

BAB IV

PAPARAN PENELITIAN

A. Gambaran Lokasi Penelitian.

1. SMAIT Qardhan Hasana Banjarbaru.

a. Sejarah Berdirinya SMAIT Qardhan Hasana.

Sejarah berdirinya SMAIT Qardhan Hasana bermula dari permintaan ketua panitia Musyawarah Besar Kerukunan Keluarga Kalimantan, yang saat itu diketuai oleh Bapak Drs. H. Taufiq Effendi, MBA saat di Jakarta permohonan tersebut disampaikan kepada Bapak Ir. H. Ahmad Gazali untuk memberikan presentasi mengenai “Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Teknologi” pada bulan Juli 1999. Setelah itu timbul gejolak di hati beliau *“ketika kita hanya bisa bicara, kenapa kita tidak bisa berbuat?”*.

Gejolak tersebut muncul karena peringatan Allah SWT pada Q.S. Ash Shaaf ayat 3 yang berbunyi: “Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan.” Kemudian beliau juga semakin yakin ketika ingat perkataan Rasulullah Saw yang berbunyi: “Bila ingin berhasil, siapa yang menganjurkan dialah yang harus lebih dulu berbuat”.

Kemudian untuk memantapkan niat tersebut, yakni mengembangkan sumber daya manusia dan teknologi dalam artian sumber daya manusia sebagai pemimpin Islami unggulan yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi berlandaskan iman dan takwa kepada Allah Swt, maka Bapak Ir. H. Ahmad Gazali bersama isterinya Hj. Erna Gazali dan anaknya yang bernama Etya Amalia

bermunajat memohon petunjuk Allah Swt dengan pergi menunaikan ibadah umrah terus ke masjid al Aqsha pada tanggal 13 s/d 23 Oktober 1999. Tujuannya untuk mendekatkan diri kepada Allah Swt dan berdoa di dalam ketiga masjid suci (masjid al Haram, masjid an Nabawi dan masjid al Aqsha) untuk memohon keridhaan-Nya dalam membangun sekolah yang berlandaskan Islami serta bisa menjadi lembaga pendidikan yang unggulan. Alhamdulillah pada waktu Bapak Ir. H. Ahmad Gazali membaca al-Qur'anul Karim di masjidil Haram pada Surat Al Baqarah 245 diberikan petunjuk namanya "Qardhan Hasana": "Siapakah yang mau memberi pinjaman kepada Allah, pinjaman yang baik (*qardhan hasana* = menafkahkan hartanya di jalan Allah = tabungan kebajikan), maka Allah akan memperlipat gandakan pembayaran kepadanya dengan berlipat ganda yang banyak. "dan Allah menyempitkan dan melapangkan (rezeki) dan kepada-Nyalah kamu dikembalikan".

Ada 6 ayat mengenai qardhan hasana ini didalam Al Quran, yakni: Al Baqarah ayat 245, Al Maidah ayat 12, Al Hadid ayat 11, Al Hadid ayat 18, At Taghabun ayat 17 dan Al Muzammil ayat 20.

Setelah menunaikan ibadah umrah, maka Bapak Ir. H. Ahmad Gazali dan isteri beserta anak-anak telah berketetapan hati dengan dilandasi DUIT (Doa, Usaha, Ikhtiar yang Istiqamah dan Tawakkal) kepada Allah Swt untuk mendirikan SMU Islami Unggulan "Qardhan Hasana" di Kalimantan Selatan yang bertempat di pusat Kota madya Banjarbaru.

Persiapan demi persiapan dimulai dengan membuat proposal pengembangan SDM melalui SMU Islami Unggulan "Qardhan Hasana" dan

berkonsultasi kepada para sahabat seperjuangan serta mendapat dukungan, diantaranya: Bapak DR. H. M. Thoha Idris, M.A. yang menterjemahkan dan membuatkan proposal (dalil) tentang pembangunan Ma'had Islami Unggulan "Qardhan Hasana" ke dalam bahasa Arab dan ikut memperjuangkan permohonan bantuan dana kepada Negara-Negara Islam di Timur Tengah. Bapak Ir. Hidayat Nyakman, MSIE,MA menterjemahkan dan membuatkan proposal *Human Resources Development through Islamic Boarding School, Excellent Islamic Senior High School* "Qardhan Hasana" dan ikut berinfaq membantu dana pembangunannya.

Bapak Ir. Ismail Akbar membuatkan master plan dan desain gambar-gambar masjid terintegrasi dengan ruangan belajar dan laboratorium, asrama siswa, perumahan guru-guru dan gedung serba guna. Bapak DR. Ir. Gatot Ibnu Santoso, Bapak Ir. Suhadi, Bapak Ir. Rauf Purnama, Bapak H. Zaenal Soedjais SE, Bapak Ir. Gunawan Suwardi, Bapak Ir. Edi Madnawijaya, Bapak Drs. Omay K. Wiraatmadja Ak., Bapak Daud Sendata SE, Bapak Ir. H. Djumharto dan Bapak H. Maman Sukiman SE memberikan infaq untuk dukungan dana awal.

Untuk mendapatkan tanggapan dari para pejabat pemerintah dan para sahabat di Kalimantan Selatan maka diadakan rapat pertama di Banjarmasin pada tanggal 18 Nopember 1999 (bertepatan Ulang Tahun ke 59 Bapak Ir. H. Ahmad Gazali) yang bertempat di Kanwil Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Sebagai pengundang dan pimpinan rapat adalah Bapak Drs. H. Baderani yang saat itu menjabat sebagai Sekretaris Daerah Propinsi Kalimantan Selatan. Semua

peserta rapat mendukung dan akan membantu pelaksanaan pembangunan SMA Islami Unggulan “Qardhan Hasana”.

Pada tahun 2003 SMA Qardhan Hasana masih bertitel SMA Unggulan, kemudian pada bulan Agustus tahun 2005 baru berubah status menjadi Sekolah Islam Terpadu berdasarkan Surat Keputusan dari Walikota.

Begitulah sejarah singkat tentang berdirinya SMA Islam Terpadu Qardhan Hasana yang sampai sekarang telah berdiri kokoh di pusat perkotaan Banjarbaru dengan segala perkembangan dan telah menghasilkan banyak alumni-alumni yang unggul sesuai dengan visi dan misi lembaga pendidikan tersebut.

b. Profil Sekolah.

Adapun profil SMAIT Qardhan Hasana Banjarbaru dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Profil SMAIT Qardhan Hasana

PROFIL SEKOLAH		
1	Nama Sekolah	SMAIT Qardhan Hasana
2	NPSN	30305418
3	Alamat Sekolah	JL.RAHAYU KOMP QARDHAN HASANA. RT.04 RW.01
4	Kelurahan	Mentaos
5	Kecamatan	Banjarbaru Utara
6	Kabupaten/Kota	Kota Banjarbaru
7	Provinsi	Kalimantan Selatan
8	Status Sekolah	Swasta
9	SK Pendirian Sekolah	35.A TAHUN 2003

10	Tanggal SK Pendirian	30/04/2003	
11	Status Kepemilikan	Yayasan	
12	SK Izin Operasional	157/QHA/I/2003	
13	Tanggal SK Izin Operasional	02/01/2003	
14	Nomer Rekening	110301239099	
15	Nama Wajib Pajak	YAYASAN QARDHAN HASANA	
16	NPWP	18789669732000	
17	Waktu Penyelenggaraan	Pagi 6 Hari	
18	Posisi Geografis	-3,4364	Lintang
		114,8444	Bujur

c. Visi dan Misi.

Visi SMAIT Qardhan Hasana adalah Mengasuh dan mendidik kader pemimpin Islami yang berakhlak mulia dan berkeahlian yang menguasai IPTEK berdasarkan IMTAQ yang bermanfaat dan bertanggung jawab.

Sedangkan Misi SMAIT Qardhan Hasana yakni :

- 1) Mencerahkan Qalbu (SQ)
- 2) Meningkatkan Himmah (EQ)
- 3) Mencerdaskan Akal (IQ)
- 4) Berlandaskan Iman dan Taqwa

d. Sumber Daya Manusia.

1) Pendidik dan Tenaga Kependidikan

SMAIT Qardhan Hasana pada tahun ajaran 2019 – 2020 ini memiliki pendidik dan tenaga kependidikan sebanyak 24 orang dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.2 Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	Nama	Jabatan	Status	Pendidikan
1	Ali Imran, S.Pd	Kepala Sekolah	GTY/PTY	S1
2	Dahwati, S.Pi	Wakil Kepala Sekolah	GTY/PTY	S1
3	Emma Megawati, S.Pd	Guru Mapel	GTY/PTY	S1
4	Elvi Soufiawati, S.Pd.	Guru Mapel	PNS	S1
5	Abdul Basit, M.Pd.	Guru Mapel	Honor Daerah TK.II Kab/Kota	S2
6	Novitasari Damayanti, S.Pd	Guru Mapel	GTY/PTY	S1
7	Nor Aiza Ma'rifah, S.Pd	Guru Mapel	GTY/PTY	S1
8	Yulia Erik Mulyaning Wuri, M.Pd	Guru Mapel	GTY/PTY	S2
9	Laili Hayati, S.Pd	Guru Mapel	GTY/PTY	S1
10	Sekar Susilowati, S.Pd	Guru Mapel	GTY/PTY	S1
11	Rijalul Islamuddin, S.Si	Guru Mapel	GTY/PTY	S1
12	Muhammad, A.Md	Guru Mapel	GTY/PTY	D3
13	Dewi Rabiola, S.Pd	Guru BK	GTY/PTY	S1
14	Muhamad Nor, S.Pd	Guru Mapel	Honor Sekolah	S1
15	H. Bakhrani, S. Ag	Guru Mapel	Honor Sekolah	S1
16	Drs. H. Soetarno	Guru Mapel	Honor Sekolah	S1

No	Nama	Jabatan	Status	Pendidikan
17	Siti Nuur Khatimah Khafifah, S.Pd.	Guru Mapel	Honor Sekolah	S1
18	Solikhati, S.Pd	Guru Mapel	GTU/PTY	S1
19	Ellsa Destrícia Lindaningjati S.Pd	Guru Mapel	Honor Sekolah	S1
20	Nadya Astuti, M.Pd	Guru Mapel	Honor Sekolah	S2
21	Muhammad Hidayatullah, S.Pd	Guru Mapel	Honor Sekolah	S1
22	Mujairin, SE	Tenaga Administrasi	GTU/PTY	S1
23	Sudirman	Petugas Keamanan	Tenaga Honor Sekolah	SMA/Sederajat
24	Amir Imamul Ghazali	Tenaga Administrasi	Tenaga Honor Sekolah	SMA/Sederajat

2) Peserta Didik

Jumlah peserta didik pada tahun ajaran 2019 – 2020 seluruhnya berjumlah

164 orang dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.3 Jumlah Peserta Didik

No	Nama Rombel	Tingkat Kelas	Jumlah Siswa		
			L	P	Total
1	X MIPA 1	10	11	22	33
2	X MIPA 2	10	12	15	27
3	XI MIPA 1	11	9	19	28
4	XI MIPA 2	11	8	17	25
5	XII MIPA 1	12	13	13	26
6	XII MIPA 2	12	12	13	25
Jumlah			65	99	164

e. Sarana dan Prasarana.

Sebagai pendukung terlaksananya program pembelajaran pada SMAIT Qardhan Hasana maka keadaan sarana dan prasarana dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.4 Sarana dan Prasarana

No	Jenis Sarana	Kepemilikan	Jumlah	Status
1	Meja Guru	Milik	50	Laik
2	Kursi Guru	Milik	50	Laik
3	Laptop	Milik	2	Laik
4	Kursi Siswa	Milik	170	Laik
5	Komputer	Milik	40	Laik
6	Proyektor	Milik	1	Laik
7	Hub/Switch hub	Milik	3	Laik
8	Mesin Genset	Milik	1	Laik
9	Meja Siswa	Milik	170	Laik
10	Kursi Siswa	Milik	25	Laik
11	Head phone/ear muf	Milik	20	Laik
12	Papan Tulis	Milik	15	Laik
13	Tempat Sampah	Milik	10	Laik
14	Kursi Pimpinan	Milik	1	Laik
15	Meja Pimpinan	Milik	1	Laik
16	Kursi dan Meja Tamu	Milik	1	Laik
17	Pengeras Suara	Milik	5	Laik
18	Kloset Jongkok	Milik	15	Laik

No	Jenis Sarana	Kepemilikan	Jumlah	Status
19	Gayung	Milik	15	Laik
20	Gantungan Pakaian	Milik	15	Laik
21	Jam Dinding	Milik	10	Laik
22	Rak Buku	Milik	3	Laik
23	Meja Baca	Milik	6	Laik
24	Rak hasil karya peserta didik	Milik	2	Laik
25	Tempat cuci tangan	Milik	5	Laik
26	Kotak kontak	Milik	2	Laik
27	Alat Peraga	Milik	1	Laik
28	Tempat Tidur UKS	Milik	1	Laik
29	Meja UKS	Milik	1	Laik
30	Kursi UKS	Milik	15	Laik
31	Catatan Kesehatan Siswa	Milik	2	Laik
32	Perlengkapan P3K	Milik	1	Laik
33	Tandu	Milik	1	Laik
34	Selimut	Milik	2	Laik
35	Tensimeter	Milik	1	Laik
36	Timbangan Badan	Milik	1	Laik
37	Pengukur Tinggi Badan	Milik	1	Laik
38	Kotak obat PPPK	Milik	1	Laik
39	Perlengkapan Ibadah	Milik	20	Laik

2. SMA Darul Hijrah Putra Martapura.

a. Sejarah berdirinya SMA Darul Hijrah Putra Martapura.

Latar belakang berdirinya Pondok Pesantren Darul Hijrah sendiri berawal dari keinginan alumni Pondok Pesantren Modern Gontor untuk meniru almamaternya dan mendirikan pondok pesantren ala Gontor di daerah Kalimantan Selatan. Selain itu, Gontor sendiri juga memiliki obsesi untuk menciptakan seribu Gontor di seluruh penjuru Indonesia. Keinginan Gontor tersebut muncul karena niat yang dilandasi perjuangan Islam. Di samping itu, kondisi lain yang juga memperkuat keinginan tersebut ialah banyaknya calon santri dari seluruh Indonesia yang ingin masuk ke Gontor, namun terpaksa ditolak karena ketidakmampuan Gontor dan keterbatasan muatan untuk menampungnya.

Pada tahun 1956, sejak kembalinya dari Gontor, K. H. Gazali Mukhtar sudah bercita-cita mendirikan pondok ala Gontor. Beliau kemudian membangun madrasah di kampung beliau sendiri di desa Rukam Amuntai. Namun, madrasah yang beliau dirikan tidak dapat dikembangkan menjadi pondok pesantren karena kondisi saat itu memang belum memungkinkan. Pasalnya, mendirikan pondok sendirian tentu terlalu berat. Pada perjalanannya, sekitar tahun 1971, beliau mulai mengirim kader ke Gontor. Beliau sendiri yang mengantar langsung ke Gontor. Dalam angkatan pertama tersebut, terdapat satu anak beliau dan lima orang keponakan. Pengiriman itu terus berlanjut pada tahun-tahun berikutnya.

Sebelum tahun 1980, beliau pernah membuat panitia persiapan pendirian pondok. Pernah pula mencari tanah untuk pondok, diantaranya di Sungkai dan Pelaihari. Namun, cita-cita ini baru terwujud setelah berdirinya Pondok Pesantren

Darul Hijrah seiring dengan terbentuknya Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM) Gontor Kalimantan Selatan. Di lain pihak, KH Zarkasyi Hasbi, Lc yang juga merupakan alumni Gontor sejak masih mondok di Gontor sudah diarahkan oleh pimpinan Gontor untuk mendirikan pondok pesantren di Kalsel. Pada bulan April 1978, beliau menandatangani perjanjian untuk mendirikan sebuah pondok pesantren di Kalsel. Sebelumnya, terlebih dahulu dibentuk Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM) Gontor Kalsel dan pelantikan pengurus pada tahun 1983.

Pimpinan Gontor waktu itu, KH Imam Zarkasyi mendapat menantu orang Banjarmasin. Kedatangan sejumlah alumni Gontor asal banua seperti KH Saiman Luqmanul Hakim, KH Abdullah Syukri Zarkasyi, KH Hasan Sahal, dan Ustadz Imam Subakir Ahmad ke Banjarmasin untuk menghadiri acara perkawinan yang dihelat di Banjarmasin, dimanfaatkan untuk membentuk IKPM Kalsel. Setelah dibentuk, pengurus yang terpilih antara lain HM Yamin Mukhtar sebagai ketua, H Syahrudi Ramli sebagai wakil ketua, dan M. Nasrul Mahmudi sebagai sekretaris.

Dalam pidatonya, KH Saiman Luqmanul Hakim sebagai utusan dari pimpinan Gontor menekankan pentingnya pendirian pondok ala Gontor di Kalimantan Selatan ini. Dari perjalanan rombongan yang dikawal oleh M Nasrul Mahmudi dan A Syaukani Arsyad ke Hulu Sungai sampai Amuntai, tercetuslah pemikiran Ustadz Imam Subakir dan KH Saiman Luqmanul Hakim bahwa tanah yang cocok untuk pondok itu berlokasi di Banjarbaru. Sekitar satu tahun kemudian, KH Abdullah Syukri Zarkasyi dan Ustadz Imam Subakir datang lagi ke Banjarmasin dalam rangka pelantikan IKPM cabang Balikpapan dan IKPM

cabang Kandangan. Keduanya kembali menganjurkan kepada IKPM Kalsel agar mengusahakan pendirian pondok di Kalsel. Sebelumnya, IKPM sudah pernah mengusahakan pendirian pondok di kawasan Banua Anyar Banjarmasin dan Bintok Pelaihari, akan tetapi belum membuahkan hasil.

Dari dua latar belakang dan tiga usaha embrio mendirikan pondok tersebut, semuanya tidak terlepas dari Gontor. Sehingga pada saat membuat akte notaris pendirian pondok, dikehendaki agar pimpinan PP Darul Hijrah haruslah alumni Gontor atau alumni PP Darul Hijrah sendiri. Diatas tanah wakaf dari H Ady Syahrani seluas 15 hektar yang akte wakafnya ditanda tangani pada tanggal 14 Maret 1986, akhirnya berdirilah PP Darul Hijrah. Karena luasnya hanya sekitar 11 hektar, maka penambahan wakaf tanah seluas empat hektar sisanya dipenuhi di daerah Batung yang sekarang menjadi PP Darul Hijrah Puteri.

Tanggal yang diakui saat berdirinya Pondok Pesantren Darul Hijrah ini adalah tanggal 23 Agustus 1986. Hal tersebut dibuktikan dengan ditetapkannya tanggal 23 Agustus 1986 sebagai hari ulang tahun Pondok Pesantren Darul Hijrah. Latar belakang ditetapkannya tanggal 23 Agustus sebagai tanggal berdirinya Pondok pesantren Darul Hijrah ini adalah karena tanggal itu adalah tanggal berdirinya bangunan sederhana pondok dengan 4 orang santri.

Secara umum, pendidikan dan pengajaran di PP Darul Hijrah dimulai pada bulan Agustus 1986. Karena terlambat dari tahun ajaran yang semestinya, yaitu bulan Juli, sehingga santri pertamanya hanya empat orang. Sedangkan PP Darul Hijrah Putri sendiri baru beroperasi pada tahun pelajaran 1997/1998. Model Pendidikan Pondok Pesantren Darul Hijrah sampai dengan tahun pelajaran

2005/2006 ini telah memiliki 4 lembaga pendidikan mulai dari sekolah menengah salah satunya Madrasah Aliyah hingga perguruan tinggi STIT.

Dalam rangka peningkatan kualitas pengajar PP Darul Hijrah berupaya memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pendidikan lanjut maupun mengikuti pelatihan. Lulusan PP Darul Hijrah yang berprestasi dan memiliki disiplin yang baik, juga diberi kesempatan untuk mengabdikan selama 1 tahun. Apabila menunjukkan dedikasi yang baik dapat diterima untuk mengabdikan pada tahun berikutnya. PP Darul Hijrah secara maksimal terus meningkatkan dan melengkapi sarana dan prasarana menunjang pelaksanaan pendidikan dan pengajaran seperti pembangunan gedung ruang belajar, perpustakaan, perbaikan asrama, serta pemanfaatan sarana penunjang lainnya telah digunakan secara maksimal untuk berbagai kegiatan-kegiatan KBM, olahraga, pelatihan.

Untuk membina santri agar tetap disiplin dalam belajar maupun dalam melaksanakan kegiatan di Pondok Pesantren Darul Hijrah diadakan peraturan dan sanksi. Jumlah keadaan santri yang melanggar tercatat dalam buku pelanggaran santri pada bagian pengasuhan. Wajar saja Darul Hijrah sekarang begitu tenar. Berbagai macam prestasi yang didapat santri dan santriatinya dari berbagai ajang lomba kesiswaan baik akademik maupun non-akademik mengangkat nama dan marwah pesantren yang terletak di desa Cindai Alus ini, mulai dari lomba kecerdasan, seni, pramuka, bahkan olahraga. Lebih-lebih, semua orang mengenal Darul Hijrah sebagai lembaga pendidikan yang memiliki tradisi penguasaan bahasa asing, Arab dan Inggris, dimana santri-santriatinya mampu bercakap-cakap dengan kedua bahasa tersebut, serupa dengan Pondok Modern Darussalam

Gontor di Ponorogo sana. Tentu saja, Islam sebagai landasan utamanya menegaskan superioritas pesantren yang didirikan tahun 1986 ini di antara sekolah-sekolah menengah yang lain.

Puncaknya, Darul Hijrah Putra baru-baru ini meresmikan Madrasah Aliyah berstandar internasional, tentu saja dengan perangkat sekolah dan sistem yang begitu modern. Sedang Darul Hijrah Putri berhasil mempublikasikan diri di ajang Pramuka nasional di Cibubur dengan meraih kemenangan dan segepok uang yang kemudian digunakan untuk membangun kegiatan Marching Band, suatu kegiatan yang tak dimiliki sekolah dasar dan menengah Islam mana pun di daerah kita. Dengan itu semua, maka ketenaran pun tak dapat terelakan.

Dalam konteks pondok modern, pendidikan multikulturalisme sesungguhnya telah menjadi pendidikan dasar yang tidak hanya diajarkan dalam pengajar formal di kelas saja. Tapi juga dilakukan dalam kehidupan sehari-hari santri. Pendidikan formal multikulturalisme diwujudkan dalam bentuk pengajaran materi keindonesiaan atau kewarganegaraan yang telah dikurikulumkan. Sistem pengajaran di pondok modern didominasi bahasa asing (Arab dan Inggris) sebagai pengantar, tidak melunturkan semangat pendidikan multikulturalisme anak didik (santri). Karena materi ini ditempatkan sebagai materi primer dan harus diajarkan dengan medium bahasa Indonesia pula.

Begitulah sejarah singkat tentang berdiri dan berkembangnya Pondok Pesantren Darul Hijrah, yang mana sampai sekarang lembaga ini telah berproses mencetak kader-kader santrinya menjadi alumni yang unggul dan siap bersaing dalam segala bidangnya.

b. Profil Sekolah.

Adapun profil SMA Darul Hijrah Putra Martapura dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5 Profil SMA Darul Hijrah Putra.

PROFIL SEKOLAH		
1	Nama Sekolah	SMA Darul Hijrah Putra
2	NPSN	69830118
3	Alamat Sekolah	Desa Cindai Alus
4	Kelurahan	Cindai Alus
5	Kecamatan	Martapura Kota
6	Kabupaten/Kota	Banjar
7	Provinsi	Kalimantan Selatan
8	Status Sekolah	Swasta
9	Status Kepemilikan	Yayasan
10	SK Izin Operasional	SK Bupati Banjar Nomer 369 Tahun 2014
11	Waktu Penyelenggaraan	Pagi – Sore 6 Hari

c. Visi dan Misi.

Visi SMA Darul Hijrah Putra adalah: "Menjadikan SMA Darul Hijrah Putra sebagai lembaga pendidikan menengah atas yang konsisten dalam pembinaan akhlakul karimah, mandiri, dan ilmu pengetahuan, serta mampu mencetak pemimpin intelek yang berlandaskan iman dan taqwa.

Adapun Misi SMA Darul Hijrah Putra adalah:

- 1) Mengoptimalkan pembelajaran dan perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, analisis dan upaya perbaikan pengayaan serta program-program khusus yang memungkinkan siswa untuk berkembang secara optimal.
- 2) Menyelenggarakan pembelajaran berbasis teknologi.
- 3) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan siswa.
- 4) Meningkatkan pembinaan terhadap siswa yang berprestasi atau teladan.
- 5) Melengkapi perangkat untuk meningkatkan kemampuan siswa dalam berbahasa Inggris dan Arab, baik secara lisan maupun tulisan.
- 6) Memperketat disiplin siswa dalam pemakaian bahasa Inggris dan Arab secara lisan maupun tulisan.
- 7) Mengintensifkan pembinaan olahraga.
- 8) Mengadakan pertandingan persahabatan (*exhibition*) antar sekolah menengah atas.
- 9) Menciptakan lingkungan sekolah yang tertib, bersih dan indah.

d. Sumber Daya Manusia.

1) Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Adapun jumlah pendidik dan tenaga kependidikan di SMA Darul Hijrah Putra sebanyak 34 orang dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.6 Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

No	Nama	L/P	Jabatan	Pendidikan
1	Ust. Mi'rajurrahman, S.Pd, M.Pd	L	Kepala Sekolah	S2
2	Ust. Faried Fajar, S.Pd	L	Wakasek Kurikulum/Guru	S1
3	Ustzh. Rahmawati, S.Pd	P	Wakasek Kurikulum/Guru	S1
4	Ust. Muchidin, S.Pd	L	Tata Usaha/Guru	S1
5	Ust. Rizky Ali Hasymi	L	Bendahara/Guru	MA/Sederajat
6	Ust. Arif Ismawan, SE	L	Bendahara/Guru	MA/Sederajat
7	Ust.Khisamudin Nasir	L	Wakasek Sarana & Prasarana/Guru	MA/Sederajat
8	Ust. Muhammad Muhlis, S.Pd	L	Operator Sekolah/Guru	S1
9	Ust. A. Gajali Rahman, SE	L	Guru Mapel	S1
10	Ust. Khairifani, S.Pd.I	L	Guru Mapel	S1
11	Ust. M.Azmi Rahmani	L	Guru	S.1
12	Ust.Wahyu Budi Riandi, S.Pd	L	Guru	S.1
13	Ust. Arbain	L	Guru	S.1
14	Ust. A. Jubaydi, SH.I	L	Guru	S.1
15	Ust. Humaidi Habibi	L	Guru	MA/Sederajat
16	Ust. Rahmad Wahyudi, S.Pd	L	Guru	S.1
17	Ust. Ach. Riduansyah, S.Si	L	Guru	S.1
18	Ust. Dwi Handoyo, SE	L	Guru	S.1
19	Ust. Noor Syahdi, S.Pd	L	Guru	S.1
20	Ust. Muhammad Ihsan Khairi	L	Guru	MA
21	Ust. Bilal Wiyadi Saputra, S.Kom	L	Guru	S.1
22	Ustzh. Aulia Rahmah, S.Pd	P	Guru	S.1

No	Nama	L/P	Jabatan	Pendidikan
23	Ustzh. Rahmawati, S.Pd	P	Guru	S.1
24	Ustzh. Puspita Wardhani, S.Pd	P	Guru	S.1
25	Ustzh. Aulia Siswanty, S.Pd	P	Guru	S.1
26	Ust. Iwan Nurpatricia, S.Pd	L	Guru	S.1
27	Ust. H. Muhammad Luthfi, S.Pd	L	Guru	S.1
28	Ustzh. Eka Susilawati, S.Pd	P	Guru	S.1
29	Ust. Yahya	L	Guru/Staff Tata Usaha	MA/Sederajat
30	Ust. Wibowo Priyo Prayogi	L	Guru/Staff Sarpras	MA/Sederajat
31	Ust. Arifurrahman, A.Md,Par	L	Guru/Staff Sarpras	D.3
32	Ust. Faisal Artania	L	Guru/Staff Tata Usaha	SMA/Sederajat
33	Ust. Subahan	L	Guru/Staff Operator	SMA/Sederajat
34	Ust. Abdul Khair	L	Guru/Staff Sarpras	SMA/Sederajat

2) Peserta Didik

Jumlah peserta didik pada tahun ajaran 2019 – 2020 seluruhnya berjumlah 375 orang dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.7 Jumlah Peserta Didik.

No	Nama Rombel	Tingkat Kelas	Jumlah Siswa		
			L	P	Total
1	X MIA 1	10	25	-	25
2	X MIA 2	10	27	-	27
3	X MIA 3	10	25	-	25

No	Nama Rombel	Tingkat Kelas	Jumlah Siswa		
			L	P	Total
4	X IIS 1	10	27	-	27
5	X IIS 2	10	26	-	26
6	XI MIA 1	11	27	-	27
7	XI MIA 2	11	27	-	28
8	XI MIA 3	11	25	-	25
9	XI II 1	11	25	-	25
10	XI II 2	11	24	-	24
11	XII IPA 1	12	31	-	31
13	XII IPA 2	12	32	-	32
14	XII IPS 1	12	30	-	30
15	XII IPS 2	12	24	-	24
Jumlah			375	-	375

e. Sarana dan Prasarana.

Adapun keadaan sarana dan prasarana di SMA Darul Hijrah Putra dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.8 Keadaan Sarana dan Prasarana sekolah.

No	Jenis Sarana dan Prasarana	Kebutuhan	Ketersediaan	Kekurangan	Ket
1	Ruang Kelas	14	14	-	Cukup
2	Lab. Komputer	1	-		Belum Memiliki
3	Lab. FISIKA	1	-		Baru Selesai

No	Jenis Sarana dan Prasarana	Kebutuhan	Ketersediaan	Kekurangan	Ket
4	Lab. KIMIA	1	-		Belum Memiliki
5	Lab. BIOLOGI	1	-		Belum Memiliki
6	Lab. BAHASA	1	-		Belum Memiliki
7	Lab. Multimedia	1	-		Belum Memiliki
8	Ruang Perpustakaan	1	1		Milik Bersama

B. Penyajian Data dan Pembahasan.

Data yang akan disajikan adalah hasil penelitian tentang pelaksanaan manajemen pendidik di SMA Islam Terpadu Qardhan Hasana Banjarbaru dan SMA Darul Hijrah Putra Martapura serta faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen pendidik pada dua sekolah tersebut. Data-data yang akan disajikan penulis didapatkan dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilaksanakan serta diajukan kepada pihak-pihak terkait yang dijadikan sebagai informan dalam penelitian ini. Seluruh data yang terkumpul yang penulis dapatkan akan disajikan dalam bentuk deskriptif yaitu dengan mengemukakan data yang diperoleh ke dalam bentuk penjelasan melalui uraian kata sehingga menjadi kalimat yang mudah dipahami.

Untuk lebih memudahkan dalam memahami data yang disajikan, maka penulis membaginya menjadi dua sub bahasan sesuai dengan fokus permasalahan yang diteliti, yaitu pelaksanaan manajemen pendidik dan faktor pendukung,

kendala serta solusi terhadap pelaksanaan manajemen pendidik di SMA Islam Terpadu Qardhan Hasana Banjarbaru dan SMA Darul Hijrah Putra Martapura.

Dalam membahas pelaksanaan manajemen pendidik peneliti melakukan wawancara, dan yang menjadi informan adalah Kepala Sekolah atau yang mewakili. Adapun yang menjadi fokus dari pertanyaan adalah bagaimana pelaksanaan manajemen pendidik di SMAIT Qardhan Hasana dan SMA Darul Hijrah Putra, dengan berlandaskan kajian teori dari Anwar Prabu yang meliputi langkah-langkah pelaksanaan manajemen pendidik yaitu analisa pekerjaan, analisa kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, induksi, pembinaan, pemberhentian dan pemensiunan pendidik.

1. Pelaksanaan Manajemen Pendidik.

Berangkat dari kerangka teori Anwar Prabu, ada sepuluh poin kriteria yang menjadi acuan dalam mengukur serta mengetahui terealisasi atau tidaknya pelaksanaan manajemen pendidik pada kedua lembaga yang menjadi objek dari penelitian ini.

Pertama, Analisa Pekerjaan. Poin ini memegang peranan dalam proses mempertimbangkan penarikan, seleksi dan penempatan pendidik.

Kedua, Analisa Kebutuhan Tenaga Kerja. Bertujuan untuk menetapkan kebutuhan akan personalia yang digunakan untuk dapat mempertahankan kesinambungan sistem suatu lembaga/yayasan yang sudah ditetapkan. Misalkan melakukan analisis kepada berapa pendidik yang diperlukan dan menganalisa kemampuan pendidik yang terpilih.

Ketiga, Penarikan. Biasa juga disebut dengan istilah rekrutmen, yakni proses penarikan/penerimaan sejumlah calon guru yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai yang mampu bekerja di dalam lembaga yang bersangkutan.

Keempat, Penyeleksian. Dalam proses seleksi terdiri dari berbagai spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak sebagai pendidik di sekolah.

Kelima. Penempatan. Jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Keenam, Orientasi. Adalah pengenalan bagi setiap karyawan/tenaga kerja baru yang harus dilaksanakan untuk meyakinkan dan menyatakan bahwa mereka benar-benar diterima dengan tangan terbuka setelah melewati proses seleksi yang panjang.

Ketujuh, Induksi. Merupakan tugas dari atasan atau pimpinan langsung kepada anggotanya. Karena dalam instansi pendidikan, ada tugas-tugas tertentu yang bersifat langsung diberikan mandat kepada pegawai yang diberi kepercayaan penuh oleh pimpinan.

Kedelapan, Pembinaan. Sering juga disebut dengan pelatihan, yakni proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir bagi pendidik dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.

Kesembilan, Pemberhentian. Pemutusan hubungan kerja yakni pengakhiran kontrak kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pendidik dengan pimpinan atau lembaga pendidikan tempat ia bekerja.

Kesepuluh, Pemensiunan. Adalah suatu hak penghasilan yang diterima setiap bulan oleh seorang eks. tenaga kerja yang tidak dapat bekerja lagi pada lembaganya karena berakhir masa kontrak kerjanya.

Kesepuluh poin tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah, poin mana saja yang dijalankan sekolah yang menjadi objek penelitian.

Tabel 4.9 SMAIT Qardhan Hasana Banjarbaru.

Manajemen	Dilaksanakan	Tidak
Analisa Pekerjaan	✓	
Analisa Kebutuhan Tenaga Kerja	✓	
Penarikan	✓	
Seleksi	✓	
Penempatan	✓	
Orientasi	✓	
Induksi	✓	
Pembinaan	✓	
Pemberhentian	✓	
Pemensiunan		✓

Tabel 4.10 SMA Darul Hijrah Putra Martapura.

Manajemen	Dilaksanakan	Tidak
Analisa Pekerjaan	✓	
Analisa Kebutuhan Tenaga Kerja	✓	
Penarikan	✓	
Seleksi	✓	
Penempatan	✓	
Orientasi	✓	
Induksi	✓	
Pembinaan	✓	
Pemberhentian	✓	
Pemensiunan		✓

Dari tabel di atas dapat diketahui, baik SMAIT Qardhan Hasana dan SMA Darul Hijrah Putra secara teoritis telah menjalankan sebagian besar fungsi manajemen pendidik dalam usaha merealisasikan visi dan misi yayasan serta mewujudkan pelaksanaan pendidikan yang baik dan berkualitas. Adapun pembahasan mekanisme pelaksanaan serta interpretasi data akan dipaparkan pada pembahasan selanjutnya.

a. Analisa Pekerjaan

1) SMAIT Qardhan Hasana

Menurut pemaparan informan yakni kepala sekolah SMAIT Qardhan Hasana sendiri, analisa pekerjaan selalu menjadi pembahasan pokok yang penting dari pimpinan yayasan atau kepala sekolah ketika ingin melaksanakan proses penerimaan pendidik ataupun rekrutmen para karyawannya. Sebab poin ini dirasa memegang peranan dalam proses mempertimbangkan penarikan, seleksi dan penempatan pendidik nantinya yang sudah terpilih. Dengan diawali oleh adanya diskripsi pekerjaan yang jelas dan spesifik tentang bagaimana mekanisme pekerjaan dari seorang guru (pendidik) dalam lembaga ini, kemudian apa yang mendasari pekerjaan dan perilaku individu sebagai pelaku pendidikan sebagai profesi pekerjaannya.⁷¹

2) SMA Darul Hijrah Putra

Informan menjelaskan bahwa analisa pekerjaan di sini lebih pada proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah instansi sekolah, misalkan adanya evaluasi atas tenaga didik (guru-guru) yang apakah sudah berjalan lancar sebagai mana mestinya. Kemudian analisa pekerjaan juga menganalisis kualitas para tenaga didik/guru nantinya yang akan direkrut, seperti bagaimana keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut. Kemudian dalam analisa pekerjaan ini akan ada informasi tertulis mengenai

⁷¹ Wawancara dengan Informan 1 (Bapak Ali Imran, S.Pd), Kepala Sekolah SMAIT Qardhan Hasana Banjarbaru.

pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu lembaga/yayasan agar tujuan sekolah dapat tercapai.⁷²

Dari dua lembaga sekolah ini adalah analisa pekerjaan sama-sama menjadi hal yang penting untuk diterapkan dalam menjalankan proses awal pelaksanaan manajemen pendidikan. Karena dalam lembaga pendidikan, analisa pekerjaan juga dapat bermanfaat sebagai salah satu persyaratan personalia yang kaitannya dengan proses penerimaan pendidik tersebut. Oleh sebab itu, analisa pekerjaan sebenarnya perlu ada dan perlu dilakukan agar suatu lembaga usaha dapat menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi dan evaluasi pekerjaan. Kemudian analisa pekerjaan dilakukan dengan jalan menganalisa dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerahkan, bagaimana mengerjakan, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan.

Analisa pekerjaan dapat memberikan pemahaman kepada lembaga atau organisasi tentang mengenai manfaat dan cara mengumpulkan informasi dalam rangka penyusunannya fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Adapun tujuan khusus dari analisa pekerjaan adalah: 1) Dapat menjelaskan perencanaan sumber daya manusia, 2) Dapat menjelaskan pengembangan sumber daya manusia, 3) Dapat menjelaskan penilaian prestasi kerja, 4) Dapat menjelaskan tentang kompensasi, 5) Dapat menjelaskan tentang pemeliharaan sumber daya manusia.⁷³

⁷² Wawancara dengan Informan 2 (Ustadz Mi'rajurrahman, M.Pd), Kepala Sekolah SMA Darul Hijrah Putra Martapura.

⁷³ Hardani Widhiastuti, 2013. *Fungsi Analisa Pekerjaan Dalam Pengelolaan Organisasi*, (Semarang, Semarang University Press), h. 4.

Analisa pekerjaan sangat penting dalam rangka memberikan informasi kepada struktur sekolah mengenai uraian pekerjaan atau diskripsi pekerjaan, spesifikasi serta evaluasi pekerjaan. Bahkan lebih jauh lagi analisa pekerjaan dapat memperkirakan keluasan suatu pekerjaan pada masa yang akan datang. Selain itu analisa pekerjaan juga berkaitan dengan dimensi pekerjaan, dan dari dimensi-dimensi pekerjaan tersebut dapat diketahui dan diprediksi kaitan masing-masing pendidik secara individu dengan pekerjaan itu sendiri walaupun secara tidak langsung juga berkaitan dengan segala sesuatu yang berada pada lingkup pekerjaan itu sendiri dan tentu saja tidak bisa lepas dari siapa yang bertindak atas pekerjaan tersebut.⁷⁴

b. Analisa Kebutuhan Tenaga Kerja

1) SMAIT Qardhan Hasana

Mengenai tentang analisa kebutuhan tenaga kerja, informan memaparkan proses ini bertujuan untuk menetapkan kebutuhan akan personalia yang digunakan untuk dapat mempertahankan kesinambungan sistem suatu lembaga/yayasan yang sudah ditetapkan. Misalkan melakukan analisis kepada berapa pendidik yang diperlukan dan menganalisa kemampuan pendidik yang nantinya baru terpilih. Karena pihak sekolah tentu tidak ingin salah dalam memilih para tenaga didiknya yang harus memiliki standar-standar tertentu. Kemudian dalam analisa kebutuhan tersebut juga ditetapkan beberapa poin krusial seperti: guru apa yang kurang? Apakah guru mapel saja atau merangkap wali kelas?, atau adakah guru BP yang

⁷⁴ Hardani Widhiastuti, 2013. *Fungsi Analisa Pekerjaan Dalam Pengelolaan Organisasi*, (Semarang, Semarang University Press),. h. 8-11.

diperlukan dalam sekolah ini? Pada intinya berapa jumlahnya dan kapasitas kerja yang diperlukan, serta di dalam analisa juga ditetapkan soal beban kerja misalkan untuk guru mapel dalam mengajar 1 kelas minimal 90 menit skala waktunya.

2) SMA Darul Hijrah Putra

Dalam proses ini ialah yang mana pimpinan struktur SMA melapor kepada yayasan bahwa sekolah dalam keadaan kekurangan pendidik. Tahap kedua, kebiasaan atau budaya yang terjadi adalah kekosongan pendidik di sini diisi oleh-oleh alumni yang terpilih dan memang kompeten, jadi dalam analisa kebutuhan tenaga kerja ini SMA Darul Hijrah Putra sangat jarang menemukan kekurangan pendidik dalam pelaksanaan pengajarannya. Pernah dalam dekade terakhir membuka lowongan satu kali untuk pengisian pendidik karena pada saat itu alumni-alumni pondok sebagian besar banyak yang melanjutkan pendidikannya ke jenjang perkuliahannya di luar lingkungan pondok. Pada intinya jika ada kekurangan pendidik maka pengurus sekolah yang bersangkutan langsung mengadakan penarikan kepada alumni-alumni yang dipilih dan bersedia.

Pada analisa kebutuhan tenaga kerja, kedua sekolah ini sama-sama telah melewati tahapan pokok bagaimana pengadaan pendidik itu memang dirasa dibutuhkan dan sesuai dengan keperluan dan kapasitas lembaga sekolah yang siap menerima dengan segala prosesnya. SMAIT Qardhan Hasana sebelum adanya perekrutan akan selalu memperhatikan kuota-kuota pengajar yang kosong serta kebijakan tertentu yang akan diterapkan oleh seluruh pihak sekolah. Adapun SMA Darul Hijrah Putera yang dikarenakan berada dalam lingkungan pondok pesantren

yang selalu tiap tahunnya memiliki alumni yang siap mengabdikan maka budaya/kultur ini akan sejalan dan berorientasikan kepada analisa kebutuhan tenaga kerja, sehingga para alumni tersebut dapat mewakilkan dirinya untuk mengisi posisi apabila dia memang berhak dan pantas menjadi seorang pendidik yang dibutuhkan oleh yayasan.

Kebutuhan tenaga kerja pendidik baik di instansi pendidikan swasta maupun sekolah di lingkungan dinas pemerintahan akan selalu bertambah seiring berkembangnya kebutuhan dan instansi yang menaungi. Perkembangan institusi ini tak pelak membutuhkan pendidik baru yang mengisi unit bagian yang semakin banyak dan berkembang. Semakin berkembangnya lembaga pendidikan tersebut serta bertambahnya kuota siswa yang menuntut ilmu di sana maka semakin dibutuhkan pula jumlah pendidik yang sesuai dengan kapasitas peserta didiknya. Karena untuk merekrut pendidik baru, banyak hal yang harus dicermati mengenai analisis kebutuhan tenaga kerja. Selain itu kemampuan keuangan dari instansi/lembaga tersebut karena kapasitas dana juga wajib disiapkan oleh masing-masing yayasan sekolah untuk memenuhi kewajiban terhadap tenaga-tenaga didik yang sudah bekerja mengabdikan dirinya untuk kemajuan sekolah. Seperti teori yang dikemukakan oleh Martoyo bahwa analisis kebutuhan tenaga kerja diperuntukkan untuk mengetahui tenaga kerja senyatanya yang diperlukan, kemudian ikut diperhitungkan juga tingkat absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja (*labour turn over*).⁷⁵

⁷⁵ Martoyo. *Tenaga Kerja*, (Jakarta:Penerbit Sulistiyani, 2011)., h. 46.

c. Penarikan/Rekrutmen

1) SMAIT Qardhan Hasana

Menurut pemaparan informan, proses rekrutmen SMAIT Qardhan Hasana Banjarbaru dalam menjaring tenaga pengajar yakni melalui beberapa tahapan. Pertama adalah melalui publikasi di berbagai media cetak maupun media online, kemudian juga dari informasi mulut ke mulut/orang ke orang lain. Individu-individu tersebut resmi terdaftar sebagai calon pendidik, kemudian baru terjaring beberapa calon tenaga pengajar setelah sekolah melakukan tahapan rekrutmen baik itu seperti tes *interview* maupun tes kemampuan akademik. Adapun standarisasi utama bagi calon tenaga pengajar yang mendaftar di proses rekrutmen ini, pihak yayasan menetapkan bahwa setiap tenaga pengajar wajib memiliki hafalan al-Quran minimal 1 juz atau juz 30.

2) SMA Darul Hijrah Putra

Dalam rekrutmen pendidik, SMA Darul Hijrah Putra memiliki sistem atau konsep pengabdian dimana santri-santri yang telah menjadi alumni dan dianggap kompeten dan memenuhi kriteria diperbolehkan untuk menjadi tenaga pengajar. Adapun dalam proses perekrutan hingga menjadi guru tetap harus mengikuti berbagai tahapan serta memenuhi standarisasi profesional seorang pendidik sesuai UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yaitu, “kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial”. Oleh karena itu, selain terampil mengajar, seorang guru juga memiliki pengetahuan yang luas, bijaksana, dan dapat bersosialisasi dengan baik, terang informan.

Adapun kriteria tersebut diantaranya adalah:

- a) Mempunyai akhlak dan budi pekerti yang luhur sehingga mampu memberikan contoh yang baik pada anak didik.
- b) Mempunyai kemampuan untuk mendidik dan mengajar anak didik dengan baik.
- c) Menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan dalam interaksi belajar mengajar.
- d) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai bidang tugas.
- e) Menguasai berbagai administrasi kependidikan seperti RPP, Silabus, Kurikulum, KKM, dan perangkat pendidikan lainnya.
- f) Mempunyai semangat dan motivasi tinggi untuk mengabdikan ilmu yang dimiliki pada peserta didik.
- g) Tidak pernah berhenti untuk belajar dan mengembangkan kemampuannya.
- h) Mengikuti diklat dan pelatihan untuk menambah wawasan dan pengalaman.
- i) Aktif, kreatif, dan inovatif untuk mengembangkan pembelajaran dan selalu *up to date* terhadap informasi atau masalah yang terjadi di sekitar.
- j) Menguasai IPTEK, seperti mampu mengoperasikan komputer, microsoft world dan excel, serta jaringan media sosial internet seperti blog, facebook, website, dan sebagainya.

- k) Gemar membaca sebagai upaya untuk menggali dan menambah wawasan.
- l) Tidak pernah berhenti untuk berkarya (membuat PTK, bahan ajar, artikel, dan sebagainya).
- m) Mampu berinteraksi dan bersosialisasi dengan orangtua murid, teman sejawat dan lingkungan sekitar dengan baik.
- n) Aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi kependidikan seperti KKG, PGRI, Pramuka dan sebagainya.
- o) Mempunyai sikap cinta kasih, tulus dan ikhlas dalam mengajar.

Dari kedua penjelasan di atas, dalam proses rekrutmen ini baik itu dari SMAIT Qardhan Hasana maupun SMA Darul Hijrah Putra sama-sama memiliki standar operasional pada proses penarikan calon-calon pendidiknya. Standarisasi tersebut telah ditetapkan menurut kebijakan masing-masing yayasan maupun pimpinan lembaga, agar nantinya terpilih pendidik (guru tetap) yang memang sesuai dengan kompetensi akademik maupun kapabilitas dan kualitas yang dimiliki sudah searah dengan pencapaian visi dan misi sekolah.

Pada pembahasan ini, SMA Darul Hijrah Putra terlihat lebih kompleks dalam menetapkan kriteria-kriteria apa saja yang harus dimiliki oleh seorang pendidik di lembaga mereka dibandingkan dengan kriteria dasar yang diterapkan oleh SMAIT Qardhan Hasana sendiri. Namun perbedaannya adalah mayoritas pendidik di SMA Darul Hijrah Putra adalah berasal dari kalangan alumni pon-pes yang sudah lulus dan mengabdikan dirinya untuk menjadi tenaga pengajar, sedangkan mayoritas pendidik di SMAIT Qardhan Hasana justru dari rekrutmen

resmi yang diadakan atau dibuka setiap periodenya ketika lembaga sekolah sedang memerlukan tambahan pendidik.

Pelaksanaan rekrutmen pendidik adalah stratag penting dalam pengembangan pendidik atau sumber daya manusia (SDM) yang mumpuni serta komprehensif guna memenuhi kebutuhan dan kemajuan lembaga sekolah secara berkesinambungan dan dalam waktu jangka panjang. Perencanaan penarikan ini merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM itu sendiri, yang mana proses rekrutmen harus mencapai *setting goals* dengan efektif dan efisien.⁷⁶

Metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran pendidik yang masuk ke dalam lembaga ini. Metode terbuka sampai sekarang masih menjadi kunci utama seperti dengan adanya informasi lowongan dari mulut ke mulut, agar info lowongan tersebut dapat tersebar luas kemasyarakat. Ketika proses penarikan berjalan harus diinformasikan secara luas, universal dan tidak ada embel-embel dari orang dalam yayasan, hal ini dilakukan demi menjaga marwah dan nilai-nilai kejujuran dalam sebuah lembaga pendidikan.

Rekrutmen pendidik sudah menjadi kultur tersendiri yang akan selalu terlaksana secara berkesinambungan pada setiap lembaga pendidikan. Semakin berkembangnya suatu sekolah serta bertambahnya kapasitas siswa yang menuntut ilmu di sana maka rekrutmen pendidik yang baru tidak dapat terelakan, akan tetapi banyak PR yang harus menanti dari evaluasi pasca rekrutmen yakni bagaimana lembaga sekolah harus memiliki para pendidik yang memiliki

⁷⁶ Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: penerbit Sulistiyani, 2009), h. 126.

integritas tinggi dan kualitas keilmuan untuk mengembangkan lembaga dan menjaga nama baik sekolah dengan integrasi keilmuan tersebut.

d. Seleksi

1) SMAIT Qardhan Hasana

Dalam proses seleksi, tenaga pengajar di SMAIT Qardhan Hasana belum sepenuhnya menetapkan secara ketat terkait kualifikasi pendidikan bagi tenaga pengajarnya. Hal ini bisa dilihat dari masih ada tenaga pengajar yang kualifikasi pendidikannya tidak linear dengan mata pelajaran yang di asuhnya. Akan tetapi setelah tahapan rekrutmen berlangsung, proses seleksi sangat berperan penting untuk menetapkan siapa saja individu yang berhak menjadi pendidik sekolah. Proses seleksi tersebut berjalan ketika pihak sekolah melakukan *interview*, tes kepribadian, tes kompetensi akademik maupun keahlian lainnya yang sesuai dengan standarisasi sekolah. Setelah proses seleksi tersebut selesai, maka sudah bisa ditetapkan lah siapa saja yang berhak menerima SK resmi sebagai pendidik tetap dari yayasan.

2) SMA Darul Hijrah Putra

Dalam menentukan seleksi pendidik SMA Darul Hijrah Putra tidak terlalu ketat dalam menentukannya, terlebih lagi dengan konsep khasnya yaitu “pengabdian” dimana alumni pondok yang dirasa memenuhi persyaratan ada tugas untuk mengabdikan otomatis alumni yang baru lulus bukanlah seorang yang memenuhi kualifikasi sebagai pendidik secara formal akademik (S-1). Akan tetapi

pihak yayasan Darul Hijrah memfasilitasi pendidik yang ada untuk memenuhi kualifikasi akademik S1. Hal ini sejalan dengan didirikannya perguruan tinggi di lingkungan pondok yaitu STIT Darul Hijrah, sehingga mempermudah para guru dalam urusan jenjang pendidikan formalnya.

Dari kedua penjelasan di atas, dalam tahap seleksi ini baik itu dari SMAIT Qardhan Hasana maupun SMA Darul Hijrah Putra memiliki perbedaan pola dalam menseleksi calon-calon pendidiknya. Terlihat dari SMAIT Qardhan Hasana sendiri dalam proses seleksi ternyata ada kualifikasi guru yang masih belum linier antara latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang diampu, akan tetapi tidak menutup kemungkinan kebijakan sekolah terkait ini tidak terlalu dipermasalahkan karena guru yang bersangkutan masih bisa menguasai bahan ajar pelajaran dan standar profesional akademik lainnya. Adapun di SMA Darul Hijrah Putra sendiri sangat jelas perbedaan corak dalam penseleksian pendidiknya, disebabkan karena adanya budaya perekrutan guru di lembaga ini adalah berasal dari alumni-alumni atau lulusan yang ingin mengabdikan meneruskan estafet generasi guru-guru selanjutnya, selama pendidik yang bersangkutan telah menjalani proses seleksi yang ketat pula dari pimpinan atau guru senior dari yayasan.

Proses seleksi/penyeleksian pendidik ini merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia di lembaga sekolah. Dikatakan demikian karena apakah dalam struktur sekolah terdapat sekelompok pegawai/panitia yang memenuhi tuntutan organisasional atau tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi itu dilakukan. Sebelum dilaksanakan seleksi terlebih dahulu ditetapkan kualifikasi dan kompetensi yang

dibutuhkan untuk menduduki jabatan tertentu. Pada umumnya kualifikasi meliputi: keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, keadaan fisik, dan lainnya.⁷⁷ Penseleksian pendidik pada setiap lembaga pendidikan sudah menjadi hal yang lumrah, karena setiap sekolah telah memiliki standar-standar tertentu dalam menentukan siapa guru-guru yang akan menjalankan pelaksanaan pendidikan di dalamnya. Seleksi bukan hanya soal memilih, namun juga menetapkan siapa yang berhak dan pantas mengemban amanah sebagai seorang pendidik yang dinilai kompeten. Para pendidik yang sudah berhasil melewati tahap seleksi sudah seyogiayanya tidak menyia-nyiakan karena sudah menjadi orang yang terpilih dan menyisihkan para pelamar tenaga didik lainnya.

e. Penempatan

1) SMAIT Qardhan Hasana

Ketika proses rekrutmen dan penyeleksian pendidik sudah dalam tahapan akhir, maka tugas selanjutnya dari sekolah/yayasan adalah menempatkan guru-guru yang terpilih kepada *job description* atau gambaran penugasan kerja yang sesuai dengan latar studi masing-masing para guru tersebut, dalam istilah lainnya disebut linieritas latar pendidikan. Dalam hal ini contohnya pelamar yang akan ditempatkan menjadi guru mapel bahasa Inggris, maka seyogiannya guru tersebut harus memiliki latar belakang pendidikan sarjana bahasa Inggris, begitu pun untuk kualifikasi guru mata pelajaran yang lain. Berbeda untuk mapel prakarya, kewirausahaan dan seni budaya, informan sendiri mengakui untuk ketiga mata

⁷⁷ Rugaiyah & Atiek Sismiati, *Profesi Kependidikan*, Ghalia Indonesia: 2011, h. 80.

pelajaran tersebut belum diampu oleh guru yang latar belakang pendidikannya linier, dalam kata lain mapel tersebut diampu oleh guru mapel yang lain namun juga mampu mengoperasikan mata pelajaran tambahan.

Adapun status pendidik di SMAIT Qardhan Hasana ada dua yang pertama Guru Tetap Yayasan (GTY) dan Guru Tidak Tetap (GTT). Untuk mekanisme pengangkatan GTY di SMAIT Qardhan Hasana calon pendidik yang telah mendaftar dan lulus tes akan menjalani masa percobaan selama 3 sampai 6 bulan, apabila bertahan selama 6 bulan dan memenuhi standar tertentu maka pada masa 7 bulan mengajar akan menandatangani kontrak serta diangkat menjadi GTY (Guru Tetap Yayasan). Terkait status dan kepangkatan guru, SMAIT Qardhan Hasana tidak ada sistem kepangkatan, kecuali guru yang sudah bersertifikasi dan disesuaikan dengan golongannya dan masa kerja.

2) SMA Darul Hijrah Putra

Untuk penempatan di lembaga sekolah ini, informan menyatakan hampir 80-90% pendidik mengampu tugas mata pelajaran sudah sesuai dengan linieritas latar belakang pendidikannya. Kecuali beberapa mata pelajaran tertentu seperti penjaskes, sosiologi dan prakarya masih dipegang oleh guru yang tidak linier dengan latar pendidikannya namun tidak menutup kemungkinan di waktu yang akan datang diampu oleh pendidik yang sudah sesuai secara legalitas akademiknya.

SMA Darul Hijrah Putra memiliki dua status pendidik (GTT) dan GTY. Untuk GTY harus melalui jenjang karir di SMA Darul Hijrah dihitung

berdasarkan lama masa kerja (senioritas), perhitungannya seorang guru apabila mengabdikan lebih dari 10 tahun dapat diangkat menjadi guru tetap yayasan. Sementara GTT adalah tenaga pengajar yang masa kerjanya dibawah 10 tahun, tenaga bantu dari Dinas Pendidikan dan para alumni yang sedang mengabdikan.

Dalam teknis penempatan ini, SMAIT Qardhan Hasana dan SMA Darul Hijrah Putra sama-sama memiliki sedikit kendala terhadap beberapa mata pelajaran yang diajarkan oleh pendidik yang belum sesuai dengan linieritas latar pendidikannya, namun hambatan tersebut tidak menimbulkan masalah yang berarti karena guru-guru yang bersangkutan dapat memobilisasi dengan kemampuan akademik yang dimiliki.

Penempatan bisa berarti menjadi gerbang awal dari kejelasan status seseorang yang resmi menjadi pendidik di sekolah mana ia bekerja, dari sana lah seorang pendidik dihadapkan pada amanah baru yang diterimanya dengan segala konsekuensi dan aturan yang harus dipegang. Dalam penempatan pendidik juga akan diuji soal keikhlasan yang mana dalam jenjang ini akan menghadapi beberapa tingkatan baik itu menjadi guru junior terlebih dahulu bahkan menerima status guru tidak tetap, selain itu juga mengampu mata pelajaran yang sesuai apa tidaknya dengan kemampuan akademik serta mengaplikasikan pengetahuan tersebut kepada anak didik yang bermacam-macam karakternya di ruang kelas. Tentu proses itu memakan waktu yang tidak singkat, namun pembelajaran yang diajarkan setiap harinya di ruang kelas akan menjadi pembiasaan dan rutinitas yang akan terus berkembang setiap waktunya. Karena mendidik bukan hanya soal

amanah, tetapi juga tanggung-jawab besar untuk membimbing dan mencerdaskan anak generasi bangsa.

Lembaga pendidikan sangat berkaitan erat dengan manajemen, dengan teori penempatan yang benar maka memberikan banyak peluang untuk sekolah bekerja sesuai strukturnya, karena lembaga pendidikan yang berkembang semakin lama makin kompleks. Unsur esensial dalam tren saat ini adalah adanya spesialisasi penempatan yang memungkinkan lembaga sekolah membagi pekerjaan dalam melaksanakan masing-masing tugas sub bagian secara lebih efektif dan efisien. Dalam tren tersebut juga terlihat adanya peningkatan kinerja yang membutuhkan metode koordinasi dan integrasi yang semakin dinamis. Kecenderungan kearah kerjasama maupun konflik antar anggota lembaga akan tetap nampak jika ada kecemburuan sosial di sana, karena adanya faktor individualisme dimana setiap orang pasti memiliki tujuan, kebutuhan dan keinginan yang relatif berbeda satu sama lain.⁷⁸

f. Orientasi

1) SMAIT Qardhan Hasana

Menurut pemaparan kepala sekolah, yang memberatkan dalam proses orientasi ini adalah ketika tenaga pengajar baru menyadari dan belum beradaptasi dengan budaya sekolah, budaya tersebut adalah bagaimana orientasi rutinitas serta aturan yang diterapkan di lingkungan sekolah tersebut. Dalam orientasi seperti ini kalau ada yang tidak tahan dan tidak bisa memahami pakem

⁷⁸ Hardani Widhiastuti, 2013. *Fungsi Analisa Pekerjaan Dalam Pengelolaan Organisasi*, Semarang, Semarang University Press, h. 2.

aturan sekolah maka pada masa orientasi ini akan membuat pendidik yang baru bekerja tidak merasa nyaman dan pada akhirnya memilih *resign* (keluar). Informan juga menambahkan budaya yang sudah melekat pada sekolah ini yakni memakai sistem *full day*, yakni rutinitas pembelajaran mulai dari pagi sampai waktu sore. Belajar dari kasus-kasus sebelumnya maka dalam orientasi ini sekolah menegaskan bahwa masa percobaan ini ada 2 tahap selama masing-masing 3 bulan, apabila dalam orientasi itu tenaga didik baru sudah mampu melewatinya tanpa ada hambatan yang berarti serta kepercayaan yang sudah diperoleh dari pihak yayasan maka dalam masa orientasi bulan ke-7 sudah ditetapkan lah menjadi guru tetap yayasan dan penandatanganan kontrak antar kedua belah pihak. Dalam proses orientasi tersebut juga akan disampaikan mengenai mekanisme penggajian dan peraturan-peraturan sekolah. Karena setiap pelaksanaan perekrutan pendidik, orientasi yang ditetapkan oleh yayasan sangat menginginkan pendidik yang terpilih harus bisa menjadi guru tetap yang mampu bekerja sama dan menjadi bagian dari yayasan secara utuh.

2) SMA Darul Hijrah Putra

Untuk orientasi pendidik di sekolah ini yakni memakai sistem uji coba selama satu tahun. Mengapa waktu orientasi ini dirasa cukup lama karena pimpinan sekolah membijaksanai untuk kenyamanan dari pendidik yang bersangkutan pula, yakni ketika guru tersebut merasa kurang nyaman atau kurang cocok selama masa orientasi tersebut diperbolehkan untuk keluar (*resign*) tanpa

ada paksaan. Ketika sudah melalui masa orientasi genap satu tahun, baru di masa kerja tahun kedua akan penandatanganan kontrak resmi dari kedua belah pihak.

Di dalam orientasi juga dipahami akan beberapa aturan atau tata-tertib dari sekolah yang harus dilaksanakan seutuhnya oleh tenaga didik yang baru, karena pondok pesantren memang selalu identik dengan peraturan-peraturan yang selalu dinilai ketat dan menekan. Akan tetapi karena aturan itulah yang pada akhirnya membawa seluruh elemen akademisi lembaga menjadi sangat disiplin dan terbiasa kepada budaya tersebut.

Dalam teknis orientasi ini, SMAIT Qardhan Hasana dan SMA Darul Hijrah Putra sama-sama menerapkan orientasi berupa masa percobaan atau sejenis prakerja bagi pendidik yang baru menjalani masa kerjanya. Pada masa orientasi ini lah pendidik diharapkan akan mengenal secara utuh lingkungan di mana ia diterima dan mengabdikan dirinya sebagai pendidik. Selain itu, dari proses orientasi ini pun para pendidik sama-sama menjalani masa percobaan sebelum diangkat menjadi guru tetap yang sah karena dari sana akan terpilih pendidik yang benar-benar lulus secara administrasi dan tahap realisasi pengabdian.

Di dalam lingkungan pekerjaan, orientasi diibaratkan sebagai langkah awal dan aktivitas pertama ketiga para pegawai memasuki pintu rumah pekerjaannya. Hasibuan mengemukakan orientasi adalah perkenalan bagi setiap karyawan/tenaga kerja baru yang harus dilaksanakan untuk meyakinkan dan menyatakan bahwa mereka benar-benar diterima dengan tangan terbuka setelah melewati proses seleksi yang panjang hingga akhirnya menjadi tenaga

kerja/pegawai yang resmi dan siap bekerja sama satu sama lain dengan tenaga kerja lainnya pada lembaga atau perusahaan.⁷⁹

Goldthorpe menjelaskan bahwa pada jenis orientasi ini setiap tenaga kerja akan memandang pekerjaannya sebagai suatu tujuan akhir. Dimana tenaga kerja tersebut bekerja berdasarkan satu alasan yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Selain itu juga dalam orientasi ini, ada juga tenaga kerja yang memilih untuk bekerja dengan alasan untuk menunjang gaya hidup mereka secara spesifik. Gaya hidup yang dimaksud adalah kondisi-kondisi yang dialami atau dijalani oleh masing-masing, yaitu orientasi jangka pendek (*Short-term orientation*) dan orientasi jangka panjang (*Long-term orientation*).⁸⁰

Perlu dipahami bagi setiap pendidik yang baru menjalani masa kerjanya di lembaga sekolah, orientasi bukan hanya sekedar memperkenalkan lingkungan baru, namun juga sebagai penyesuaian diri terhadap budaya atau pakem yang sudah dimiliki oleh setiap sekolah. Terkadang dalam konteks ini juga muncul secara natural akan terbiasanya ketika menjalani dan menghadapi tekanan-tekanan tertentu, karena sejatinya akan berproses menuju profesionalitas seorang tenaga didik yang mendidik tanpa pamrih dan mengharapkan upah/gaji semata.

g. Induksi

1) SMAIT Qardhan Hasana

Dalam tahapan ini, ketika pendidik terpilih yang baru menjalani masa mengajarnya maka pimpinan sekolah akan memperkenalkan pendidik yang baru

⁷⁹ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000)., h. 49.

⁸⁰ Iskandar Agung & Yufriawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis, dan Strategis antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*, Jakarta: Bestari Buana Murni, h. 72.

kepada seluruh elemen struktural sekolah seperti pejabat sekolah/yayasan beserta kepala-kepala bidang dan anggota-anggota gurunya. Hal ini dilakukan terlebih dahulu karena untuk informan menyatakan induksi sebenarnya lebih luas dari orientasi, yakni meliputi usaha-usaha menyambut pendatang baru untuk memasuki kelompok kerja dan memberikannya perasaan diterima dan diakui sebagai bagian keluarga besar dari yayasan. Dalam proses ini pihak sekolah juga berkeinginan untuk memperlancar tahap awal tenaga didik tersebut dalam bekerja sampai di waktu yang akan datang seterusnya.

2) SMA Darul Hijrah Putra

Adapun proses induksi di SMA Darul Hijrah Putra bagi pendidik yang baru terpilih maka penyampaian peraturan dan segenap tata-tertib bagi pendidik akan disampaikan di awal sebelum tanda tangan kontrak kerja. Akan tetapi dibalik kedisiplinan tersebut pihak sekolah maupun yayasan akan tetap menjunjung tinggi solidaritas *ukhuwah* kekeluargaan bagi seluruh tenaga didik tanpa ada membedakan status seorang pimpinan maupun bawahan. Hal ini dirasa perlu karena untuk mengurangi kecenderungan pendidik meninggalkan institusi terlalu dini. Kemudian dalam induksi ini ada tugas-tugas tertentu yang bersifat langsung diberikan mandat kepada pegawai yang diberi kepercayaan penuh oleh pimpinan, seperti perintah memimpin rapat atau mengambil keputusan tertentu.

Kedua lembaga ini baik SMAIT Qardhan Hasana dan SMA Darul Hijrah Putra telah menerapkan tahapan induksi awal yang orientasinya ingin menerima pendidik yang baru terpilih dengan tangan terbuka dan sistem kekeluargaan di

dalamnya, akan tetapi dalam proses tersebut juga tetap menjunjung tinggi kedisiplinan yang serta merta tetap harus menjadi prioritas utama bagi seluruh elemen tenaga didik.

Pada instansi pendidikan, induksi yang baik merupakan permulaan dari proses komunikasi antara pendidik baru dengan lembaga pendidikan yang menaunginya. Induksi bukan hanya sebagai proses penerimaan dan penyambutan tenaga didik saat mereka baru bergabung dengan sebuah institusi, namun di sana juga ada pemberian informasi-informasi dasar yang diperlukan dan wajib diterapkan agar mereka dapat beradaptasi dengan cepat dan memulai kerja dengan lancar. Walaupun pada beberapa lembaga tertentu sering terjadi adanya sekat antara pendidik yang senior kepada para juniornya, dari sana lah begitu penting pemahaman akan pendekatan persuasif/kontak psikologis antara seluruh pendidik yang lama maupun yang baru agar dengan kedekatan tersebut terjalin kebersamaan dalam melaksanakan visi-misi sekolah dengan nuansa kekeluargaan yang menjunjung tinggi solidaritas.

Dalam manajemen pendidikan, program induksi mengacu pada kombinasi antara sumber daya manusia, proses, dan teknologi yang diperlukan untuk mengoptimalkan dampak dari rekrutmen tenaga didik baru terhadap hasil kinerjanya ke depan. Menurut Mestre, Stainer and Stainer sasaran utama program induksi adalah mengurangi rasa takut dan cemas tenaga didik baru terkait dengan penyesuaian pada pekerjaan atau tuntutan kinerja yang diharapkan oleh institusi. Dengan pemberian arahan serta informasi dasar yang diperlukan, maka

diharapkan agar mereka dapat beradaptasi dengan cepat dan memulai kerja dengan lancar.⁸¹

h. Pembinaan

1) SMAIT Qardhan Hasana

Teruntuk pembinaan, sekolah telah mengadakan pengayaan guru dalam materi ajar serta adanya pelatihan keterampilan guru demi menunjang profesionalitas pendidik di SMAIT Qardhan Hasana. Hal itu terealisasi karena pihak sekolah telah mengikutkan guru-gurunya pada pelatihan workshop dan bimtek berdasarkan undangan dari Dinas Pendidikan Provinsi dan dari instansi pemerintahan/swasta lainnya, karena SMAIT Qardhan Hasana berada dibawah naungan Disdik Provinsi. Contoh pembinaan tersebut adalah seperti pelatihan kurikulum 2013, kemudian bimtek pembelajaran, RPP dan segala macam pelatihan yang bertujuan memperkaya pengetahuan dan wawasan para pendidik di SMAIT Qardhan Hasana.

Adapun untuk poin pembinaan lainnya seperti penggajian pendidik disesuaikan status guru dan masa kerjanya, adapun untuk GTT (guru tidak tetap) penggajian hanya dihitung dari jam mengajarnya. Untuk pembinaan jaminan kesehatan, sekolah menanggung jaminan BPJS bagi guru-guru yang berstatus sebagai guru tetap yayasan.

⁸¹ Direktorat Teknis Kanwil Ditjen Pembendaharaan, *Panduan Program Induksi dan Orientasi Pegawai Baru*, KPPN, DKI Jakarta, 2017, h. 11.

2) SMA Darul Hijrah Putra

Berbagai pembinaan yang diterapkan oleh SMA Darul Hijrah Putra untuk meningkatkan profesionalisme pendidik, diantaranya sebagai berikut:

- a) Memotivasi serta memfasilitasi pendidik yang ada untuk menempuh pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi sesuai kualifikasi akademik. Hal ini dirasa sangat penting karena berdasarkan Undang-Undang untuk mendapatkan kompetensi profesional harus melalui pendidikan profesi dan guru juga dituntut untuk memiliki kualifikasi akademik minimal S-1 atau D4. Adapun langkah yang diambil yayasan Darul Hijrah dalam memfasilitasi guru-guru yang belum memenuhi kualifikasi akademik S1, adalah dengan mendirikan perguruan tinggi yaitu STIT Darul Hijrah, sehingga mempermudah para guru dalam proses studi/pendidikan profesionalnya.
- b) Memberikan program sertifikasi guru. Salah satu upaya pembinaan yang dilakukan SMA Darul Hijrah Putra untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah melalui sertifikasi, dimana dalam sertifikasi tercermin adanya suatu uji kelayakan dan kepatutan yang harus dilalui seseorang pendidik terhadap kriteria-kriteria yang secara ideal telah ditetapkan. Dengan adanya sertifikasi akan memacu semangat guru untuk memperbaiki kualitas pengajaran serta kompetensi lainnya.
- c) Memberikan diklat/penataran dan pelatihan bagi guru. Diklat dan pelatihan merupakan salah satu teknik pembinaan untuk menambah

wawasan dan pengetahuan bagi pendidik. Kegiatan diklat dan pelatihan perlu diikuti oleh pendidik dengan usaha tindak lanjut untuk menerapkan hasil-hasil diklat dan pelatihan kepada peserta didiknya.

- d) Melalui organisasi MGMP atau KKG. Kedua jenis program ini adalah wadah atau tempat yang dapat digunakan untuk membina dan meningkatkan profesional pendidik, juga sebagai tempat mendiskusikan masalah yang berkaitan dengan kemampuan profesional yaitu dalam hal merencanakan, melaksanakan dan menilai (asesmen) kemajuan akademik siswa.
- e) Penggajian. Adapun pada mekanisme penggajian tenaga pengajar di SMA Darul Hijrah Putra ditentukan berdasarkan lama masa kerja dan status (GTY dan GTT). Selain guru yang berstatus guru tetap yayasan perhitungan honor sesuai dengan jam mata pelajaran dengan Rp.12500/jam.
- f) Jaminan kesehatan atau sosial dari sekolah bagi pendidik. Berhubungan dengan jaminan sosial dan kesehatan seperti Jamsostek dan BPJS pihak pondok belum ada melakukan kerjasama, akan tetapi apabila ada guru yang sakit atau melahirkan yayasan siap menyediakan jaminan kesehatan dan jaminan lainnya sebagai pertanggungjawaban dan kebijakan dari pondok sendiri.

Bagi setiap lembaga pendidikan, pembinaan terhadap tenaga didiknya adalah suatu program yang sangat krusial untuk peningkatan dan proses kelancaran pelaksanaan pendidikan di setiap sekolah, termasuk SMAIT Qardhan

Hasana dan SMA Darul Hijrah Putra sendiri. Pada kedua sekolah ini program pembinaan tidak terlepas dilaksanakan karena sudah menjadi kewajiban bagi pihak yayasan untuk keseimbangan, kestabilan seluruh elemen sekolah dan semangat etos kerja bagi setiap tenaga didiknya, walaupun ada sedikit perbedaan jenis pembinaan seperti apa yang akan diberikan oleh masing-masing sekolah namun setidaknya pembinaan akan tetap menjadi hal yang wajib untuk dikerahkan kepada para pendidik.

Dalam pelaksanaan konsep pembinaan hendaknya didasarkan pada hal bersifat efektif dan pragmatis dalam artian dapat memberikan pemecahan persoalan yang dihadapi pendidik dengan sebaik-baiknya, dan pragmatis dalam arti mendasarkan fakta-fakta yang ada sesuai dengan kenyataan sehingga bermanfaat karena dapat diterapkan dalam praktek langsung ketika pelaksanaan pendidikan.⁸²

Peningkatan terhadap kinerja tenaga didik di sekolah perlu dilakukan baik oleh guru sendiri melalui motivasi intrinsik yang dimilikinya maupun pihak sekolah yakni melalui pembinaan-pembinaan.⁸³ Pembinaan juga tidak terlepas dari memberikan memotivasi pendidik agar produktif dalam menghasilkan karya-karya di bidang pendidikan, terutama mengenai masalah-masalah pendidikan dan pengajaran. Hal ini termasuk salah satu metode untuk dapat meningkatkan kemampuan guru dalam menuangkan konsep-konsep dan gagasan dalam bentuk tulisan. Setiap guru harus sadar dan mau melatih diri jika benar-benar ingin menumbuhkan kreativitas misalkan melalui karya tulis seperti PTK, bahan ajar,

⁸². Whidyastuti, Hardani. 2013, *Fungsi Analisa Pekerjaan dalam Pengelolaan Organisasi*, Semarang: University Press, h. 77.

⁸³. Supardi, *Kinerja Guru*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2013, h. 53.

penelitian, artikel, dan sebagainya. Karena sejatinya pembinaan yang telah diberikan dan diupayakan oleh lembaga sekolah terhadap pendidik tidak hanya dianggap sebagai *reward* semata, namun pembinaan tersebut adalah suatu upaya dan kewajiban seorang guru untuk meningkatkan kualitas ilmu, dan profesionalisme kinerja dalam dunia pendidikan.

i. Pemberhentian

1) SMAIT Qardhan Hasana

Pada sekolah ini semua mekanisme termasuk pemberhentian sudah termaktub dalam perjanjian kontrak kerja. Termasuk ketika pendidik yang bersangkutan mau memberhentikan diri karena kemauan sendiri pun juga sudah ada teknisnya. Kemudian pada teknis yang lain semisal pemberhentian tersebut diinginkan oleh pihak sekolah maka proses pemberhentian akan dilakukan penyerahan surat peringatan (SP1) terlebih dahulu. Surat peringatan tersebut diturunkan karena suatu hal misalkan seperti pelanggaran oleh guru yang bersangkutan atau karena penyebab lain yang bertentangan dengan peraturan sekolah. Indikator-indikator mengenai mekanisme ini dilaksanakan lah evaluasi guru selama 3 bulan sekali dari pimpinan maupun yayasan, kemudian juga ada evaluasi tahunan untuk seluruh pendidik. Ada pula tenaga didik yang memberhentikan dirinya pada kontrak kerja karena ada kepentingan lainnya seperti adanya seleksi CPNS yang mana jikalau guru yang bersangkutan lolos seleksi tersebut maka pihak yayasan memperbolehkan untuk *resign* walaupun belum selesai masa kontrak kerja tersebut.

2) SMA Darul Hijrah Putra

Dalam proses ini, jikalau pemberhentian diputuskan oleh sekolah maka instruksi tersebut turun langsung dari pimpinan ponpes, dikarenakan adanya pelanggaran-pelanggaran tertentu yang telah dilakukan oleh tenaga didiknya. Pelanggaran tersebut terjadi seperti adanya oknum guru yang tidak disiplin mengerjakan tugas dan tanggung-jawabnya, namun tidak akan langsung diberikan pemberhentian, melainkan diberikan teguran terlebih dahulu secara berjenjang seperti penyuratan SP1, layaknya para murid atau santri-santri yang apabila melanggar peraturan pondok. Akan tetapi kebanyakan pendidik yang berhenti mengajar karena kemauannya sendiri atau dikarenakan ada skala prioritas yang lebih diutamakan seperti status berkeluarga (baru menikah), adanya penerimaan calon pegawai negeri sipil dan pekerjaan lainnya yang lebih dirasa menjanjikan.

Dalam mekanisme pemberhentian ini, baik itu SMAIT Qardhan Hasana maupun SMA Darul Hijrah Putra sama-sama melaksanakan proses SP1 yakni adanya surat peringatan terlebih dahulu ketika menghadapi oknum pendidik yang melakukan pelanggaran terhadap sekolah, walaupun mayoritas pelanggaran tersebut selalu berkaitan erat dengan kedisiplinan. Lain halnya dengan kasus pendidik yang *resign* karena kemauannya sendiri, kedua sekolah tidak akan memberikan paksaan walaupun akan tetap ada dalam proses penerimaan para calon pendidik yang menyatakan kejujurannya terlebih dahulu akan berhenti suatu waktu apabila ada skala prioritas yang harus lebih diutamakan. Pada intinya mengajar bukan hanya soal mencari kehidupan, tetapi lebih kepada pengabdian kepada lembaga dan esensi nilai-nilai pendidikan. Dalam artian lain diharapkan

nantinya pendidik yang sudah bekerja bukan sebagai tumpuan kehidupan sementara yang tidak ada niat mengabdikan diri secara berkesinambungan pada yayasan.

Perkembangan suatu instansi/lembaga ditentukan oleh lingkungan dimana lembaga tersebut beroperasi dan memperoleh dukungan agar instansi tetap dapat bertahan (Teori Robbins, 1984). Tuntutan yang berasal dari dalam (*inside stakeholder*) maupun tuntutan dari luar (*outside stakeholder*) dapat memaksa lembaga melakukan perubahan-perubahan, termasuk di dalam penggunaan tenaga kerja. Dampak dari perubahan komposisi sumber daya manusia ini antara lain ialah pemberhentian kerja.⁸⁴

j. Pemensiunan

1) SMAIT Qardhan Hasana

Pada sekolah ini secara legalitas kenegaraan tidak ada, karena status pensiun tersebut hanya diberikan secara simbolis dari pihak yayasan. Untuk guru-guru yang telah mengabdikan dan menerima status pensiun dari pihak yayasan akan menanggung jaminan-jaminan tertentu seperti BPJS, dan tunjangan pensiun pun juga ada. Bedanya karena sekolah ini berstatus swasta, maka tidak ada standarisasi umur pensiun. Dalam artian lain selagi masih mampu mengajar dan ingatan masih baik maka guru masih tetap bisa mengajar. Untuk tunjangan pensiun pihak yayasan Qardhan Hasana bekerjasama dengan salah satu Bank syariah BUMN.

⁸⁴ Armstrong, Michael (1928), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed., Great Britain by Cambridge University Press, h.471.

2) SMA Darul Hijrah Putra

Menurut pemaparan kepala sekolah, untuk status dan tunjangan pensiun pendidik sejauh ini belum ada ditetapkan, karena dalam perjalanan SMA Darul Hijrah Putra belum ada aturan tersendiri mengenai pemensiunan, terlebih hingga saat ini belum ada tenaga pengajarnya yang berstatus resmi sebagai pensiun.

Banyak perbedaan teknis antara sekolah negeri dan sekolah swasta terutama mengenai status ketenagakerjaan para pendidik yang ada di sana. Jika di sekolah milik negara sering dikenal dengan istilah guru PNS, maka di lembaga sekolah swasta seyogiayanya hanya bisa memberikan status sebagai guru tetap/GTY. Kemudian mengenai penggajian ataupun honor pun akan ada perbedaan yang sangat signifikan antara sekolah negeri dengan sekolah swasta, walaupun terkadang beberapa orang menilai lembaga swasta jauh lebih meyakinkan ketimbang menghonor di sekolah negeri. Begitu pula dengan perbedaan mekanisme soal pensiun, memang pada dasarnya pemerintah sendiri memiliki aturan sah untuk guru yang berusia 60 tahun⁸⁵ akan menerima SK pensiunan secara resmi dan berhak mendapatkan tunjangan tertentu secara berskala tiap bulannya. Berbeda dengan sekolah swasta, karena kedua lembaga (SMAIT Qardhan Hasana dan SMA Darul Hijrah Putra) ini sama-sama berstatus swasta maka tidak ada sistem baku mengenai aturan pensiun kepada pendidiknya. Kuncinya adalah kebijakan tersendiri bagi tiap-tiap yayasan yang akan menghadapi pendidiknya yang memasuki usia yang bisa dibilang uzur atau ketidakmampuan lainnya dalam kemampuan mengajar para anak didiknya untuk

⁸⁵ Pasal 40 ayat 4, tentang UU No.4 tahun 2005 tentang Guru.

memberikan tunjangan atau hal lainnya sebagai bentuk selesainya pengabdian seorang tenaga didik kepada lembaga.

Pensiun merupakan dambaan memperoleh penghasilan setelah berakhir masa kerja seseorang dan masa itu masyarakat masih berpikir bahwa pada usia menjelang pensiun adalah masa yang sudah tidak produktif lagi. Ketika seseorang mengalami kepuasan yang tinggi pada pekerjaannya, maka masa pemberhentian ini harus dinilai positif, artinya ia harus ikhlas melepaskan segala atribut dan kebanggaan yang disandangnya selama melaksanakan tugas, dan bersiap untuk memasuki masa kehidupan yang tanpa peran.⁸⁶

2. Faktor Pendukung, Kendala dan Solusi Dalam Pelaksanaan Manajemen Pendidik.

Berkaitan dengan pemaparan data tentang pelaksanaan manajemen pendidik di atas baik itu dari SMAIT Qardhan Hasana maupun SMA Darul Hijrah putra, tentunya manajemen yang dapat dilaksanakan dengan baik karena ada faktor pendukung yang membuat pelaksanaan berjalan dengan baik sebagaimana yang telah diharapkan oleh kedua pihak sekolah, akan tetapi dibalik pelaksanaan manajemen tersebut tentu saja masih terdapat berbagai kendala atau hambatan dalam proses pelaksanaannya. Beberapa faktor pendukung, kendala serta solusi yang sudah dihimpunkan oleh peneliti akan dipaparkan pada penjelasan di bawah ini.

⁸⁶ Mondy, R. Wayne. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1*, Jakarta: Erlangga, h. 124.

a. Faktor Pendukung

Faktor pendukung dari pelaksanaan manajemen pendidik di SMAIT Qardhan Hasana ini menurut penuturan informan yakni kepala sekolah memaparkan yang pertama adalah kedisiplinan dan keuletan kerja yang selalu dijunjung tinggi oleh seluruh pihak sekolah, baik itu dari pimpinan maupun para pendidiknya. Kemudian anjuran untuk menguasai Iptek maupun Imtaq yang mana kompetensi ini harus dimiliki oleh para tenaga didik agar mampu mengaplikasikan khazanah keilmuannya kepada para peserta didik sesuai dengan perealisasi visi dari SMAIT Qardhan Hasana sendiri.

Menurut pemaparan informan, selain kedisiplinan dan nuansa Islami yang kental pada pondok pesantren, faktor pendukung dalam pelaksanaan manajemen pendidik di SMA Darul Hijrah Putra adalah kebanyakan pendidik di sini berasal dari keluarga pondok (alumni) sehingga sedikit banyaknya mereka sudah tahu medan kerja, kondisi serta fakta di lapangan, sehingga memiliki loyalitas yang memang sudah ada tertanam dan menjiwai nilai-nilai pondok tentang arti "kesederhanaan dan keikhlasan". Hal ini menjadi potensi tersendiri sehingga apabila melakukan sesuatu untuk pondok tidak terlalu memikirkan dengan beban-beban tertentu seperti materi (honor), hal kecil ini tentu sangat membantu dalam pelaksanaan manajemen di sekolah.

Menurut Mahmud Yunus, disiplin adalah kekuatan yang ditanamkan oleh para pendidik untuk menanamkan dalam jiwa tentang tingkah laku pada pribadi murid dalam bentuk kebiasaan dalam diri mereka, juga tunduk dan patuh sebenarnya pada aturan yang sesuai dengan prinsip pendidikan yang

sesungguhnya.⁸⁷ Sikap dan tindakan disiplin merupakan bagian dari fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang sangat penting. Hal ini mengingat karena sikap disiplin tenaga didik yang semakin baik, maka tenaga didik akan semakin taat dan patuh para peraturan-peraturan lembaga sekolah yang menaunginya. Selain itu pendidik akan bertanggung jawab semaksimal mungkin pada pekerjaannya dan sebaliknya apabila sikap disiplin pendidik buruk, maka sikap tanggung-jawab pada pekerjaan pun akan semakin berkurang.⁸⁸

Sifat “keikhlasan” merupakan bentuk dari cinta, bentuk kasih sayang dan pelayanan tanpa ikatan. Sedangkan sifat “kesederhanaan” bagaikan cinta yang putih tanpa memandang bungkus dan perangkat di luarnya. Seorang pendidik sudah sepatutnya memandang tugasnya sebagai pengabdian, sebuah keterpanggilan untuk melaksanakan amanah tanpa dilabeli pamrih dan finansial. Karena sesuatu hal jika dilaksanakan dengan ikhlas akan bernilai ibadah di mata Tuhan.⁸⁹

b. Faktor Kendala

Kendala yang terjadi dalam menjalankan manajemen pendidik di SMAIT Qardhan Hasana yakni adanya GTT (Guru Tidak Tetap) yang biasanya tidak hadir dalam rapat-rapat atau bimtek atau pelatihan yang diadakan di sekolah, sementara dalam prosesnya memang diharapkan semua guru mengetahui informasi-informasi dari sekolah maupun pihak yayasan. Alasannya adalah karena GTT biasanya memiliki jam mengajar di luar sekolah sehingga apabila waktunya

⁸⁷ Mahmud Yunus, *At-Tarbiyah wa Ta'lim*, Juz II, Darussalam Pers: Ponorogo, 1991, h. 36.

⁸⁸ Hasibuan. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, h. 237.

⁸⁹ Toto, Tamara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insani, 2004, h. 78.

berbenturan akan sulit bagi sekolah menghadirkan mereka. Kendala yang lain adalah terkait kualifikasi pendidik di SMAIT Qardhan Hasana ini belum ada aturan khusus bahwa yang menjadi tenaga pengajar untuk suatu mata pelajaran harus sesuai dengan latar belakang pendidikan (linier) terhadap bidang mata pelajaran yang di asuhnya, dan juga sistem purna tugas/pensiun yang belum diterapkan secara legalitas pada sekolah ini.

Adapun kendala dalam pelaksanaan manajemen di SMA Darul Hijrah Putra menurut kepala sekolah adalah seperti adanya guru yang berhenti mengajar di tengah-tengah semester tahun ajaran dikarenakan mendadak pindah ke luar kota ataupun adanya skala prioritas yang lain bagi guru tersebut dan harus meninggalkan pondok. Adapun kendala yang lain seperti relatif sulitnya pendanaan, kurangnya minat dari para calon pendidik untuk mengabdikan di yayasan swasta, tidak sesuainya tenaga pengajar dengan pandangan nilai-nilai atau “ideologi” yang diterapkan oleh yayasan, hingga kuatnya kultur kekeluargaan di sebuah yayasan swasta. Hal lain yang juga menjadi kendala adalah ketika para tenaga didik sudah mulai berkeluarga maka akan mulai terbagainya waktu skala prioritas bagi guru tersebut, akan sangat berbeda dengan pendidik yang masih berstatus belum menikah akan lebih banyak mencurahkan waktunya untuk aktivitas pembelajaran dan rutinitas lainnya dalam ruang lingkup sekolah. Adapun kendala lainnya yakni adanya pendidik yang belum memiliki status kependidikan S1 atau D4. Kendala lainnya dari sisi teknis terkadang pihak sekolah tertinggal akan informasi yang menyangkut tentang ruang lingkup pendidikan yang mana informasi tersebut sedikit sulit untuk didapatkan karena berbagai kendala.

Menurut Undang-Undang tentang Guru, pada Bab IV Pasal 8 menerangkan bahwa Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional. Hal ini telah jelas dipaparkan dalam UU dan semoga menjadi evaluasi penting bagi lembaga pendidikan khususnya baik SMAIT Qardhan Hasana maupun SMA Darul Hijrah Putera untuk mengarahkan pendidik mengajar sesuai dengan kualifikasi akademiknya.⁹⁰

c. Solusi

Adapun solusi yang dapat diterapkan di SMAIT Qardhan Hasana mengenai guru GTT tadi adalah dengan membuat pertemuan khusus untuk membentuk momen kedekatan emosional antara pihak atasan dan seluruh tenaga didik yang ada kepada guru tidak tetap tersebut, membicarakan mengenai apa problematika etos kerja yang ada pada mereka dan jika diperlukan pihak sekolah bisa memberi insentif tambahan untuk gaji para guru tidak tetap tersebut untuk meningkatkan motivasi kerja mereka. Solusi selanjutnya untuk kualifikasi penempatan tenaga didik terhadap mata pelajaran yang diampu, adalah dengan membijaksanai kuantitas perekrutan dengan menerima tenaga didik yang harus sesuai dengan latar belakang studinya, dan juga dapat memberikan informasi yang lebih luas lagi apabila ada penerimaan tenaga didik yang baru bahkan harus mencari secara individu terhadap sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi akademik tersebut. Terakhir adalah perlunya pihak yayasan membuat AD-ART tentang sistem pemensiunan tenaga didik yang sudah memasuki masa usia uzur

⁹⁰ Undang-Undang tentang Guru dan Dosen, Bab IV, Pasal 8.

dan menerapkan pola pensiun ini secara resmi dan sah dari pihak yayasan langsung bahkan jika perlu bekerjasama dengan pemerintah ataupun instansi-instansi di luar pihak sekolah.

Kepada SMA Darul Hijrah Putra pun memaparkan adapun solusi dari kendala-kendala yang terjadi di lapangan seperti adanya tenaga didik yang keluar dengan mendadak, maka mata pelajaran yang diampu harus dicarikan secepatnya siapa guru penggantinya, sehingga tidak akan menghambat proses pelaksanaan pendidikan di tengah-tengah semester yang sudah berjalan. Solusi yang lain adalah dari segi teknis tadi perlunya pengarahan dan motivasi bagi pendidik seperti pemberian sarana-prasarana, *reward* berlibur dan banyak mencari informasi serta bersosialisasi di luar karena dengan lokasi pondok yang jauh dari pusat perkotaan para pendidik terkadang merasa "terkungkung" di dalam dan beraktivitas pada satu titik tempat, walaupun terkadang ada forum-forum seperti MGMP dan workshop pelatihan pada tenaga guru. Perlunya juga pemahaman kepada pendidik bahwa pada ini perkembangan dunia pendidikan dan sistem pendidikan semakin meningkat. Dengan melanjutkan tingkat pendidikan diharapkan pendidik dapat menambah pengetahuannya dan memperoleh informasi-informasi baru dalam pendidikan sehingga pendidik tersebut dapat mengembangkan ilmu pengetahuan serta meningkatkan ghirah integrasi keilmuannya.

Menurut Bowlby, kedekatan adalah ikatan emosional sebagai bentuk perilaku yang ditunjukkan oleh individu dalam mencapai atau menjaga kedekatan dengan individu lainnya yang diidentifikasi sebagai seseorang yang

mempunyai visi-misi yang sama dalam sebuah atap rumah pekerjaan.⁹¹ Begitu pula yang dilakukan oleh atasan sekolah ketika ingin mendekatkan hubungan kepada semua bawahannya (para pendidik), karena dengan kedekatan emosional maka akan terbentuk kinerja yang solid dan meningkatkan etos kerja antara pendidik.

Pada dasarnya semua hal yang menjadi kendala dalam pelaksanaan pendidikan permasalahan dan kondisi yang terjadi hampir di seluruh lembaga pendidikan maupun yayasan pendidikan swasta, akan tetapi semua hambatan tersebut akan dapat diatasi dengan adanya faktor pendukung serta evaluasi sistem pelaksanaan manajemen oleh kedua lembaga sekolah tersebut demi meminimalisir kendala-kendala yang terjadi di lapangan. Kemudian solusi-solusi yang ada telah menjadi benang merah bagaimana penerapan kedewasaan lembaga serta kebijakan manajemen yang ada di sana, serta solusi-solusi yang telah direalisasikan dapat menjadi pertimbangan mengapa pendidik yang ada akan bertahan dan memilih melanjutkan pengabdian di lembaga ini dibandingkan harus berpindah ke sekolah yang lain.

⁹¹ Qomariah, *Hubungan Kualitas Attachment dengan Kemandirian Siswa Kelas X Dimediasi oleh Self-esteem di SMA Negeri Malang*, 2011, h. 27.