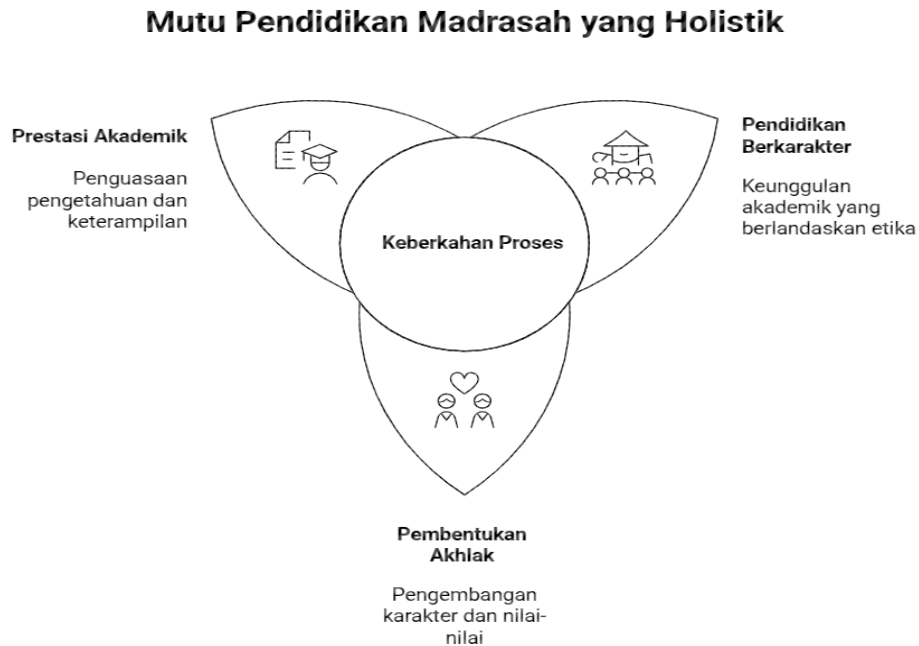
Gambar 1. tersebut menggambarkan upaya madrasah meningkatkan keterlibatan guru melalui penerapan manajemen SDM yang humanis (Al Farisi, 2021). Kondisi awal menunjukkan guru merasa tidak dihargai dan tidak terlibat dalam proses kelembagaan (Lawson, 2003). Melalui kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada penghargaan, komunikasi, dan keadilan, madrasah menjadi jembatan perubahan (Malik, 2006). Hasilnya, guru merasa dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, bekerja lebih profesional, serta berkontribusi positif terhadap mutu pendidikan dan budaya organisasi secara berkelanjutan demi keberhasilan institusi pendidikan Islam yang unggul, adaptif, dan berorientasi masa depan.

Mutu Pendidikan sebagai Konstruksi Diskursif Nilai Islam

Pendidikan di madrasah tidak diproduksi semata melalui standar administratif dan indikator kinerja formal, melainkan dibentuk melalui proses diskursif yang sarat nilai dan makna keislaman (Talbani, 1996). Dalam berbagai forum resmi maupun informal, mutu dipahami sebagai kesatuan antara capaian akademik, pembentukan akhlak, dan keberkahan kerja (Gardner, 2021). Wacana tentang mutu sering kali diartikulasikan melalui bahasa religius seperti amanah, keikhlasan, dan tanggung jawab moral, yang kemudian memengaruhi cara guru menjalankan perannya (Campbell, 2003). Hal ini menunjukkan bahwa mutu dalam konteks madrasah merupakan konstruksi sosial-religius yang lahir dari praktik komunikasi dan kesepahaman kolektif, bukan sekadar hasil kebijakan teknokratis. Seorang guru MA menjelaskan.

"Mutu di madrasah bukan hanya soal nilai ujian atau raport. Kami selalu diajak berdiskusi tentang bagaimana mendidik siswa dengan akhlak yang baik, sambil tetap mengajar dengan profesional. Kepala madrasah selalu menekankan kerja ikhlas dan tanggung jawab moral, bukan sekadar target angka."

Wawancara tersebut menggambarkan bahwa pemaknaan mutu pendidikan di madrasah melampaui sekadar standar administratif atau capaian akademik formal (Azra et al., 2007). Mutu dipahami sebagai kombinasi antara prestasi akademik, pembentukan akhlak siswa, dan keberkahan proses belajar mengajar (Darling-Hammond, 2000). Kepala madrasah mendorong guru untuk bekerja dengan ikhlas dan tanggung jawab moral, sehingga keputusan pedagogis lahir dari diskusi kolektif dan kesepahaman bersama (Karim et al., 2025). Pendekatan ini menegaskan bahwa mutu pendidikan di madrasah merupakan konstruksi sosial-religius yang mengintegrasikan nilai Islam ke dalam praktik pengajaran dan manajemen sumber daya manusia.



Gambar 2. tersebut merepresentasikan konsep mutu pendidikan madrasah yang holistik, di mana kualitas tidak hanya diukur dari prestasi akademik, tetapi juga dari pendidikan berkarakter dan pembentukan akhlak (Baharun, 2017). Ketiga aspek ini saling beririsan dan berpusat pada keberkahan proses belajar mengajar sebagai inti mutu (Rendón & Cantú, 2023). Prestasi akademik menekankan penguasaan ilmu dan keterampilan, pendidikan berkarakter berlandaskan etika, sementara pembentukan akhlak menumbuhkan nilai moral (Chowdhury, 2018). Keseluruhannya menunjukkan bahwa mutu madrasah lahir dari integrasi pengetahuan, nilai, dan spiritualitas.

Etos Amanah sebagai Mekanisme Pengendalian Internal

Etos amanah berfungsi sebagai prinsip moral sekaligus mekanisme pengendalian internal dalam praktik manajemen sumber daya manusia di madrasah (Gano et al., 2024). Amanah tidak hanya dipahami sebagai kewajiban individual, tetapi juga sebagai komitmen kolektif yang membingkai relasi kerja dan distribusi tanggung jawab (Seligman, 2021). Nilai ini tampak dalam cara madrasah menilai kinerja, menyelesaikan konflik, dan menegakkan disiplin, yang lebih mengutamakan pendekatan persuasif dan reflektif dibandingkan sanksi formal (Hooker, 2008). Dengan demikian, etos amanah membentuk ruang diskursif tempat nilai-nilai pendidikan Islam diinternalisasikan ke dalam praktik MSDM, sekaligus memperkuat legitimasi moral pengelolaan sumber daya manusia di madrasah (Shah, 2015). Seorang wakil kepala madrasah menjelaskan.

"Jika ada guru yang melakukan kesalahan, kami lebih sering mengajak berdiskusi dan mengingatkan tanggung jawabnya sebagai amanah daripada langsung memberi sanksi. Pendekatan ini membuat mereka sadar akan kewajiban moralnya dan tetap termotivasi untuk bekerja dengan ikhlas."

Wawancara tersebut menunjukkan bahwa etos amanah berperan sebagai mekanisme pengendalian internal dalam manajemen sumber daya manusia di madrasah (Ikhwan et al., 2025). Pendekatan persuasif dan reflektif, melalui diskusi dan penguatan nilai amanah, digunakan untuk menegakkan disiplin dan tanggung jawab moral guru (Brookfield, 2015). Strategi ini menekankan kesadaran individu terhadap kewajiban moralnya, sekaligus memotivasi guru bekerja dengan ikhlas (Campbell, 2003). Dengan demikian, praktik MSDM di madrasah tidak hanya mengandalkan sanksi formal, tetapi membentuk ruang moral dan diskursif yang menanamkan nilai-nilai pendidikan Islam dalam kehidupan profesional guru.

Menegakkan Tanggung Jawab Guru Melalui Amanah



Gambar 3. tersebut menggambarkan upaya menegakkan tanggung jawab guru melalui pendekatan amanah dan persuasif (Brookfield, 2015). Ketika terjadi kesalahan guru, sanksi formal dianggap tidak efektif dalam membangun motivasi (Kohn, 2006). Oleh karena itu, kepala madrasah memilih pendekatan persuasif dengan mengajak guru berdiskusi secara terbuka dan mengingatkan kembali tanggung jawab moral profesi (Azra et al., 2007). Proses ini mendorong kesadaran internal guru sehingga mereka termotivasi untuk memperbaiki diri, menjalankan kewajiban dengan penuh amanah, serta bekerja secara profesional dan bertanggung jawab demi kualitas pendidikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia di madrasah membentuk ruang diskursif yang mengintegrasikan humanisasi, mutu pendidikan, dan etos amanah. Humanisasi tercermin dalam penghargaan terhadap guru sebagai subjek aktif, sementara mutu pendidikan dipahami sebagai konstruksi sosial-religius yang memadukan capaian akademik dan pembentukan akhlak. Etos amanah berfungsi sebagai mekanisme moral untuk mengatur tanggung jawab dan disiplin secara persuasif, sehingga meningkatkan motivasi dan profesionalisme guru. Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM berbasis nilai pendidikan Islam mampu menciptakan iklim kerja partisipatif dan kualitas pembelajaran yang berkelanjutan. Madrasah disarankan untuk memperkuat forum diskursif, pembinaan personal, dan evaluasi kinerja yang memadukan aspek moral dan profesional, sehingga kebijakan MSDM tidak hanya teknokratis, tetapi juga berorientasi pada nilai spiritual dan etika pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2019). School culture to serve performance of madrasah in Indonesia. *QJIS*, 7(1), 1–23.
- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051.
- Akhyar, M., Zukdi, I., & Deliani, N. (2024). Value-based leadership of Islamic education teachers and its role in disciplinary religious practice formation: A qualitative case study in an Indonesian public school. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(2), 97–105.
- Al Farisi, Y. (2021). Improving The Quality of Human Resources In Madrasah. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 3(2), 192–201.
- Atsani, L., Nasri, U., Walad, M., & Nurdiah, N. (2023). Management of the Nahdlatul Wathan Lombok Qur'an Home Education Strategy in Creating Qur'anic Generations. *Al Hikmah: Journal of Education*, 4(1), 77–92.
- Azra, A., Afrianty, D., & Hefner, R. W. (2007). Pesantren and madrasa: Muslim schools and national ideals in Indonesia. *Schooling Islam: The Culture and Politics of Modern Muslim Education*, 172–198.
- Baharun, H. (2017). Total Moral Quality: A New Approach for Character Education in "Pesantren". *Online Submission*, 21(1), 57–80.
- Basari, D. J., Sebgag, S., Noval, S. M. R., Mudrikah, A., & Mulyanto, A. (2023). Human Resource Management Model in Islamic Boarding School-Based Private Madrasah Tsanawiyah. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 14–30.
- Bloome, D., Carter, S. P., Christian, B. M., Otto, S., & Shuart-Faris, N. (2004).

Discourse analysis and the study of classroom language and literacy events: A microethnographic perspective. Routledge.

- Brandom, R. (1994). *Making it explicit: Reasoning, representing, and discursive commitment.* Harvard university press.
- Brookfield, S. D. (2015). *The skillful teacher: On technique, trust, and responsiveness in the classroom.* John Wiley & Sons.
- Brooks, M. C., & Mutohar, A. (2018). Islamic school leadership: A conceptual framework. *Journal of Educational Administration and History*, 50(2), 54–68.
- Campbell, E. (2003). *The ethical teacher.* McGraw-hill education (UK).
- Cheruvallil-Contractor, S. (2015). Online Sufism–Young British Muslims, Their Internet “Selves” and Virtual Reality. *Sufism in Britain*, 161, 176.
- Chowdhury, M. (2018). Emphasizing morals, values, ethics, and character education in science education and science teaching. *MOJES: Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 4(2), 1–16.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement. *Education Policy Analysis Archives*, 8, 1.
- Day, C., Elliot, B., & Kington, A. (2005). Reform, standards and teacher identity: Challenges of sustaining commitment. *Teaching and Teacher Education*, 21(5), 563–577.
- DeMatthews, D. E., Carey, R. L., Olivarez, A., & Moussavi Saeedi, K. (2017). Guilty as charged? Principals’ perspectives on disciplinary practices and the racial discipline gap. *Educational Administration Quarterly*, 53(4), 519–555.
- Deterding, N. M., & Waters, M. C. (2021). Flexible coding of in-depth interviews: A twenty-first-century approach. *Sociological Methods & Research*, 50(2), 708–739.
- Ebstyne King, P., & Furrow, J. L. (2008). Religion as a resource for positive youth development: religion, social capital, and moral outcomes. *Meeting of the Society for Research in Child Development, Apr, 2001, Minneapolis, MN, US; A Previous Version of This Article Was Presented at the Aforementioned Conference.*, 1, 34.
- Fairman, J. C., & Mackenzie, S. V. (2015). How teacher leaders influence others and understand their leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 18(1), 61–87.
- Gano, A. A., Abdullahi, N., Adam, Z. L., & Setyawan, C. E. (2024). Integrating Islamic principles into human resource management: Advancing organizational success through Islamic education and ethical practices. *Tadibia Islamika*, 4(2), 62–74.
- Gardner, H. (2021). *Disciplined mind: What all students should understand.*

- Simon & Schuster.
- Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627–660.
- Gronn, P., & Ribbins, P. (1996). Leaders in context: Postpositivist approaches to understanding educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(3), 452–473.
- Hooker, M. B. (2008). *Indonesian syariah: defining a national school of Islamic law*. Institute of Southeast Asian Studies.
- Ikhwan, A., Rohmad, A., & Zukhrufin, F. K. (2025). Integrating Emotional and Spiritual Quotient (ESQ) with Prophetic Values in Human Resource Development. *Afkar: Jurnal Akidah Dan Pemikiran Islam*, 27(1), 383–426.
- Ismail, I. (2016). Character education based on religious values: an Islamic perspective. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 21(1), 41–58.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391–1426.
- Karim, A., Fathurohman, O., Sulaiman, S., Marliani, L., Muhammadun, M., & Firmansyah, B. (2025). How do principals act as leaders and managers in boarding and public schools in Indonesia? *Cogent Education*, 12(1), 2445354.
- Khan, B., Farooq, A., & Hussain, Z. (2010). Human resource management: an Islamic perspective. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 17–34.
- Kohn, A. (2006). *Beyond discipline: From compliance to community*. ASCD.
- Kusumaputri, E. S., Muslimah, H. L., & Hayati, E. I. (2023). The case study of Islamic-education leadership model: What we can learn from the dynamics of principals' leadership in Indonesian excellence Islamic boarding-schools. *Jurnal Psikologi*, 50(1), 18–44.
- Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. ASCD.
- Lawson, M. A. (2003). School-family relations in context: Parent and teacher perceptions of parent involvement. *Urban Education*, 38(1), 77–133.
- Malik, J. (2006). Madrasah in South Asia. *The Blackwell Companion to Contemporary Islamic Thought*. Basingstoke: Blackwell.
- Martimianakis, M. A., Michalec, B., Lam, J., Cartmill, C., Taylor, J. S., & Hafferty, F. W. (2015). Humanism, the hidden curriculum, and educational reform: a scoping review and thematic analysis. *Academic Medicine*, 90(Supplement_1), S5–S13.
- Moosa, E. (2015). *What is a Madrasa?* UNC Press Books.
- Muhammad, F., Abitolkha, A. M., & Dodi, L. (2024). Dimensions of Sufism within the Islamic religious education curriculum in higher education.

- Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 40–58.
- Natow, R. S. (2020). The use of triangulation in qualitative studies employing elite interviews. *Qualitative Research*, 20(2), 160–173.
- Parsloe, E., & Leedham, M. (2009). *Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning*. Kogan Page Publishers.
- Rendón, L. I., & Cantú, N. (2023). *Sentipensante (sensing/thinking) pedagogy: Educating for wholeness, social justice, and liberation*. Routledge.
- Rice, G. (1999). Islamic ethics and the implications for business. *Journal of Business Ethics*, 18(4), 345–358.
- Sahin, A. (2018). Critical issues in Islamic education studies: Rethinking Islamic and Western liberal secular values of education. *Religions*, 9(11), 335.
- Sahin, A. (2022). Love of learning as a humanizing pedagogic vocation: Perspectives from traditions of higher education in Islam. In *Higher education and love: Institutional, pedagogical and personal trajectories* (pp. 137–187). Springer.
- Saihu, M. (2020). *Unity In Diversity (Humanism-Theocentric Paradigm Of Social Education In Indonesia)*. GlobeEdit.
- Seligman, A. B. (2021). *The problem of trust*.
- Shah, S. (2015). *Education, leadership and Islam: Theories, discourses and practices from an Islamic perspective*. Routledge.
- Srivastava, P., & Hopwood, N. (2009). A practical iterative framework for qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 76–84.
- Talbani, A. (1996). Pedagogy, power, and discourse: Transformation of Islamic education. *Comparative Education Review*, 40(1), 66–82.
- Tayeb, M. (1997). Islamic revival in Asia and human resource management. *Employee Relations*, 19(4), 352–364.
- Thoonen, E. E. J., Slegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijssel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496–536.
- Trilling, L. (2009). *Sincerity and authenticity*. Harvard University Press.
- Usman, A. H., Shaharuddin, S. A., & Abidin, S. Z. (2017). HUMANISM IN ISLAMIC EDUCATION: INDONESIAN REFERENCES. *International Journal of Asia-Pacific Studies*, 13(1).