

BAB II.

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategik LP Ma'arif NU Kabupaten Kudus Dalam Upaya Pengembangan SDM Pendidik

1. Pengertian dan Konsep Manajemen Strategik

a. Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari bahasa latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan.¹ Konsep manajemen tidaklah mudah untuk didefinisikan. Sampai sekarang belum ditemukan definisi manajemen yang benar-benar dapat diterima secara *universal*.² Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Usman manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.³

Manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata itu digabung

¹ Sadili samsudin. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung : CV Pustaka Setia. h. 15

² *Ibid.* h. 15

³ Husaini Usman. (2013). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. h. 6.

menjadi *managere* yang berarti menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. *Management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.⁴

Manajemen banyak didefinisikan oleh beberapa pakar manajemen. Menurut Gurlick, sebagaimana dikutip oleh Nanang Fatah, manajemen adalah suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.⁵

Manajemen menurut Henry, sebagaimana dikutip oleh Agus Wibowo, adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses tersebut melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan.⁶

Menurut Stooner, sebagaimana dikutip oleh Prim Masrokan Mutohar, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber-sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁷

⁴ *Ibid.* h. 6.

⁵ Nanang Fatah. (2001). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. h. 1.

⁶ Agus Wibowo. (2013). *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. h. 31.

⁷ Prim Masrokan Mutohar. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. h. 33.

Burhanuddin, sebagaimana dikutip oleh S. Shoimatul Ula, mendefinisikan manajemen sebagai usaha pencapaian tujuan yang diinginkan dengan membangun suatu lingkungan (suasana) yang *favororable* terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang dalam kelompok terorganisir.⁸ Sedangkan menurut Zulkifli Amsyah, sebagaimana dikutip oleh Novan Ardy Wiyani, manajemen adalah proses kegiatan mengelola sumber daya manusia, materi, dan metode berdasarkan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan dapat dicapai secara efisien dan efektif.⁹

Berdasarkan dari beberapa pengertian mengenai manajemen di atas, maka penulis dapat simpulkan bahwa manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang menyangkut aspek-aspek yang sistematis, suatu proses kerjasama dan usaha melalui orang lain, pengaturan, pengarahan, koordinasi, evaluasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan serta dengan memperhatikan sumber dana, alat, metode, waktu dan tempat pelaksanaan.¹⁰

b. Strategik

Kata “*Strategi*” berasal dari bahasa Yunani “*Strategos*”, yang berasal dari kata *Stratos* yang berarti militer dan *Ag* yang artinya

⁸ S. Shoimatul Ula. (2013). *Manajemen Pendidikan Efektif*. Yogyakarta: Berlian. h. 8.

⁹ Novan Ardy Wiyani. (2012). *Manajemen Pendidikan Karakter*. Yogyakarta: Pedagogia. h. 38.

¹⁰ Husaini Usman. *Op.Cit.* h.6

memimpin.¹¹ Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai *general ship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para Jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang. Tidaklah mengherankan jika pada awalnya strategi ini memang populer dan digunakan secara luas dalam dunia militer.¹²

Pada awalnya konsep strategi (*strategy*) didefinisikan berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achieve ends*). Konsep generik ini terutama sesuai dengan perkembangan awal penggunaan konsep strategi yang digunakan di dalam dunia militer. Strategi dalam dunia militer adalah berbagai cara yang digunakan oleh panglima perang untuk mengalahkan musuh dalam suatu peperangan (*war*). Sedangkan cara yang digunakan oleh pasukan untuk memenangkan pertempuran (*battle*) disebut taktik.¹³

Sejalan dengan perkembangan konsep manajemen strategik (*strategic management*), strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep manajemen strategik mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri -melalui berbagai keputusan strategis yang dibuat oleh manajemen perusahaan- yang diharapkan akan menjamin terpeliharanya keunggulan kompetitif perusahaan.¹⁴

¹¹ Setiawan Hari Purnomo, dkk. (2005). *Manajemen Strategi*. Jakarta:Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI. h. 8

¹² *Ibid.* h. 8

¹³ Ismail Solihin. *Manajemen Strategik..* (2012). Bandung: Erlangga. h. 24

¹⁴ *Ibid.* h.25

Manajemen strategik (*strategic management*) menurut Wheelen dan Hunger sebagaimana dikutip oleh Ismail Solihin merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini dikaitkan dengan terminology “manajemen”, maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai: proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif.¹⁵

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang.¹⁶

Manajemen strategik menurut Nawawi yang dikutip oleh Akdon adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan

¹⁵ *ibid.* h. 64

¹⁶ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi. h. 4

suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.¹⁷ Pengertian ini menekankan bahwa arus keputusan dari pada pemimpin organisasi dan tindakan berupa pelaksanaan keputusan, harus menghasilkan satu atau lebih strategi, dengan memilih yang paling efektif atau yang paling handal dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁸

Dengan menggunakan manajemen strategik di dalam organisasi pendidikan menuntut semua yang terkait untuk ikut berpartisipasi, yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggungjawab (*sense of responsibility*), dan perasaan ikut berpartisipasi (*sense of participation*).¹⁹

Manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang.²⁰ Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategis ingin memberikan dampak penerapan konsep strategis kepada perusahaan secara jangka panjang atau *suistainable* termasuk dari profit yang stabil. Profit yang stabil dipengaruhi oleh

¹⁷Akdon. (2011). *Strategic Management For Educational Management*. Bandung: Alfabeta. h.10

¹⁸*Ibid.* h.10

¹⁹*Ibid.* h.10

²⁰Irham Fahmi. (2014). *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta. h.

stabilitas penjualan yang terus mengalami pertumbuhan (*constant growth*).²¹

Berdasarkan beberapa pengertian tentang manajemen strategik di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa manajemen strategik dapat diartikan sebagai serangkaian usaha dan tindakan manajerial dalam upaya mengimplementasikan program jangka panjang untuk meraih tujuan dan mendapatkan hasil usaha yang unggul, untung, kompetitif dan berkelanjutan.

2. Ruang Lingkup Manajemen Strategik

Secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategik sangat luas baik dari segi internal dan eksternal. Namun secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategik bergerak atas dasar pemahaman di bawah ini, yaitu:

- a. Mengkaji dan menganalisis dampak penerapan manajemen strategik kepada internal perusahaan khususnya pada perbaikan yang bersifat *suistainable* (berkelanjutan).
- b. Menempatkan konstruksi manajemen strategik sebagai dasar pondasi perusahaan dalam memutuskan setiap keputusan, khususnya keputusan yang berhubungan dengan profit dan ekspansi perusahaan. Artinya fokus kerja dalam pencapaian kedua sisi tersebut mengacu kepada konstruksi manajemen strategik.
- c. Menjadikan ilmu manajemen strategik sebagai *base thinking* dalam membangun berbagai rencana termasuk rencana produksi, pemasaran, personalia, dan keuangan.²²

Berdasarkan penjelasan mengenai ruang lingkup manajemen strategik diatas, penulis dapat simpulkan bahwa ruang lingkup manajemen strategik itu luas, Ia dapat ditinjau dari segi internal dan

²¹ *Ibid.* h. 2

²² *Ibid.* h. 2

eksternal yakni dengan mengkaji dan menganalisis penerapan manajemen strategik, sebagai kontruksi dasar untuk pengambilan keputusan dan sebagai dasar pemikiran dan perencanaan.

3. Tujuan Manajemen Strategik

Menurut Barnley dan Hasterly sebagaimana dikutip oleh Ismail Solihin, strategi yang dikembangkan perusahaan melalui proses manajemen strategik bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi perusahaan.²³ Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk menilai keunggulan kompetitif perusahaan antara lain mencakup indikator-indikator kinerja akuntansi dan kinerja ekonomi melalui analisis terhadap laporan keuangan sebuah perusahaan, maka akan diperoleh informasi mengenai kinerja akuntansi sebuah perusahaan baik dilihat dari sisi profitabilitas maupun rasio-rasio keuangan. Dengan membandingkan kinerja akuntansi sebuah perusahaan dengan perusahaan-perusahaan lainnya dalam satu industri, maka akan dapat diperoleh gambaran mengenai kinerja perusahaan dibandingkan pesaing, yakni apakah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif ataukah tidak.²⁴

Berdasarkan penjelasan mengenai tujuan manajemen strategik di atas, penulis dapat simpulkan bahwa tujuan dari manajemen strategik adalah untuk mencapai keunggulan yang kompetitif bagi perusahaan, lembaga atau organisasi.

²³ Ismail Solihin. *Op.Cit.h.* 67

²⁴ *Ibid.* h. 67

4. Manfaat Manajemen Strategik

Dengan menggunakan pendekatan manajemen strategik, manajer pada seluruh tingkatan dalam perusahaan dapat berinteraksi dalam proses perencanaan dan implementasi. Sebagai hasilnya, konsekuensi perilaku manajemen strategik serupa dengan pengambilan keputusan partisipatif. Oleh karena itu, penilaian yang akurat mengenai dampak dari perumusan strategi terhadap kinerja organisasi tidak hanya memerlukan kriteria evaluasi keuangan, tetapi juga non keuangan, pengukuran dampak berdasarkan pada perilaku. Pada kenyataannya, dengan mendorong konsekuensi perilakunya yang positif memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan keuangannya. Namun, terlepas dari keuntungan dari rencana strategik, beberapa dampak perilaku manajemen strategik meningkatkan kesejahteraan perusahaan:

- a. Kegiatan perumusan strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah. Manajer yang mendorong perhatian bawahannya kepada kegiatan perencanaan akan terbantu dalam mengawasi dan memprediksi tanggung jawab oleh bawahan yang mengetahui kebutuhan akan manajemen strategik.
- b. Keputusan strategik berbasis kelompok kemungkinan besar akan dipilih dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok mampu menghasilkan variasi strategi yang lebih banyak dan prediksi yang didasarkan pada sudut pandang khusus dari anggota-anggota kelompok untuk meningkatkan proses penyaringan pilihan.
- c. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategik sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi mereka.
- d. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan antar individu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas perbedaan peran.
- e. Resistensi terhadap perubahan akan berkurang. Meskipun peserta dalam perumusan strategi tidak akan lebih senang dengan keputusan yang

mereka ambil sendiri dibandingkan dengan keputusan yang diambil secara otoriter, kesadaran lebih besar terhadap parameter yang membatasi pilihan yang tersedia membuat mereka lebih mungkin menerima keputusan tersebut.²⁵

Berdasarkan penjelasan mengenai manfaat manajemen strategik di atas, penulis dapat simpulkan bahwa dengan melaksanakan manajemen strategik dengan melibatkan semua warga perusahaan atau lembaga pendidikan ikut terlibat dalam sebuah keputusan dan perumusan kebijakan perusahaan atau lembaga pendidikan, tentunya akan dapat meningkatkan kesejahteraan bagi perusahaan, lembaga atau organisasi tersebut untuk menjadi lebih baik lagi, karyawan tersebut akan merasa dihargai pekerjaannya, Dia akan termotivasi dan bertanggung jawab penuh dengan pekerjaannya dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya untuk lebih giat bekerja lagi.²⁶

5. Komponen Manajemen Strategik

Komponen pokok manajemen strategik menurut Pearce dan Robinson adalah: (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan (4) visi dan misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*). Dari sini posisi

²⁵John A.Pearce II, Richard B. Robinson.Jr. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian Edisi 12 Buku 1* Penerjemah Nia Pramita Sari. Jakarta: Salemba 4. h. 10

²⁶*Ibid.* h. 10

perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan visi misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.²⁷

Berdasarkan penjelasan mengenai komponen pokok manajemen strategik di atas, penulis dapat simpulkan bahwa komponen strategik di atas harus diimplementasikan semuanya agar mendapatkan hasil yang maksimal karena masing-masing komponen tersebut saling berkaitan, kalau masing-masing komponen ada yang tidak diimplementasikan tentunya akan menjadi lemah dan rapuh suatu organisasi atau lembaga tersebut.

²⁷ Suwarsono. (2011). *Manajemen Strategik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka. h. 1.5-1.6

Secara skematis komponen manajemen strategik dapat dilihat pada gambar 1. berikut ini.²⁸



Gambar 1.

Komponen Pokok Manajemen Strategik

6. Tahapan-tahapan Dalam Proses Manajemen Strategik

Telah disinggung di atas bahwa yang dimaksud dengan strategi bisnis ialah suatu keputusan dasar yang diambil oleh manajemen puncak yang menentukan dalam bidang usaha apa organisasi bergerak sekarang dan dalam bidang bisnis apa organisasi akan bergerak di masa yang akan datang.²⁹ Dalam merumuskan dan menetapkan suatu strategi, berbagai tahap harus dilalui. Harus diakui bahwa di kalangan para pakar manajemen, tidak terdapat kesepakatan “*universal*” mengenai jumlah tahapan-tahapan manajemen strategik tersebut. Kesepakatan “*universal*”

²⁸*Ibid.* h. 1.6

²⁹ Sondang P. Siagaan. (2005). *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Bumi Aksara. h. 30-31

yang ada ialah bahwa proses manajemen strategik terdiri dari berbagai tahap. Menurut Sondang Siagaan berpendapat bahwa terdapat dua belas tahap yang lumrah dilalui dalam proses manajemen strategik yaitu:

a) Perumusan misi organisasi (perusahaan), b) Penentuan profil organisasi, c) Analisis dan pilihan strategik, d) Penetapan sasaran jangka panjang, e) Penentuan strategi induk, f) Penentuan strategi operasional, g) Penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan, h) Perumusan sasaran kebijaksanaan, i) Pelembagaan strategi, j) Penciptaan sistem pengawasan, k) Penciptaan sistem penilaian, l) Penciptaan sistem umpan balik.³⁰

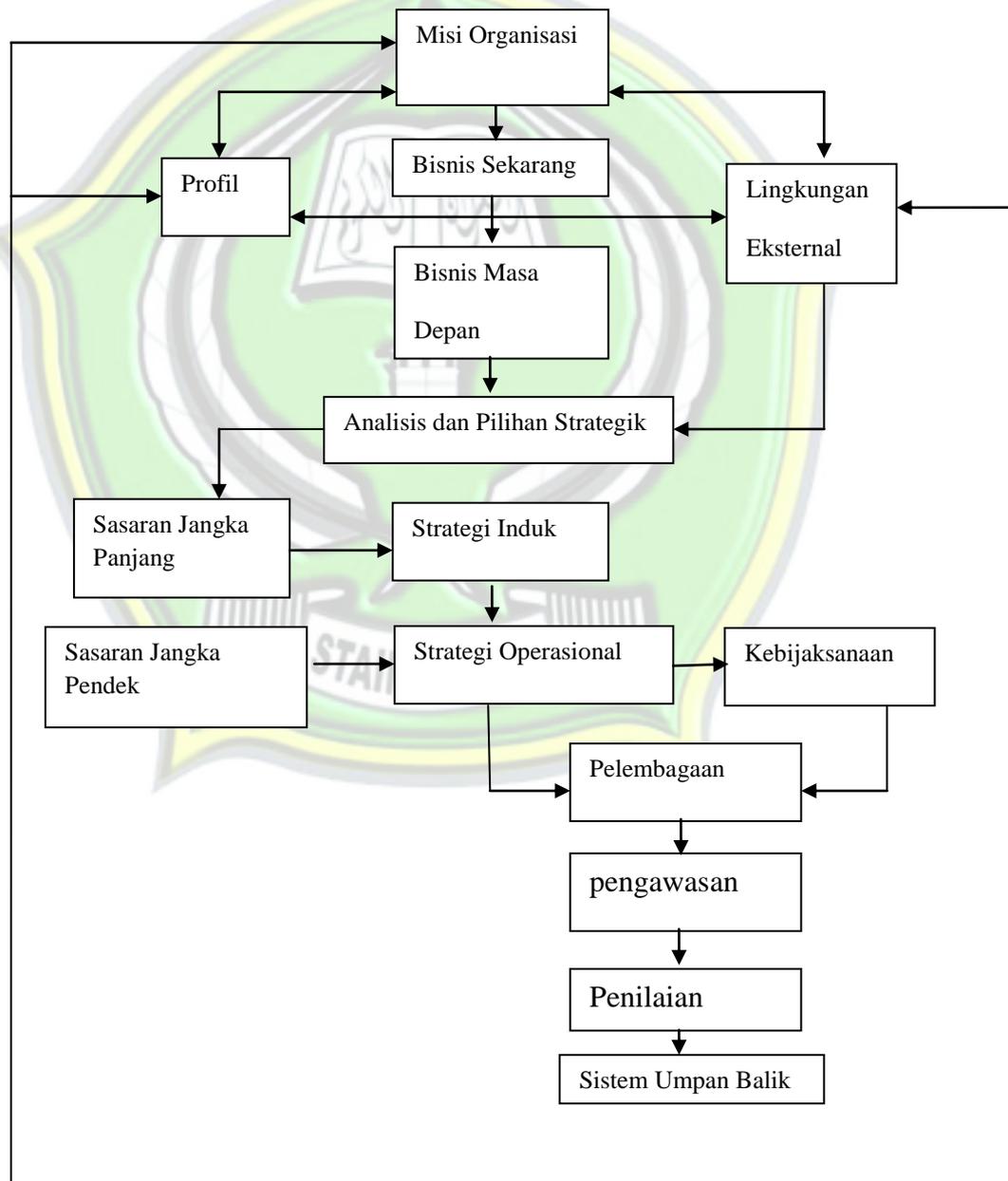
Berdasarkan penjelasan mengenai tahapan-tahapan manajemen strategis di atas, secara *universal* tidak ada yang sama dalam tahapan-tahapan manajemen strategik, namun menurut penulis tahapan dua belas ini merupakan proses yang ideal dalam menjalankan manajemen strategik, bagi suatu organisasi atau perusahaan, perlu menjadikan perhatian penuh.

Bagi suatu organisasi atau perusahaan penentuan misi sangat penting karena misi itu bukan hanya sangat mendasar sifatnya, akan tetapi membuat organisasi memiliki “jati diri” yang bersifat khas. Dengan perkataan lain, misilah yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya yang sejenis, dalam arti bergerak dalam bidang bisnis yang serupa. Pentingnya misi juga terlihat dengan jelas apabila diingat

³⁰ *Ibid.* h. 30-31

bahwa ia menentukan tugas-tugas utama yang harus terselenggara dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.³¹

Secara skematis Suatu Model Manajemen Strategik dapat dilihat pada gambar 2. berikut ini.³²



³¹ Ibid. h. 32

³² Ibid. h. 32-33

Menurut Boseman sebagaimana dikutip oleh Saiful Sagala ada tujuh tahap dalam proses manajemen strategik 1). Melakukan analisis SWOT secara cermat dan akurat; 2). Melakukan formulasi tentang misi organisasi; 3). Melakukan formulasi tentang filosofi dan kebijakan organisasi; 4). Menetapkan sasaran strategik organisasi; 5). Menetapkan strategi organisasi; 6). Melaksanakan strategi organisasi; dan 7). Melakukan kontrol strategi organisasi. Sharplin sebagaimana dikutip oleh Saiful Sagala dia memasukkan analisis SWOT ke dalam salah satu tahap dari manajemen strategik yang merupakan pendekatan analisis lingkungan. Proses penilaian kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan secara umum menunjuk pada dunia bisnis sebagai analisis SWOT. Analisis SWOT menyediakan para pengambil keputusan organisasi akan informasi yang dapat menyiapkan dasar dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Jika keputusan itu diterapkan secara efektif akan memungkinkan sekolah mencapai tujuannya.³³

Analisis SWOT dalam penyelenggaraan sekolah dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan, dan sebagainya yang lebih efektif. Analisis SWOT dalam program sekolah dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT. Matrik ini terdiri dari

³³ Syaiful Sagala. (2013). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung : Alfabeta. h. 140-141

sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam penyelenggaraan program sekolah, untuk memperoleh mutu sekolah dapat dilakukan strategi SO (menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).³⁴

Boseman sebagaimana dikutip oleh Saiful Sagala, menyebutkan 1). Kekuatan adalah kemampuan internal sebuah organisasi yang memajukan tujuan organisasi dalam sebuah industri yang bersaing; 2). Kelemahan adalah kebalikannya; mereka membatasi penyelesaian tujuan-tujuan organisasi; 3). Peluang adalah keadaan, kejadian atau situasi eksternal yang menawarkan perubahan organisasi untuk mencapai atau melampaui tujuannya; dan 4). Tantangan atau hambatan adalah lawan dari peluang. Hambatan adalah kekuatan, faktor-faktor atau situasi eksternal yang mungkin secara potensial menciptakan masalah, merusak organisasi, atau membahayakan kemampuan untuk mencapai tujuannya.³⁵

Dalam memperhatikan lingkungan eksternal sekolah ini diperlukan langkah atau upaya mengumpulkan informasi yang relevan dengan cara-cara yang sistematis dan melakukan evaluasi dan analisis hasil evaluasi,

³⁴ *Ibid.* h.140

³⁵ *ibid.* h. 140-141

sehingga dapat digunakan untuk pertimbangan dalam menentukan kebijakan selanjutnya. Analisis SWOT memungkinkan sekolah mengeksplorasi peluang-peluang masa depan ketika melawan tantangan dan persoalan-persoalan, dan melakukan penemuan strategik pada kompetensi dan kekuatan khusus. Keseluruhan proses manajemen strategik secara konseptual menjadi analisis SWOT, sebab sebuah SWOT mungkin memberi kesan sebuah perubahan lainnya di dalam misi, tujuan, kebijakan dan strategi sekolah.³⁶

Aplikasi konsep tersebut diharapkan dapat mengurangi adanya stagnasi bagi akselerasi pembangunan pendidikan. Menurut Rowe sebagaimana dikutip oleh Manap Somantri ada tiga langkah utama pendekatan strategik dalam konteks manajemen meliputi (1) *strategic planning*, yang dimaknai sebagai upaya mewujudkan adanya dokumen formal; (2) *strategic management*, yang dimaknai sebagai upaya untuk mengelola proses perubahan; dan (3) *strategic thinking*, yang dimaknai sebagai kerangka dasar untuk menilai kebutuhan, merumuskan tujuan, dan hasil-hasil yang ingin dicapai secara berkesinambungan.³⁷

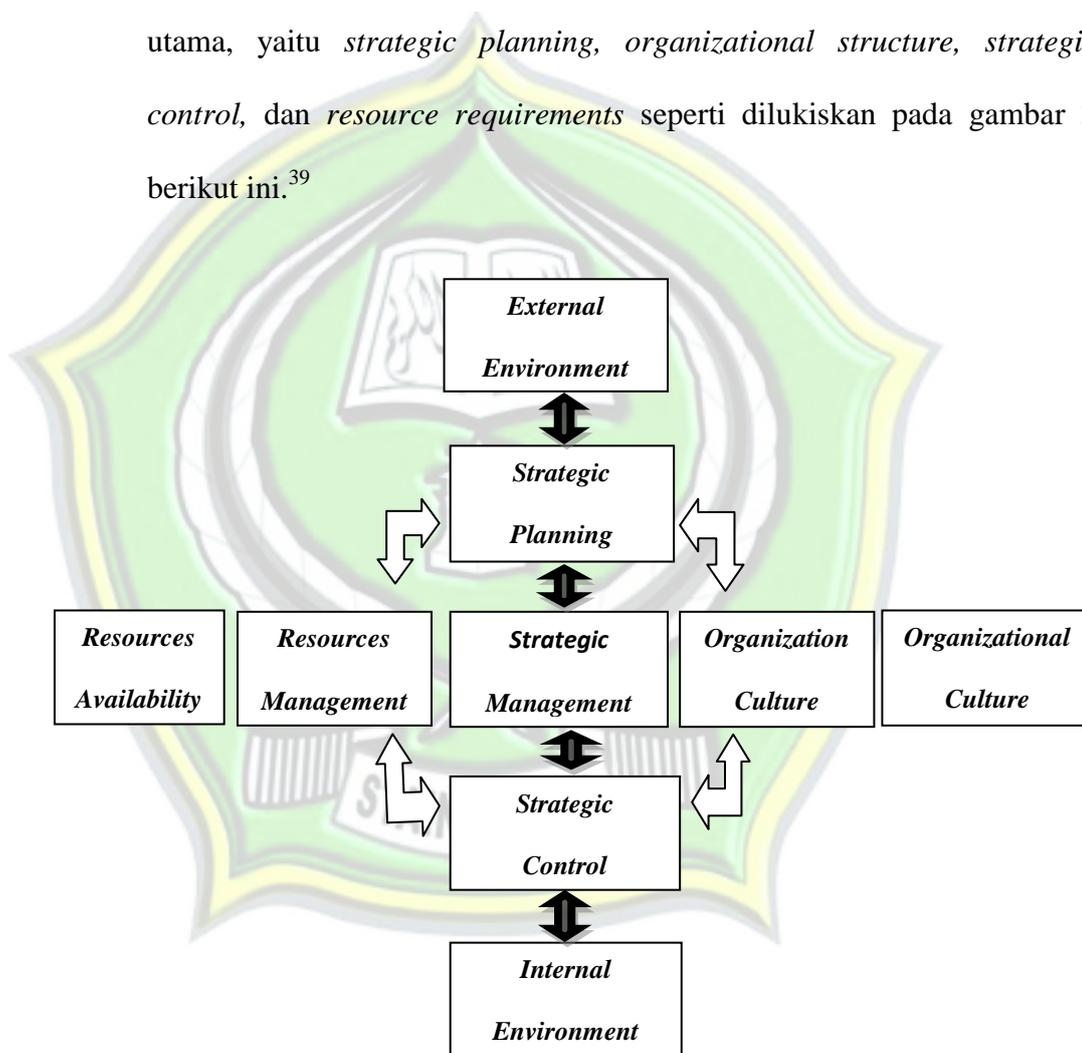
Perencanaan strategik merujuk pada adanya keterkaitan antara *internal strengths* dan *external needs*. Dalam hal ini, strategi mengandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, pertimbangan ekonomis dan finansial, serta analisis terhadap rencana tindakan yang lebih rinci. Rowe menyatakan bahwa suatu strategi harus ditangani dengan baik sebab "... *it is not only knowing the competitive environment, allocating resources, restructuring organizations, and*

³⁶ *Ibid.* h.141

³⁷ Manap Somantri. (2014). *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: IPB Press. h. 14

*implementing plans, but it also involves controlling the management process*³⁸

Kerangka kerja *strategic management* yang dikemukakan Rowe sebagaimana dikutip oleh Manap Somantri terdiri atas empat komponen utama, yaitu *strategic planning*, *organizational structure*, *strategic control*, dan *resource requirements* seperti dilukiskan pada gambar 3 berikut ini.³⁹



Gambar 3. *A framework for strategic management*
Sumber: Rowe

Lebih lanjut, Rowe sebagaimana dikutip Manap Somantri menyatakan bahwa *strategic management* merupakan suatu proses dalam

³⁸ *Ibid.* h. 14

³⁹ *Ibid.* h. 15

mengelola perencanaan strategis, kultur organisasi, strategi kontrol, dan keempat gugus komponen. Dari keempat gugus komponen yang harus dikelola tersebut, aktivitas kuncinya terletak pada *strategic planning* sebab pada fase ini dilakukan analisis tantangan dan peluang eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal organisasi atau lebih populer dengan sebutan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats*).⁴⁰

Masuknya konsep manajemen strategik pada dunia pendidikan, maka tata kelola pendidikan secara perlahan telah bergeser dari pola konvensional yang bersifat alokatif ke pola progresif yang lebih menekankan pada pendekatan yang bersifat strategik.⁴¹

Pola konvensional dengan kebijakan dan program yang bersifat normatif alokatif lebih mengutamakan pendekatan yang bersifat normatif dari pada pendekatan empiris. Dalam arti bahwa para pelaku pendidikan (pimpinan sekolah dan guru) hanya bersifat menerima terhadap program yang telah dialokasikan oleh pemerintah.⁴²

Kebijakan tersebut tidak menguntungkan bagi para penyelenggara pendidikan. Oleh karena itu, secara perlahan-lahan kebijakan yang bersifat alokatif itu diubah dengan kebijakan strategik yang dalam penyelenggaraan pendidikannya lebih banyak memperhatikan tuntutan

⁴⁰ *Ibid.* h. 14-15

⁴¹ Dedi Mulyasana. (2012). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. h.192

⁴² *Ibid.* h. 192

kebutuhan, perubahan, dan perbaikan. Kebijakan dan program strategik tidak bersifat *top down*, melainkan bermula dari analisis kebutuhan belajar dan kebutuhan pendidikan lainnya di lapangan (*bottom up*). Atas dasar analisis kebutuhan itulah, disusun program yang sesuai dengan kebutuhan riil dan dikembangkan atas dasar tuntutan perubahan dan tantangan masa depan.⁴³

Tantangan masa depan dengan berbagai macam ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang cepat sudah menanti di depan kita, tentu untuk bisa meraih masa depan yang lebih baik harus kita mempunyai daya saing yang tinggi supaya kita tidak menjadi penonton bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi bangsa lain. Oleh karena itu kita harus mempersiapkan kurikulum pendidikan yang sesuai dengan perkembangan zamannya supaya bisa mempersiapkan generasi yang unggul dan mempunyai daya saing yang tinggi.⁴⁴

Peningkatan daya saing pendidikan yang dilakukan melalui manajemen strategik dimaksudkan untuk mengoptimalkan layanan belajar sesuai dengan minat, bakat, kebutuhan, dan tingkat kemampuan peserta didik. Dengan demikian, manajemen strategik tidak sekedar dimaksudkan untuk memperkuat sisi administrasi semata, tetapi dikembangkan ke arah pemberdayaan kualitas proses dan hasil belajar.⁴⁵

⁴³ *Ibid.* h. 193

⁴⁴ *Ibid.* h. 193

⁴⁵ *Ibid.* h. 194

Sumber kekuatan dalam persaingan bukan terletak pada kekuatan visi, misi, tujuan, program, sarana, dan anggaran. Sumber kekuatan persaingan terletak pada kemampuan dalam mengoptimalkan kekuatan iman, logika, spirit, motivasi, kreativitas, kerja keras, kepercayaan diri, disiplin, dan tanggung jawab.⁴⁶

Kekuatan tersebut dirumuskan dalam strategi yang disesuaikan dengan kekuatan, kelemahan, dan kecenderungan ke depan, kemudian diimplementasikan (*strategy implementasion*) sesuai dengan tuntutan perubahan dan dinamika persaingan, selanjutnya dievaluasi (*Strategy Evaluation*) dalam rangka mengukur kekuatan suatu strategi yang diterapkan, apakah sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan dinamika perubahan atau justru menyimpang dari segmen persaingan? Evaluasi tersebut dibutuhkan untuk dijadikan umpan balik dalam menetapkan strategi baru yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan dinamika perubahan.⁴⁷

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis dapat simpulkan dari Kerangka kerja *strategic management* yang dikemukakan Rowe yang terdiri atas empat komponen utama, yaitu *strategic planning*, *organizational structure*, *strategic control*, dan *resource requirements*. Adapun keempat gugus komponen yang harus dikelola tersebut, aktivitas kuncinya terletak pada *strategic planning* sebab pada fase ini dilakukan

⁴⁶ *Ibid.* h. 194

⁴⁷ *Ibid.* h. 194

analisis tantangan dan peluang eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal organisasi atau lebih populer dengan sebutan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats*). Adapun manajemen strategik itu adalah upaya manajerial dalam usaha mencapai tujuan jangka panjang dengan menggunakan berbagai analisis seperti SWOT untuk mendapatkan hasil keuntungan yang maksimal dengan mempunyai produk yang berkualitas unggul, kompeten dan berkelanjutan.⁴⁸

B. Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kudus

1. Pengertian Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Kudus

Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (PP LP Ma'arif NU) merupakan salah satu aparat departementasi di lingkungan organisasi Nahdlatul Ulama (NU). Didirikannya lembaga ini di NU bertujuan untuk mewujudkan cita-cita pendidikan NU.⁴⁹ Bagi NU, pendidikan menjadi pilar utama yang harus ditegakkan demi mewujudkan masyarakat yang mandiri. Gagasan dan gerakan pendidikan ini telah dimulai sejak perintisan pendirian NU di Indonesia.⁵⁰ Dimulai dari gerakan ekonomi kerakyatan melalui Nadlatut Tujjar (1918), disusul dengan Tashwirul Afkar (1922) sebagai gerakan keilmuan dan kebudayaan, hingga

⁴⁸ *Ibid.* h. 195

⁴⁹ <http://www.maarif-nu.or.id/Profil.aspx> Profil PP LP Ma'arif NU diakses pada hari

Ahad 11 Oktober 2015 jam 09.00 wib

⁵⁰ *Ibid.*

Nahdlatul Wathan (1924) yang merupakan gerakan politik di bidang pendidikan, maka ditemukanlah tiga pilar penting bagi Nahdlatul Ulama yang berdiri pada tanggal 31 Januari 1926 M/16 Rajab 1334 H, yaitu: (1) wawasan ekonomi kerakyatan; (2) wawasan keilmuan, sosial, budaya; dan (3) wawasan kebangsaan.⁵¹

Gerakan pemberdayaan umat di bidang pendidikan yang sejak semula menjadi perhatian para ulama pendiri (the founding fathers) NU kemudian dijalankan melalui lembaga yang bernama Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (LP Ma'arif NU). Lembaga ini bersama-sama dengan jam'iyah NU secara keseluruhan melakukan strategi-strategi yang dianggap mampu mengcover program-program pendidikan yang dicita-citakan NU.⁵²

Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (LP Ma'arif NU) merupakan aparat departentasi Nahdlatul Ulama (NU) yang berfungsi sebagai pelaksana kebijakan-kebijakan pendidikan Nahdlatul Ulama, yang ada di tingkat Pengurus Besar, Pengurus Wilayah, Pengurus Cabang, dan Pengurus Majelis Wakil Cabang. Kedudukan dan fungsi LP Ma'arif NU diatur dalam BAB VI tentang Struktur dan Perangkat Organisasi pasal 1 dan 2; serta ART BAB V tentang Perangkat Organisasi. LP Ma'arif NU dalam perjalannya secara aktif melibatkan diri dalam proses-proses pengembangan pendidikan di Indonesia. Secara

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.*

institusional, LP Ma'arif NU juga mendirikan satuan-satuan pendidikan mulai dari tingkat dasar, menengah hingga perguruan tinggi; sekolah yang bernaung di bawah Departemen Nasional RI (dulu Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI) maupun madrasah; maupun Departemen Agama RI)⁵³

Adapun LP Ma'arif NU Kudus dalam perjalanannya secara aktif melibatkan diri dalam proses-proses pengembangan pendidikan di Kudus. Secara institusional, LP Ma'arif NU juga mendirikan satuan-satuan pendidikan mulai dari tingkat dasar, menengah; sekolah yang bernaung di bawah Departemen Pendidikan Dasar Menengah RI (dulu Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI) ada juga madrasah yang bernaung di kementerian agama (dulu Departemen Agama RI). Adapun sekolah atau madrasah yang bernaung dalam LP Ma'arif NU Kabupaten Kudus hingga saat ini tercatat tidak kurang dari 199 lembaga pendidikan, yang tersebar di seluruh wilayah Kudus, mulai dari SD, SLTP, SMU/SMK, MI, MTs, MA.⁵⁴

2. Dasar LP Ma'arif NU Kabupaten Kudus

Nahdlatul Ulama' adalah badan hukum perkumpulan yang bergerak dalam bidang keagamaan, pendidikan dan sosial, yang menganut faham Ahlus Sunah Wal Jama'ah, sebagaimana tercantum pada Anggaran Dasar NU Bab I Pasal 3 ayat (1) (SK Menteri Kehakiman

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ Dokumentasi dan Observasi peneliti di LP Ma'arif - Kudus

RI No : C2-7028 HT 01.05 Th. 89, Tambahan Berita Negara RI, tgl. 15/9/1998). Nomor 74, tentang Organisasi NU sebagai Badan Hukum), berhak melaksanakan usahanya antara lain di bidang pendidikan (AD NU Bab IV/ Pasal 6 ayat b).⁵⁵

Bahwa penyelenggaraan pendidikan NU di masing-masing institusi diselenggarakan oleh Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU (BPPMNU)⁵⁶ yang ditetapkan dan disahkan oleh PCNU atas nama PBNU. (SK PBNU No. :277/A.11.03/7.2002. tgl. 27 Juli 2002 tentang Kebijakan Umum Penentuan Status Hukum dan Penataan Yayasan, Aset dan Kekayaan di lingkungan Nahdlatul Ulama). Bahwa untuk menyelenggarakan pendidikan pada madrasah atau sekolah NU diperlukan Tata Kerja BPPMNU. Bahwa untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam mengembangkan serta meningkatkan kualitas Madrasah / sekolah NU perlu dibentuk Komite Madrasah / Sekolah.⁵⁷

BPPMNU sebagai pelaksana Badan Hukum NU mempunyai tanggung jawab dalam penyelenggaraan satuan pendidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, maka diharapkan betul-betul dapat mengelola penyelenggaraan pendidikan dengan tertib baik, maju dan kuat dengan senantiasa berpedoman pada Tata Kerja BPPM NU.⁵⁸

⁵⁵ Panitia Raker, *Muqoddimah, Materi Rapat Kerja BPPMNU Kabupaten Kudus*, 2013. h.30

⁵⁶ Dalam penulisan selanjutnya kata Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama', oleh penulis disingkat dengan BPPMNU

⁵⁷ *Ibid*, h. 30

⁵⁸ *Ibid*. h. 3

3. Tujuan LP Ma'arif NU Kabupaten Kudus

Chusnan dalam sambutan raker BPPMNU mengatakan bahwa lewat madrasah, sekolah dan pendidikan-pendidikan NU, NU akan kuat dan maju. Ada 5 (lima) harokah yang kami canangkan sebagai gerakan NU Kudus supaya dapat berjalan lebih efektif, karena di Madrasah dan Sekolah NU cukup tersedia waktu, sarana prasarana, sumber daya manusia, biaya serta perangkat penunjang lain untuk menggerakkannya.

5 (lima) Harokah atau gerakan NU Kudus adalah :

1. Penguatan faham dan pengamalan Ahlis Sunnah Wal Jama'ah.
2. Penguatan jam'iyah atau organisasi NU.
3. Peningkatan SDM NU.
4. Pengamanan aset-aset NU.
5. Peningkatan silaturrahim.⁵⁹

Adapun Lembaga pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama Kudus bertujuan untuk mengembangkan potensi manusia agar dapat menguasai dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan teknologi berdasarkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT serta berakhlakul karimah.⁶⁰

⁵⁹ *Ibid.* h. 3

⁶⁰ Dokumentasi LP Ma'arif NU Kabupaten Kudus pada tanggal 17 Nopember 2015

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengembangan

Kata "pengembangan" (*development*) menurut Magginson dan Mathews, adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektifitas.⁶¹ Sedangkan yang dimaksud dengan pengembangan sumberdaya manusia dalam konteks ini adalah sebagaimana dijelaskan oleh Handoko, yakni upaya lebih luas dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.⁶²

Secara makro, pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia agar mampu mengolah dan mengelola sumber daya alam dengan berbagai macam teknologinya sehingga dapat digunakan untuk kesejahteraan masyarakat secara optimal, sebagai tujuan dari pembangunan tersebut. Sedangkan secara mikro, pengembangan sumber daya di suatu organisasi atau institusi adalah pengembangan tenaga kerja atau karyawan, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi. Bagaimana canggihnya sarana dan prasarana serta teknologi suatu organisasi atau institusi, bila tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang mempunyai

⁶¹Magginson dan Mathews. (1993). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Alih Bahasa Filicia*. Jakarta: Gramedia. h. 27.

⁶² Hani Handoko. (2003). *Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE. h. 77.

kemampuan yang memadai, maka niscaya organisasi atau institusi tersebut sulit untuk berkembang.⁶³

Pengembangan sumber daya manusia secara mikro, mencakup dua komponen pokok yakni pendidikan dan pelatihan dan manajemen sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan atau kualitas sumber daya manusia, sedangkan manajemen sumber daya manusia merupakan upaya Pengelolaan Sumber Daya Manusia, mulai dari perencanaan, rekrutmen, penilaian kinerja, pengembangan karier, dan sebagainya sampai dengan pemutusan hubungan kerja.⁶⁴

Berdasarkan dari berbagai pengertian mengenai pengembangan dari beberapa pakar tersebut, penulis bisa simpulkan bahwa pengembangan adalah suatu usaha atau upaya seseorang dalam meningkatkan potensi yang dimilikinya baik itu pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan sikap kepribadiannya lewat mengikuti berbagai macam pendidikan dan pelatihan sebagai pengembangan dirinya agar lebih baik dan bermanfaat bagi organisasi pada umumnya dan bermanfaat bagi dirinya sendiri pada khususnya.

2. Konsep Pengembangan SDM secara Mikro

Pengembangan Sumber Daya Manusia secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga yang lain), maka sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah tenaga kerja,

⁶³ Soekidjo Notoatmodjo. *Op.Cit.* h. v.

⁶⁴ *Ibid.* h. v

pegawai atau karyawan (*employee*). Sumber daya manusia atau karyawan di suatu lembaga ini juga sangat penting perannya dalam mencapai keberhasilan lembaga atau departemen yang dimaksud.⁶⁵

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu usaha yang bertujuan untuk meningkatkan segi kuantitas dan kualitas seseorang sebagai elemen pokok dalam sebuah organisasi, sehingga masing-masing sumber daya manusia dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara lebih profesional. Pengembangan sumber daya manusia merupakan fungsi operasional manajemen kedua dalam manajemen personalia setelah fungsi pengadaan sumber daya manusia (*human resource procurement*).⁶⁶

Hasibuan sebagaimana yang dikutip oleh Andrew F Sikula dalam artikel jurnal oleh Mujahidun, mengatakan bahwa pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajer, belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha yang berkelanjutan dan direncanakan oleh pimpinan atau manajer untuk meningkatkan tingkat kemampuan seseorang dan

⁶⁵ *Ibid.* h. 7

⁶⁶ Mujahidun, Op.Cit. h.12

kinerja organisasi yang secara umum dilakukan melalui tiga cara yakni, pelatihan, pendidikan, dan program pengembangan.⁶⁷

Menurut Wayne sebagaimana dikutip oleh Mujahidun ketiga cara tersebut ditempuh dengan tujuan masing-masing cara sebagai berikut: 1) pelatihan meliputi kegiatan-kegiatan yang melayani peningkatan kinerja seseorang terhadap pekerjaan yang tengah digeluti dan dalam rangka memberikan bekal untuk penyesuaian-penyesuaian pada tingkatan pekerjaan yang lebih tinggi. 2) pendidikan dimaksudkan untuk belajar (mengkaji) pengetahuan, sikap dan keterampilan baru yang memungkinkan seseorang bertahan menghadapi pekerjaan baru di masa mendatang secara bersamaan. Baik pelatihan dan pendidikan difokuskan pada pekerjaan yang sedang dilakukan dan prediksi pekerjaan yang kemungkinan akan dilakukan pada masa mendatang. 3) sedangkan program pengembangan ditujukan pada persiapan seseorang menghadapi laju pertumbuhan dan perubahan organisasi dengan berorientasi pada pembelajaran pertumbuhan diri organisasi dan program ini tidak terbatas pada jenis pekerjaan tertentu.⁶⁸

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi dimulai ketika seorang bergabung dengan suatu organisasi dan berlanjut selama kariernya di dalam organisasi tersebut, terlepas orang tersebut seorang eksekutif atau karyawan lini perakitan. Program Pelatihan dan

⁶⁷ *Ibid.* h. 12

⁶⁸ *Ibid.* h. 13

Pengembangan harus merespons perubahan pekerjaan dan mengintegrasikan rencana jangka-panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.⁶⁹

Berdasarkan penjelasan mengenai konsep pengembangan SDM di atas, penulis dapat simpulkan bahwa konsep pengembangan SDM secara mikro adalah karyawan kalau di perusahaan, pendidik, peserta didik dan warga sekolah jika berada di sekolah atau madrasah. Untuk menciptakan tenaga kerja atau tenaga pendidik yang unggul, hebat, cerdas dan kompeten, manajer perusahaan atau pimpinan lembaga pendidikan tersebut harus memberikan banyak pelatihan dan pendidikan dan kesempatan karier atau promosi untuk meningkatkan etos kerjanya sehingga bisa bermanfaat dan menjadikan kesejahteraan bagi pendidik atau karyawan. Dengan kesejahteraan mereka, tentu akan meningkatkan etos kerjanya dan pada akhirnya akan menjadi maju, unggul dan kompetitif suatu perusahaan atau lembaga pendidikan tersebut.

3. Fungsi Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merupakan fungsi yang dapat berdiri sendiri, atau bisa merupakan salah satu fungsi utama dari departemen Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)⁷⁰ dalam penulisan selanjutnya kata Manajemen Sumber Daya Manusia, penulis singkat dengan (MSDM).

⁶⁹ Kaswan. (2013). *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta. h.2

⁷⁰ Manajemen Sumber daya manusia. Dalam penulisan selanjutnya kata tersebut, penulis singkat menjadi MSDM

Ada tiga fungsi utama pengembangan SDM (1) Pelatihan dan Pengembangan, (2) Pengembangan Organisasi, dan (3) Pengembangan Karier.⁷¹

1. Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.⁷² Pelatihan mungkin juga meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Pelatihan bisa dilakukan pada semua tingkat dalam organisasi. Pada tingkat bawah atau rendah pelatihan berisikan pengajaran bagaimana mengerjakan suatu tugas, misalnya mengoperasikan mesin. Di sisi lain, pengembangan merupakan proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas di masa yang akan datang. Istilah “pengembangan” lebih sering digunakan untuk pekerjaan pada level manajerial.⁷³

Di kalangan pejabat atau petugas yang mengelola sumber daya manusia sering terdapat persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Perbedaan tersebut pada intinya mengatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan.⁷⁴

⁷¹ Kaswan. *Op.Cit.* h.2

⁷² *Ibid.* h. 2

⁷³ *Ibid.* h.2

⁷⁴ Sondang P Siagian. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. h.182-183

Penekanan pelatihan adalah untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan menekankan peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan. Akan tetapi karena keterkaitan antara keduanya sangat erat, perbedaan aksentuasi tersebut tidak perlu dipermasalahkan. Jadi dengan bahasa lainnya, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan investasi sumber daya manusia untuk jangka panjang.⁷⁵

Meskipun pelatihan sering digunakan dengan pengembangan, kedua istilah itu tidak sinonim. Pelatihan secara spesifik berfokus pada memberi keterampilan khusus atau membantu karyawan memperbaiki kekurangannya dalam kinerja. Pengembangan sebaliknya merupakan upaya memberi kemampuan kepada karyawan yang akan diperlukan organisasi di masa yang akan datang.⁷⁶ Menurut penulis untuk mendapatkan pegawai, karyawan dan pendidik yang unggul dan kompetitif perlu adanya manajer dalam memberikan pelatihan-pelatihan yang sifatnya jangka pendek dan juga selalu mengembangkan organisasinya dan juga mengapresiasi pegawai yang berprestasi untuk diberikan sebuah jabatan yang bisa meningkatkan kariernya agar cemerlang sehingga membuat karyawan, pegawai dan pendidik tersebut bisa nyaman, bersemangat dan membuat etos kerjanya meningkat.

⁷⁵ *Ibid.* h. 183

⁷⁶ Kaswan, *Op.Cit.* h.3

2. Pengembangan Organisasi (PO) didefinisikan sebagai proses meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan anggotanya melalui intervensi yang terencana yang menerapkan konsep sains perilaku. PO menekankan perubahan makro maupun mikro. Perubahan makro dimaksudkan pada akhirnya untuk meningkatkan efektivitas organisasi, sedangkan perubahan mikro ditujukan pada individu, kelompok kecil, dan tim. Misalnya, banyak organisasi berusaha meningkatkan efektivitas organisasi dengan memperkenalkan program keterlibatan karyawan dan yang memerlukan perubahan mendasar dalam harapan kerja, sistem imbalan, dan prosedur pelaporan.⁷⁷

3. Pengembangan Karier

Implementasi rencana karier membutuhkan pengembangan karier. Pengembangan karier berisikan perbaikan-perbaikan yang bersifat pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana kariernya. Kegiatan ini mungkin didukung oleh departemen SDM (Pengembangan karier yang didukung departemen) atau mungkin aktivitas-aktivitas yang dilakukan karyawan yang bebas dari departemen (pengembangan karier individu).⁷⁸

Pengembangan karier dimulai dari individu. Setiap orang harus menerima tanggung jawabnya untuk mengembangkan kariernya atau

⁷⁷ *Ibid.* h. 4

⁷⁸ *Ibid.* h. 6

kemajuan kariernya terhambat. Setelah komitmen pribadi diambil, karyawan mungkin bisa melakukan tindakan-tindakan sebagai berikut:

- a. Kinerja: tindakan yang paling penting yang dapat diambil oleh seseorang untuk meningkatkan kariernya adalah memiliki kinerja yang baik.
- b. Exposure: Kemajuan karier juga ditingkatkan melalui eksposur, yang berarti menjadi dikenal oleh mereka yang menentukan promosi, rotasi dan kesempatan karier yang lain.
- c. Mengundurkan diri: bila seseorang individu, melihat peluang karier yang lebih besar di tempat lain, pengunduran diri merupakan satu-satunya cara memenuhi tujuan kariernya.
- d. Loyalitas organisasi: di banyak organisasi orang lebih mengutamakan loyalitas karier daripada loyalitas organisasi. Tingkat loyalitas organisasi yang rendah banyak dijumpai pada mereka yang baru lulus perguruan tinggi.
- e. Mentor dan Sponsor: banyak karyawan dengan cepat mengetahui bahwa mentor dapat membantu pengembangan kariernya. Mentor adalah seseorang yang memberikan advis karier tidak resmi. Jika mentor dapat mencalonkan karyawan untuk aktivitas pengembangan karier seperti program pelatihan, rotasi, atau promosi maka dia akan menjadi sponsor. Sponsor adalah seseorang di dalam organisasi yang dapat menciptakan peluang pengembangan karier untuk orang lain.
- f. Bawahan kunci: manajer yang sukses tergantung pada bawahan yang membantu perkembangan dan kinerjanya. Bawahan ini mungkin punya kemampuan atau keterampilan khusus yang diperlukan oleh manajer.
- g. Peluang pertumbuhan: ketika karyawan mengembangkan kemampuannya mereka mendukung tujuan organisasi misalnya mereka yang mengikuti program pelatihan dapat membantu pengembangan organisasi dan rencana karier individu.⁷⁹

Program yang paling umum yang ditawarkan organisasi dalam menciptakan dan mengembangkan keterampilan karyawan untuk

⁷⁹ *Ibid.* h. 7

kesempatan posisi yang akan datang antara lain: *coaching, job, rotation, pendidikan dan pelatihan*.⁸⁰

Adapun langkah-langkah pelaksanaan pelatihan, Mengingat pentingnya pelatihan dan pengembangan tersebut, maka seseorang manajer sumber daya manusia harus dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Terdapat beberapa proses atau kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif, yaitu:

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program pelatihan.⁸¹

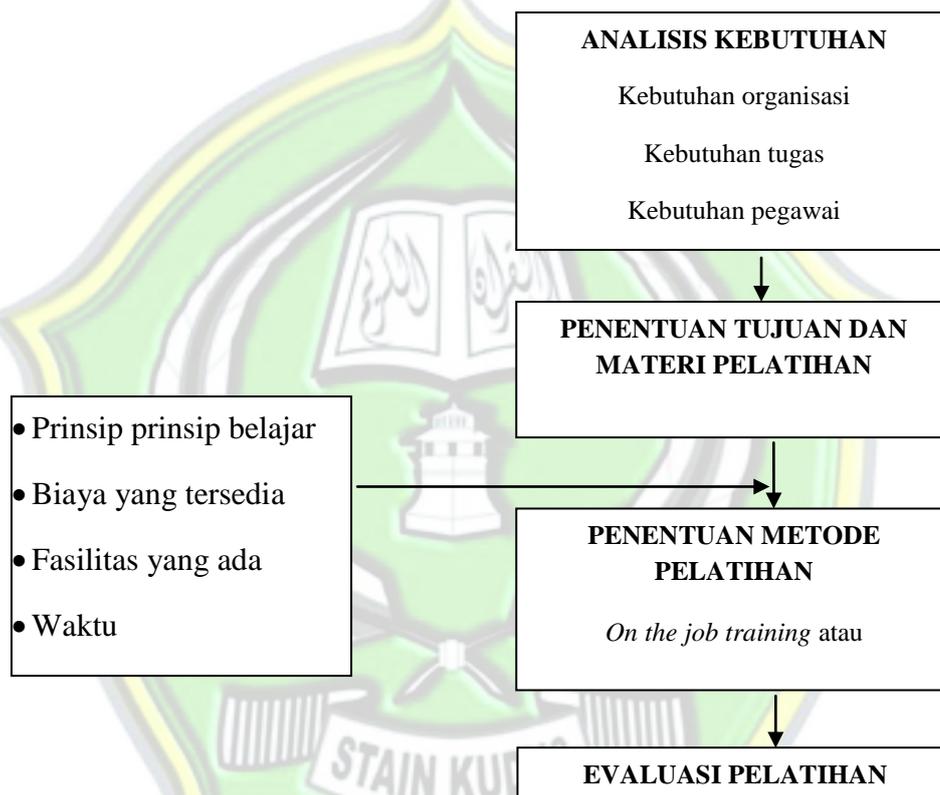
Berdasarkan penjelasan mengenai fungsi pengembangan SDM tersebut, penulis dapat menyimpulkan ada tiga fungsi utama pengembangan SDM (1) Pelatihan dan Pengembangan, (2) Pengembangan Organisasi, dan (3) Pengembangan Karier. Dengan tiga fungsi tersebut tentu akan meningkatkan kinerja dari karyawan atau pendidik. Mereka merasa akan dihargai hasil kerjanya selama ini dan mereka akan tercipta rasa tanggung jawab dan merasa memiliki dengan perusahaan atau lembaga tersebut sehingga terciptalah etos kerja dan

⁸⁰ *Ibid.* h. 7

⁸¹ Marihot Tua Efendi Hariandja. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensia, dan Peningkatan Produktivitas pegawai)*. Jakarta: PT Grasindo. h. 175

semangat yang tinggi untuk memajukan dan membesarkan suatu lembaga pendidikan atau perusahaan tersebut.

Lebih lanjut, keempat langkah dan kegiatan ini dapat digambarkan seperti pada gambar 4 berikut ini.⁸²



Gambar 4. : Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan atau Pengembangan

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan SDM

Upaya peningkatan dan pengembangan SDM tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya baik yang berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor-faktor itu antara lain berupa; a) dukungan yang penuh dari atasan kepada bawahan (*top management's full support*); b) komitmen dari bagian personalia, c) tugas dan fungsi bagian pengembangan SDM, d) prinsip-prinsip dan lingkungan belajar,

⁸²*Ibid.h.* 176

e) kemajuan teknologi, f) kompleksitas organisasi serta g) perubahan perilaku ilmu pengetahuan.⁸³

Menurut Hasibuan sebagaimana dikutip oleh Mujahidun yang dimaksud dengan faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam organisasi mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan oleh pimpinan maupun anggota organisasi, yang antara lain berupa visi, misi dan tujuan organisasi, strategi pencapaian tujuan, sifat dan jenis kegiatan dan jenis teknologi yang digunakan. Adapun faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari pengaruh lingkungan dimana organisasi itu berada yang berupa kebijakan pemerintah termasuk perundang-undangan dan peraturan-peraturan yang ditetapkan, keadaan sosio-budaya masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.⁸⁴

Faktor-faktor tersebut selain mendasari perencanaan pengembangan SDM juga menjadi sasaran dari pengembangan SDM itu sendiri yang secara garis besarnya dikelompokkan ke dalam tiga sasaran utama pengembangan SDM yaitu: peningkatan produktivitas kerja organisasi pada semua tingkatan, mencegah ketertinggalan organisasi dari kemajuan zaman, dan dalam rangka mempersiapkan jenjang personalia untuk tingkatan yang lebih lanjut.⁸⁵

Adapun dalam mengembangkan rencana pelatihan strategik bisa dijabarkan dalam kerangka kerja untuk mengembangkan rencana

⁸³ Mujahidun, *Op.Cit.* h. 14

⁸⁴ *Ibid.* h.14

⁸⁵ *Ibid.* h.14

pelatihan strategik, ia mengandung empat tingkatan pokok. Masing-masing adalah sebagai berikut:

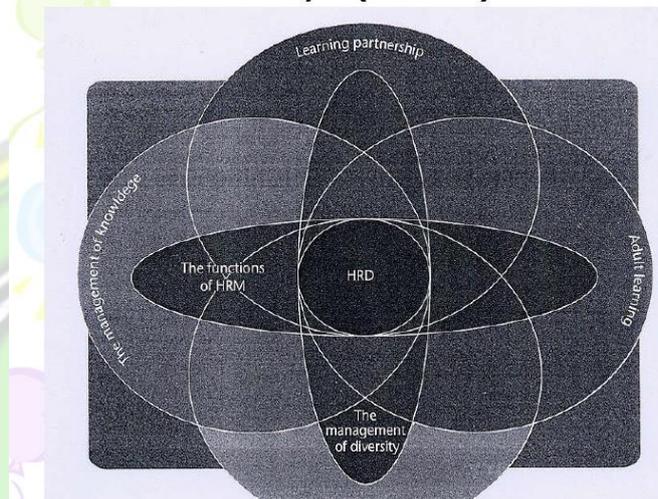
1. Mengatur strategi: Manajer-manajer SDM dan pelatihan harus lebih dahulu bekerjasama dengan manajemen untuk menentukan bagaimana pelatihan akan terhubung secara strategik pada rencana bisnis strategik, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional.
2. Merencanakan: Perencanaan harus terjadi dengan tujuan untuk menghadirkan pelatihan yang akan membawa hasil-hasil positif untuk organisasi dan karyawannya. Sebagai bagian dari perencanaan, tujuan dan harapan dari pelatihan harus diidentifikasi serta diciptakan agar tujuan pembelajaran yang dapat diukur dan spesifik untuk melacak efektivitas pelatihan.
3. Mengorganisasi: Kemudian, pelatihan tersebut harus diorganisasi dengan memutuskan bagaimana pelatihan akan dilakukan, mendapatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan, dan mengembangkan intervensi-intervensi pelatihan. Semua aktivitas ini memuncak dalam pelatihan sesungguhnya.
4. Memberi pembenaran: Akhirnya, mengukur dan mengevaluasi pada tingkat mana pelatihan memenuhi tujuan akan mengesahkan usaha-usaha pelatihan. Kesalahan-kesalahan di masa lalu dalam pelatihan dapat secara eksplisit diidentifikasi dalam tahap ini. Belajar dari berbagai kesalahan selama masa pelatihan akan menghasilkan cara efektif untuk meningkatkan pelatihan di masa depan.⁸⁶

Berdasarkan dari penjelasan di atas, penulis dapat simpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM itu bisa karena faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor tersebut yang menjadi dasar dalam merencanakan sasaran pengembangan SDM yang secara garis besarnya dikelompokkan menjadi tiga sasaran utama pengembangan SDM yaitu: peningkatan produktivitas kerja organisasi pada semua tingkatan, mencegah ketertinggalan organisasi dari kemajuan zaman, dan mempersiapkan jenjang personalia dengan memberikan kesempatan pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan karier yang lebih baik agar terjadi SDM yang unggul dan profesional.

⁸⁶ Robert L Matis-John H. Jackson. (2006). *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, edisi 10. Jakarta: Salemba Empat. h. 307-308

Menurut Delahaye yang dikutip oleh Usman Husain konteks Pengembangan SDM ditunjukkan pada Gambar berikut.⁸⁷

Delahaye(2005)



Gambar 5. Teori Umum konteks PSDM (Delahaye, 2011)

Pengetahuan manajemen meliputi manajemen sebagai tugas dan manajemen sebagai fungsi. Fungsi PSDM yaitu: 1). Menentukan perencanaan stratejik, 2). Melaksanakan rekrutmen, 3). Melaksanakan seleksi, 4). Melaksanakan induksi, 5). Melaksanakan pengembangan karier, 6). Melaksanakan penilaian kinerja, 7). Melaksanakan bimbingan karier, 8). Melaksanakan disiplin, dan 9). Melaksanakan pemberhentian.⁸⁸

Menurut Delahaye yang dikutip oleh Usman Husain menjelaskan ada empat tahap PSDM yaitu : 1). Investigasi dan analisis kebutuhan

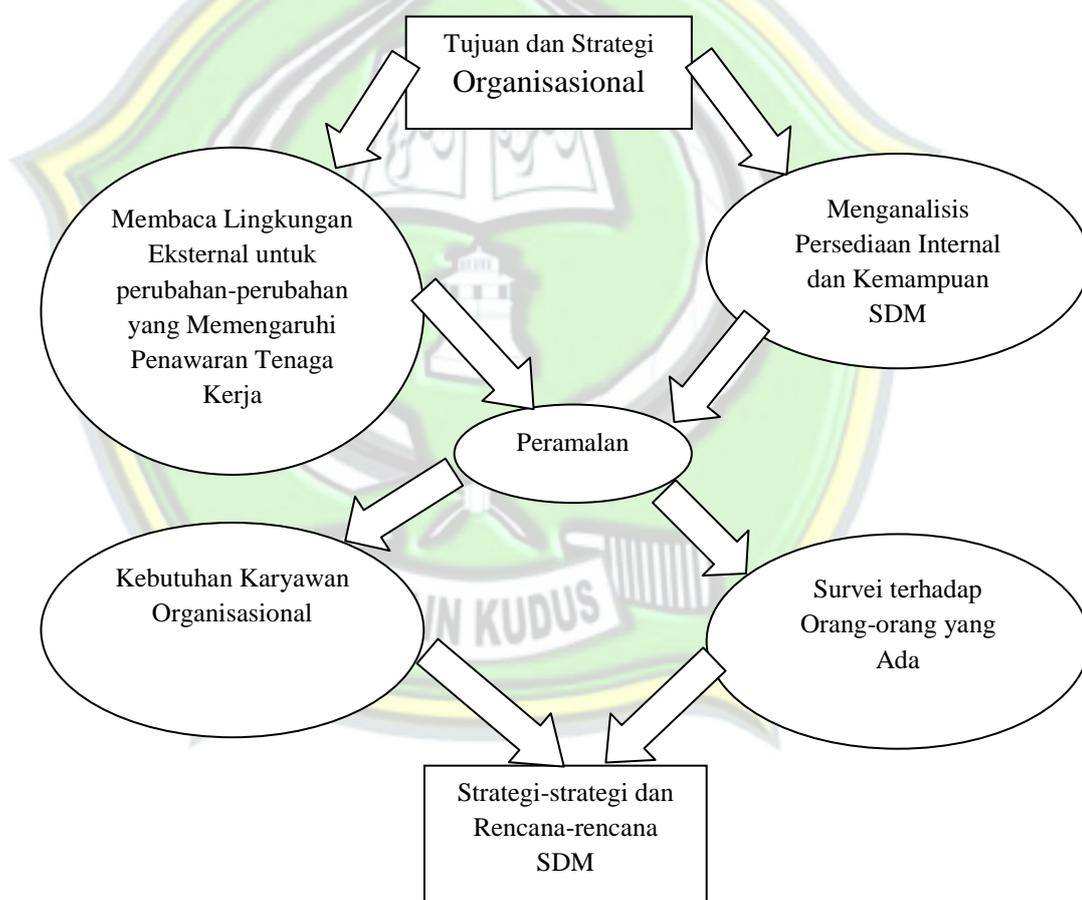
⁸⁷ Usman Husain. *Op.Cit.* h. 251

⁸⁸ *Ibid.* h. 251

SDM, 2). Disain tentang tujuan, 3). Sasaran MSDM, dan 4). Pelaksanaan MSDM.⁸⁹

5. Proses Perencanaan SDM

Adapun proses perencanaan SDM dapat ditunjukkan pada gambar berikut.⁹⁰



Gambar 6. Mapping Proses Perencanaan SDM

Strategi SDM adalah tindakan untuk mengantisipasi dan mengelola, penawaran dan permintaan sumber daya manusia. Strategi

⁸⁹*Ibid.* h. 251

⁹⁰ Robert L Matis-John H. Jackson. *Op.Cit.* h. 77

SDM tersebut menyediakan pengarahan secara menyeluruh mengenai cara-cara untuk mengembangkan dan mengelola aktivitas SDM.⁹¹

Mengembangkan Rencana SDM dipandu oleh rencana organisasional yang berjangka lebih panjang. Sebagai contoh, dalam perencanaan untuk sumber daya manusia, sebuah organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang pada pekerjaan untuk periode waktu yang panjang, tidak hanya untuk satu bulan atau satu tahun ke depan.⁹²

Secara ringkasnya, rencana SDM menyediakan peta jalan untuk masa depan, dengan mengidentifikasi di mana mendapatkan karyawan yang tepat, kapan karyawan dibutuhkan, serta pelatihan dan pengembangan karyawan apa saja yang harus diadakan. Melalui perencanaan pergantian kepemimpinan, jalan karier karyawan dapat disesuaikan pada kebutuhan individual yang konsisten dengan keperluan organisasional.⁹³

Berdasarkan dari penjelasan di atas, penulis dapat simpulkan proses perencanaan SDM menyediakan jalan untuk meraih masa depan lebih baik dengan cara mengidentifikasi di mana mendapatkan karyawan yang tepat, kapan karyawan dapat dibutuhkan, pelatihan dan pengembangan karyawan apa saja yang perlu diadakan.

⁹¹ *Ibid.* h. 76

⁹² *Ibid.* h. 76

⁹³ *Ibid.* h. 77

D. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).⁹⁴

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau dikenal dengan *Human Resource Management (HRM)* adalah istilah modern yang mengemuka dan diterima luas pada tahun 1969 saat perhimpunan Amerika untuk Administrasi personalia (*American Society for public Administrasion atau ASPA*) berubah nama menjadi perhimpunan untuk MSDM (*Society for Human Resource Management*). Menurut Ismail sebagaimana dikutip oleh Muiz, pengertian manajemen sumber daya manusia pada dasarnya dibangun oleh dua konsep yakni konsep mengenai (*management*) dan konsep mengenai sumber daya manusia (*human resources*) Masing-masing konstruksi konsep tersebut secara resiprokal berperan dalam membangun pengertian tentang MSDM secara utuh.⁹⁵

⁹⁴ Marihot Tua Efendi Hariandja. *Op.Cit.* h. 2

⁹⁵ Muhammad Mu'iz Raharjo. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, Cerdas & Berkarakter Islami*. Yogyakarta: Gava Media. h. xi

Manajemen sumber daya manusia yang sering juga disebut dengan manajemen personalia oleh para penulis didefinisikan secara berbeda.

Beberapa di antaranya adalah:

Human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organization's work force.

Definisi lain mengatakan:

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi, dan masyarakat.⁹⁶

Selanjutnya penulis lain mengatakan:

*Human resource management is the activities under taken to attract, develop, motivate, and maintain a high performing workforce within the organization.*⁹⁷

Adapun pengertian sumber daya manusia menurut Byars dan Rue sebagaimana dikutip oleh Muiz adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia menurut Jakob dan Schuler sebagaimana dikutip oleh Muiz adalah orang yang berbakat dan semangat tinggi yang tersedia bagi organisasi sebagai kontributor potensial untuk menciptakan dan merealisasikan tujuan, misi serta visi organisasi, ini sebagaimana yang disebutkan Al Fajar dan Tri Heru sebagaimana yang dikutip oleh Muiz.⁹⁸

Manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti sebagaimana dikutip oleh Muiz, adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi

⁹⁶*Ibid.* h. 2

⁹⁷*Ibid.* h. 2

⁹⁸*Ibid.* h. xi

manajemen. Sedangkan tujuan sumber daya manusia secara umum adalah memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Oleh karena itu, menurut penulis, keberhasilan akan konsep manajemen sumber daya manusia sangat tergantung dari kemampuan dan keunggulan dari pelakunya (orang-orang) yang terlibat atau ada di dalamnya.⁹⁹

Berdasarkan definisi di atas, penulis mendefinisikan SDM dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program kerja yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.

2. Tujuan dan Kegiatan MSDM

Tujuan MSDM sesungguhnya telah disinggung di atas, yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

William B. Wether dan Keith Davis mengatakan:

*The purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an ethically and socially responsible way.*¹⁰⁰

Secara lebih operasional (dalam arti yang dapat diamati atau diukur) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat

⁹⁹*Ibid.* h. xii

¹⁰⁰ MARIHOT. *Op.Cit.* h. 3-4

absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada suatu organisasi.¹⁰¹

Selanjutnya, apa yang dilakukan organisasi dalam upaya mencapai tujuan tersebut dan mengapa itu harus dilakukan, berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia, akan digambarkan secara umum sebagai berikut.

Kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

1.) Persiapan dan Pengadaan; 2). Pengembangan dan penilaian; 3). Pengkompensasian dan perlindungan, dan 4). Hubungan-hubungan kepegawaian.¹⁰²

1. Persiapan dan Pengadaan

Kegiatan persiapan dan pengadaan meliputi banyak kegiatan, di antaranya adalah kegiatan analisis jabatan, yaitu kegiatan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi beserta tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut dan lingkungan kerja di mana aktivitas tersebut dilakukan.

2. Pengembangan dan Penilaian

Setelah bekerja secara berkala, mereka harus melakukan pelatihan-pelatihan. Hal ini bisa meningkatkan produktivitas kerja pegawai dan menjaga terjadinya keusangan kemampuan pegawai akibat perubahan-

¹⁰¹ *Ibid.* h. 4

¹⁰² *Ibid.* h. 4

perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Selanjutnya dilakukan penilaian yang bertujuan untuk melihat apakah unjuk kerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan, dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja.

3. Pengkompensasian dan perlindungan

Untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja dan motivasi, para pegawai diberi kompensasi dan beberapa kenikmatan atau keuntungan lainnya dalam bentuk program-program kesejahteraan. Hal ini disebabkan pegawai menginginkan balas jasa yang layak sebagai konsekuensi pelaksanaan pekerjaan.

4. Hubungan-hubungan kepegawaian

Kegiatan untuk meningkatkan hubungan antar pegawai agar selalu solid dan harmonis perlu mengadakan kegiatan yang bisa menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan, dan terjalin silaturahmi antar pegawai yang baik sehingga dalam bekerjanya selalu semangat dan nyaman sehingga terjalin hubungan emosional antar pegawai. Kegiatan-kegiatan tersebut misalnya mengadakan *out bound* dan *tour* ke tempat-tempat wisata dll.¹⁰³

Berdasarkan penjelasan tersebut penulis dapat simpulkan bahwa tujuan dari MSDM adalah meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Adapun upaya untuk mencapai tujuan tersebut adalah Persiapan

¹⁰³ *Ibid.* h. 6

dan Pengadaan, Pengembangan dan Penilaian, Pengkompensasian dan perlindungan dan Hubungan-hubungan kepegawaian.

3. Faktor-faktor Manajemen SDM

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan SDM adalah sebagai berikut; (1) Faktor hukum dan politik, (2) Faktor ekonomi, dan (3) Faktor budaya.¹⁰⁴

- a) Faktor hukum dan politik; sifat dan stabilitas sistem politik berbeda antara satu negara dengan negara lain, Indonesia termasuk dalam sistem politik yang tidak stabil, hal ini akan mempengaruhi arah politik kebijakan dalam pendidikan, dampak lebih lanjut kebijakan sekolah akan mempengaruhi pola manajemen lembaga (sekolah/madrasah).
- b) Faktor ekonomi; ekonomi sangat berhubungan dengan permasalahan politik, hukum dan budaya. Sistem perekonomian sebuah negara akan mempengaruhi budaya konsumsi, sistem sosial dan lain sebagai, termasuk jika kita kaitkan dalam dunia pendidikan adalah mempengaruhi inovasi pendidikan yang hal ini membutuhkan biaya.
- c) Faktor budaya; pengaruh kebudayaan menimbulkan persoalan penting dalam manajemen SDM. Kebudayaan terdiri atas kekuatan sosial yang mempengaruhi nilai-nilai keyakinan dan tindakan-tindakan seseorang maupun kelompok. Dimensi kebudayaan juga mempengaruhi pola komunikasi, strata sosial dan orientasi masa depan.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Robert L Matis-John H. Jackson. *Op.Cit.* h.7-13

¹⁰⁵ *Ibid.* h. 7-13

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM, penulis dapat simpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM tersebut, yakni faktor hukum dan politik, ekonomi dan budaya. Faktor-faktor tersebut yang selama ini memberi pengaruh dalam perubahan pengembangan MSDM dan perubahan-perubahan kebijakan bagi seorang manajer dalam merumuskan kebijakan-kebijakannya.

4. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di samping menjalankan fungsi manajemen, seorang manajer SDM juga harus melakukan pengawasan terhadap orang lain yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasional. Dengan perkataan lain seorang manajer juga mempunyai fungsi operasional. Oleh sebab itu secara garis besar, fungsi manajer itu dikelompokkan menjadi dua, yakni:

a. Fungsi-fungsi manajerial, yang mencakup:

1. Perencanaan (*Planning*)

Semua orang menyadari bahwa perencanaan merupakan bagian terpenting dalam proses manajemen. Oleh karena itu perencanaan ini menyita waktu banyak dalam proses manajemen. Untuk manajer sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.

3. Pengarahan (*Directing*)

Agar pelaksanaan kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif diperlukan arahan (*directing*) dari manajer. Dalam suatu organisasi yang besar pengarahan ini tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan-kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Di samping itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan. Empat kegiatan di atas adalah merupakan fungsi dasar dan umum bagi seseorang manajer.

b. Fungsi-fungsi operasional, yang mencakup:

1. Pengadaan Tenaga (*Recruitment*)

Fungsi rekrutmen seorang manajer SDM bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau SDM yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan.

Penentuan SDM yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan, bukan karena ada tenaga tersedia. Oleh sebab itu sistem rekrutmen yang mencakup seleksi harus terlebih dahulu dikembangkan secara matang.

2. Pengembangan (*Development*)

Tenaga atau sumber daya yang telah diperoleh suatu organisasi, perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya ini penting searah dengan pengembangan organisasi. Apabila organisasi itu ingin berkembang seyogianya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan SDM ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan. Hal ini wajar karena karyawan sebagai SDM organisasi tersebut telah memberikan jasanya yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari hasil-hasil penelitian, meskipun kompensasi bukan hanya berupa materi atau uang, namun bentuk gaji sangat penting untuk meningkatkan hasil kerja.

4. Integrasi (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam organisasi itu. Telah disadari bersama bahwa dalam pelaksanaan kegiatan organisasi sering terjadi

benturan kepentingan di antara karyawan atau antara karyawan dengan manajer. Untuk itulah pentingnya fungsi integrasi ini agar diperoleh kesepakatan kembali dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kemampuan-kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh suatu organisasi perlu dipelihara (*maintenance*). Karena kemampuan tersebut adalah merupakan aset yang penting bagi terlaksananya tugas dan tercapainya tujuan organisasi. Fungsi pemeliharaan kemampuan SDM ini termasuk juga jaminan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, agar karyawan betah dalam organisasi tersebut.

6. Pemisahan (*Separation*)

Seorang karyawan tidak mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu maka tenaga kerja atau karyawan tersebut harus kembali ke masyarakat. Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin. Seorang manajer sumber daya manusia harus melaksanakan fungsi ini dengan baik.¹⁰⁶

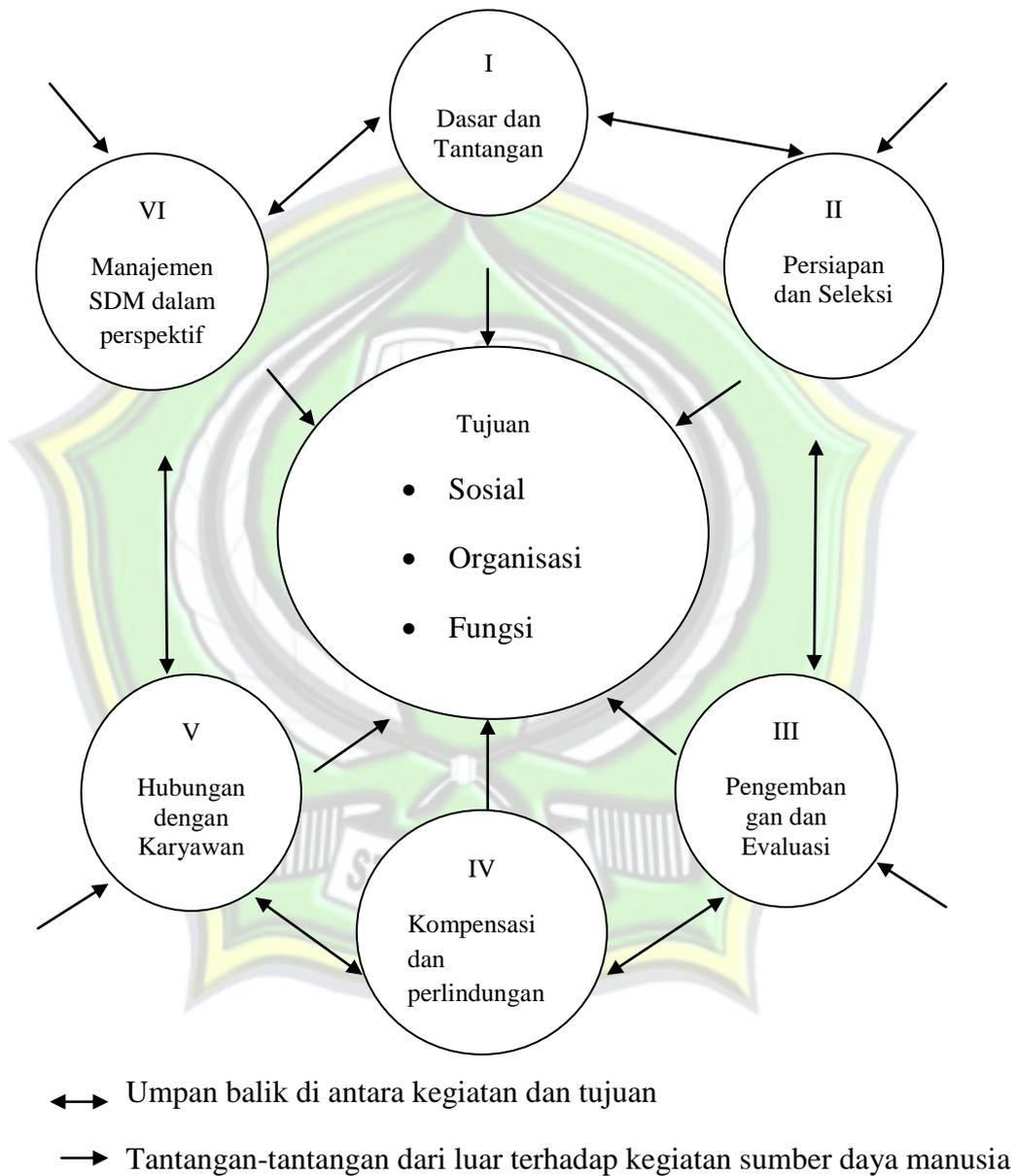
¹⁰⁶ Soekidjo Notoatmodjo. *Op.Cit.* h. 89

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi manajemen SDM dalam hal ini manajer harus bisa melakukan pengawasan terhadap orang yang diberi tanggung jawab dalam melaksanakan fungsi manajerial dan operasionalnya. Manajer harus memperhatikan dan melaksanakan mekanisme dari fungsi-fungsi manajerial dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Dan juga melaksanakan fungsi-fungsi operasional mulai pengadaan SDM, Pengembangan, Kompensasi, Integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

5. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang terdiri dari berbagai macam kegiatan. Kegiatan-kegiatan tersebut tidak berdiri sendiri. Melainkan di antara satu dengan yang lainnya saling mempengaruhi dan saling memerlukan. Dengan kata lain sistem manajemen sumber daya manusia itu terdiri dari beberapa subsistem yang saling berhubungan.

Model sistem manajemen sumber daya manusia ini dapat diilustrasikan pada gambar 5.¹⁰⁷



Gambar 7. Model Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

¹⁰⁷ Ibid. h. 90

Dari gambar tersebut di atas tampak bahwa setiap sub sistem akan berpengaruh dan mempengaruhi sub sistem yang lain. Misalnya, tantangan-tantangan yang dihadapi oleh bagian manajemen sumber daya manusia akan mempengaruhi penyiapan dan seleksi, dan selanjutnya sistem seleksi ini mempengaruhi subsistem pengembangan selanjutnya. Di samping itu, setiap sub sistem dalam sistem manajemen sumber daya manusia tersebut akan dipengaruhi oleh lingkungan di mana organisasi tersebut itu berada.¹⁰⁸

Perlu ditambahkan di sini bahwa sistem manajemen sumber daya model ini adalah sistem terbuka. Dalam sistem ini maka setiap sub sistem dan orang-orang di dalam sistem dan sub sistem ini menerima pengaruh dan merespons perubahan-perubahan dan tantangan-tantangan dari luar organisasi itu. Dalam sistem terbuka ini tantangan-tantangan dari luar adalah merupakan input juga dalam proses transformasi.¹⁰⁹

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis dapat simpulkan bahwa model sistem MSDM ini bersifat terbuka dalam artian orang-orang yang di dalam sistem dan di luar sub sistem bisa menerima pengaruh dan merespon perubahan dan tantangan-tantangan dari luar. Sistem MSDM ini akan dipengaruhi lingkungan di mana organisasi berada, bahkan dalam sistem terbuka ini tantangan-tantangan dari luar adalah merupakan input juga dalam proses transformasi.

¹⁰⁸ *Ibid.* h. 91

¹⁰⁹ *Ibid.* h. 91-92

6. Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi manajemen sumber daya manusia adalah merupakan bagian dari organisasi secara keseluruhan. Besar kecilnya organisasi manajemen sumber daya manusia akan tergantung dari besar kecilnya organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu nama organisasi manajemen sumber daya manusia itu tiap organisasi berbeda-beda, ada yang menamakan biro, bagian, departemen, seksi, dan sebagainya.¹¹⁰

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis dapat simpulkan organisasi manajemen SDM itu menjadi bagian dari organisasi secara keseluruhan besar kecilnya sebuah organisasi manajemen bergantung dari jumlah kecilnya organisasi di dalamnya. Adapun penamaan organisasi manajemen tiap-tiap organisasi berbeda-beda penamaannya ada yang memberi nama biro, bagian, seksi, departemen dan lain sebagainya.

7. Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia

Untuk mengetahui manfaat sumber daya manusia bagi kemajuan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan, perlu adanya penilaian terhadap hasil kegiatan tersebut. Selanjutnya untuk penilaian manajemen sumber daya manusia ini diperlukan kriteria, yakni kriteria manfaat dan kriteria biaya.¹¹¹

a. Kriteria manfaat (*benefit criteria*):

¹¹⁰ *Ibid.* h. 92

¹¹¹ *Ibid.* h. 94

Untuk kriteria ini digunakan indikator produktivitas dan kualitas kehidupan kerja. Produktivitas menggunakan indikator.

- 1) Peningkatan prestasi kerja, 2) Penurunan absensi karyawan, 3) Penurunan rotasi tenaga kerja.

Sedangkan indikator kualitas kerja antara lain:

- 1) Peningkatan partisipasi kerja, 2) Peningkatan kepuasan kerja, 3) penurunan stress, 3) Penurunan jumlah kecelakaan kerja, 4) Penurunan jumlah karyawan sakit.

b. Kriteria biaya (*cost criteria*):

Untuk manajemen sumber daya manusia berbagai indikator yang digunakan untuk membiayai suatu kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Apabila kriteria manfaat pada umumnya untuk diterapkan pada kegiatan personalia secara keseluruhan, maka kriteria biaya adalah lebih spesifik untuk setiap kegiatan. Misalnya kriteria biaya yang sesuai untuk kegiatan keamanan dan kesehatan dalam bentuk biaya pelatihan, supervisi, pembelian peralatan, penanganan, pemindahan sumber bahaya, dan sebagainya.¹¹²

Setelah kriteria biaya dan kriteria manfaat relevan dan sesuai dengan yang ditentukan, berbagai biaya dan manfaat tersebut

¹¹² *Ibid.* h.94-95

dibandingkan. Perbandingan tersebut sebaiknya dilakukan dalam bentuk nilai uang.

8. MSDM Menuju Pendekatan Strategis

Peranannya diartikan dengan keterlibatan seseorang atau satu unit dalam proses pencapaian tujuan organisasi yang dapat berkaitan penentuan strategi atau cara pencapaian tujuan tersebut. Sebagaimana kita ketahui di dalam organisasi terdapat banyak bagian seperti bagian pemasaran, bagian produksi, keuangan, dan sumber daya manusia, yang masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda-beda. Bagian pemasaran fungsinya berkaitan dengan penginformasian produk kepada konsumen untuk menciptakan terjadinya pembelian oleh konsumen, bagian produksi berkaitan dengan pemrosesan produk, bagian keuangan berfungsi untuk mencari sumber dana untuk pembiayaan proses dan menggunakannya secara efisien, dan bagian atau departemen sumber dana manusia sebagaimana dijelaskan di atas mendapatkan dan meningkatkan kontribusi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan.¹¹³

Bagian pemasaran di samping fungsi utamanya dapat terlibat dalam penentuan barang dan jasa yang akan diproduksi, misalnya dalam hal kualitas, kemasan, dan harga, atau lebih luas lagi dalam perumusan strategi perusahaan secara menyeluruh.¹¹⁴

¹¹³ MARIHOT, *Op.Cit.* 11-12

¹¹⁴ *Ibid.* h. 11-12

Demikian pula departemen sumber daya manusia seyogianya harus terlibat dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis, karena sumber daya manusia pada saat sekarang ini jelas bersifat sentral dalam pencapaian keunggulan bersaing, yang akhir-akhir ini dikenal dengan manajemen sumber daya manusia strategis.¹¹⁵

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis dapat simpulkan bahwa MSDM berperan penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi yang dapat berkaitan dalam penentuan strategi atau cara pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut untuk mendapatkan hasil yang maksimal dan selalu menemui kesuksesan.

9. MSDM Sebagai Pendekatan Strategik

Manajemen sumber daya manusia yang strategis didefinisikan sebagai adanya keterkaitan antara SDM dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas untuk memampukan organisasi dalam mencapai tujuannya. Definisi ini mengatakan bahwa departemen sumber daya manusia harus menjadi mitra strategis, di mana departemen sumber daya manusia tidak hanya sekedar pemadam kebakaran yakni bertugas mengatasi masalah-masalah ketidakhadiran,

¹¹⁵. *Ibid.* h. 11-12

unjuk rasa, dan sebagainya, akan tetapi harus menjadi penentu strategi.¹¹⁶

Oleh karena itu, departemen sumber daya manusia harus terlibat dalam perumusan strategi perusahaan. Sebagai contoh, dalam menentukan suatu strategi yang diadopsi oleh perusahaan, umumnya dilakukan langkah-langkah sebagai berikut, pertama, analisis lingkungan industri tempat perusahaan berada, dan kedua, berdasarkan kondisi lingkungan itu kemudian ditentukan strategi.¹¹⁷

Satu kerangka analisis yang dapat digunakan untuk menganalisis lingkungan adalah dengan apa yang disebut SWOT, yaitu analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang atau kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threath*). Kekuatan dan kelemahan dapat bersumber dari sumber daya manusia dalam hal kecukupannya atau keahliannya. Dengan asumsi bahwa sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dibandingkan dengan faktor lain seperti modal dan teknologi, keberadaan sumber daya manusia dapat menjadi penentu apakah suatu strategi disetujui atau tidak.¹¹⁸

Dari contoh di atas, peran manajer sumber daya manusia menjadi penentu strategi mana yang akan dipakai, sehingga perannya tidak lagi sekadar menyesuaikan aktivitasnya dengan strategi atau terfokus pada

¹¹⁶ *Ibid.* h. 13

¹¹⁷ *Ibid.* h.13

¹¹⁸ *Ibid.* h.13

administrasi kepegawaian semata, tetapi sebagai pihak yang harus terlibat dalam pengambilan keputusan.¹¹⁹

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa ada keterkaitan antara MSDM dengan tujuan dan sasaran strategik dalam meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang profesional sehingga mendorong selalu inovasi dan fleksibilitas yang akhirnya dapat mencapai tujuan dan sasaran bersama. Oleh karena itu departemen SDM harus menjadi mitra strategik dan penentu strategik dalam perumusan strategi perusahaan atau lembaga pendidikan untuk meraih kesuksesan dan kemajuan sehingga tujuan yang diinginkan suatu perusahaan atau lembaga pendidikan segera tercapai.

E. Pendidik

1. Pengertian pendidik.

Dari segi bahasa, seperti yang dikutip Abudin Nata dari W.J.S. Poerwadarminta sebagaimana dikutip Fatah Yasin pengertian pendidik adalah orang yang mendidik. Pengertian ini memberikan kesan bahwa pendidik adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mendidik.¹²⁰

¹¹⁹ *Ibid.* h. 13

¹²⁰ A. Fatah yasin. (2008). *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam*. Malang: UIN Malang Press. h. 68

Jika dari segi bahasa pendidik dikatakan sebagai orang yang mendidik, maka dalam arti luas dapat dikatakan bahwa pendidik adalah semua orang atau siapa saja yang berusaha dan memberikan pengaruh terhadap pembinaan orang lain (peserta didik) agar tumbuh dan berkembang potensinya menuju kesempurnaan. Wiji Suwarno sebagaimana dikutip oleh Fatah Yasin menjelaskan bahwa pendidik adalah orang yang dengan sengaja mempengaruhi orang lain (peserta didik) untuk mencapai tingkat kesempurnaan (kemanusiaan) yang lebih tinggi. Status pendidik dalam model ini bisa diampu oleh siapa saja, di mana saja, dan kapan saja.¹²¹

Menurut Husnul Chotimah sebagaimana dikutip oleh Jamal guru dalam pengertian sederhana adalah orang yang memfasilitasi alih ilmu pengetahuan dari sumber belajar kepada peserta didik. Sementara, masyarakat memandang guru sebagai orang yang melaksanakan pendidikan di sekolah, masjid, mushala, atau tempat-tempat lain. Semua pihak sependapat bila guru memegang peranan amat penting dalam mengembangkan sumber daya manusia melalui proses pendidikan.¹²²

Guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya. Oleh karena itu,

¹²¹ *Ibid.* h. 68

¹²² Jamal ma'mur Asmani. (2010). *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, dan Inovatif*. Yogyakarta: Diva Press. h. 20

guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu, yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin.¹²³

Berdasarkan pengertian mengenai beberapa tokoh mengenai guru atau pendidik tersebut, penulis bisa menyimpulkan bahwa pendidik itu bisa diampu siapa saja asalkan pendidik tersebut mempunyai standart kualitas pribadi tertentu yakni mempunyai tanggung jawab, wibawa, mandiri, disiplin dan berakhlaqul karimah.

2. Dasar pendidik

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kemajuan zaman, dan kebutuhan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas, dirasakan perlunya Undang-undang Guru, yang mengatur secara khusus berbagai aspek tentang dunia guru atau pendidik, baik yang menyangkut hak maupun kewajibannya.¹²⁴ Selama ini pengaturan tentang guru hanya diatur melalui Undang-Undang Sistem Pendidikan dan Peraturan Pemerintah. Itupun dalam pelaksanaannya seringkali tidak dijadikan pedoman, bahkan sebagian guru tidak mengetahuinya.¹²⁵

Undang-undang guru penting untuk mengatur berbagai hal yang berkaitan dengan guru atau pendidik, mereka perlu mendapat perlindungan hukum agar dapat bekerja secara aman, kreatif professional

¹²³ E Mulyasa. (2005). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. h. 37

¹²⁴ *Ibid.* 195

¹²⁵ *Ibid.* 195

dan menyenangkan. Lemahnya posisi tawar pendidik, dan banyaknya permasalahan yang dihadapinya ketika dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, menunjukkan bahwa pendidik perlu memperoleh perlindungan hukum atas hak-hak mereka selama bertugas.¹²⁶

Adapun pengaturan tentang pendidik dalam Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional) 2003 telah diatur di dalam (UU RI No. 20 Tahun 2003). Pengaturan tersebut dituangkan dalam Bab XI tentang Pendidik dan Tenaga Kependidikan; pasal 39 sampai dengan 44.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis dapat mengambil simpulan bahwa pendidik sudah memiliki peraturan yang mengatur tentang hak dan kewajiban sebagai pendidik yang diatur dalam UU Sisdiknas 2003, pengaturan tersebut diatur dalam Bab XI tentang Pendidik dan Tenaga Kependidikan; pasal 39 sampai dengan 44.

3. Tujuan Pendidik

Pendidik merupakan tenaga yang dipersiapkan untuk mendidik peserta didik secara professional, maka dalam konteks sistem pendidikan nasional seorang pendidik harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.¹²⁷

¹²⁶ *Ibid.* 195-196

¹²⁷ A. fatah yasin. (2008). *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam*. Malang: UIN Malang Press. h. 71

Agar bisa mewujudkan tujuan pendidikan nasional seorang pendidik harus mampu memiliki kemampuan, yang antara lain menurut Idris dan Jamal sebagaimana dikutip oleh Fatah Yasin terdiri dari : a). kemampuan dalam mengembangkan kepribadian;b). Menguasai bahan bidang studi dan mengelola program belajar mengajar; c). Mengelola kelas dengan menggunakan program belajar-mengajar;d). Menguasai landasan kependidikan;e). Mengelola interaksi belajar-mengajar;f). menilai prestasi peserta didik;g). Mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan;h). Mengenal dan menyelenggarakan administrasi;i). Memahami prinsip-prinsip dan penafsiran hasil penelitian;j). Interaksi dengan teman sejawat dan masyarakat.¹²⁸

Sedangkan menurut UU Sisdiknas seorang pendidik dianggap mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional manakala memiliki syarat, yang antara lain:a). Memiliki badan yang sehat jasmani dan rokhani b). Memiki kualifikasi akademik, yakni tingkat pendidikan minimal harus memiliki ijazah dan sertifikat keahlian yang relevan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;c). Memiliki kompetensi sebagai tenaga pendidik, yaitu memiliki kompetensi pedagogic, kompetensi professional, kompetensi kepribadian, dan

¹²⁸*Ibid.* h.71

kompetensi sosial (UU Sisdiknas Tahun 2003 & PP Nomor 19 Tahun 2005).¹²⁹

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis dapat simpulkan bahwa tujuan pendidik adalah mendidik peserta didik agar menjadi cerdas sesuai dengan amanat pendidikan nasional yakni mencerdaskan kehidupan bangsa, maka oleh karena itu seorang pendidik harus memiliki kemampuan-kemampuan yang menunjang dalam proses pembelajaran dan juga seorang pendidik harus sehat jasmani dan rokhani, memiliki kualifikasi pendidikan yang relevan dan memiliki kompetensi sebagai tenaga pendidik.

4. Tugas Pendidik

Pendidik merupakan aktor utama kesuksesan pendidikan yang dicanangkan, ada beberapa fungsi dan tugas lain seorang pendidik, antara lain:¹³⁰

1. *Educator* (Pendidik)

Tugas pertama guru adalah mendidik murid-murid sesuai dengan materi pelajaran yang diberikan kepadanya. Sebagai seorang *educator*, ilmu adalah syarat utama. Membaca, menulis, berdiskusi, mengikuti informasi, dan responsive terhadap masalah kekinian sangat menunjang peningkatan kualitas ilmu guru.

2. *Leader* (pemimpin)

Guru juga seorang pemimpin kelas. Karena itu, ia harus bias menguasai, mengendalikan, dan mengarahkan kelas menuju tercapainya tujuan pembelajaran yang berkualitas. Sebagai seorang

¹²⁹ *Ibid.* h.72

¹³⁰ Jamal Ma'mur Asmani. Op.Cit. h. 39-54

pemimpin, guru harus terbuka, demokratis, egaliter, dan menghindari cara-cara kekerasan.

3. Fasilitator

Sebagai fasilitator, guru bertugas memfasilitasi peserta didik untuk menemukan dan mengembangkan bakatnya secara pesat. Menemukan bakat anak didik bukan persoalan mudah, ia membutuhkan eksperimentasi maksimal, latihan terus menerus, dan evaluasi rutin.

4. Motivator

Sebagai seorang motivator, seorang pendidik harus mampu membangkitkan semangat dan mengubur kelemahan anak didik bagaimanapun latar belakang hidup keluarganya, bagaimanapun kelimasa lalunya, dan bagaimanapun berat tantangannya. Tidak ada kata menyerah sampai titik darah penghabisan.

5. Administrator

Sebagai seorang pendidik, tugas administrasi sudah melekat dalam dirinya, dari mulai melamar menjadi pendidik, kemudian diterima dengan bukti surat keputusan yayasan, surat instruksi kepala sekolah dan lain-lain. Urusan yang ada di lingkup pendidikan formal biasanya memakai prosedur administrasi yang rapi dan tertib.

6. Evaluator

Sebaik apa pun kualitas pembelajaran, pasti ada kelemahan yang perlu dibenahi dan disempurnakan. Di sinilah pentingnya evaluasi seorang guru. Dalam evaluasi ini, pendidik dapat memakai banyak cara, dengan merenungkan sendiri proses pembelajaran yang diterapkan, meneliti kelemahan dan kelebihan, atau dengan cara yang lebih objektif, meminta pendapat orang lain, misalnya kepala sekolah, pendidik yang lain, dan murid-muridnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis dapat simpulkan bahwa pendidik itu mempunyai fungsi dan tugas bermacam-macam antara lain ia dapat sebagai *Educator*, *Leader*, fasilitator, Motivator, Administrator dan Evaluator.

5. Pengertian Profesionalisme Pendidik

Di lihat dari sisi aktualisasinya, pendidikan merupakan proses interaksi antara guru (pendidik) dengan peserta didik (siswa) untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang ditentukan. Pendidik, peserta

didik dan tujuan pendidikan merupakan komponen utama pendidikan. Ketiganya membentuk suatu triangle, yang jika hilang salah satunya, maka hilang pulalah hakikat pendidikan. Namun demikian dalam situasi tertentu tugas guru dapat diwakilkan atau dibantu oleh unsur lain seperti media teknologi, tetapi tidak dapat digantikan. Mendidik adalah pekerjaan profesional. Oleh karena itu guru sebagai pelaku utama pendidikan merupakan pendidikan profesional.¹³¹

Profesi adalah jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian dan etika khusus serta memiliki (standar) layanan.¹³² Sedangkan profesional menurut Muhibbin Syah, adalah orang yang mampu melakukan pekerjaan.¹³³ Sedangkan menurut Soecipto dan Raflis Kosasi, profesional sebagai orang yang mempunyai kemampuan sesuai dengan tuntutan profesi.¹³⁴

Para ahli pendidikan, pada umumnya memasukkan guru sebagai pekerja profesional, yaitu pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.

Dari beberapa definisi di atas dapat dirumuskan bahwa guru adalah orang yang memegang suatu jabatan atau pekerjaan yang mana pekerjaan

¹³¹ Nana Syaodih Sukmadinata. (1997). *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya. h. 191. Lihat pula Abuddin Nata. (2003). *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media. h. 135.

¹³² Soecipto dan Raflis Kosasi. (1999). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta. h. 262.

¹³³ Muhibbin Syah. (1999). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya. h. 230.

¹³⁴ Soecipto dan Kosasi, *Op. Cit.* h. 262.

tersebut menuntut adanya bidang ilmu, keterampilan, keahlian dan kemampuan tertentu (tidak setiap orang dapat melakukannya) dan memerlukan pendidikan dan pelatihan dalam waktu yang panjang. Dan profesionalisme adalah sifat dari seseorang yang mempunyai predikat profesional. Sebagaimana Hadits Nabi Muhammad Saw :

كُونُوا رَبَّانِيِّنَ حُلَمَاءَ فُقَهَاءَ عُلَمَاءَ وَيُقَالُ الرَّبَّانِيُّ الَّذِي يُرَبِّ النَّاسَ
مِنْ صِغَارِ الْعِلْمِ قَبْلَ كِبَارِهِ

Artinya : “Jadilah kamu pendidik yang penyantun, ahli fikih dan ahli ilmu, disebut pendidik bila seseorang telah mendidik manusia mulai ilmu yang sederhana hingga ilmu yang sangat luas” (HR. Bukhari).¹³⁵

Berkaitan dengan tanggung jawab; guru harus mengetahui, serta memahami nilai, norma moral, dan sosial, serta berusaha berperilaku dan berbuat sesuai dengan nilai dan norma tersebut. Guru juga harus bertanggung jawab terhadap segala tindakannya dalam pembelajaran di sekolah, dan dalam kehidupan bermasyarakat.¹³⁶

Berkenaan dengan wibawa; guru harus memiliki kelebihan dalam merealisasikan nilai spiritual, emosional, moral, sosial, dan intelektual dalam pribadinya, serta memiliki kelebihan dalam pemahaman ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni sesuai dengan bidang yang dikembangkan.¹³⁷

Dalam proses pendidikan guru (pendidik) memiliki peranan sangat penting dan strategis dalam membimbing peserta didik ke arah

¹³⁵ Imam Bukhari. *Op.Cit.*, juz I. h. 19

¹³⁶ *Ibid.* h. 37

¹³⁷ *Ibid.* h. 37

kedewasaan, kematangan dan kemandirian, sehingga guru sering dikatakan sebagai ujung tombak pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya seorang guru tidak hanya menguasai bahan ajar dan memiliki kemampuan teknis edukatif, tetapi harus memiliki juga kepribadian dan integritas pribadi yang dapat diandalkan sehingga menjadi sosok panutan bagi peserta didik, keluarga dan masyarakat. Dengan demikian perilaku guru patut dicontoh dan ditiru. Kedudukan dan peranan guru semakin bermakna strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menghadapi era global. Secara sederhana mudah dikatakan bahwa peranan guru menyelenggarakan proses belajar mengajar, yaitu membantu dan memfasilitasi peserta didik agar mengalami dan melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas. Peran tersebut menempatkan guru pada posisi sebagai pemegang kendali dalam menciptakan dan mengembangkan interaksinya dengan peserta didik, agar terjadi proses pembelajaran yang efektif dan efisien.¹³⁸

Untuk itulah dibutuhkan tenaga edukatif yang berkualitas dan berpengalaman di bidangnya. Di dalam Permendiknas No 16 tahun 2007 dijelaskan bahwa sebagai sebuah profesi, guru dituntut memiliki empat (4) kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan

¹³⁸ Syaiful Sagala. *Op.Cit.* h. 99

berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Sedangkan kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama guru, orangtua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.¹³⁹

Jabatan guru merupakan jabatan profesional, dan sebagai jabatan profesional, pemegangnya harus memenuhi kualifikasi tertentu. Sebagai seorang guru dituntut untuk menekankan segi profesional dalam mengajar suatu materi. Guru yang profesional adalah guru yang mempunyai kompetensi tertentu di bidang pendidikan.

Di bawah ini merupakan kriteria atau ciri-ciri guru yang profesional yaitu:

1) Kemampuan mendidik (Pedagogis)

Kemampuan ini meliputi kemampuan mengajar, mendekati (sebagaimana konsepsi komunikasi), membantu (sebagai fasilitator), dan memberi teladan hidup kepada peserta didik.

2) Kemampuan keahlian

¹³⁹ Kunandar. (2007). *Guru Profesional*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 75-77.

Kemampuan keahlian disini adalah penguasaan materi pelajaran, penguasaan landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan, serta penguasaan proses pembelajaran peserta didik.

3) Kemampuan sosial

Kemampuan sosial merupakan kemampuan menyesuaikan dengan tuntutan kerja dan lingkungan sekitar.

4) Kemampuan kepribadian (Personal)

Kemampuan personal mencakup penampilan (sikap) yang positif terhadap keseluruhan tugas sebagai guru terhadap keseluruhan situasi pendidikan, berupa kepedulian terhadap peserta didik, dibutuhkan ketokohan pendidik, membimbing dan mengarahkan peserta didik, memotivasi terhadap peserta didik, pemahaman dan penghayatan terhadap nilai-nilai kebijakan yang seyogyanya dimiliki guru, dan upaya untuk menjadikan diri guru sebagai panutan dan teladan bagi peserta didik.¹⁴⁰

Berdasarkan dari pengertian tentang profesional tersebut, penulis dapat simpulkan bahwa guru harus memiliki empat kompetensi pendidik yakni kompetensi mendidik, ahli, berjiwa sosial dan berkepribadian luhur. Empat kompetensi haruslah dimiliki seorang guru agar menjadi guru yang ideal yang mempunyai pengetahuan, dan profesional di bidangnya, seorang guru harus juga bisa menjadi tauladan bagi anak didiknya dan selalu meningkatkan kemampuan-kemampuannya dalam

¹⁴⁰ Moh. Rosyid. (2007). *Guru*. Kudus: STAIN Kudus Pers. h. 25-26.

hal mendidik, ahli dan kompeten di bidangnya, mampu bersosialisasi dengan masyarakat dan mempunyai kepribadian yang luhur supaya terwujud peserta didik yang cerdas, unggul dalam prestasi dan mempunyai akhlaq yang mulia.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang manajemen strategik LP Ma'arif NU Kudus dalam pengembangan SDM pendidik, sepengetahuan penulis belum pernah ada yang meneliti di lembaga tersebut dan dengan judul tersebut, namun penelitian yang membahas tentang teori manajemen strategik dan pengembangan SDM sebelumnya sudah pernah dilakukan. Dari penelusuran kepustakaan tersebut, peneliti menemukan beberapa penelitian yang identik dengan penelitian ini, yaitu:

1. Nurani (2010), dengan tesisnya yang berjudul *Manajemen Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi di Taman Kanak-kanak Aisyiyah Bustanul Athfal Sapen Yogyakarta)*. Hasil penelitiannya, dinyatakan bahwa TK ABA Sapen Yogyakarta dalam manajemen pengembangan mutu lembaga sudah berorientasi untuk beberapa tahun kedepan mulai dari perencanaan sampai pada pengawasan sudah terfokus untuk pengembangan pada aspek keseluruhan yang ada di TK ABA Sapen Yogyakarta dan sudah mempunyai rincian target untuk pengembangan selanjutnya.¹⁴¹Perbedaan

¹⁴¹ Nuraini, *Manajemen Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi di Taman Kanak-kanak Aisyiyah Bustanul Athfal Sapen Yogyakarta)*. Tesis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, h.116

dengan penulis, Objek dan teori dari tesis diatas tidak sama dengan obyek dari penulis yang akan dikaji, kalau penulis lebih memfokuskan pada penelitian tentang pengembangan SDM peserta didik yang dilakukan oleh LP Ma'arif Kudus.

2. Sri Dwi Sami Sejati (2012), tesisnya tentang "*Manajemen Pengembangan Mutu lembaga pendidikan (Studi Komparasi Taman kanak-kanak Aisyiyah Bustanul Athfal Ponggalan Yogyakarta dan Taman kanak-kanak Kemala Bhayangkari 02 Yogyakarta)*" hasil penelitiannya dinyatakan manajemen program pengembangan mutu lembaga pendidikan di TK ABA Ponggalan Yogyakarta dan TK kemala Bhayangkari 02 Yogyakarta secara umum telah melakukan sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen yang ada baik dari perencanaan program pengembangan mutu lembaga pendidikan sudah diaktualisasikan dalam program dengan baik, pengorganisasian tugas dan wewenang sudah dilaksanakan dengan baik, pelaksanaan program pengembangan mutu telah direncanakan dengan baik dan pengontrolan program pengembangan mutu ini sudah dilakukan dengan cukup intens.¹⁴²

Perbedaan dengan Tesis yang dikaji penulis adalah terletak pada objek dan teori-teorinya yang berbeda, kalau penulis memfokuskan pada pengembangan SDM peserta didik dengan menggunakan manajemen strategik di LP Ma'arif Kudus.

¹⁴² Sri Dwi Sami Sejati. (2012), tesisnya tentang "*Manajemen Pengembangan Mutu lembaga pendidikan (Studi Komparasi Tamankanak-kanak Aisyiyah Bustanul Athfal Ponggalan Yogyakarta dan Taman kanak-kanak Kemala Bhayangkari 02 Yogyakarta)*" Tesis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, h. 201

3. Ahmad Fatah Yasin (2010), Disertasi tentang *Pengembangan Sumberdaya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri)*. Hasil penelitian ini adalah pengembangan sumber daya guru dan pengembangan sumber daya non-guru (Karyawan) yang dilakukan oleh ketiga lembaga tersebut sudah dijalankan dengan baik dengan melakukan perencanaan yang didasarkan evaluasi diri dan kebutuhan, Menyusun program perencanaan pengembangan sumber daya guru dan karyawan, Melaksanakan program perencanaan pengembangan sumber daya guru dan karyawan, Melakukan Evaluasi pelaksanaan pengembangan sumber daya guru dan karyawan, Target pencapaian pengembangan sumber daya guru dan karyawan, Orientasi pengembangan sumber daya guru dan karyawan untuk kemajuan dan meningkatkan mutu madrasah agar lebih baik.¹⁴³ Perbedaan dengan Tesis yang dikaji penulis adalah terletak pada objek dan teori-teorinya yang berbeda, kalau penulis lebih memfokuskan pada pengembangan SDM Peserta didik dengan menggunakan teori manajemen strategik dan juga objek kajiannya adalah pengembangan SDM peserta didik yang dilakukan LP Ma'arif Kudus, kalau disertasi diatas objek kajiannya adalah pengembangan SDM Guru dan Karyawan-karyawan dari ketiga lembaga madrasah yang sampel kotanya berbeda-beda.

¹⁴³ Ahmad Fatah Yasin. (2010). Ringkasan disertasi tentang *Pengembangan Sumberdaya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri)*. Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel, h. 36

4. Sujadi, dkk (2011), *Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru di Lingkungan Organisasi Pendidikan*, Jurnal penelitian ini menjelaskan tentang keunggulan implementasi dan manfaat manajemen strategik dalam organisasi pendidikan.¹⁴⁴ Perbedaan dengan Tesis yang dikaji penulis adalah terletak pada teori dan objek kajiannya, kalau penulis fokus kajiannya adalah pengembangan SDM peserta didik oleh LP Ma'arif Kudus agar bisa ditemukan keunggulan-keunggulan dari lembaga tersebut.

G. Kerangka Berpikir

Secara konseptual, manajemen pendidikan meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan mengenai sumber daya manusia, sumber belajar, kurikulum, dana, dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Perencanaan pendidikan mempunyai peran penting dan berada pada tahap awal dalam proses manajemen pendidikan, yang dijadikan sebagai panduan bagi pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan penyelenggaraan pendidikan. Perencanaan merupakan suatu proyeksi tentang apa yang harus dilaksanakan guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai suatu proyeksi, perencanaan memiliki unsur kegiatan mengidentifikasi, menginventarisasi dan menyeleksi kebutuhan berdasarkan skala prioritas, mengadakan spesifikasi yang lebih rinci

¹⁴⁴ Sujadi, dkk (2011). *Jurnal STIE Semarang*, VOL 3, NO 3, Edisi Oktober, h. 18

mengenai hasil yang akan dicapai, mengidentifikasi persyaratan atau kriteria untuk memenuhi setiap kebutuhan, serta mengidentifikasi kemungkinan alternatif, strategi, dan sasaran bagi pelaksanaannya.

Pada hakikatnya perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan, suasana, dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan (intensifikasi, eksistensifikasi, revisi, renovasi, substitusi, kreasi dan sebagainya). Rangkaian proses kegiatan itu dilaksanakan agar harapan tersebut dapat terwujud menjadi kenyataan di masa yang akan datang, yaitu dalam jangka waktu tertentu (1, 3, 5, 10, 15, 25, 40 atau 50 tahun) yang akan datang.

Kajian tentang perencanaan pada dasarnya selalu terkait dengan konsep manajemen dan administrasi. Hal itu dapat dimaklumi karena baik dalam konsep manajemen dan administrasi, perencanaan merupakan unsur dari manajemen. Dan fungsinya yang pertama dan utama.

Pendidikan merupakan salah satu bentuk perwujudan dari seni dan budaya. Manusia yang dinamis dan mengikuti perkembangan, karena itu perubahan atau perkembangan pendidikan adalah hal yang memang seharusnya terjadi sejalan dengan perubahan budaya kehidupan. Perubahan dalam arti perbaikan pendidikan pada semua tingkat perlu terus menerus dilakukan sebagai antisipasi kepentingan masa depan. Hal ini mengisyaratkan bahwa penyempurnaan atau perbaikan pendidikan harus dapat mengantisipasi kebutuhan dan tantangan masa depan,

sehingga perlu terus menerus dilakukan penyesuaian dengan perkembangan kebutuhan dunia usaha kerja, perkembangan ilmu pengetahuan, dan teknologi. Mutu lulusan Pendidikan sangat erat kaitannya dengan proses pelaksanaan pembelajaran yang dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain kurikulum, tenaga pendidik, proses pembelajaran, sarana dan prasarana, alat bantu dan bahan, manajemen, sekolah, lingkungan sekolah dan lapangan latihan kerja siswa.

Perencanaan pendidikan itu adalah suatu kegiatan melihat masa depan dalam hal menentukan kebijakan, prioritas dan biaya pendidikan dengan mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik untuk mengembangkan sistem pendidikan Negara dan peserta didik yang dilayani oleh sistem tersebut.

Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang paling mungkin untuk dilaksanakan. Melalui perencanaan dapat dijelaskan tujuan yang akan dicapai, ruang lingkup pekerjaan yang akan dijalankan, orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan itu, berbagai sumber daya yang diperlukan, serta langkah-langkah dan metode kerja yang dipilih berdasarkan urgensi dan prioritasnya. Semua itu menjadi arah dan panduan dalam mengorganisir unsur manusia dalam pendidikan, pengerahan, dan pemanfaatan berbagai sumber daya guna menunjang proses pencapaian tujuan dan dapat dijadikan sebagai alat pengendalian tentang pencapaian tujuan. Kekeliruan dan kesalahan semestinya dapat dihindari dengan adanya rencana yang komprehensif, terintegrasi, dan berdasarkan pada

pemilihan strategi yang tepat. Ketepatan dan keberhasilan dalam perencanaan menjadi barometer suksesnya pelaksanaan kegiatan dan bermaknanya proses pengendalian kegiatan serta menjadi kunci bagi efisiensi pemanfaatan berbagai sumber daya dan efektivitas dalam pencapaian tujuan.

Pendidikan di abad pengetahuan menuntut adanya manajemen pendidikan yang modern dan profesional dengan bernuansa pendidikan. Lembaga-lembaga pendidikan diharapkan mampu mewujudkan peranannya secara efektif dengan keunggulan dalam kepemimpinan, staf, proses belajar mengajar, pengembangan staf, kurikulum, tujuan dan harapan, iklim sekolah, penilaian diri, komunikasi, dan keterlibatan orang tua atau masyarakat. Tidak kalah pentingnya adalah sosok penampilan guru yang ditandai dengan keunggulan dalam nasionalisme dan jiwa juang, keimanan dan ketaqwaan, penguasaan iptek, etos kerja dan disiplin, profesionalisme, kerja sama dan belajar dengan berbagai disiplin, wawasan masa depan, kepastian karier, dan kesejahteraan lahir batin. Pendidikan mempunyai peranan yang amat strategis untuk mempersiapkan generasi muda yang memiliki keberdayaan dan kecerdasan emosional yang tinggi dan menguasai mega *skills* yang mantap. Untuk itu, lembaga pendidikan dalam berbagai jenis dan jenjang memerlukan pencerahan dan pemberdayaan dalam berbagai aspeknya.

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, tentu dibutuhkan SDM pendidik yang profesional, unggul dan kompeten di

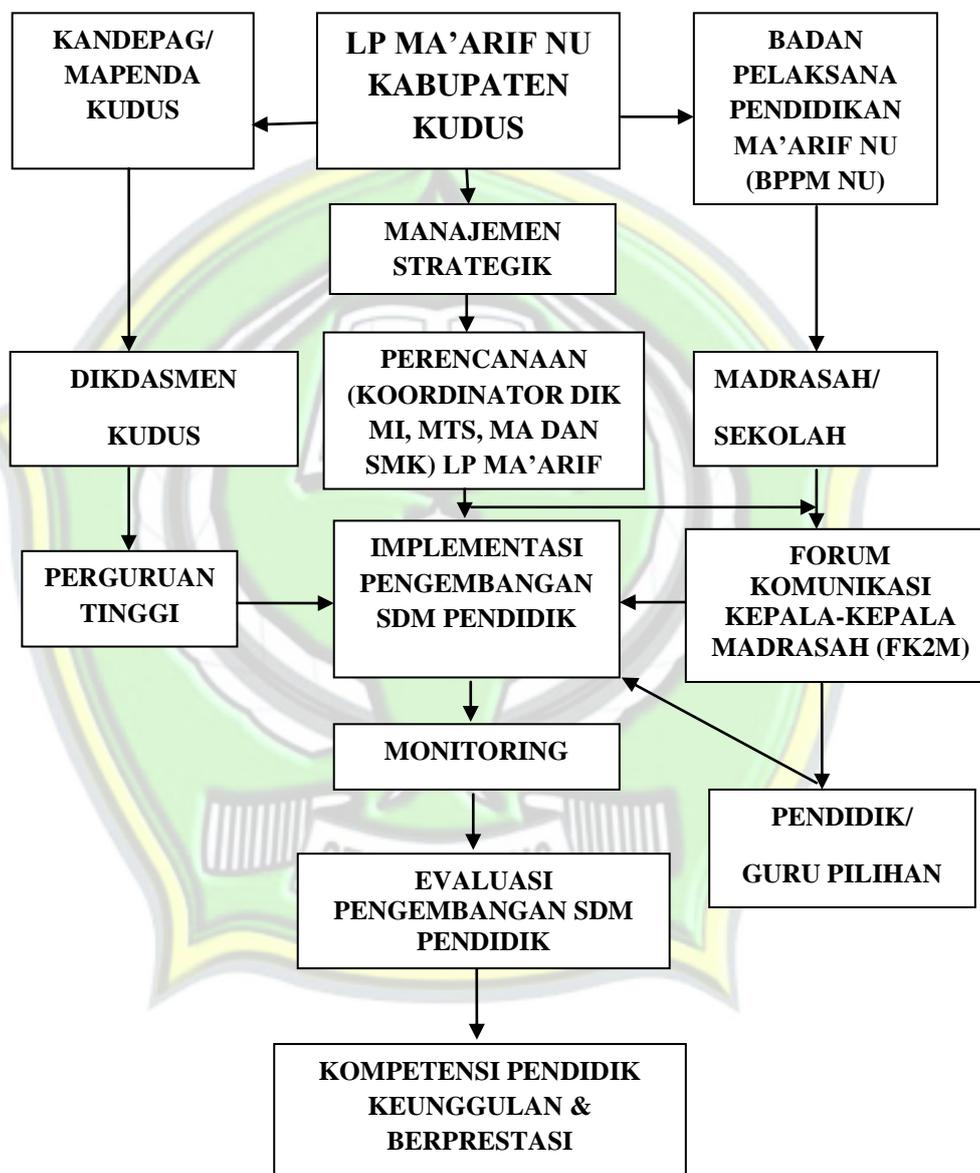
bidangnya, untuk menghasilkan tenaga pendidik tersebut, lembaga yang menangani pendidik tersebut harus merencanakan, membuat kebijakan dan menyusun program-program kerja yang bisa menjadikan pendidik -di bawah naungannya- menjadi tenaga pendidik yang profesional, unggul dan kompeten di bidangnya sehingga menciptakan peserta didik yang cerdas, pintar, unggul dan berprestasi. Untuk tercapainya tujuan tersebut lembaga tersebut harus memberikan pelatihan, pendidikan yang kompeten dan memberikan kesempatan karier yang bagus -khususnya pendidik yang berprestasi- bagi para pendidik. Untuk itulah Peran serta Lembaga Sosial dan Masyarakat dalam hal ini LP Ma'arif Kudus dan masyarakat pada umumnya dalam pendidikan baik itu perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi masyarakat mempunyai peran serta dalam penyelenggaraan dan memperhatikan SDM pendidik supaya mendapatkan pendidikan bermutu dan terciptanya peserta didik yang cerdas, unggul dan berprestasi. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

Peran stakeholder baik masyarakat secara umum, pemerintah, perguruan tinggi maupun swasta atau dunia usaha memiliki peran yang sangat besar dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan dasar, menengah khususnya dalam meningkatkan mutu sekolah.

Oleh karenanya pihak LP Ma'arif (NU) Kudus harus mampu menyusun suatu strategi dan program pengembangan SDM bagi para

pendidik yang dibawah naungannya dengan selalu memberikan pendidikan, pelatihan dan kesempatan karier yang menunjang profesinya sehingga tercipta pendidikan yang bermutu. Lembaga pendidikan hendaknya selalu bekerjasama dengan pihak sekolah lain yang dirasa cocok dan lebih unggul sebagai percontohan untuk bisa diterapkan di sekolah yang dalam naungan lembaga-lembaga tersebut. Perguruan tinggi tentunya harus dijadikan kemitraan strategis. Dengan sekolah lain sehingga dapat bertukar pikiran dan saling memberi masukan dan arahan yang berguna pada lembaga-lembaga tersebut dan bisa diimplementasikan di Madrasah atau sekolah yang dalam naungannya. Perguruan tinggi dapat berperan aktif dalam penyusunan dan perumusan kebijakan program pengembangan SDM bagi para Pendidik dengan selalu memberikan pendidikan dan pelatihan khususnya dalam penyusunan kurikulum yang sesuai dengan dinamika perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terkini, sebagaimana tuntutan kebutuhan atau pasar kerja, serta dinamika perubahan sosial masyarakat. Oleh karenanya dalam penelitian ini, peneliti dapat menggambarkan suatu kerangka penelitian seperti terlihat dalam bagan dibawah ini.

Kerangka Berpikir Manajemen Strategik LP Ma'arif NU

Kabupaten Kudus Dalam Upaya Pengembangan SDM Pendidik¹⁴⁵

Gambar 8. Kerangka Berpikir Peneliti Mengenai Manajemen Strategik LP Ma'arif

NU Kabupaten Kudus Dalam Pengembangan SDM Pendidik

¹⁴⁵ Observasi Penulis Mengenai LP Ma'arif NU Kabupaten Kudus