

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab ini dilakukan analisis dan pembahasan terhadap data temuan berupa: (a) Manajemen sumber daya manusia di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi; (b) Tahap persiapan dan penyeleksian karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru; (c) Pembinaan dan evaluasi kinerja karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru; (d) Penghargaan dan jaminan kenyamanan kerja bagi karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru; dan (e) Hubungan kerja/interaksi sosial antara sesama karyawan dengan pihak manajemen di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru. (f) Proposisi hasil temuan penelitian di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru sebagai berikut.

A. Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi

Berdasarkan penyajian data pada bab sebelumnya, diketahui bahwa proses pelaksanaan/implementasi manajemen sumber daya manusia atau yang kerab kali diistilahkan dengan MSDM pada sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, berjalan sesuai fungsi dan prinsip-prinsip manajemen, sebagaimana yang dikemukakan oleh *George R Terry* secara sederhana ia menyatakan bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 macam: (a) *planning* (perencanaan); (b) *organizing* (pengorganisasian); (c) *actuating* (menggerakkan) dan (d) *controlling* (pengawasan). Keempat fungsi manajemen tersebut sudah diterapkan di sekolah

Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru. Mengutip pendapat Terry dalam Safarudin & Irwan Nasution berpendapat bahwa, “*The management is the process of getting thing done by the effort of other people*”. Manajemen ialah proses memperoleh tindakan melalui usaha orang lain.

Berdasarkan paparan data yang disampaikan oleh kepala sekolah SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, saat peneliti menggali data, diketahui bahwa kepala sekolah sudah menerapkan prinsip-prinsip manajemen dibuktikan dengan adanya pembagian kerja (*job description*) yang dibuktikan dengan pembagian SK mengajar.

SK mengajar diterbitkan diawal semester oleh manajemen sekolah dalam hal ini kepala sekolah SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru (*lihat lampiran SK mengajar*). Disamping penerbitan SK, dalam setiap kegiatan/program pendidikan tambahan yang biasa disebut ekstrakurikuler (*eskul*), kepala sekolah menunjuk pendamping/instruktur (pelatih) untuk melakukan tugas, sesuai dengan bidang eskul yang diampu, sehingga tidak jarang kepala sekolah mendatangkan instruktur dari luar untuk bidang eskul tertentu, missal eskul *drumb band*, eskul basket, mauled al-Habsy, dan lain-lain. Semua program pendidikan, dalam konteks manajemen sumber daya manusia di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru tetap mengacu kepada visi dan misi sekolah, diantaranya point ke2 dari misi sekolah ini adalah pengembangan potensi peserta didik dalam kemampuan, bakat, minat dan bersikap mandiri.

Secara teoritis, manajemen sumber daya manusia adalah adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja,

pekerja atau karyawan. Dalam istilah lain sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Ada juga mengartikan bahwa sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan *asset* dan berfungsi sebagai modal (*non material/non financial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut beberapa teori yang sudah disebutkan diatas, kepala sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru telah melaksanakan manajemen sumber daya manusia terlihat dari adanya pembagian tugas (*job description*) yang bisa dibuktikan dengan diterbitkannya SK mengajar, kepala sekolah mampu mempengaruhi anggota organisasi (guru dan karyawan) untuk melakukan gerakan (*action*) dalam mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sekolah mengajak guru dan karyawan dengan bersinergi dalam menjalankan proses belajar mengajar (KBM) disekolah tentunya mengacu kepada Visi dan Misi sekolah.

Berdasarkan teori yang terurai pada bab II, diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia lebih menitik beratkan kepada pengelolaan karyawan (*personalia*) yang terdiri dari guru maupun tenaga kependidikan. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya meliputi: (a) perencanaan; (b) *rekrutment*; (c) proses seleksi; (d) orientasi dan penempatan; (e) pelatihan dan pengembangan; (f) penilaian kerja, dan (g) kompensasi. Dari teori yang didapat pada lokasi penelitian, secara umum kepala sekolah telah melaksanakan prosedur manajemen sumber daya manusia yang diawali proses rekrutmen tenaga pendidik

maupun tenaga kependidikan, sampai kepada evaluasi kinerja karyawan dan pemberian kompensasi berupa gaji bulanan kepada seluruh karyawan.

B. Tahap persiapan dan penyeleksian karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru

Tahap persiapan dan penyeleksian karyawan di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, sesuai data dan informasi yang disampaikan oleh kepala sekolah adalah melalui proses pemberitahuan di beberapa media massa/surat kabar, tujuannya adalah agar setiap calon guru yang berminat untuk mengikuti proses rekrutmen agar bisa mempersiapkan berbagai berkas administrasi yang ditetapkan menjadi syarat bagi calon guru atau karyawan yang dibutuhkan oleh manajemen sekolah.

Berdasarkan uraian pada bab IV, proses persiapan dan penyeleksian karyawan merupakan kinerja manajemen sekolah yang harus dilakukan sesuai dengan petunjuk pelaksanaan yang telah ditentukan oleh tim SDM sekolah yang langsung dipimpin oleh kepala sekolah. Hal ini dimaksudkan agar, sumber daya manusia yang terjaring baik itu guru maupun tenaga kependidikan (TU) adalah benar-benar yang memiliki kualifikasi, dedikasi dan menunjukkan profesionalitas yang jelas. Seorang guru yang profesional setidaknya mengetahui tugas dan tanggung jawab sebagai seorang guru, misalnya mempersiapkan segala perangkat pembelajaran mulai dari silabus, rpp, prota, prosem, butiran soal bahkan kisi soal, serta analisis soal, namun tentunya fakta dilapangan tidak semua guru mampu atau memiliki persiapan sejauh itu, tentunya banyak faktor yang menentukan diantaranya adalah sistim kerja manajemen sekola, yang menerapkan fungsi

manajemen yang kurang maksimal. Dalam implementasi fungsi manajemen sebagaimana yang dikemukakan oleh Terry adalah adanya *controlling* atau pengawasan kinerja dalam manajemen. Controlling atau pengawasan disini, tidak hanya mengawasi tingkat kedisiplinan guru hadir disekolah termasuk juga kinerja guru dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran. Sejatinya manajemen sumber daya manusia hendaknya mampu mengakomodir bagi setiap guru untuk sampai ketahap profesional kerja, dan semua itu berawal dari penyeleksian SDM dan penjaringan guru dan karyawan melalui mekanisme yang benar.

Manajemen sumber daya manusia sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, melaksanakan beberapa tahap dalam persiapan dan penyeleksian guru dan karyawan, diantaranya adalah melakukan beberapa hal berikut:

- a) Pembuatan pengumuman perihal keperluan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di lingkungan sekolah Islam SMP Plus Madinatul Ilmi Banjarbaru yang diawali dengan penyertaan pengumuman baik di media massa maupun media elektornika.
- b) Tes Komptensi / Tes Akademik

Tes komptensi akademik bertujuan untuk mengetahui sejauh mana komptensi calon karyawan / guru pada bidang studi yang diajarkannya, meskipun dari ijazah diketahui bahwa setiap calon guru tentunya harus memiliki ijazah linear sesuai dengan bidang studi yang diampnunya, tujuannya adalah agar hasil pembelajaran mencapai target atau hasil yang diinginkan.

c) Tes Fisik / Kesehatan Jasmani

Setelah calon guru atau karyawan dinyatakan lulus dalam tes kompetensi akademik, maka yang bersangkutan akan mengikuti tes berikutnya yaitu tes kesehatan fisik/kesehatan jasmani. Test ini bertujuan menjangkau guru dan karyawan yang memiliki kebugaran dan kesehatan fisik sehingga menunjang kinerja yang maksimal.

d) Wawancara / interview

Test selanjutnya yang wajib diikuti oleh calon guru atau karyawan pada SMP Plus Citra Madinatul Ilmi adalah tahap wawancara atau interview, tahap ini merupakan tahap yang *urgent* atau sangat penting, dimana sesuai informasi dari kepala sekolah bahwa: *“Dari tes wawancara dapat diketahui sedikit banyaknya tentang komitmen, keseriusan, serta tanggung jawab bagi calon guru/karyawan dalam mengemban amanah yang akan diberikan oleh manajemen sekolah baik sebagai guru maupun tenaga kependidikan (TU).*

e) Michro Teaching

Michro Teaching adalah tahap akhir bagi calon guru yang akan diterima sebagai tenaga pendidik (guru) di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, untuk selanjutnya menanda tangani nota kesepakatan kerja (MUO) antara karyawan /guru dengan pihak manajemen SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru. Tahap ini merupakan tahap yang sangat penting bagi setiap calon guru, karena pada tahap ini seorang calon guru (tenaga pendidik) diharapkan mampu menampilkan *performance* yang sebenarnya, sejatinya seorang guru yang professional, sehingga kepala sekolah maupun tim

yang bertugas melakukan evaluasi bisa mempertimbangkan akan kelulusannya menjadi seorang guru/tenaga pendidik di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.

Berdasarkan ulasan teori manajemen sumber daya manusia sebagaimana yang diungkapkan oleh Hanggraini, bahwa diantara lingkup manajemen sumber daya manusia adalah melakukan tahapan persiapan dan penyeleksian karyawan (*preparation and selection*), terdiri dari; (a) *Job Analysis And Design*. Proses *job analysis and design* adalah sebuah proses yang mempelajari pola-pola aktifitas untuk menentukan tugas dan kewajiban, dan tanggung jawab yang diperlukan oleh masing-masing jabatan. Dalam proses ini informasi mengenai detail setiap pekerjaan dikumpulkan secara sistematis, dievaluasi, dan diorganisasikan. (b) *Human Resource Planning*. Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses peramalan akan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan. Tujuan perencanaan tenaga kerja adalah agar organisasi bisa mempersiapkan rencana staf (*staffing plans*) sehingga organisasi bisa memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya sesuai dengan strategi organisasi yang dipilih guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan; (c) *Recruitment* Rekrutment adalah proses menarik, mengundang, dan menemukan orang-orang yang dianggap memenuhi kualifikasi untuk menduduki jabatan tertentu di dalam suatu organisasi. (d). *Selection* Seleksi adalah proses pemilihan kandidat terbaik yang telah dikumpulkan dalam proses rekrutmen. Proses seleksi melibatkan beberapa aktifitas yang bertujuan untuk menyaring dan menentukan kandidat manakah yang akan dipekerjakan.

SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru didalam mempersiapkan dan menyeleksi calon karyawan telah melakaukan beberapa hal diantaranya; membuat pengumuman penerimaan guru dan karyawan baru sesuai dengan formasi yang dibutuhkan. Pengumuman disebarkan melalui surat kabar (*massa media*) maupun media elektronik. Dari informasi yang tersebar tersebut, para calon guru dan karyawan mendaptarkan diri guna mengikuti seleksi, mulai dari seleksi administrasi (berkas) sampai pada tahap *micro teaching* dan MOU dengan pihak sekolah untuk bersepakat melaksanakan kerjasama dalam bidang pendidikan. Guru atau karyawan yang dinyatakan diterima dengan ditandatanganinya surat kesepakatan untuk bekerjasama atau yang biasa disebut dengan *memorandum of understanding* (MOU). Dengan ditandatanganinya surat kesepakatan tersbut, maka guru yang bersangkutan berhak untuk mendapatkan apa yang menjadi haknya sebagai imbal jasa berupa gaji bulanan yang telah disepakati dengan pihak manajemen sekolah SMP Plus Citra Madinatul Ilmi yang dalam hal ini diwakili oleh kepala sekolah.

Dengan melihat alur prosedur dalam penerimaan dan seleksi guru dan karyawan baru sebagai satu dari tugas lingkup manajemen sumber daya manusia, didapati bahwa kepala sekolah telah melaksanakan tugasnya sebagai manajer dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, ya'ni melakukan persiapan dan penyeleksian karyawan di sekolah SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru sebagai satu kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM).

C. Pembinaan dan evaluasi kinerja karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru

Dalam pembinaan dan evaluasi kinerja karyawan, manajemen sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, bahwa dari proses yang didapati sewaktu peneletian dan data yang didapat telah dipaparkan pada bab IV, maka diketahui bahwa kepala sekolah telah melakukan pembinaan dan evaluasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Pembinaan langsung yang dilakukan oleh kepala sekolah misalnya melakukan bimbingan dan memberi bantuan bagi para guru dalam pembuatan Silabus, program tahunan (Prota), program semester (Prosem) dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Pembinaan selanjutnya yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah bekerjasama dengan beberapa *master trainer* guna membekali keterampilan mengajar (*skill*) bagi para guru untuk melakukan tugas pembelajaran yang baik, misalnya melakukan kerjasama dengan lembaga penjamin mutu sekolah (LPMS) kota Banjarbaru disamping kepala sekolah beserta wakil kepala sekolah rutin melaksanakan pembinaan sesuai dengan program supervise yang dijadwalkan (*scedule program supervision*) untuk melihat langsung kegiatan pengajaran oleh guru-guru bidang studi di SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.

Dari hasil supervisi yang dilakukan terhadap guru-guru bidang studi, selanjutnya kepala sekolah melakukan *sharing* atau diskusi dengan para guru untuk membicarakan berbagai hal terkait pelaksanaan pembelajaran yang telah dilakukan oleh masing-masing guru bidang studi. Dalam forum ini, kepala sekolah menyampaikan kelebihan-kelebihan guru untuk kemudian dipertahankan serta mengungkap kekurangan untuk selanjutnya diperbaiki dan direvisi untuk

selanjutnya dievaluasi, tentunya dalam tahap ini kepala sekolah selalu mengedepankan konsep-konsep keterbukaan (*transparansi*) mengedepankan konsep/sikap saling menghargai dan menghormati, serta menciptakan suasana kekeluargaan dan keakraban.

Dari alur prosedur diatas dapat diketahui bahwa kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah (manajemen sekolah) SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru telah melakukan pembinaan dan evaluasi terhadap kinerja guru dan karyawan.

Dalam teori pembinaan dan evaluasi (*development and evaluation*) terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan bagi seorang pimpinan (*manager*), artinya dalam konteks dunia pendidikan, dimana kepala sekolah adalah seorang *manager* yang harus memperhatikan beberapa hal khususnya dalam tahap pembinaan dan evaluasi, diantaranya (a) *Orientation, Placement, and Separation*; Orientasi adalah proses penyesuaian yang bertujuan untuk memperkenalkan nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan-kebiasaan organisasi, sehingga ia mampu beradaptasi dan berkinerja dengan baik tanpa menemui hambatan. Proses pengenalan ini dilakukan melalui proses sosialisasi.

Placement atau penempatan adalah proses penentuan posisi seseorang di dalam organisasi. Sedangkan *separation* adalah suatu kondisi ketika pekerja meninggalkan organisasi, bisa disebabkan karena pensiun, pemutusan hubungan kerja, atau pindah kerja. (b) *Training and Development*; Training adalah proses melatih oleh pekerja ahli untuk membantunya mengerjakan pekerjaannya yang sekarang sehingga ia bisa berkinerja dengan optimal.

Sedangkan *development* atau pengembangan adalah proses melatih pekerja supaya ia mampu untuk mengerjakan tugas-tugas yang mungkin diembannya kelak. Sehingga perbedaan antara keduanya adalah pada dimensi waktu, pelatihan untuk kebutuhan saat ini, sedangkan pengembangan adalah sebagai bekal saat ini untuk tugas yang akan diembannya. (c) *Career Planning*, adalah Perencanaan karir adalah proses ketika seseorang memilih *goal* karirnya dan strategi yang akan ditempuhnya untuk mencapai *goal* tersebut. (d). *Performance Appraisal*; Penilaian kinerja adalah sebuah proses ketika organisasi mengevaluasi kinerja seorang individu di dalam organisasi. Penilaian kinerja ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil *actual* kinerja individu dengan *job performance standard*.

Secara umum berdasarkan teori diatas, manajemen sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru telah melakukan pembinaan dan evaluasi namun masih dititik beratkan (*focus*) pada kualitas keterampilan dan orientasi pada hasil pembelajaran yang dilakukan guru, serta pembinaan pada ranah (*attitude*) akhlak, moral, dan pembiasaan karakter muslim yang baik. Hal ini telah dilakukan oleh kepala sekolah dengan memberikan contoh/keteladanan yang baik pada guru dan karyawan serta seluruh siswa dan siswi SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.

D. Penghargaan dan jaminan kenyamanan kerja bagi karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru

Penghargaan yang dimaksud disini adalah memberikan kompensasi atau bonus berupa materi kepada para guru yang memiliki prestasi kerja, baik dalam menyampaikan program pengajaran, maupun dalam kedisiplinan serta ketaatan

guru dengan aturan yang telah ditetapkan oleh manajemen sekolah. Namun demikian penghargaan yang bersifat immateri seperti pujian, ucapan terimakasih, apresiasi yang berlebihan dari manajemen sekolah sering diterima dan didengar oleh guru yang berhasil menunjukkan prestasi kerja dan kedisiplinan dalam menjalankan tugas. Seperti halnya yang dijelaskan oleh Arif Baitika Rahman, S.Pd, bahwa: *“Selama ini kami sering menerima ucapan selamat, berupa pujian dari manajemen sekolah atas prestasi dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, namun penghargaan berupa bonus, tifs, atau tunjangan lain selain gaji belum pernah didapatkan, kemungkinan dikaitkan dengan keuangan sekolah yang masih belum stabil karena masih dalam tahap pembangunan dan pengembangan.* Informasi yang sama juga disampaikan oleh Nasrullah, S.Pd.I sebagaimana yang diungkapkannya kepada peneliti saat penggalian data seputar penghargaan dan jaminan kenyamanan kerja bagi karyawan SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru bahwa: *“Selama saya mengajar di SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru kami hanya mendapatkan gaji bulanan yang besarnya telah ditentukan oleh pihak yayasan yang diserahkan oleh bendahara melalui rekening para dewan guru, yaitu rekening bank Muamalat, pada setiap bulannya.”* Informasi yang sama terkait dengan penghargaan dan jaminan nyaman kerja guru dan karyawan SMP Plus Citra Madintul Ilmi Banjarbaru, juga didapat peneliti dari Fakhurrazi, S.Pd. bahwa; *“Setiap guru dan karyawan menerima gaji bulanan melalui rekening bank muamalat yang bekerjasama dengan yayasan Baburrahman Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.”* Beliau juga menambahkan bahwa selama ini pihak yayasan memberikan gaji kepada dewan guru sesuai

dengan apa yang disepakati oleh pihak yayasan dan kebijakan bersama dengan manajemen Perusahaan Kota Citra Graha, selaku instansi/perusahaan yang menjadi salah satu *stakeholder* sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.

Terkait dengan kenyamanan kerja (jaminan kenyamanan kerja), sejauh ini manajemen sekolah belum memberikan tunjangan berupa BPJS/Jamsostek ataupun jaminan lainnya, disebabkan keungan sekolah (*budgeting school*) yang belum stabil dikarenakan masih banyak pembangunan infrastruktur, sarana prasarana dan sebagainya.

Menurut teori manajemen sumber dayan manusia bahwa pemeberian kompensasi atau penghargaan dan jaminan kerja itu lumrah adanya dan pada perusahaan besar baik dunia industri maupun dunia pendidikan pemberian kompensasi dan jaminan kerja itu harus adanya. Hanggraeni mengemukakan bahwa diantara tugas manajemen sumber daya manusia adalah memberikan *Compensation and Protection* meliputi: (a). *Wages and Salaries*, Upah (*wage*) atau gaji (*salary*) merupakan imbal balik yang diterima oleh individu sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap organisasi, dimana harus memenuhi dua syarat yaitu *internal equity* dan *external equity*. *Internal equity* bertujuan bahwa pekerjaan yang memiliki beban kerja lebih berat dan kualifikasi lebih tinggi dibayar lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang beban kerjanya lebih ringan dari kualifikasinya lebih rendah. *External equity* berhubungan dengan bahwa pekerjaan tertentu dibayar dengan *fair* dan kompetitif dibandingkan dengan pekerjaan serupa di pasar kerja. (b). *Incentives and Gainsharing*, Insentif adalah

bentuk *reward* yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja berkaitan dengan kinerja yang ditampilkan oleh pekerja tersebut. Sedangkan *Gainsharing* berhubungan dengan peningkatan. Kinerja organisasi (*gain*) yang dibarengi dengan pendistribusian (*sharing*) *benefit* bagi para karyawan. (c). *Benefits and Services, Benefit and service* adalah kompensasi yang tidak berbentuk kas sehingga sering disebut sebagai *indirect compensation*. Salah satu contoh adalah asuransi. (d). *Security, safety, and health*, Ketika bekerja pekerja harus dilindungi jiwa dan raganya. Kesehatan dan keselamatan kerja serta keamanannya adalah hal yang paling penting untuk diperhatikan.

Dari uraian teori diatas didapati bahwa manajemen sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru belum sampai kepada tahap pemberian *protection*, manajemen hanya memberikan *compensation* upah/gaji saja, dan hak ini pun sebenarnya juga wajib dilakukan oleh sekolah-sekolah swasta lainnya atau sekolah negeri yang memerlukan guru honor akan tetapi besaran nominalnya saja yang membedakannya dengan sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.

Dengan demikian diketahui bahwa dalam hal *protection* atau jaminan kenyamanan kerja kesehatan dan bahkan tunjangan hari tua, baik berupa BPJS kesehatan atau BPJS ketenaga kerjaan atau asuransi dalam bentuk lain, sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru belum mempersiapkan samapai kesitu, dan menjadi tugas besar manajemen dalam hal ini kepala sekolah dan tim agar bisa mempertahankan loyalitas guru dan dedikasi guru agar tetap semangat dalam mencapai tujuan pendidikan, sehingga kepala sekolah tetap

dituntut sebagai mediator, memediasi kepentingan / hak guru dan karyawan agar bisa diprioritaskan oleh manajemen Yayasan Baburrahman Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru yang menanungi sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.

E. Hubungan kerja/interaksi sosial antara sesama karyawan dengan pihak manajemen di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.

Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru adalah sekolah yang berada dibawah naungan Yayasan Baburrahman Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, merupakan sekolah yang berlandaskan Islam. Dalam melaksanakan pendidikan, sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru selalu menitik beratkan pada konsep kekeluargaan dan kebersamaan dalam membina hubungan diantara sesama karyawan dengan manajemen sekolah, sehingga terjalin suasana kerja yang harmonis, iklim sekolah yang kondusif dan tentunya diharapkan menjadi faktor yang turut menyukseskan ketercapaian target/tujuan pendidikan yang telah disepakati dalam visi dan misi.

Namun dibalik harapan besar tersebut, secara umum hubungan antar manajemen sekolah berikut dewan guru dan karyawan dengan pihak yayasan hingga saat peneliti melakukan obeservasi dan wawancara, terdapat indikasi yang menunjukkan kurang harmonisnya hubungan antara pihak yayasan dengan manajemen sekolah.

Informasi didapat dari paparan kepala sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, bahwa: “*Manajemen sekolah Islam SMP Plus Citra*

Madinatul Ilmi dengan pihak Yayasan jarang bahkan hampir tidak pernah ada pertemuan dengan pihak yayasan khususnya Dewan Pembina ,tentunya ini disebabkan dengan tingkat kesibukan para Pembina dan pengurus yayasan, sehingga selama ini manajemen sekolah terkesan hanya sebagai perpanjangan lidah / pelaksana kebijakan yayasa, dimana didalam memformulasi setiap kebijakan dilakukan tanpa melibatkan manajemen sekolah dalam tahap produksi kebijakan/mengolah kebijakan, misalnya dalam hal tuntutan guru dan karyawan untuk mendapatkan tunjangan hari raya (THR) agar terdapat keterbukaan/transparansi diantara sesama guru, dan hingga saat ini kebijakan pemberian THR merupakan prerogatif yayasan yang besaran nominalnya pun sepenuhnya menjadi wewenang yayasan, sehingga antara guru yang satu dengan yang lain tunjangan hari raya (THR) yang didapat tidaklah sama dan belum setara dengan gaji bulanan yang didapat, padahal kebijakan umum yang berlaku baik diperusahaan swasta maupun instansi pemerintahan THR diberikan setara dengan sebulan gaji, namun di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi tidak demikian.”

Informasi yang diungkapkan oleh kepala sekolah diatas juga peneliti *crosscheck* kebenarannya dengan melakukan wawancara dengan materi yang sama dengan Fakhurrizi, S.Pd, selaku sekretaris Yayasan, ia menjelaskan bahwa: *“Tunjangan hari raya (THR) disekolah tersebut tidak memiliki standar yang baku, sehingga ada kalanya besaran nominalnya cukup, ada kalanya jauh dari apa yang diharapkan oleh para guru”*.

Dalam manajemen pendidikan yang berada dibawah naungan Yayasan hampir 75% lebih penyebab kurang harmonisnya hubungan antara karyawan dengan pihak manajemen dilatarbelakangi dengan faktor kesejahteraan, minimnya materi yang didapat, serta promosi jabatan yang tidak proporsional, namun ketika dikrucutkan bahwa promosi posisi jabatan dalam manajemen juga berorientasi kepada insentif dan alasan kesejahteraan dan sebagainya.

Hal ini pun terjadi di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat harmonisasi, hubungan/interaksi sosial antara guru, karyawan dan pihak manajemen yayasan juga didasari oleh faktor kesejahteraan guru yang masih rendah.

Berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia menurut Hanggraini, bahwa *Employee Relation*, hubungan ketenagakerjaan atau lebih dikenal dengan hubungan industrial adalah hubungan yang melibatkan tiga pihak yang berkepentingan dalam proses kerja yaitu pekerja itu sendiri, organisasi/perusahaan, dan pemerintah. Hubungan industrial berusaha mewujudkan kondisi kesejahteraan semua pihak (*industrial peace*) suatu kondisi ketika pekerja melaksanakan kewajibannya kepada perusahaan dengan bekerja dan perusahaan melaksanakan kewajibannya dengan memberikan balas jasa yang setimpal serta perlindungan terhadap pekerja sebagai wujud pemenuhan hak-hak pekerja yang sesuai dengan martabat kemanusiaan.

Made Pidarta mendefinisikan personalia ialah semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Personalia organisasi pendidikan mencakup guru, para pegawai,

dan para wakil siswa/mahasiswa. Termasuk juga para manajer pendidikan yang mungkin dipegang oleh beberapa guru.

Sedangkan manajemen personalia yang dimaksud menurut Pidarta, mengutip pendapat Evans dan Massie yang saling melengkapi, yaitu bagian manajemen yang memperhatikan orang-orang dalam organisasi yang merupakan salah satu sub sistem manajemen. Perhatian terhadap orang-orang itu mencakup merekrut, menempatkan, melatih dan mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan mereka yang dikatakan sebagai fungsi manajemen personalia.

Dari dua definisi tersebut dapat difahami bahwa Pidarta mengartikan manajemen personalia sebagaimana manajemen sumber daya manusia, yang merupakan implementasi dari fungsi personalia pada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan termasuk siswa/mahasiswa.

Oleh karena itu, diantara lingkup yang dikelola oleh manajemen personalia adalah perencanaan personalia, pengembangan personalia, antar hubungan, penilaian dan promosi, kesejahteraan dan riset personalia.

Dari paparan teori diatas, terkait dengan masalah manajemen sumber daya manusia di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru dapat diketahui bahwa kepala sekolah telah berupaya untuk membina hubungan baik dengan guru dan mempersatukan guru, memunculkan kakater atau sikap positif diantara guru untuk saling menghargai, menghormati dan dapat bekerjasama sebagai tim namun dilain sisi, faktor kesejahteraan, pemenuhan hak-hak karyawan/guru yang belum maksimal menjadi pemicu kurang harmonisnya hubungan interaksi sosial "*dengan manajemen yayasan*" namun tidak menutup

kemungkinan akan berimplikasi kepada loyalitas, dedikasi, profesionalitas kinerja guru, dan lambat laun menjadi beban bagi manajemen sekolah tentunya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, hubungan baik / interkasi sosial antara guru dengan pihak manajemen sekolah bergantung kepada kesiapan manajemen yayasan untuk menunaikan hak-hak guru dan karyawan, karena semua itu *include* terhadap loyalitas guru, dedikasi guru, serta profesionalisme guru. Ketika hak guru belum ditunaikan atau diabaikan dengan argumen lebih kepada pemenuhan keperluan infrastruktur sekolah, membangun sarana dan prasarana sekolah saja maka lambat laun akan memberikan dampak yang negatif terhadap pencapaian target pembelajaran.

Namun demikian saat peneliti melakukan penggalian data seputar hubungan interkasi sosial antara guru dan manajemen sekolah dan sesama karyawan saat ini, dari berbagai informasi, baik yang didapat dari wawancara mendalam (*deep interview*) dengan kepala sekolah, kemudian melakukan *crosscheck* data dengan beberapa informan yang lain, diketahui bahwa para dewan guru masih tetap loyal dan menjaga hubungan baik dengan manajemen sekolah begitu pula sebaliknya, manajemen sekolah senantiasa komit dalam melakukan komunikasi dan *sharing* informasi dengan seluruh dewan guru terkait dengan proses KBM di kelas, dengan tujuan bahwa manajemen secara langsung dapat mengetahui tingkat keberhasilan proses KBM dengan melihat ketercapaian target pelajaran sesuai dengan indikator keberhasilan.

Untuk memudahkan proses penarikan kesimpulan, berikut ini penulis sajikan tabel manajemen sumber daya manusia di sekolah Islam SMP Plus Citra

Madinatul Ilmi Banjarbaru yang merupakan konklusi dari teori yang disajikan pada bab II, konklusi paparan data yang disajikan pada bab IV dan pembahasan data yang disajikan pada bab V, sebagai berikut:

Tabel 5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru

Kisi Penelitian	Teori	Fakta/Temuan Lapangan	Analisis
1. Manajemen sumber daya manusia di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan. • Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. • Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (<i>non material/non financial</i>) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (<i>real</i>) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. • Manajemen sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempersiapkan kurikulum sekolah islam SMP Plus Citra Mainatul Ilmi Banjarbaru; • Secara umum manajemen sumber daya manusia (MSDM) Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru sudah berjalan sebagaimana fungsi dan prinsip-prinsip manajemen, hal tersebut dapat kita lihat dari berbagai hal diantaranya adalah adanya perencanaan dalam setiap pelaksanaan program • Adanya pembagian tugas kerja yang jelas sebagaimana yang terdapat dalam tabel kegiatan ekstra kurikuler pada tampilan data sebelumnya (<i>lihat tabel eskul</i>). • Diawal semester 	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan prosedur perencanaan pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer sekolah dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia dapat dinyatakan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan tugas manajer yaitu melaksanakan prinsip dan fungsi manajemen secara umum, merencanakan pembagian kerja, melalui penerbitan SK mengajar, menunjuk tim dalam pelaksanaan program eskul serta mendatangkan tim ahli untuk memberikan pendidikan dan pelatihan, semuanya berjalan sesuai rencana dan

	<p>manusia/personel adalah segenap proses penataan yang bersangkutan paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja secara efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia/personel di lembaga pendidikan (TK, SD, SMP, SMU, maupun Perguruan Tinggi, baik umum maupun Islam) meliputi unsur guru/dosen yang disebut tenaga edukatif dan unsur karyawan yang disebut tenaga administratif. Keseluruhan sumber daya manusia/personel sekolah adalah kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha dan penjaga sekolah</p>	<p>maupun diawal tahun ajaran, dengan jelas didapati bahwa manajemen sekolah dalam hal ini kepala sekolah Islam SMP Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru selalu menerbitkan SK Mengajar bagi setiap guru (<i>lihat lampiran SK Mengajar Guru</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> • SK Kepala Sekola khususnya dalam pelaksanaan KBM merupakan bukti keseriusan dari manajemen sekolah agar bekerja secara professional yaitu dengan menerapkan prinsi-prinsip dan fungsi manajemen • Kegiatan eskul melibatkan semua guru untuk menjadi pembimbing, pelatih dan bahkan menjadi instruktur. Disamping guru/karyawan sekolah untuk eskul-eskul tertentu, sekolah mendatangkan pelatih dari luar sekolah yang tentunya sudah ditentukan melalui proses dan prosedur yang telah disepakati oleh pihak sekolah. Seorang insruktur/pelatih 	<p>waktu yang ditetapkan.</p>
--	---	--	-------------------------------

		<p>pada cabang eskul tertentu dipastikan memiliki kemampuan/skill sesuai dengan cabang eskul yang diajarkannya. Hal ini sebagai antisipasi terjadinya <i>error</i> atau kegagalan program dalam lembaga pendidikan</p>	
<p>2. Tahap persiapan dan peyeleksian calon guru karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Preparation and selection</i>, terdiri dari: (a). <i>Job Analysis And Design</i>, Proses <i>job analysis and design</i> adalah sebuah proses yang mempelajari pola-pola aktifitas untuk menentukan tugas dan kewajiban, dan tanggung jawab yang diperlukan oleh masing-masing jabatan. Dalam proses ini informasi mengenai detail setiap pekerjaan dikumpulkan secara sistematis, dievaluasi, dan diorganisasikan. (b). <i>Human Resource Planning</i>, Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses peramalan akan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan pengumuman perihal keperluan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di lingkungan sekolah Islam SMP Plus Madinatul Ilmi Banjarbaru yang diawali dengan penyertaan pengumuman baik di media massa maupun media elektornika. • Tes Kompetensi / Tes Akademik, dilaksanakan dalam rangka rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan • Tes Fisik / Kesehatan Jasmani, Setelah calon guru atau karyawan dinyatakan lulus dalam tes kompetensi akademik, maka yang bersangkutan akan mengikuti tes berikutnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalam tahap persiapan dan penyeleksian karyawan di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru kepala sekolah selama ini telah melakukan prosedur yang benar dengan melalui beberapa tahap, tahap demi tahap wajib diikuti oleh setiap calon karyawan baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Prosedur dimaksudkan dapat menjadi solusi untuk menemukan karyawan yang memiliki dedikasi, loyalitas serta profesionalisme yang dapat menunjang ketercapain tujuan pendidikan. • Dengan demikian dapat

	<p>masa depan. Tujuan perencanaan tenaga kerja adalah agar supaya organisasi bisa mempersiapkan rencana staf (<i>staffing plans</i>) sehingga organisasi bisa memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya sesuai dengan strategi organisasi yang dipilih guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (c). <i>Recruitmen</i>, Rekrutment adalah proses menarik, mengundang, dan menemukan orang-orang yang dianggap memenuhi kualifikasi untuk menduduki jabatan tertentu di dalam suatu organisasi. (d). <i>Selection</i>, Seleksi adalah proses pemilihan kandidat terbaik yang telah dikumpulkan dalam proses rekrutmen. Proses seleksi melibatkan beberapa aktifitas yang bertujuan untuk menyaring dan menentukan kandidat manakah yang akan dipekerjakan</p>	<p>yaitu tes kesehatan fisik/kesehatan jasmani.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wawancara / interview, tahap ini merupakan tahap yang <i>urgent</i> atau sangat penting, dimana sesuai informasi dari kepala sekolah bahwa Dari tes wawancara dapat diketahui sedikit banyaknya tentang komitmen, dan tanggung jawab bagi calon guru/karyawan dalam mengemban amanah yang akan diberikan oleh manajemen sekolah baik sebagai guru maupun tenaga kependidikan (TU). • <i>Michro Teaching</i>, adalah tahap akhir bagi calon guru yang akan diterima sebagai tenaga pendidik (guru) di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, untuk selanjutnya menanda tangani nota kesepakatan kerja (MUO) antara karyawan /guru dengan pihak manajemen SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru. 	<p>disimpulkan bahwa kepala sekolah dan manajemen telah melaksanakan kinerja manajemen sumber daya manusi pada tahap persiapan dan penyeleksian karyawan dengan baik sesuai dengan standart oprasional prosedur (SOP) yang benar.</p>
--	---	---	---

<p>3. Pembinaan dan evaluasi kinerja karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Development and Evaluation</i>, terdiri dari: <i>Orientation, Placement, and Separation</i> • Orientasi adalah proses penyesuaian yang bertujuan untuk memperkenalkan nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan-kebiasaan organisasi, sehingga ia mampu beradaptasi dan berkinerja dengan baik tanpa menemui hambatan. Proses pengenalan ini dilakukan melalui proses sosialisasi. • <i>Placement</i> atau penempatan adalah proses penentuan posisi seseorang di dalam organisasi. Sedangkan, • <i>Separation</i> adalah suatu kondisi ketika pekerja meninggalkan organisasi, bisa disebabkan karena pensiun, pemutusan hubungan kerja, atau pindah kerja. • <i>Training and Development</i> <i>Training</i> adalah proses melatih pekerja ahli untuk membantunya mengerjakan pekerjaannya yang sekaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi melakukan pembinaan terhadap SDM yang terdiri dari guru dan karyawan secara intensif. • Dalam hal pembinaan SDM, sekolah merancang program binaan meliputi beberapa item binaan, diantaranya perbaikan akhlak, pembinaan dan pemahaman dalam hal pengembangan kurikulum sekolah, evaluasi kinerja guru dan karyawan sekolah, pengembangan diri (<i>life skill</i>). • Dalam membina akhlak SDM sekolah, kepala sekolah melakukan pendekatan persuasive, baik kepada para guru dan karyawan hingga kepada seluruh siswa-siswi sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru. • Dalam hal kinerja, baik itu karyawan maupun para guru, kepala sekolah melakukan evaluasi secara langsung maupun tidak langsung, hal ini 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah melaksanakan evaluasi langsung maupun tidak langsung. Sebelum evaluasi dilaksanakan terlebih dahulu kepala sekolah melakukan berbagai pembinaan kepada semua guru sehingga guru yang akan dievaluasi memiliki bahan, sebagai contoh misalnya pembinaan terhadap akhlak, kurikulum, serta melakukan evaluasi secara intensif terhadap kinerja karyawan (guru dan tenaga kependidikan). • Dengan demikian dapat disimpulkan kepala sekolah dalam lingkup manajemen sumber daya manusia telah melakukan kinerja manajemen secara baik, dengan indikasi adanya pembinaan dan evaluasi yang berkelanjutan baik dalam proses kinerja maupun evaluasi terhadap hasil kinerja karyawan secara umum.
---	--	---	---

	<p>sehingga ia bisa berkinerja dengan optimal. Sedangkan <i>development</i> atau pengembangan adalah proses melatih pekerja supaya ia mampu untuk mengerjakan tugas-tugas yang mungkin diembannya kelak. Sehingga perbedaan antara keduanya adalah pada dimensi waktu, pelatihan untuk kebutuhan saat ini, sedangkan pengembangan adalah sebagai bekal saat ini untuk tugas yang akan diembannya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Career Planning</i> Perencanaan karir adalah proses ketika seseorang memilih <i>goal</i> karirnya dan strategi yang akan ditempuhnya untuk mencapai <i>goal</i> tersebut. • <i>Performance Appraisal</i>, Penilaian kinerja adalah proses ketika organisasi mengevaluasi kinerja seorang individu di dalam organisasi. Penilaian kinerja ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil <i>actual</i> kinerja individu 	<p>disebabkan oleh banyaknya item evaluasi yang akan di nilai.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah bekerjasama dengan <i>tim trainer</i> dengan mengadakan pelatihan yang diberikan oleh tutor dari LPMS Banjarbaru, yaitu <i>tim trainer</i> dari SMP N 4 Banjarbaru bapak Drs. Jarot, M.Pd. • Kepala sekolah juga memberikan pendampingan khusus bagi para guru bidang studi (10 bidang studi) yang telah berjalan selama 3 tahun mulai dari 2010-2013. • Selain pembinaan yang berorientasi pada ketercapaian target akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah bagi SDM pendidik/guru mata pelajaran di sekolah Islam SMP Plus Madinatul Ilmi Banjarbaru, • Kepala sekolah banyak memberikan contoh keteladanan dalam sikap dan tingkah laku di lingkungan sekolah. 	
--	---	--	--

	dengan <i>job performance standard</i> .		
4. Penghargaan dan jaminan kenyamanan kerja bagi karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Compensation and Protection Wages and Salaries</i> ialah, • Upah (<i>wage</i>) atau gaji (<i>salary</i>) merupakan imbal balik yang diterima oleh individu sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap organisasi, dimana harus memenuhi dua syarat yaitu <i>internal equity</i> dan <i>external equity</i>. • <i>Internal equity</i> bertujuan bahwa pekerjaan yang memiliki beban kerja lebih berat dan kualifikasi lebih tinggi dibayar lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang beban kerjanya lebih ringan dari kualifikasinya lebih rendah. <i>External equity</i> berhubungan dengan bahwa pekerjaan tertentu dibayar dengan <i>fair</i> dan kompetitif dibandingkan dengan pekerjaan serupa di pasar kerja. • <i>Incentives and Gain sharing</i> • Insentif adalah bentuk <i>reward</i> yang diberikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan yang dimaksud disini adalah memberikan kompensasi atau bonus berupa materi kepada para guru yang memiliki prestasi kerja, baik dalam keberhasilan menyampaikan program-program pengajaran, maupun dalam kedisiplinan serta ketaatan guru dengan aturan yang telah ditetapkan oleh manajemen sekolah, belum atau tidak pernah diberikan • Namun demikian penghargaan yang bersifat <i>immateri</i> seperti pujian, ucapan terimakasih, apresiasi yang berlebihan dari manajemen sekolah sering diterima dan didengar oleh guru yang berhasil menunjukkan prestasi kerja dan kedisiplinan dalam menjalankan tugas. • Terkait dengan kenyamanan kerja (jaminan kenyamanan kerja), sejauh ini manajemen sekolah belum memberikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen sumber daya manusia di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, belum pernah bahkan tidak pernah memberikan insentif atau tunjangan selain dari gaji. Sedangkan THR, sifatnya insidental dan nominalnyapun bervariasi. • Terkait dengan jaminan kenyamanan kerja atau yang sering diistilahkan BPJS atau Asuransi kesehatan hingga saat ini manajemen sekolah belum mengalokasikannya kepada karyawan, disebabkan oleh minimnya anggaran sekolah, yang tentunya bermula dari minimnya keuangan sekolah (<i>butgetting school</i>) • Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sekolah Islam SMP Plus Madinatul Ilmi Banjarbaru,

	<p>oleh organisasi kepada pekerja berkaitan dengan kinerja yang ditampilkan oleh pekerja tersebut. Sedangkan</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gainsharing</i> berhubungan dengan peningkatan. Kinerja organisasi (<i>gain</i>) yang dibarengi dengan pendistribusian (<i>sharing</i>) <i>benefit</i> bagi para karyawan. • <i>Benefit and service</i> adalah kompensasi yang tidak berbentuk kas sehingga sering disebut sebagai <i>indirect compensation</i>. Salah satu contoh adalah asuransi. • <i>Security, safety, and health</i> Ketika bekerja pekerja harus dilindungi jiwa dan raganya. Kesehatan dan keselamatan kerja serta keamanannya adalah hal yang paling penting untuk diperhatikan. 	<p>tunjangan berupa BPJS/Jamsostek ataupun jaminan lainnya, disebabkan keuangan sekolah (<i>budgeting school</i>) yang belum stabil dikarenakan masih banyak pembangunan infrastruktur, sarana prasarana dan sebagainya.</p>	<p>belum berhasil merealisasikan anggaran penghargaan dan jaminan kenyamanan kerja bagi karyawan, dan ini menjadi PR bagi kepala sekolah untuk tetap memperjuangkannya dengan mengadakan kerjasama dengan pihak terkait (Yayasan Citra Baburrahman) dan <i>stakeholder</i> yang terkait.</p>
<p>5. Hubungan kerja/interaksi sosial antara sesama karyawan dengan pihak manajemen di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Relation</i> hubungan ketenagakerjaan atau lebih dikenal dengan hubungan industrial adalah hubungan yang melibatkan tiga pihak yang berkepentingan dalam proses 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalam melaksanakan pendidikan, sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru selalu menitik beratkan pada konsep kekeluargaan dan kebersamaan dalam membina 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi dalam hal manajemen hubungan interaksi sosial sesama karyawan dengan pihak manajemen sekolah bisa

	<p>kerja yaitu pekerja itu sendiri, organisasi/perusahaan, dan pemerintah.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan industrial berusaha mewujudkan kondisi kesejahteraan semua pihak (<i>industrial peace</i>) suatu kondisi ketika pekerja melaksanakan kewajibannya kepada perusahaan dengan bekerja dan perusahaan melaksanakan kewajibannya dengan memberikan balas jasa yang setimpal serta perlindungan terhadap pekerja sebagai wujud pemenuhan hak-hak pekerja yang sesuai dengan martabat kemanusiaan. 	<p>hubungan diantara sesama karyawan dengan manajemen sekolah, sehingga terjalin suasana kerja yang harmonis, iklim sekolah yang kondusif dan tentunya diharapkan menjadi faktor yang turut menyukseskan ketercapaian target/tujuan pendidikan yang telah disepakati dalam visi dan misi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Namun dibalik harapan besar tersebut, secara umum hubungan antar manajemen sekolah berikut dewan guru dan karyawan dengan pihak yayasan hingga saat peneliti melakukan obeservasi dan wawancara, terdapat indikasi yang menunjukkan kurang harmonisnya hubungan antara pihak yayasan dengan manajemen sekolah. • Adanya jarak yang memisahkan antar pihak yayasan dengan manajemen sekolah lebih bagi para dewan guru. • Kepala sekolah dan para wakil 	<p>dikatakan berhasil dan berjalan dengan baik, namun dalam menjalin hubungan emosional, keakraban diantara manajemen sekolah dengan manajemen Yayasan terkesan ada jarak pemisah. Disebabkan oleh tingkat kesibukan dan waktu yang belum teragendakan untuk melakukan meeting, sebagai bentuk kerjasama antara manajemen sekolah dengan manajemen yayasan. Hal ini berimplikasi kepada kebijakan terkait kesejahteraan dan penghargaan dan jaminan kenyamanan kerja yang hingga saat ini belum terealisasi, misalnya belum adanya jaminan kesehatan seperti BPJS dan yang lainnya. Hal ini tentunya memiliki dampak bagi kinerja karyawan (guru dan tenaga kependidikan)</p>
--	---	--	---

		<p>kepala sekolah (manajemen sekolah) tidak bisa berbuat lebih banyak ketika berbicara mengenai harmonisasi interaksi/ hubungan antara pihak yayasan dengan manajemen sekolah, sehingga hal ini berimplikasi kepada sikap sebagian guru yang terkesan bekerja hanya sebatas menjalankan tugas. disebabkan guru merasa hak yang semestinya didapat namun pada kenyataannya belum bisa terealisasi.</p> <ul style="list-style-type: none">• Harmonisasi hubungan interaksi antara manajemen sekolah dengan seluruh guru dan karyawan di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, menjadi pekerjaan rumah (PR) kepala sekolah dan para wakil kepala sekolah (manajemen) SMP Plus Citra Madinatul Ilmi untuk merekonsiliasi serta memediasi untuk menyampaikan	
--	--	---	--

		<p>harapan guru guna mendapatkan kompensasi yang diharapkan kepada pihak yayasan.</p> <ul style="list-style-type: none">• Adapun hubungan antara sesama guru/karyawan dengan pihak manajemen SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, sebagaimana yang tergambar dari alur/ kronologis data diatas, diketahui dari kepala sekolah bahwa.• Hubungan antara sesama karyawan /guru dengan pihak manajemen sekolah sejauh ini berjalan dengan baik, hal tersebut terindikasi dari proses KBM yang berjalan lancar, para dewan guru dan karyawan bekerja sesuai dengan <i>job description</i> yang sudah tertera pada SK yang diberikan oleh kepala sekolah.	
--	--	---	--

F. Proposisi hasil temuan penelitian pelaksanaan manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru

Berdasarkan paparan data pada bab sebelumnya dan analisis serta pembahasan data di bagian awal Bab V ini, kemudian disesuaikan dengan fokus penelitian, maka disusun empat proposisi, manajemen sumber daya manusia di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, yaitu. (1) Tahap persiapan dan penyeleksian calon guru karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru; (2) Pembinaan dan evaluasi kinerja karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru; (3) Penghargaan dan jaminan kenyamanan kerja bagi karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru; (4) Hubungan kerja/interaksi sosial antara sesama karyawan dengan pihak manajemen di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru. Masing-masing proposisi disusun sebagai berikut:

1. Tahap persiapan dan penyeleksian calon guru karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.
 - a. Kepala sekolah memiliki pengetahuan dan wawasan sehingga mampu menjadi leader yang visioner, berfikiran holistik dan integral, konsultan dan pengambil keputusan yang baik dalam lingkup manajemen sumber daya manusia di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.
 - b. Kepala sekolah mampu membuat perencanaan yang baik dalam hal persiapan dan penyeleksian calon guru dan karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru

- c. Kepala sekolah memiliki *planning* yang matang dalam persiapan dan penyeleksian calon guru dan karyawan di sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.
 - d. Kepala sekolah memiliki sistim kerja yang profesional dalam persiapan dan penyeleksian calon guru dan karyawan, sehingga guru dan karyawan yang dinyatakan lulus terjaring sebagai karyawan di lingkungan sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru memiliki kompetensi, loyalitas, dan dedikasi yang diinginkan oleh manajemen.
2. Pembinaan dan evaluasi kinerja karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.
 - a. Kepala sekolah memberikan contoh keteladanan dalam membina dan menumbuhkan sikap positif dalam pembentukan karakter yang islami baik bagi para guru dan karyawan, lebih lagi bagi siswa (peserta didik).
 - b. Kepala sekolah melakukan pembinaan dalam keterampilan mengajar, pembuatan silabus, prota, prosem, pembuatan rpp, hingga kepada analisis soal. Dalam hal ini kepala sekolah melakukan pendampingan bagi guru muda yang baru bergabung di SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, maupun guru-guru senior lainnya.
 - c. Kepala sekolah bekerjasama dengan BPMS Kota Banjarbaru, dengan mendatangkan *tim trainer* yang tersertifikasi pada level nasional untuk memberikan pelatihan secara khusus bagi guru bidang studi dalam hal pembelajaran yang baik, menyenangkan dan berorientasi pada pencapaian target pembelajaran.

- d. Kepala sekolah memprakarsai terbentuknya kelompok kerja guru (KKG) dilingkungan sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru, sebagai wadah untuk meningkatkan kompetensi dan pengembangan kualitas mengajar guru.
3. Penghargaan dan jaminan kenyamanan kerja bagi karyawan di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.
 - a. Untuk point yang ketiga ini, penghargaan dan jaminan kenyamanan kerja bagi karyawan yang diberikan manajemen sekolah, sifatnya sebagai penyambung lidah dari yayasan, kepala sekolah tunduk dengan aturan yang telah ditetapkan pihak yayasan. Kepala sekolah menerapkan kebijakan yayasan, namun disisi lain kepala sekolah telah berusaha menjalin komunikasi secara intensif guna mewujudkan orintasi peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan, namun masih dalam wacana.
 - b. Hingga saat ini kepala sekolah belum bisa memastikan tentang adanya jaminan kenyamanan kerja, jaminan kesehatan seperti BPJS, maupun peningkatan gaji guru dan karyawan, maupun kepastian tunjangan kinerja, bahkan kepastian adanya nominal THR setiap tahun, hal ini dikarena setiap kebijakan yang berkaitan dengan alokasi anggaran gaji dan tunjangan-tunjangan lainnya merupakan prerogatif yayasan.
 - c. Kepala sekolah optimis dan terus berusaha mengadakan komunikasi dengan pihak yayasan dalam membicarakan kebijakan tentang kesejahteraan guru dan karyawan, meskipun diakui oleh pihak

manajemen sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru dalam hal ini kepala sekolah, bahwa pertemuan dengan pihak yayasan jarang sekali terjadi, dengan argumen kesibukan pihak yayasan (pembina /pejabat struktural yayasan).

4. Hubungan kerja/interaksi sosial antara sesama karyawan dengan pihak manajemen di Sekolah Islam SMP Plus Citra Madinatul Ilmi Banjarbaru.
 - a. Kepala sekolah memastikan secara umum hubungan/interaksi sosial antara guru dan karyawan sekolah tetap harmonis, dengan indikasi keberlangsungan proses KBM dan ketercapaian target pembelajaran.
 - b. Kepala sekolah mengakui adanya kesenjangan jarak antara manajemen yayasan dan manajemen sekolah sedikit banyaknya berimplikasi kepada loyalitas guru, meskipun naluri sebagai pendidik bagi guru dan karyawan lebih dominan ketimbang orientasi kepada materi, sehingga tetap memberikan motivasi dan etos kerja yang tinggi bagi para guru dan karyawan.