

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Diskripsi Teori/ Konsep

Pada bab ini akan diuraikan beberapa *grand theory* yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu: Teori manajemen strategis oleh Fred R. David, dan teori sumber daya manusia oleh R. Wayne Mondy yang pembahasannya bisa dikonversikan dan diselipkan ke dalam tema yang berkaitan, yaitu:

##### 1. Manajemen Strategi

###### a. Konsep Dasar Manajemen Strategi

“*Managio*” adalah kata asal manajemen yang secara etimologi memiliki arti kepengurusan atau “*manage*” atau “*managiare*” yang berarti melatih dalam mengatur suatu langkah.<sup>1</sup> Luwis Benston menjabarkan manajemen sebagai suatu cara kerja organisasi dengan fungsi merencanakan, mengorganisasi, serta memimpin.<sup>2</sup> Pendapat lain menyatakan bahwa manajemen adalah sebuah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan serta mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi tersebut.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bahruddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 48.

<sup>2</sup> Luwis Benston, *Supervision and Management*, (New York: Mc. Graw Hill Book Company, 1972), hlm. 278-279.

<sup>3</sup> Mamduh Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: YKPN, 1997), hlm. 6.

Adapun *manus* merupakan bahasa Latin yang merupakan asal kata dari manajemen yang memiliki arti tangan dan *agaree* yang berarti melakukan. Kedua kata tersebut kemudian digabung menjadi kata kerja *managere*, sehingga memiliki arti menangani. *Managere* jika diartikan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk erja menjadi *to manage*. Sedangkan orang yang melakukan kegiatan manajemen disebut *manager* sebagai perluasan dari kata benda *management*. Pada akhirnya, kata *management* disulih artikan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>4</sup>

Terkait dengan penjelasan tentang manajemen strategi, para ahli dan ilmuwan telah menggunakan pilihan kata yang berbeda satu dengan yang lainnya. Adakalanya para ilmuwan tersebut menggunakan istilah manajemen strategi, manajemen strategis, manajemen stratejik ataupun manajemen strategic. Pun demikian, semua istilah tersebut mengacu pada pengertian manajemen yang memiliki dampak besar dan jangka panjang bagi pencapaian tujuan organisasi.

Secara konseptual, manajemen strategi meliputi beberapa komponen, yakni: a) pengamatan lingkungan, b) perumusan strategi, c) implementasi strategi dan d) evaluasi dan pengendalian. Keempat komponen tersebut disusun dalam sebuah diagram sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh seperti tergambar dalam diagram 2.1 berikut ini.

---

<sup>4</sup> Muhammad Arif Faizin, *Transformasi Manajemen Pendidikan Pendidikan Pesantren Salafiah di Jawa Timur (studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri)*, (Jakarta: Tidak diterbitkan, 2020, hlm. 33.

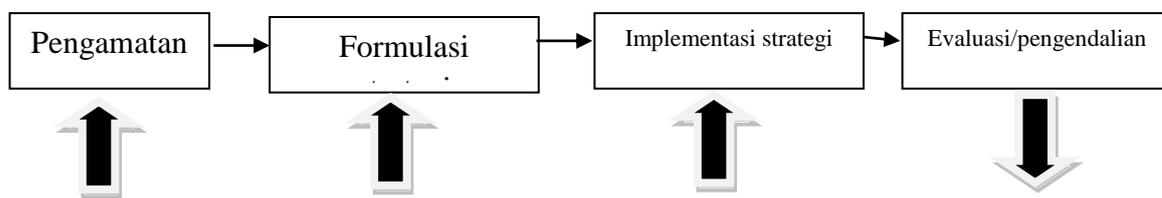


Diagram 2.1 Komponen dan struktur Manajemen Strategis<sup>5</sup>

Ada empat langkah utama dalam manajemen strategis, yakni: 1) perencanaan strategis, 2) manajemen strategis, 3) sumber-sumber yang diperlukan, serta 4) struktur organisasi. Perencanaan strategis berkaitan dengan hubungan antara kekuatan internal yang berhubungan dengan jaringan eksternal. Strategi berkaitan dengan unsur analisis kebutuhan, peramalan, proyeksi, keuangan dan pertimbangan ekonomis lainnya serta upaya untuk melakukan analisis terhadap rencana tindakan yang lebih rinci.

Adapun manajemen strategik bisa diartikan sebagai suatu proses menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan dan tujuan untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategis dan implementasi yang terencana secara sistematis.<sup>6</sup> Dalam suatu perusahaan, manajemen bisa diartikan sebagai sebuah individu atau sekelompok manusia yang bertanggung jawab melakukan kegiatan analisis dan membuat keputusan serta mengarahkan tindakan yang tepat dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

<sup>5</sup> Rowe, *Strategic Management: A Methodological Approach*, (New York: An Co. Addison-Wesley Publishing Company, 1989), 73.

<sup>6</sup> AB. Susanto, *Manajemen Strategis Komprehensif*, (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 2.

Fungsi manajemen mencakup beberapa hal, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penerapan dan pengawasan. Adapun, kata strategi digunakan sebagai bentuk untuk mengambil keputusan dan tindakan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan/ organisasi/ lembaga pada setiap levelnya. Kata strategis memiliki arti tingkat tinggi, yakni mempunyai dampak besar yang bersifat jangka panjang. Strategis juga merupakan suatu semangat untuk tidak mau dikontrol oleh keadaan sehingga memiliki semangat yang luar biasa dalam membangun suatu manajemen.

Manajemen strategi dalam suatu organisasi mempunyai peran yang sangat penting, sebab manajemen strategis mempunyai peran untuk membantu dalam menangani ketidakpastian dengan suatu pendekatan secara sistematis. Alasan selanjutnya, manajemen strategis juga berperan dalam menyelaraskan tujuan antar unit organisasi, juga berupaya untuk membenahi peran setiap anggota organisasi serta merupakan sarana komunikasi dalam jangka panjang dan acuan terhadap manajemen organisasi.

Manajemen strategis terlibat dalam semua bidang manajemen. Hal ini tidak sama dengan manajemen sehari-hari karena berkaitan dengan isu-isu yang mempengaruhi dasar-dasar organisasi.<sup>7</sup> Manajemen strategis setidaknya mempunyai dua elemen penting, yaitu dalam bentuk formulasi strategis dan implementasi strategis. Berkaitan

---

<sup>7</sup> Lantip Diat Prasajo, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: UNY Press, 2018), hlm. 11.

dengan formulasi strategis di dalam suatu organisasi, manajemen strategis berupaya untuk menentukan visi misi, arah strategi serta sasaran yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut. Selanjutnya untuk implementasi strategi, manajemen strategis bisa berupa strategi yang telah ditetapkan struktur, manusia daya serta system organisasi.

Manajemen strategi bisa diartikan sebagai suatu bentuk seni dan pengetahuan dalam rangka merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi berbagai bentuk keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuannya. Untuk sebuah perusahaan, jika disyaratkan oleh definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi digital untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok.<sup>8</sup>

Jadi, bisa disimpulkan bahwa manajemen strategi sangat terkait dengan proses untuk membuat suatu rencana-rencana dan kebijakan strategis sebagai bentuk perwujudan dari strategi terapan yang mempunyai fungsi untuk mencapai tujuan organisasi, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Adapun untuk proses perencanaan yang benar yaitu dengan tahap formulasi, implementasi,

---

<sup>8</sup> Fred R. David, *Strategic Management, Manajemen Strategis, Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat:2011), hlm. 5

dan evaluasi berkala. Hal tersebut dapat dijadikan sebagai alat improvisasi bagi kinerja, pencapaian, dan keunggulan bersaing organisasi. Dengan demikian, manajemen strategi merupakan proses yang sangat penting bagi organisasi sebagai upaya untuk menciptakan strategi yang tepat guna dan memiliki daya dorong bagi pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

Dalam perencanaan strategis, terdapat tiga hal penting yang tidak dapat dilewatkan oleh perusahaan ataupun organisasi ketika akan merencanakan strategi yaitu: 1) perumusan strategi, 2) implementasi/penerapan strategi, dan 3) evaluasi strategi.<sup>9</sup>

Adapun penjelasan tiga tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Formulasi strategi, merupakan tahapan awal, yaitu dalam menetapkan visi misi maka harus disertai analisis yang mendalam terhadap factor internal sekaligus eksternal serta penetapan tujuan jangka panjang. Tahapan ini digunakan sebagai acuan dalam menciptakan alternative strategi-strategi bisnis hendak dipilih sebagai salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi yang berlaku.
2. Implementasi strategi, merupakan langkah kedua setelah formulasi, yaitu strategi yang telah dilakukan melalui identifikasi ketat terkait factor lingkungan eksternal dan internal serta upaya untuk penyesuaian tujuan organisasi atau

---

<sup>9</sup> Ibid, hlm. 6.

lembaga. Hal ini mulai diterapkan dalam berbagai kebijakan intensif pada setiap divisi dan fungsional, dimana mereka berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan wewenangnya.

3. Evaluasi strategi, adalah tahap akhir setelah melakukan penerapan strategi. Dalam praktiknya, evaluasi strategi dinilai keefektifannya terhadap ekspektasi dan pencapaian tujuan. Penilaiannya dilaksanakan dengan mengukur indikator atau factor-faktor sukses yang dicapai dan dilakukannya evaluasi atas keberhasilan kinerja dari strategi guna perumusan dan penerapan lanjutan yang akan datang sehingga lebih efektif.<sup>10</sup>

b. Aspek-aspek manajemen strategi

Sukanto Reksohadiprodjo dalam bukunya, *Manajemen Strategi Edisi 4*, menyatakan bahwa manajemen strategi memiliki empat aspek penting, yaitu: pengungkapan visi dan misi badan usaha, penentuan tujuan-tujuan, menciptakan strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, serta menilai kinerja dan melaksanakan penyesuaian-penyesuaian serta tindakan korektif.<sup>11</sup> Selanjutnya, Ramlan sebagaimana dikutip oleh Sukanto Reksohadiprodjo menjelaskan, aspek manajemen strategi terdiri atas hal-hal berikut.

---

<sup>10</sup> *Ibid*, hlm. 7.

<sup>11</sup> Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi Edisi 4*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm. 55-56.

1) Menentukan misi organisasi

Menjelaskan kegunaan dan alasan suatu organisasi ada, ciri pokok produk yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, konsumen yang dituju, karakter pasar, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan masyarakat.

2) Menentukan tujuan organisasi

Tujuan adalah hal yang hendak dicapai oleh organisasi, baik jangka pendek dan tujuan jangka panjang

3) Menentukan strategi *Intent* (visi)

- a) *Stretch*: menciptakan aspirasi dan ambisi yang dalam keadaan normal tidak mungkin.
- b) *Foresight*: prediksi masa depan dengan mempertimbangkan kecenderungan teknologi, perilaku konsumen, lingkungan, dan sebagainya.
- c) *Leverage*: cara menciptakan pengaruh yang lebih besar dengan sumber daya yang dimiliki saat ini.

i) Merumuskan strategi

Sesungguhnya ke mana organisasi hendak diarahkan? Arah mana organisasi bergerak sekarang ini? Apa faktor-faktor lingkungan yang paling signifikan yang sedang dihadapi organisasi saat ini? Apakah yang

dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif untuk masa yang akan datang?

ii) Implementasi dan pelaksanaan strategi.

Implementasi dan pelaksanaan strategi merupakan penerapan hal-hal yang telah dirumuskan. Peran pimpinan sangat penting dalam menggerakkan para personel organisasi. Hal ini dimaksudkan agar tujuan yang dirumuskan tercapai dengan efektif dan efisien.

iii) Evaluasi hasil dan pengendalian strategi.

Pengendalian adalah tindakan untuk membuat sesuatu berjalan sesuai dengan rencana. Langkah umum pengendalian antara lain: mengukur kinerja organisasi, membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang ada, dan melakukan tindakan koreksi.<sup>12</sup>

Thompson dan Strickland menambahkan, secara umum manajemen strategi memiliki aspek-aspek strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Aspek-aspek tersebut antara lain sebagai berikut:

1) Mengembangkan visi dan misi organisasi

Setiap organisasi membutuhkan misi pernyataan mengenai *maksud* organisasi. Misi tersebut menjawab pertanyaan: apakah alasan kita untuk berada dalam usaha ini? Selain itu, penting

---

<sup>12</sup> Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi*, (Edisi 4, Yogyakarta: BPFE 2003), hlm. 11.

pula bagi manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang sekarang digunakan.<sup>13</sup>

2) Mengatur tujuan organisasi

Pimpinan organisasi selayaknya mengetahui terlebih dulu tujuan organisasi itu berdiri, sebelum merumuskan strategi dan sebagainya.

3) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan

Para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi. Kemudian memilih strategi-strategi yang saling mendukung dan melengkapi serta strategi yang memungkinkan organisasi mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungan yang paling baik.

4) Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi

Setelah strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan. Strategi dapat bagus jika implementasinya bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya organisasi telah merencanakan strateginya, organisasi tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.

5) Mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi.

Langkah terakhir dalam aspek manajemen strategi adalah mengevaluasi hasil, yaitu untuk mengetahui efektivitasan

---

<sup>13</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, (Jakarta: Indeks, 2004), hlm. 197.

strategi yang telah dilaksanakan. Apapun hasilnya, akan menjadi rekomendasi masukan bagi perbaikan dan penyempurnaan strategi dan implementasi berikutnya. Selain itu, juga bisa sebagai penentu penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi terhadap perkembangan baru.<sup>14</sup>

### c. Proses Manajemen Strategis

Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah secara garis besar berpendapat bahwa proses manajemen strategi dapat dibagi dua, yaitu perencanaan strategis (*strategic planning*) dan implementasi strategi (*strategic implementation*).<sup>15</sup> Suwarsono Muhammad menambahkan, manajemen strategi secara metodologis terdiri dari tiga proses utama yang saling berkaitan dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi.<sup>16</sup> Selanjutnya, dalam buku Husein Umar yang mengutip dari Hunger dan kawan-kawan, menyatakan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari beberapa bagian, yaitu: 1) misi, 2) tujuan organisasi, 3) strategi organisasi, 4) lingkungan, 5)

---

<sup>14</sup> Arthur A. Thompson, Jr dan A. J. Strickland III, *Strategic Management Concepts and Cases*, (New York: Mc Graw-Hill Companies, 2003), hlm. 10.

<sup>15</sup> *Ibid*, hlm. 136-137.

<sup>16</sup> Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2004), hlm. 6.

strategi dan kebijakan fungsional, 6) program, 7) anggaran, 8) prosedur kerja, 9) evaluasi, dan 10) pengendalian.<sup>17</sup>

Lebih lanjut, Stephen P. Robbins dan Mery Coulter menjabarkan bahwa proses manajemen strategi merupakan proses tiga langkah yang mencakup: 1) perencanaan, 2) implementasi, dan 3) evaluasi strategi.<sup>18</sup> Selanjutnya T. Hani Handoko yang telah memadukan dari berbagai pendapat beberapa pendapat penulis, menemukan sembilan langkah dalam proses strategi. Penjabaran tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1) Penentuan misi dan tujuan

Langkah ini mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer puncak. Alasannya, yaitu berhasil tidaknya program kerja yang direncanakan, bergantung terhadap misi dan tujuan yang sudah ditentukan. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawa manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika atau masalah-masalah umum seperti luas organisasi, macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian organisasi.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik* (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hlm. 18-21.

<sup>18</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, (Jakarta: Indeks, 2004), hlm. 197.

<sup>19</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPF, 2003), hlm. 95.

## 2) Pengembangan profil organisasi

Langkah ini menggambarkan kondisi internal dan kemampuan organisasi. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang telah ada sekarang (*existing*). Suatu profil organisasi adalah hasil analisis sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya-sumber daya organisasi yang tersedia. Profil organisasi menunjukkan kesuksesan organisasi di waktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan di waktu yang akan datang.<sup>20</sup>

## 3) Analisis lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal dimaksudkan untuk mengidentifikasi cara-cara dalam perubahan-perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, dan politik dapat secara tidak langsung memengaruhi organisasi. Selain itu, organisasi perlu mengidentifikasikan lingkungan lebih khusus yang terdiri atas para penyedia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja, dan lembaga-lembaga keuangan. Kekuatan-kekuatan tersebut akan memengaruhi secara langsung operasional organisasi. Untuk itu, berbagai kekuatan tersebut harus di-*manage* dengan baik.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> *Ibid*, hlm. 95.

<sup>21</sup> *Ibid*, hlm. 96.

#### 4) Analisis lingkungan internal

Analisis internal organisasi meliputi kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan profil organisasi dan lingkungan eksternal organisasi.<sup>22</sup>

#### 5) Identifikasi kesempatan dan ancaman strategi

Berbagai kesempatan dan ancaman dapat ditimbulkan oleh banyak faktor, antara lain perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik, dan perilaku konsumen atau nasabah.<sup>23</sup>

#### 6) Pembuatan keputusan strategi

Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategi. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategi.<sup>24</sup>

#### 7) Pengembangan strategi organisasi

Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek dan strategi-strategi operasional.<sup>25</sup>

#### 8) Implementasi strategi

Implementasi strategi menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategi. Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab agar sukses semua atau sebagian strategi kepada

---

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm. 96.

<sup>23</sup> *Ibid*, hlm. 96.

<sup>24</sup> *Ibid*, hlm. 97.

<sup>25</sup> *Ibid*, hlm. 97.

karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan.<sup>26</sup>

#### 9) Peninjauan kembali dan evaluasi

Setelah strategi diimplementasikan, manajer perlu senantiasa memonitor secara periodik, atau pada tahap-tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Dua pertanyaan utama dalam proses peninjauan kembali dan evaluasi strategi adalah: apakah strategi diimplementasikan sesuai rencana? Apakah strategi dapat mencapai hasil-hasil yang diharapkan?<sup>27</sup>

#### d. Fungsi Manajemen

Keberhasilan suatu pekerjaan atau kegiatan tergantung pada cara manajemennya. Pekerjaan itu akan berhasil apabila manajemennya baik, teratur dan efisien. Manajemen merupakan perangkat untuk melakukan suatu proses tertentu dalam fungsi yang terkait. Adapun, fungsi manajemen dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan, baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Perencanaan adalah suatu kegiatan yang terintegrasi yang bertujuan untuk memaksimalkan efektivitas

---

<sup>26</sup> *Ibid*, hlm. 97.

<sup>27</sup> *Ibid*, hlm. 98.

keseluruhan usaha-usaha, sebagai suatu sistem sesuai dengan tujuan organisasi yang bersangkutan. Fungsi perencanaan antara lain untuk menetapkan arah dan strategi serta titik awal kegiatan agar dapat membimbing serta memperoleh ukuran yang dipergunakan dalam pengawasan untuk mencegah pemborosan waktu dan faktor produksi lainnya.<sup>28</sup>

## 2) Pengorganisasian (*organizing*)

Kegiatan administratif manajemen tidak berakhir setelah perencanaan tersusun. Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan itu secara operasional. Salah satu kegiatan administratif manajemen dalam pelaksanaan suatu rencana disebut organisasi atau pengorganisasian.<sup>29</sup>

## 3) Pelaksanaan (*actuating*)

Pelaksanaan kerja merupakan aspek terpenting dalam fungsi manajemen karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri. Tujuannya adalah semua anggota kelompok mulai tingkat teratas sampai terbawah berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai dengan rencana yang ditetapkan semula dengan cara yang baik dan benar. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi pelaksanaan ini adalah *directing commanding, leading dan coordinairing*.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Syafiie, *Al-Quran dan Ilmu Administrasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 36.

<sup>29</sup> *Ibid*, hlm. 37.

<sup>30</sup> Jawahir Tantowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983), hlm. 74.

#### 4) Pengawasan

Pengawasan atau *controlling* sering juga disebut dengan istilah pengendalian. Pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian. Apabila perlu, juga diadakan koreksi sehingga hal yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang telah digariskan semula. Pengawasan adalah salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan.<sup>31</sup>

Dalam Al-Qur'an, pengawasan bersifat transendental, sehingga dengan begitu akan muncul *inner dicipline* (tertib diri dari dalam). Itulah sebabnya di zaman generasi Islam pertama, motivasi kerja mereka hanyalah Allah kendatipun dalam hal-hal keduniawian yang saat ini dinilai cenderung sekuler sekalipun.<sup>32</sup>

Mengenai fungsi pengawasan, Allah Swt., berfirman di dalam Al-Qur'an sebagai berikut.

وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ ۗ أَلِلَّهُ حَفِيفٌ عَلٰىٰ هِمِّهِمْ ۗ وَمَا أَنْتَ  
عَلٰىٰ هِمِّ بُرُكِيَلٍ ۙ ٦

<sup>31</sup> *Ibid*, hlm. 75.

<sup>32</sup> Syafiie, *Al-Qur'an dan Ilmu Administrasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 66.

*Artinya: Dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; dan kamu (ya Muhammad) bukanlah orang yang disertai mengawasi mereka.<sup>33</sup>*

## **2. Perumusan Strategi**

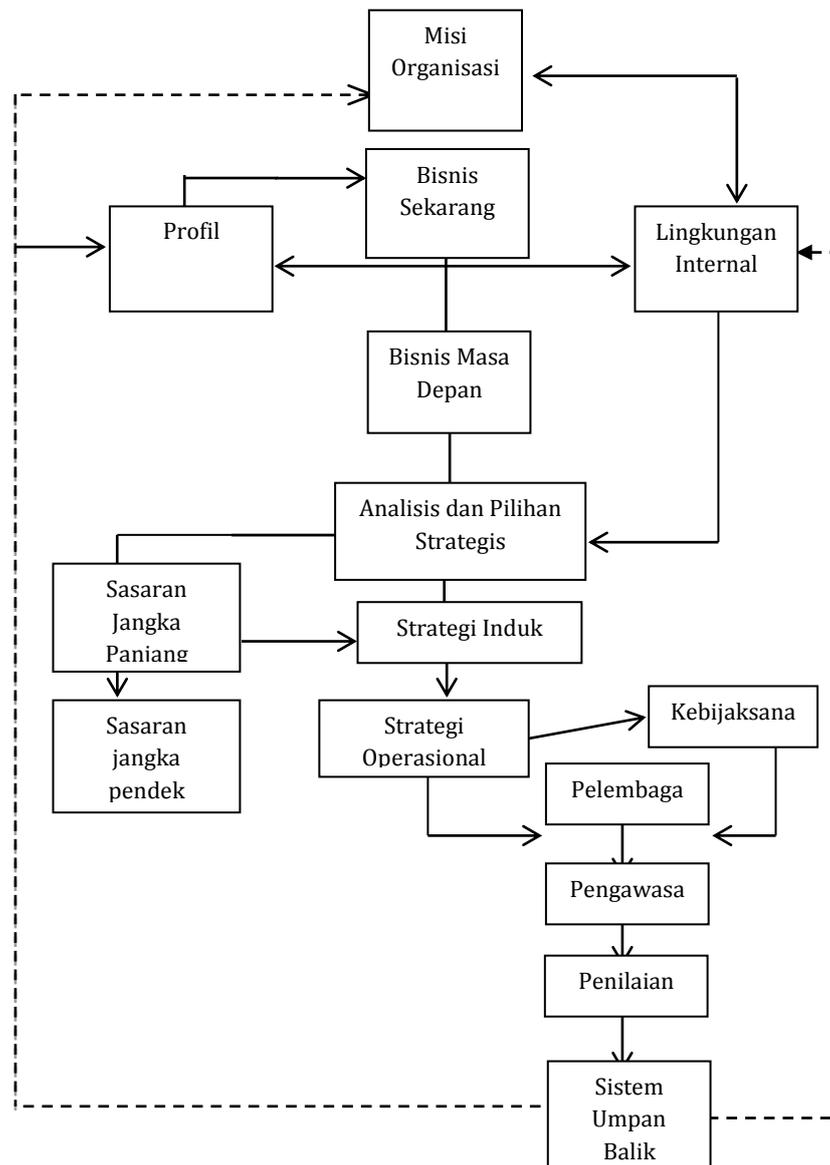
Perumusan strategi merupakan tindakan menyeluruh yang diambil oleh organisasi/lembaga/instansi yang meliputi penentuan misi, sasaran, tujuan pelebagaan, dan evaluasi secara utuh. Misi ditulis secara jelas dan mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi/lembaga/instansi. Sasaran dibuat berdasarkan analisis internal dan eksternal lembaga, serta mempertimbangkan aspek eksternal lembaga, yaitu peluang dan ancaman yang sekiranya dapat diraih dan dicapai. Evaluasi merupakan langkah terakhir untuk memberikan penilaian terhadap strategi yang telah dilaksanakan.

Untuk lebih mudah dalam memahami konsep perumusan strategi dapat digambarkan pada bagan berikut:

\

---

<sup>33</sup> Yayasan Penyelenggara Penerjemah, Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qura'an. 2012. *Al-Qur'an dan Terjemahnya* Sinar (Baru Algesindo Bandung), Al-Qur'an Surat Asy-Syura, 42; 6.



**Bagan 2.1 Model Manajemen Strategis<sup>34</sup>**

Adapun perumusan strategi sebagaimana menurut Taufiqurrakhman diatas meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi, serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Taufiqurrakhman, *Managemen Strategik*, (Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), hlm. 27.

<sup>35</sup> *Ibid*, hlm. 27.

Tahapan demi tahapan tersebut dilaksanakan sebagai upaya untuk merumuskan strategi manajemen. Lebih lanjut menurut Fred R. David sebagaimana dikutip oleh Taufiqurakhman, perumusan strategi dibagi dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*.<sup>36</sup>

Penyusunan formulasi manajemen strategis di lembaga pendidikan dimulai dengan penyusunan rencana strategi (renstra), penyusunan rencana operasional (renop), pembentukan rencana induk pengembangan (RIP). Perencanaan strategis merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam rangka pembuatan alternatif-alternatif.<sup>37</sup> Renstra merupakan perencanaan strategis suatu proses di lembaga pendidikan yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai pada kurun waktu satu sampai lima tahun dengan mempertimbangkan potensi, peluang, dan kendala yang mungkin timbul. Penyusunan renstra harus mempertimbangkan visi, misi, tujuan, sasaran yang ingin dicapai, dan kegiatan yang realistis yang mampu dicapai oleh lembaga pendidikan dengan mengantisipasi perkembangan masa depan.

Rencana strategis memiliki sejumlah manfaat organisasi antara lain; organisasi dapat menyiapkan perubahan secara proaktif dalam menghadapi perubahan dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan perkembangan yang sangat cepat dalam era informasi. Pada sisi lain, dituntut adanya peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat,

---

<sup>36</sup> Ibid, hlm. 28.

<sup>37</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 277.

sedangkan pada sisi lain dihadapkan pada keterbatasan sumber daya dan tuntutan pelayanan yang semakin beragam.

Terkait dengan penyusunan perencanaan strategis, diperlukan keterpaduan dalam alokasi berbagai keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Hal ini bertujuan agar dapat menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional, dan global.

Analisis terhadap lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal merupakan hal yang sangat penting dalam memperhitungkan faktor-faktor kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan tantangan/kendala (*threats*). Perencanaan strategis harus mencakup: a) pernyataan visi misi strategi dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi, b) rumusan tentang tujuan, sasaran dan uraian kegiatan organisasi, dan c) uraian tentang cara mencapai tujuan, dan sasaran, visi, misi dan strategi diharapkan selaras dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.<sup>38</sup>

Rencana induk pengembangan (RIP) dilakukan tim BPSDM. Lembaga ini terdiri dari orang-orang terpilih dalam pengembanagn sumber daya manusia dan program-program pengembangan lainnya. Termasuk di dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber sumber yang dimiliki. Apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, ataukah akan memasuki pasar internasional, ataukah akan melakukan

---

<sup>38</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 278.

merger atau membentuk *joint-venture*, serta cara menghindari pangambilalihan secara paksa (*hostile takeover*).

Pada proses perumusan strategi, terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui. Perumusan strategi adalah langkah-langkah yang diambil oleh manajemen puncak dalam menentukan proses kinerja sekarang dan jangka panjang. Dalam konteks perumusan strategi, para pakar manajemen memiliki beberapa perbedaan tentang cara pandang terkait langkah-langkahnya. Namun secara umum terdapat dua belas langkah sebagai berikut:<sup>39</sup>

a. Perumusan misi organisasi (lembaga pendidikan)

Misi merupakan sesuatu yang bersifat mendasar dalam sebuah organisasi/instansi/lembaga. Dengan misi, organisasi/instansi/lembaga pendidikan akan memiliki corak dan ciri khas yang melekat secara khusus yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya. Urgensi dari misi organisasi atau lembaga pendidikan adalah misi menjadi kendali dalam menentukan kinerja, langkah-langkah, serta menentukan beban, keadaan fungsi yang harus dilaksanakan dalam rangka mewujudkan harapan, sasaran, target organisasi atau lembaga pendidikan yang telah menjadi kesepakatan bersama.

Redaksi misi harus memiliki beberapa ciri yang tertulis secara jelas. Antara lain misi harus memiliki pernyataan yang bersifat umum untuk kurun waktu jangka panjang terkait niat organisasi atau lembaga

---

<sup>39</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hlm. 30.

pendidikan. Misi merupakan filosofi yang dianut oleh suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang dijadikan dasar pijakan dalam pengambilan kebijakan. Misi disebut juga citra yang akan dibiaskan kepada masyarakat tentang peran dan eksistensi organisasi atau lembaga pendidikan. Misi merupakan hakikat yang sebenarnya atau jati diri yang akan diciptakan dan ditumbuhkembangkan oleh organisasi. Misi juga menyangkut produk barang atau jasa yang hendak dikeluarkan oleh organisasi atau lembaga pendidikan. Misi diartikan sebagai gambaran secara jelas tentang kebutuhan produk atau jasa dari sebuah organisasi atau lembaga pendidikan yang menjadi kepuasan pelanggan.

Jadi secara sederhana, dapat dijelaskan bahwa misi organisasi atau lembaga pendidikan adalah produk atau jasa yang menjadi komoditas unggulan yang menjadi *output* organisasi untuk menguasai pasaran atau merebut konsumen. Caranya, yaitu dengan pemanfaatan sumber daya organisasi, teknologi, strategi, yang melukiskan sistem nilai yang dianut dalam organisasi.<sup>40</sup>

b. Penentuan profil organisasi

Profil organisasi merupakan segala sumber yang dimiliki oleh organisasi mencakup kuantitas dan kualitas yang dapat digunakan/dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Profil

---

<sup>40</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* ,(Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hlm. 31-32.

organisasi menjadi tolok ukur dalam menentukan apa yang tidak mungkin dikerjakan dan mungkin dikerjakan.<sup>41</sup>

c. Analisis dan pilihan strategis

Analisis dapat diartikan sebagai sebuah penilaian yang dilakukan oleh manajemen puncak dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Penilaian tersebut meliputi aspek internal dan eksternal organisasi. Penilaian atau analisis tersebut dapat menghasilkan berbagai jenis peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan atau identifikasi secara menyeluruh terkait peluang dan ancaman organisasi.

Pada proses analisis, penilaian, dan pengidentifikasian, manajemen harus memiliki catatan-catatan yang cermat dan tepat sehingga akan menghasilkan kejelasan antara peluang dan kemungkinan yang dapat dicapai oleh organisasi atau lembaga pendidikan. Ketika proses demikian sudah dilakukan, dapat dikatakan pengambilan keputusan, kemungkinan, dan peluang di atas bersifat strategik. Pilihan strategik memiliki muara pada sasaran jangka panjang dan strategi dasar organisasi. Hal tersebut akan menempatkan organisasi pada level maksimal dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal. Hasil optimal yang dimiliki organisasi tidak lain adalah kesuksesan

---

<sup>41</sup> *Ibid*, hlm. 32.

organisasi atau lembaga pendidikan dalam mengemban misi yang telah ditetapkan.<sup>42</sup>

d. Penetapan sasaran jangka panjang

Para ahli manajemen sepakat tidak ada rumus yang baku untuk konsep penetapan jangka panjang dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan. Artinya, semua organisasi memiliki pemahaman yang berbeda sesuai dengan kekuatan organisasi untuk menentukan berapa tahun program jangka panjangnya. Secara sederhana, dapat dimaknai bahwa tujuan organisasi dapat dikatakan sebagai program jangka panjang apabila proses pencapaiannya memerlukan bilangan tahun atau multitahun. Penetapan sasaran jangka panjang tersebut harus ditegaskan secara operasional dengan jelas kepada seluruh anggota organisasi/lembaga pendidikan. Tugas manajemen puncak atau manajer adalah melakukan sosialisasi kepada seluruh anggota organisasi terkait langkah-langkah konkret pencapaian sasaran tersebut.

Elemen-elemen yang mendukung dalam pencapaian sasaran jangka pendek antara lain sebagai berikut:

- 1) Deviden atau pembagian modal bagi pemiliki modal (penghargaan bagi seluruh anggota organisasi atau lembaga pendidikan yang ikut membantu tercapainya sasaran pendidikan).

---

<sup>42</sup> *Ibid*, hlm. 34-35.

2) Keunggulan kompetitif, kepemimpinan dan pemanfaatan teknologi secara tepat, produktivitas (proses kegiatan belajar-mengajar), hubungan yang serasi dengan karyawan (iklim organisasi atau lembaga pendidikan yang mendorong seluruh elemen organisasi untuk maju dan berkembang menjadi tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional), jenjang karier karyawan diperhatikan dan tanggung jawab sosial perusahaan.<sup>43</sup>

Sasaran dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan tidak hanya menyangkut keunggulan kompetitif produk atau pelayanan jasa serta menjadi penguasa pasar, tetapi mencakup berbagai aspek kekaryaannya semua anggota organisasi. Sasaran lembaga pendidikan di antaranya adalah meminimalisasikan rasio karyawan yang melakukan tindakan melanggar aturan atau mangkir, peningkatan kepuasan kerja oleh semua anggota organisasi dan meminimalisasi *rolling* karyawan ke divisi organisasi lain. Lebih konkretnya, semua sasaran organisasi dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, terukur, dan dapat dicapai secara konsisten dengan berbagai sasaran lain yang ingin dicapai oleh organisasi atau lembaga pendidikan.<sup>44</sup>

e. Penentuan strategi induk

Sasaran dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan bersifat multi atau memiliki lebih dari satu sasaran. Oleh karena itu diperlukan penentuan strategi induk. Strategi utama (induk) adalah

---

<sup>43</sup> *Ibid*, hlm. 36.

<sup>44</sup> *Ibid*, hlm. 36.

sebuah model perencanaan bersifat umum atau komprehensif dan mengandung arahan terkait langkah-langkah utama. Apabila langkah-langkah tersebut tercapai dengan baik, maka akan berimbas pada tercapainya semua sasaran jangka panjang dalam lingkungan eksternal yang bergerak dengan dinamis.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diartikan strategi induk adalah langkah-langkah strategis yang dirancang oleh manajemen puncak terkait cara organisasi mencapai berbagai sasaran jangka panjang di masa mendatang. Berbagai cara tersebut dalam teori kepemimpinan organisasi disebut pendekatan yang dilakukan pemimpin atau manajer puncak untuk menggerakkan seluruh elemen organisasi dalam mencapai sasaran. Dengan demikian, suatu organisasi akan mampu bertahan, tumbuh, dan berkembang untuk mempertahankan peran dan eksistensinya sesuai misi dan filosofi awal terbentuknya.

Adapun pendekatan dalam mencapai sasaran tersebut di antaranya sebagai berikut.

- 1) Konsentrasi usaha pada satu produk tertentu karena organisasi memiliki keunggulan kompetitif.
- 2) Pengembangan pasar baru.
- 3) Pengembangan produk, baik secara kualitas produk maupun jenis produknya.
- 4) Inovasi adalah suatu kebutuhan mutlak organisasi di masa depan.
- 5) Integrasi yang bersifat horizontal.
- 6) Integrasi yang bersifat vertikal.
- 7) Usaha patungan dengan organisasi lain.
- 8) Pengalihan usaha pada bidang baru.

9) Likuidasi.<sup>45</sup>

Berbagai alternatif pendekatan di atas dapat digunakan dalam proses pengambilan kebijakan oleh manajemen puncak. Manajemen puncak dapat melihat kesesuaian alternatif pendekatan di atas mana yang sesuai dan tidak digunakan dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan bergantung pada misi dan sasaran organisasi.

## f. Penentuan strategi operasional

Strategi operasional beberapa satuan kerja membentuk rantai hubungan yang saling menguatkan antara satu dengan lainnya. Misalnya dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan dikenal dengan nomenklatur seperti departemen, divisi, bagian, seksi, dan lain-lain.<sup>46</sup>

Tugas berbagai divisi tersebut sebagai tenaga fungsional yang menghasilkan produksi, pemasaran, keuangan, akuntan, rekrutmen, penilaian, dan pembinaan sumber daya manusia (SDM). Satuan kerja tersebut akan bertugas sebagai motor produksi untuk menjalankan strategi perusahaan. Terhadap satuan kerja ini, strategi operasional dibuat, dilaksanakan, dan ditentukan. Atas dasar itu, satuan kerja akan bekerja pada tahun berikutnya. Strategi operasional yang mudah dilihat dan dideteksi adalah rencana dan program kerja yang dinyatakan dalam bentuk sebuah anggaran.

---

<sup>45</sup> *Ibid*, hlm. 36-37.

<sup>46</sup> *Ibid*, hlm. 38.

g. Penentuan sasaran jangka pendek

Sasaran jangka panjang sebuah organisasi atau lembaga pendidikan harus dinyatakan dalam bentuk program yang jelas dan konkret. Langkah yang dapat dilakukan untuk membuat sasaran yang konkret adalah dengan menetapkan sasaran tahunan. Dapat diartikan, sasaran jangka panjang harus dibuat detail-detailnya dalam bentuk sasaran jangka pendek atau diperinci dalam bentuk sasaran jangka pendek/sasaran tahunan.

Sasaran jangka panjang hakikatnya merupakan bidang-bidang sasaran jangka panjang merupakan bidang-bidang sasaran jangka pendek. Titik poinnya adalah semakin jangkauan waktunya lebih dekat, diperlukan kejelasan rincian program, konkret, detail, dan bersifat kuantitatif.<sup>47</sup>

h. Perumusan kebijaksanaan

Perumusan kebijaksanaan dapat dimaknai sebagai perumusan cara berpikir, cara mengambil keputusan dalam organisasi, cara bertindak oleh semua elemen organisasi, meliputi manajer puncak dan seluruh jajarannya yang muaranya adalah implementasi strategi dan operasional organisasi.

Kebijaksanaan dimaknai sebagai pernyataan formal yang dikeluarkan oleh pucuk pimpinan yang akan digunakan oleh seluruh anggota di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung

---

<sup>47</sup> *Ibid*, hlm. 38.

jawab yang diembannya. Kebijaksanaan merupakan upaya segala kejadian, dinamika atau perbuatan yang ada di dalam organisasi berorientasi pada pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.<sup>48</sup>

i. Pelembagaan strategi

Pelembagaan strategi merupakan proses menciptakan cara pandang atau persepsi yang sama terkait gerak dan langkah seluruh elemen organisasi. Jika sudah terbangun persepsi yang sama antarelemen organisasi, maka implementasi strategi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan, misi organisasi, alternatif strategik yang telah dirumuskan, strategi dasar, bidang kegiatan fungsional menjadi milik dan cara pandang, serta persepsi semua komponen organisasi baru dapat dikatakan strategi sudah melembaga. Pelembagaan strategi yang efektif akan mengarahkan setiap gerak dan langkah organisasi sesuai standar operasional yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pelembagaan strategi membuat semua hal di atas mendarah daging pada semua tingkatan elemen organisasi.<sup>49</sup>

j. Penciptaan sistem pengawasan

Pengawasan dalam organisasi menjadi langkah yang tidak dapat dipisahkan dengan implementasi strategi. Mengawasi berarti melakukan pemantauan melalui berbagai cara untuk dapat memberikan penilaian dan pengawasan terhadap proses operasional

---

<sup>48</sup> *Ibid*, hlm. 38.

<sup>49</sup> *Ibid*, hlm. 38-39.

organisasi. Tindakan yang dapat dilakukan dalam pemantauan adalah misalnya melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan-kegiatan organisasi, menelaah laporan, melakukan observasi secara acak, dan lain-lain.

Tujuan pengawasan adalah untuk mengetahui kesesuaian proses operasional di lapangan dengan strategi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, tindakan ini menghindari penyimpangan dalam proses pelaksanaan di lapangan, baik yang disebabkan secara sengaja ataupun kealpaan yang disebabkan manusia.

Persepsi yang dibangun dalam proses pengawasan adalah manusia sering melakukan salah dan lupa. Oleh karena itu, perlu dibangun sistem pengawasan yang tertata dengan baik. Bukan sebaliknya, yaitu persepsi atasan tidak menaruh kepercayaan terhadap bawahan. Hal itu harus dihilangkan dalam iklim organisasi. Melakukan aktivitas dengan disiplin, jujur, hati-hati, dan berusaha sesuai standar operasional itupun masih berpeluang terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak dan menjadi ketetapan organisasi. Oleh karena itu, pengawasan yang efektif dan baik lebih ditekankan pada sistem bukan pada aspek manusianya. Pengawasan yang efektif adalah pengawasan yang bersifat preventif. Preventif di sini tentu menekankan pada perbaikan sistem bukan berorientasi pada kesalahan manusia.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> *Ibid*, hlm. 40-41.

k. Penciptaan sistem penilaian

Penilaian adalah usaha yang dilakukan oleh divisi dalam sebuah organisasi untuk membandingkan antara hasil yang sudah dicapai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, penilaian adalah suatu yang sangat penting dalam organisasi sehingga perlu dan harus dilakukan. Manajemen sebagai proses implementasi strategi, maka penilaian wajib dilakukan setiap proses telah diselesaikan atau dikerjakan. Jadi, dapat dimaknai penilaian dan pengawasan memiliki perbedaan yang signifikan.

Penilaian merupakan proses membandingkan antara hasil yang telah dicapai dengan program atau rencana yang ditetapkan sebelumnya. Indikator penilaian meliputi durasi waktu proses, dana, kualitas produk dan jasa yang menjadi *output*, dan efisiensi sumber daya yang diperlukan.<sup>51</sup> Penilaian menjadi kegiatan yang penting dan krusial karena dari penilaian akan diketahui sasaran dan target apakah sudah tercapai, hasil yang dicapai sesuai dengan ketentuan mutu organisasi, atau tidak tercapai.

l. Penciptaan sistem umpan balik

Proses kegiatan akademik yang sedang berlangsung di lembaga pendidikan memerlukan umpan balik. Manajemen puncak atau kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum sangat memerlukan umpan balik terkait strategi yang telah dilaksanakan atau

---

<sup>51</sup> *Ibid*, hlm. 41.

diimplementasikan terhadap seluruh civitas akademika. Melalui umpan balik yang bersifat faktual, tepat waktu, serta diperoleh berdasarkan data yang objektif, manajemen puncak kepala sekolah akan memperoleh informasi yang penting meliputi hal-hal berikut.

*Pertama*, tingkat keberhasilan yang telah dicapai dari pelaksanaan atau implementasi strategi. *Kedua*, kekurangan dan kelemahan strategi yang telah diterapkan. *Ketiga*, kegagalan strategi yang telah diimplementasikan. *Keempat*, langkah yang harus dilakukan selanjutnya untuk menjaga eksistensi organisasi, baik untuk mengatasi kegagalan atau perbaikan strategi yang harus dilakukan di masa mendatang.

Di sisi lain, hasil umpan balik akan bermanfaat bagi manajemen madya dan rendah. Umpan balik akan memberikan informasi yang bermanfaat kepada mereka, yaitu sebagai modal dalam melangkah di masa depan, juga hal-hal yang berkaitan dengan koreksi di masa depan. Terlebih yang berkaitan dengan tugas fungsionalnya masing-masing. Lebih jauh, umpan balik juga akan bermanfaat bagi pelaksana kegiatan teknis operasional. Mereka akan dapat meningkatkan kinerja sesuai tuntutan organisasi tempat dia mengabdikan dan berkarya untuk menghasilkan pengabdian yang terbaik di masa depan.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> *Ibid*, hlm. 41-42.

### 3. Implementasi Strategi

#### a. Hakikat implementasi strategi

Menurut Murniati yang dikutip Ulfah Irani Z, menyatakan implementasi strategik adalah proses yang terdiri dari beberapa tahapan meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategik, penerapan/implementasi strategik, kemudian pelaksanaan evaluasi dan pengendalian terhadap proses implementasi tersebut.<sup>53</sup> Lebih lanjut, Murniati dan Usman memaparkan implementasi strategis sebagai tahapan aksi dari manajemen strategik sebagai upaya mewujudkan program yang telah ditetapkan pada tahapan perumusan strategik.<sup>54</sup>

Implementasi strategis secara fundamental berbeda dengan formulasi strategik. Keduanya bisa dibedakan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Perumusan strategi memosisikan kekuatan sebelum tindakan.
- 2) Penerapan strategi mengelola kekuatan selama tindakan.
- 3) Perumusan strategi berfokus pada keefektifan.
- 4) Penerapan strategi berfokus pada keefisienan.
- 5) Perumusan strategi terutama merupakan proses intelektual.
- 6) Penerapan strategi merupakan proses operasional.
- 7) Perumusan strategi membutuhkan keterampilan intuitif dan analisis yang bagus.
- 8) Penerapan strategi membutuhkan keterampilan motivasi dan kepemimpinan yang khusus.
- 9) Perumusan strategi membutuhkan koordinasi antarbeberapa individu.

---

<sup>53</sup> Ulfah Irani Z, Murniati AR, Khairuddin, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan*, Jurnal Administrasi Pendidikan ISSN 2302-0156 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala pp. hlm. 58- 70.

<sup>54</sup> *Ibid*,... hlm. 62.

10) Penerapan strategi membutuhkan koodinasi antarbanyak individu.<sup>55</sup>

Dalam kegiatan implementasi strategik, ada beberapa komponen yang harus menjadi perhatian manajemen puncak. Beberapa elemen tersebut adalah program, anggaran, dan prosedur operasional. Program secara sederhana dimaknai sebagai langkah-langkah yang harus dilaksanakan oleh seluruh elemen fungsional organisasi sesuai perencanaan yang telah ditetapkan. Prosedur merupakan langkah-langkah yang telah disusun secara sistematis, teratur, dan harus dilaksanakan sesuai prosedur tersebut, dengan kata lain adalah *standar operasional prosedur (SOP)*. Kemudian, anggaran adalah semua biaya yang diperlukan untuk implementasi program dan pelaksanaan prosedur yang dinyatakan dalam satuan uang.

Pendapat yang memiliki substansi sama juga dinyatakan oleh Priyono yaitu proses dimana implementasi strategik memiliki lima elemen penting yang meliputi: analisis lingkungan, penetapan misi dan tujuan, perumusan strategik, pilihan dan penerapan strategik, serta evaluasi atau pengendalian proses jalannya dinamika pelaksanaan program.<sup>56</sup> Lima elemen dalam proses implementasi strategik di atas memiliki kebergantungan satu dengan lainnya.

Dengan demikian, analisis lingkungan akan menentukan penetapan misi organisasi atau lembaga pendidikan. Tanpa adanya

---

<sup>55</sup> Fred R. David, *Strategic Management, Manajemen Strategis, Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat:2011), hlm. 387.

<sup>56</sup> Priyono, *Pengantar Manajemen*, (Taman Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2007), hlm. 54.

informasi dan temuan pada tahap analisis lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, sulit bagi organisasi atau lembaga pendidikan menentukan misi ataupun filosofi yang harus dianut oleh organisasi. Setelah ditetapkan misi, maka arah dan tujuan organisasi akan menjadi jelas dan dapat disosialisasikan kepada seluruh anggota fungsional organisasi. Tentu dalam hal ini, tujuan organisasi menjadi prioritas sasaran yang akan dicapai oleh setiap organisasi. Dengan arah dan tujuan yang jelas serta dipahami oleh seluruh anggota organisasi, tujuan dan sasaran seluruh kegiatan dan dinamika yang ada di dalamnya akan lebih mudah tercapai.

J. David Hunger memberikan penjelasan implementasi strategik adalah tindakan manajemen merealisasikan strategi dan kebijakannya melalui langkah aksi dalam bentuk program, perincian anggaran, dan prosedur (SOP).<sup>57</sup> Menurut Hunger, konteks implementasi strategik menekankan pada tiga aspek, yaitu: *Pertama*, program dimaknai sebagai aktivitas yang dinyatakan secara jelas dan terperinci atau langkah-langkah yang diperlukan lembaga pendidikan untuk menuntaskan/menyelesaikan perencanaan dengan tempo sekali pakai. Program akan mengakibatkan restrukturisasi organisasi/lembaga pendidikan, perubahan budaya dalam organisasi, atau dapat dimaknai langkah baru dalam usaha penelitian di masa depan.

---

<sup>57</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* ter. Julianto Agung (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 17.

Sebagai contoh, di lembaga pendidikan, manajer puncak akan melakukan observasi secara menyeluruh atau menanyakan terkait lembaganya di masa yang akan datang kepada seluruh staf, yaitu wakil kepala bidang kurikulum, humas, sarpras dan lain-lain. Selain itu, juga terkait tantangan yang akan dihadapi, kebutuhan yang diperlukan oleh pengguna jasa lembaga pendidikan tersebut, dan kerja sama dengan pihak yang sekiranya mampu memberikan kontribusi positif pada lembaga pendidikan.<sup>58</sup>

Adapun isu sentral manajemen untuk implementasi strategik menurut Fred R. David dan Forest R. David, meliputi penentuan tujuan tahunan, kebijakan turunan, mengalokasikan sumber daya, mengganti struktur organisasi yang sudah ada, merestrukturisasi dan merancang kembali, merevisi rencana penghargaan dan insentif, meminimalkan resistensi untuk berubah, mencocokkan manajer dengan strategi, mengembangkan kultur suportif strategi, mengadaptasi proses produksi dan operasi, mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif dan jika diperlukan, pengurangan.<sup>59</sup>

Implementasi juga mencakup serangkaian program periklanan/promosi/ publikasi dengan tujuan memperkenalkan, mendorong minat konsumen, dan pelanggan terhadap produk dan jasa lembaga pendidikan atau perusahaan. Sebagai contoh dalam mengimplementasikan strategi dan kebijakan, lembaga pendidikan

---

<sup>58</sup> *Ibid*, hlm. 17-18

<sup>59</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: Salemba Empat:2016), hlm. 208

akan melakukan sosialisasi melalui periklanan, baleho, dan selebaran terhadap lingkungannya atau kantong-kantong terdapat banyak konsumen pengguna jasa dan produk lembaga. Selain itu, mereka akan melakukan kerja sama dengan lembaga-lembaga lain yang dapat menjadi pemasok atau jaringan kerja sama. Kemudian, mereka menawarkan sebuah program khusus seperti beasiswa, fasilitas, lembaga pendidikan, serta kualitas, dan keunggulan lembaga.

*Kedua*, anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Setiap program yang telah ditetapkan akan dinyatakan secara detail, jelas, dan terperinci. Perincian tersebut akan membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan jalannya organisasi/lembaga pendidikan. Berkaitan dengan anggaran, lembaga pendidikan harus meminta presentasi yang pasti dan jelas dari tingkat pengembalian investasi yang telah dikeluarkan. Proses ini disebut dengan tingkat rintangan (*hurdle rate*) sebelum pucuk pimpinan atau kepala sekolah menyetujui suatu program.

Hal itu untuk memastikan program baru yang telah diperinci dalam satuan biaya dapat memberikan dampak secara signifikan menambah kinerja laba perusahaan yang bernilai bagi pemegang saham. Contohnya dalam dunia pendidikan, yaitu program yang telah dicanangkan dalam satuan biaya dapat memberikan dampak positif terhadap peserta didik khususnya dan seluruh masyarakat lembaga

pendidikan umumnya sesuai visi dan misi yang telah menjadi tujuan dan ketetapan lembaga pendidikan tersebut.<sup>60</sup>

Anggaran diharapkan akan memberikan informasi rinci terkait perencanaan dari strategi dalam bertindak . Selain itu, penganggaran juga akan menentukan laporan keuangan yang berpengaruh pada kondisi keuangan organisasi atau lembaga pendidikan. Sebagai contoh, lembaga pendidikan akan menyetujui beberapa program yang diusulkan, yaitu periklanan, hubungan masyarakat, serta pelayanan peserta didik dan wali murid. Lalu, manajemen lembaga pendidikan akan meminta perincian secara detail dan terpisah dari masing-masing program. Tujuannya, yaitu untuk mempermudah evaluasi dan penilaian terhadap laba kinerja masing-masing program.

*Ketiga*, prosedur disebut juga dalam istilah yang cukup lazim sebagai *standard operating procedure (SOP)*. Prosedur adalah sistem langkah-langkah, teknik-teknik yang berurutan dan menggambarkan secara rinci, detail, tentang tugas dan pekerjaan diselesaikan sesuai aturan. Prosedur secara sempit dimaknai sebagai berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program dan tugas perusahaan. Misalkan komunitas lembaga pendidikan akan melaksanakan penerimaan peserta didik baru (PPDB). Tim akan menyusun prosedur cara dan teknik untuk mendaftar secara *online* maupun *offline*. Prosedur juga akan menjelaskan secara rinci terkait

---

<sup>60</sup>Fred R David dan Forest R David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: Salemba Empat:2016), hlm. 18.

syarat yang harus dipenuhi oleh pendaftar untuk mendapatkan kartu tanda peserta PPDB.<sup>61</sup>

Taufiqurrakhman menambahkan tahap implementasi manajemen strategi (biasa juga disebut tahap tindakan): meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, dan pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi.<sup>62</sup>

Pada tahap ini, keterampilan interpersonal sangatlah berperan. Strategi bukanlah sekadar aktivitas problem solving, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (*open-ended*) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model *chain of command*, yaitu suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).

b. Kebijakan dalam implementasi strategi

Perubahan dalam arah strategis lembaga tidak terjadi secara otomatis.

Dalam kenyataannya sehari-hari, kebijakan tersebut dibutuhkan untuk

---

<sup>61</sup>Fred R David dan Forest R David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: Salemba Empat:2016), hlm. 18.

<sup>62</sup> Taufiqurrakhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), hlm. 28.

membuat sebuah strategi bisa berjalan. Kebijakan memfasilitasi pemecaan suatu masalah yang berulang kali bisa muncul dalam memandu penerapan sebuah strategi. Secara umum, kebijakan atau policy mengacu pada beberapa pedoman seperti: metode, prosedur, aturan, bentuk dan praktik administrasi spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersebut.<sup>63</sup>

Kebijakan merupakan sebuah instrument untuk penerapan suatu strategi karena menetapkan batas-batas, hambatan dan limit atas berbagai macam tindakan administrative yang dapat diambil untuk memberi penghargaan dan sanksi atas perilaku, kebijakan mengklarifikasi apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam usaha mencapai tujuan lembaga.

Kebijakan memungkinkan baik karyawan maupun manajer, dalam hal ini para dosen dan rektorat serta BPSDM mengetahui apa yang bisa diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan mampu dilaksanakan dengan baik. Kebijakan juga memberikan dasar bagi pengendalian manajemen, memungkinkan koordinasi antar semua unit organisasi, serta menekan waktu yang dihabiskan para manajer dalam mengambil sebuah keputusan. Sebuah kebijakan juga bisa mengklarifikasi pekerjaan apa yang telah dilakukan dan oleh siapa yang telah melakukan. Sebuah

---

<sup>63</sup> Fred R David, *Manajemen Strategik* ..... 392.

kebijakan juga bisa mendorong delegasi pengambilan keputusan kepada tingkat manajer yang tepat dimana persoalan biasanya muncul.

Banyak organisasi ataupun lembaga yang mempunyai manual kebijakan yang berfungsi sebagai pedoman serta mengarahkan perilaku. Sebuah kebijakan juga dapat berlaku untuk semua divisi dan departemen. Adapun cakupan dan bentuknya, sebuah kebijakan juga harus berfungsi sebagai mekanisme dalam menerapkan strategi dan mencapai tujuan. Adapun sebisa mungkin, sebuah kebijakan harus dinyatakan dalam bentuk tulisan. Kebijakan juga harus mempresentasikan sarana untuk menjalankan strategis.

Adapun contoh isu yang kiranya memerlukan kebijakan manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Menawarkan berbagai lokakarya dan seminar pengembangan manajemen ekstensif atau terbatas.
- 2) Menyentralisasi atau mendesentralisasi aktivitas pelatihan karyawan.
- 3) Mempromosikan karyawan dari dalam atau merekrut dari luar.
- 4) Memberikan tunjangan yang banyak atau terbatas kepada karyawan.
- 5) Memberi tekanan yang besar atau sedang pada pengawasan mutu.<sup>64</sup>

c. Alokasi sumber daya dalam implementasi strategi

Alokasi sumber daya merupakan aktifitas utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi.<sup>65</sup> Di dalam berbagai lembaga atau organisasi yang tidak menggunakan pendekatan manajemen strategis untuk mengambil keputusannya, alokasi sumber daya sering

---

<sup>64</sup> *Ibid*, 393.

<sup>65</sup> *Ibid*, 395.

kali didasarkan kepada factor politis ataupun personal. Manajemen strategis memampukan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan.

Dalam perkembangannya, tidak ada yang lebih menghambat manajemen strategis serta keberhasilan organisasi atau lembaga melebihi sumber daya yang dialokasikan secara asal-asalan dan tidak konsisten dengan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan.

Hampir sebagian organisasi memiliki sedikitnya empat jenis sumber daya yang bisa digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu meliputi; sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya teknologi.<sup>66</sup> Pengalokasian berbagai sumber daya tersebut ke masing-masing divisi atau departemen tertentu, tidak berarti bahwa strategi akan mampu diterapkan sebagaimana mestinya

Hal tersebut juga diakibatkan berbagai macam factor penghambat seperti: perlindungan yang berlebihan atas sumber daya, penekanan yang terlalu besar pada kriteria keuangan jangka pendek, politik organisasi, sasaran strategi yang kabur, keengganan untuk mengambil resiko serta kurangnya pengetahuan.

---

<sup>66</sup> *Ibid.*

#### 4. Evaluasi Strategi

##### a. Hakikat Evaluasi Strategi

Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan-keputusan yang dapat memiliki konsekuensi yang signifikan dan berjangka panjang. Keputusan strategis yang salah bisa sangat merugikan dan sangat sulit bahkan mustahil untuk diperbaiki. Oleh karena itu, sebagian besar penyusun strategi sepakat bahwa evaluasi strategi vital bagi kebaikan suatu organisasi. Evaluasi yang sesuai bisa menyadarkan manajemen akan masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi kritis.

Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas pokok, yaitu: penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi organisasi, perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya serta pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.<sup>67</sup>

Taufiqurahman menambahkan, evaluasi strategi meliputi beberapa hal, yaitu; *me-review* faktor faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar bagi setiap strategi yang sedang dijalankan, mengukur kinerja yang sudah dijalankan, dan mengambil sebuah tindakan perbaikan apabila terjadi ketidaksesuaian.<sup>68</sup> Dalam proses evaluasi, Taufiqurakhman menekankan pada tiga aspek utama. *Pertama, me-review* faktor-faktor eksternal dan internal, artinya evaluasi akan

---

<sup>67</sup> *Ibid*, 500.

<sup>68</sup> Taufiqurakhman, *Manajemen Strategik*, .....28.

memberikan sebuah penilaian secara menyeluruh terhadap faktor internal dan eksternal organisasi atau lembaga pendidikan.

*Review* internal organisasi meliputi kinerja seluruh bidang yang berada dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Bidang-bidang dalam lembaga pendidikan di antaranya adalah wakil kepala bidang kurikulum, sarpras, humas, dan kesiswaan. Bidang-bidang tersebut merupakan target sasaran evaluasi internal lembaga. *Review* eksternal adalah melakukan penilaian secara menyeluruh terhadap faktor di luar internal organisasi atau lembaga pendidikan. Faktor eksternal meliputi kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah wali murid, peserta didik, dan lembaga terkait yang dijadikan patner kerja sama.

*Kedua*, mengukur kinerja yang telah dijalankan. Kinerja adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk melihat kualitas dan seberapa jauh capaian yang telah dilaksanakan oleh anggota organisasi, diperlukan penilaian. Penilaian bertujuan untuk mengetahui keberhasilan kinerja yang sudah dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

*Ketiga*, mengambil tindakan perbaikan apabila terjadi ketidaksesuaian. Tindakan perbaikan lazimnya dilakukan atas kebijakan manajemen puncak. Manajemen puncak dalam hal ini adalah kepala sekolah yang bertindak sebagai top manajer akan melakukan koordinasi dan penilaian terhadap kinerja bidang-bidang organisasi. Dari hasil penilaian internal dan eksternal kinerja yang telah dilaksanakan atau

diimplementasikan karyawan, maka dapat diketahui capaian yang telah dilaksanakan. Informasi penilaian dan capaian evaluasi tersebut, dapat dijadikan tolok ukur dan langkah strategis berikutnya untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Tahap evaluasi meliputi kegiatan mencermati strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi perusahaan haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan, pengukuran kinerja, dan pengambilan tindakan perbaikan.<sup>69</sup>

Melakukan monitoring dan perbandingan kinerja yang sudah dilakukan dan target yang dikehendaki menjadi tugas manajer semua level pada organisasi atau lembaga pendidikan. Informasi yang diperoleh akan dijadikan tindakan perbaikan dan sarana memecahkan masalah yang dihadapi organisasi. Evaluasi dan penilaian menjadi indikator terakhir pada proses manajemen strategi. Namun, evaluasi dan penilaian menjadi tolok ukur dan penilaian yang menunjukkan keberhasilan dan kegagalan implementasi manajemen strategi.

Kerangka kerja evaluasi strategi menurut Fred R. David dan Forest R. David terbagi menjadi tiga, yaitu: a) meninjau berdasarkan

---

<sup>69</sup> Ibid, 32.

strategi, b) mengukur kinerja organisasi, dan c) mengambil tindakan korektif.<sup>70</sup> Teori tersebut menunjukkan bahwa proses evaluasi strategi dimulai dengan melakukan peninjauan berdasarkan strategi. Dalam hal ini, dilakukan penelaahan prinsip berdasarkan strategi organisasi (*reviewing the underlying bases of an organizations strategy*) yang dapat dilakukan dengan melakukan revisi.

Selanjutnya proses evaluasi strategi dilakukan dengan mengukur kinerja organisasi. Proses pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya, menyelidiki deviasi dari rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara T. Hani Handoko mengadopsi model evaluasi PERT (*Program Evaluation and Review Technique*).<sup>71</sup> Teknik PERT pertama dikembangkan pada organisasi manajemen angkatan laut di Amerika Serikat pada tahun 1950-an. PERT merupakan metode analisis yang menekankan pada sistem *scheduling* dan pengawasan pada kegiatan yang berskala besar yang dijalankan berdasarkan urutan sesuai standar operasional tertentu, serta dibatasi oleh waktu. Waktu dan standar operasional menjadi tolok ukur dan pertimbangan yang penting pada pelaksanaan evaluasi model PERT.

---

<sup>70</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: Salemba Empat:2016), 289.

<sup>71</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2009), 401.

Komponen-komponen PERT ada tiga macam yaitu: *Pertama*, peristiwa (*event*) merupakan dasar atau tonggak fisik dan mental pada pelaksanaan program yang menjadi sebuah bukti dimulai dan berakhirnya sebuah kegiatan. *Kedua*, kegiatan adalah sebuah unsur yang terdiri dari seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan. Kegiatan pada sebuah organisasi atau lembaga pendidikan memerlukan dimensi waktu, sumber daya, dan ruang gerak dalam bidang tertentu. *Ketiga*, waktu kegiatan (*activity time*).

Waktu dalam kegiatan organisasi diklasifikasikan dalam tiga estimasi, yaitu:

- a. Waktu optimis, yaitu saat seluruh kegiatan dapat tercapai dengan lancar dan berkualitas tanpa ada kendala atau hambatan yang bersifat prinsip dan tidak adanya penundaan waktu.
- b. Waktu realistik, yaitu waktu yang terjadi pada sebuah kegiatan yang berjalan dengan normal. Ada penundaan, tetapi dapat ditoleransi dan bersifat tidak fatal.
- c. Waktu pesimis, yaitu saat terjadi sebuah kegiatan dan terjadi hambatan dan berakibat penundaan melebihi estimasi yang telah ditetapkan atau terdapat gangguan yang bersifat prinsip.<sup>72</sup>

Lebih jauh, Wirawan sebagaimana dikutip Ratih Nurhidayah, mengatakan evaluasi adalah tindakan mengumpulkan informasi kemudian dilakukan analisis, penilaian, pembandingan dengan indikator atau tolok ukurnya, dan hasil dari evaluasi tersebut dijadikan data untuk pengambilan keputusan.<sup>73</sup> Pernyataan yang sama juga disampaikan Arikunto yang menuliskan bahwa evaluasi merupakan serangkaian proses pengumpulan data atau informasi untuk dibandingkan dengan

---

<sup>72</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2009), 401-403.

<sup>73</sup> Ratih Hidayah, *Evaluasi Strategi* (Jurnal Berkala ilmu Perpustakaan dan Informasi Volume X 1 Nomor1, 2015).

kriteria, kemudian dapat ditarik sebuah simpulan untuk perbaikan organisasi atau lembaga pendidikan.<sup>74</sup>

Evaluasi secara sederhana dapat dimaknai sebagai proses penggalian informasi dari berbagai bidang dalam sebuah organisasi. Kinerja masing-masing bidang tersebut akan dinilai berdasarkan program yang telah ditetapkan. Cara atau langkah-langkah penilaiannya bisa dengan membandingkan proses yang telah dilakukan dengan target yang harus dicapai atau dilalui. Adapun tahapan evaluasi menurut Akdon meliputi: 1) evaluasi masukan (*input evaluation*), 2) evaluasi proses (*process evaluation*), 3) evaluasi keluaran (*output evaluation*), 4) evaluasi hasil (*outcome evaluation*), serta 5) evaluasi dampak (*impact evaluation*).<sup>75</sup>

Sondang P. Siagian memaparkan definisi tentang evaluasi yang meliputi tiga elemen penting yang tidak bisa dipisahkan, yaitu: pengawasan, evaluasi, dan umpan balik.<sup>76</sup> Evaluasi dalam penjelasannya dimaknai sebagai penilaian. Jadi, evaluasi dalam hal ini akan diuraikan dalam term penilaian. Lebih jelasnya, akan diuraikan secara rinci sebagai berikut.

*Pertama*, pengawasan pengamatan secara menyeluruh pada tahap pelaksanaan proses kegiatan operasional dalam rangka menjamin semua kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Proses pengawasan menekankan pada proses kegiatan sedang berlangsung.

---

<sup>74</sup> *Ibid*, 26.

<sup>75</sup> Akdon, *Strategic Management for Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 176.

<sup>76</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 257-271.

Dengan demikian, pengawasan adalah segala aktivitas pelaksanaan kegiatan sedang berlangsung, objek pengawasan terbatas pada rencana yang sudah ditetapkan, dan bersifat pencegahan atas kesalahan pelaksanaan yang tidak sesuai dengan standar operasional (*preventif*).<sup>77</sup>

Dari pernyataan di atas, evaluasi atau penilaian bersifat masa depan atau manfaat dan hasil penilaian akan membantu eksistensi dan peran organisasi di masa yang akan datang. Penilaian/evaluasi bersifat kritikal terhadap segala proses yang telah dilakukan organisasi. Penilaian/evaluasi memiliki penekanan yang berbeda dengan perencanaan secara preventif, sedangkan penilaian atau evaluasi menekankan pada tindakan korektif, proaktif dan konstruktif.<sup>78</sup>

Pentingnya evaluasi/penilaian, yaitu tujuan akhir dari sebuah organisasi menjadi barometer dan tolok ukur keberhasilannya dalam proses pelaksanaan kegiatan sesuai yang telah direncanakan. Sebagaimana banyak diketahui oleh pemerhati ilmu manajemen, tujuan akhir organisasi di antaranya orientasi masa depan, capaian yang idealistik, dan dinyatakan dalam bentuk bahasa yang masih abstrak. Dengan demikian, diperlukan misi yang jelas untuk dirumuskan dalam bentuk langkah-langkah strategis.

Tidak hanya langkah-langkah yang jelas dan terprogram, tetapi diperlukan target atau sasaran. Baik sasaran jangka panjang atau sasaran jangka pendek, bahkan sasaran menengah. Penilaian atau evaluasi yang

---

<sup>77</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 257.

<sup>78</sup> *Ibid* ..., 258.

bersifat idealistik ini harus dirinci dengan jelas agar memiliki nilai praktis. Kuantifikasi hasil penilaian merupakan konkretisasi hasil tindakan operasional.<sup>79</sup>

Dengan melakukan proses penahapan pada kurun waktu tertentu, maka sebagian proses evaluasi akan berakhir. Beberapa hasil dari tahapan akan menjadi sebuah objek penilaian. Instrumen dalam evaluasi atau penilaian bisa diambilkan dari instrumen pengawasan. Dengan mengambil instrumen pengawasan yang dijadikan instrumen penilaian evaluasi, maka yang membedakan adalah orientasi waktu, sasaran, dan manfaat. Berikut penjelasan perbedaan penekanan antara evaluasi dan pengawasan.

Orientasi waktu dalam pengawasan adalah sedang atau saat berlangsungnya proses kegiatan/pelaksanaan operasional, sedangkan orientasi waktu penilaian menekankan pada proses pencapaian tujuan. Orientasi sasaran pengawasan adalah kesesuaian antara perencanaan yang telah ditetapkan dengan tindakan operasional yang sedang dilakukan, sementara orientasi evaluasi atau penilaian meliputi seluruh faktor-faktor organisasional. Orientasi pemanfaatan hasil pengawasan digunakan untuk tindakan preventif atau pencegahan pada penyimpangan pelaksanaan operasional yang sedang atau saat berlangsung.

---

<sup>79</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 258.

Orientasi manfaat penilaian atau evaluasi lebih memantapkan sikap dan tindakan yang bersifat proaktif dalam proses peningkatan efisiensi dan efektivitas serta produktivitas kerja pada tahap berikutnya. Melalui penggunaan metode, instrumen, teknik, dan cara yang bervariasi, maka manajemen puncak akan menemukan hasil evaluasi atau penilaian sebagai berikut. *Pertama*, hasil yang dicapai melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya. *Kedua*, hasil yang dicapai sama dengan sebelumnya. *Ketiga*, hasil yang dicapai kurang dari target yang telah ditetapkan.

Jika hasil yang dicapai melebihi harapan atau target yang telah ditetapkan, maka sikap manajer puncak harus tetap waspada dan jangan cepat puas dengan capaian yang telah diraih. Sikap proaktif harus tetap didengarkan untuk menumbuhkan motivasi kesadaran personal bahwa keberhasilan dan kesuksesan yang telah diraih akan dijadikan modal dalam meningkatkan fungsi dan peran organisasi lembaga pendidikan/satuan kerja. Terutama kepada personel bagian kurikulum, sarpras, humas, keuangan, dan tingkat operasional agar diperoleh masa depan yang lebih baik. Logikanya, tingkat keberhasilan yang sudah dicapai sekarang dapat ditingkatkan di masa yang akan datang. Dapat dimaklumi, tidak ada titik jenuh dalam keberhasilan sebuah lembaga pendidikan atau organisasi. Hal yang ada adalah kerja-kerja dan kerja untuk menjadi yang terdepan.

Secara sederhana, dapat dimaknai dalam proses mencapai keberhasilan diperlukan penilaian/evaluasi terkait faktor-faktor organisasional yang mendukung dan menghambat pencapaian target dan sasaran. Faktor pendukung dalam proses keberhasilan dijadikan referensi bagi generasi berikutnya dan faktor penghambat akan dicari solusi dan pemecahan masalah untuk dijadikan pijakan di masa depan.

Beberapa faktor atau elemen dalam organisasi atau lembaga yang mendukung keberhasilan adalah a) sasaran yang tepat, b) didukung oleh dana dan sarana prasarana, c) *skill* dan kompetensi manajer mampu membaca peluang pasar/eksternal organisasi kepala sekolah yang memiliki wawasan yang luas dan *update* terhadap perkembangan teknologi, d) memiliki produk yang unggul dan diburu oleh pemakai dan kompetitor sulit melakukan persaingan, e) memiliki pengikut yang loyal, berdedikasi tinggi, kredibel, serta semangat dalam bekerja, belajar, semangat berkompetisi dengan kompetitor, f) iklim kerja yang kondusif antardivisi dalam organisasi atau lembaga pendidikan, g) strategi yang tepat dengan bidang operasional dan fungsional dan selaras dengan tujuan, misi, sasaran, baik jangka panjang, menengah, pendek, dan strategi induk organisasi. Hal yang perlu diwaspadai adalah tercapainya keberhasilan semu. Artinya target dan sasaran yang ditetapkan terlalu rendah sehingga tanpa upaya yang begitu kuat dan maksimal pun target akan terlampaui.

Hasil yang dicapai dalam temuan evaluasi atau penilaian sama dengan target atau harapan yang telah ditentukan. Dalam hal ini, manajemen puncak perlu melihat secara lebih detail dan menyeluruh terhadap bidang-bidang di organisasi. Alasannya, yaitu karena bidang tertentu mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan, tetapi bidang yang lainnya tidak mencapai target. Jika manajemen puncak melakukan penilaian atau evaluasi hanya pada satu bidang, maka hasilnya tidak tepat atau kurang maksimal. Oleh karena itu, evaluasi atau penilaian dilakukan secara menyeluruh terhadap bidang-bidang yang ada di dalam organisasi. Dengan kata lain, hal yang menjadi target evaluasi atau penilaian adalah kinerja seluruh satuan bidang operasional dalam dunia pendidikan, yaitu kinerja bagian /bidang kurikulum, sarpras, dan totalitas keseluruhan kinerja untuk dibandingkan dengan target sudah tercapai atau tidak.

Penekanan manajemen puncak adalah pada dua faktor utama, yaitu faktor yang mendukung terhadap keberhasilan kinerja organisasi dan faktor penghambat dalam pencapaian sasaran atau terget organisasi. Manajer puncak/kepala sekolah dalam keadaan ini harus peka dan bersifat objektif terhadap pencapaian target organisasi/lembaga pendidikan. Manajemen puncak atau kepala sekolah harus memberikan dukungan/terobosan tentang pendanaan, sarana dan prasarana, memberikan solusi terbaik terhadap berbagai masalah yang dihadapi, dorongan, dan motivasi, pada pelaksanaan operasional kegiatan. Iklim

yang perlu dihembuskan terhadap organisasi yang memiliki keadaan demikian pencapaian target sama dengan harapan yang telah ditetapkan. Anggota organisasi tidak boleh memiliki paradigma minimalis, yaitu puas dengan pencapaian yang minimal dalam mengemban tugasnya.

Hasil evaluasi atau penilaian tidak sesuai dengan target atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika menghadapi keadaan demikian, manajemen puncak harus bersikap lebih dewasa dan rasional. Perasaan kecewa dan tidak puas pasti akan menyelimuti perasaan manajer puncak pada saat itu. Namun dalam keadaan demikian, manajemen puncak tidak serta-merta membuat sebuah pernyataan dengan menuding kepada pelaksana operasional kegiatan dengan tidak cakap, tidak loyal, tidak terampil, kinerja rendah, dan lain-lain. Tindakan yang perlu dilakukan adalah melihat dengan logis dan rasional faktor yang membuat kegagalan atau kendala dalam mencapai target sasaran organisasi. Faktor-faktor yang bisa ditinjau kembali di antaranya adalah pendanaan, sarana dan prasarana, target yang terlalu tinggi atau tidak realistis, imbalan yang tidak sesuai, jenjang karier yang tidak jelas, dan jaminan kesehatan karyawan yang tidak diperhatikan. Selain itu, tidak menutup kemungkinan ada beberapa pelaksana yang memiliki perilaku negatif dalam pelaksanaan kinerja.

Sondang P. Siagian membagi sasaran proses evaluasi dan penilaian dalam beberapa objek, berikut pembagian dan penjelasannya:

80

1) Tujuan sebagai sasaran penilaian atau evaluasi.

Tujuan dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan merupakan pernyataan umum terkait hal-hal yang ingin dicapai di masa depan. Penetapan tujuan organisasi atau lembaga pendidikan biasanya berdasarkan filosofi para pendiri dan kelompok yang memiliki kepentingan terhadap organisasi. Tujuan dalam sebuah organisasi biasanya bersifat idealistik. Ada beberapa kemungkinan dalam proses penilaian atau evaluasi terhadap tujuan organisasi.

*Pertama*, tidak melakukan perubahan yang terlalu berarti. Misalnya, tidak perlu melakukan perubahan terhadap tujuan organisasi yang memiliki frekuensi perubahan cukup tinggi. *Kedua*, melakukan perubahan terhadap tujuan organisasi secara total. Ada beberapa faktor yang menjadi latar belakang harus dilakukan peninjauan kembali dan perubahan secara penuh. Faktor-faktor tersebut meliputi faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi atau lembaga pendidikan. Dengan demikian, dapat dimaknai tujuan organisasi sebagai objek penilaian dan evaluasi hasilnya berupa keputusan

---

<sup>80</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 264-271.

mempertahankan tujuan yang sudah ada atau melakukan perubahan secara total. Alternatif pilihan yang diputuskan oleh manajer puncak dalam hal ini kepala sekolah harus memperhatikan berbagai risiko yang akan dihadapi organisasi di masa depan.<sup>81</sup>

2) Misi organisasi atau lembaga pendidikan.

Misi merupakan serangkaian tugas pokok lembaga yang harus diimplementasikan dengan baik sebagai pondasi langkah pertama, untuk mencapai tujuan. Tugas manajemen puncak adalah mencari alternatif strategi dalam mencapai misi lembaga melalui berbagai langkah operasional yang disusun secara rinci.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun langkah-langkah adalah sebagai berikut. *Pertama*, faktor eksternal organisasi atau lembaga pendidikan. Faktor eksternal ini diklasifikasikan dalam dua kelompok. Kelompok pertama, yaitu lingkungan eksternal jauh meliputi faktor sosial, ekonomi, politik, budaya, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bersifat baru. Kelompok kedua, yaitu situasi lingkungan eksternal dekat di antaranya perkembangan organisasi atau lembaga pendidikan bergerak. Faktor yang menjadi perhatiannya adalah pengguna lembaga pendidikan, yaitu pemasok, peserta didik, wali murid, sikap, tindakan, kompetitor,

---

<sup>81</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 264.

situasi pasar, minat konsumen/*user*, perilaku dan pengguna lembaga pendidikan layanan jasa atau produk, serta nilai manfaat bagi para pengguna lulusan.

*Kedua*, faktor internal. Dalam penetapan misi, faktor internal organisasi yaitu kekuatan dan kelemahan juga perlu diperhatikan, dengan tujuan agar nilai efektif dan efisien dapat terlaksana dalam proses pencapaiannya. Situasi yang perlu diperhatikan dalam penetapan misi organisasi adalah harapan, tuntutan, sikap, perilaku berbagai pihak yang memiliki andil dalam organisasi yaitu donatur (dalam dunia bisnis disebut penanam saham), waka bidang kurikulum, kesiswaan, humas, sarpras, serta tenaga pendidik dan kependidikan. Semuanya menjadi objek sasaran penilaian yang bermuara pada keputusan kebijakan manajemen puncak dengan hasil; a) mempertahankan misi yang telah ditetapkan, b) melakukan modifikasi terhadap misi organisasi, serta c) perombakan misi dan menggantinya dengan yang baru.<sup>82</sup>

### 3) Sasaran jangka panjang sebagai objek penilaian.

Sasaran jangka panjang adalah rangkaian dan rincian misi pada sebuah organisasi dan berbagai faktor organisasional, yaitu anggaran/alokasi dana, modal kerja, sarana dan prasarana, pembagian *job description* dan sumber daya manusia, standar

---

<sup>82</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 265.

mutu lembaga, serta tolok ukur atau evaluasi secara menyeluruh terhadap bidang-bidang di dalam organisasi.<sup>83</sup>

Berbagai faktor organisasional di atas menjadi objek evaluasi/penilaian sasaran jangka panjang. Hasil evaluasi atau penilaian sasaran jangka panjang adalah jika seluruh bidang organisasional menjadi faktor pendukung tercapainya sasaran jangka panjang, maka sasaran jangka panjang dapat dipertahankan. Namun, apabila faktor organisasional tersebut tidak mendukung atau malah menjadi faktor penghambat tercapaiannya sasaran jangka panjang, maka langkah alternatif manajemen puncak adalah melakukan perumusan ulang terhadap sasaran jangka panjang dan transformasi terhadap faktor-faktor organisasional.

#### 4) Strategi induk sebagai objek penilaian.

Strategi induk, yaitu sumber berbagai strategi yang terdapat dalam organisasi. Strategi induk memiliki peran yang kuat. Oleh karena itu, strategi induk selalu mendapatkan penekanan yang kuat dari manajemen puncak organisasi. Perumusan strategi induk memperhatikan faktor internal dan eksternal organisasi dengan tingkat akurasi yang maksimal. Akan tetapi karena keterbatasan manusia dalam melakukan perumusan dan analisis lingkungan, tidak menutup

---

<sup>83</sup> *Ibid*,... hlm. 265.

kemungkinan pada tahap pelaksanaan strategi induk mengalami kendala dan tantangan.<sup>84</sup>

Situasi dan keadaan demikianlah yang menyebabkan dan mengharuskan strategi induk dijadikan objek sasaran evaluasi dan penilaian. Hasil dari evaluasi dan penilaian terhadap strategi induk akan berguna dalam kinerja organisasi di masa depan/masukan yang bermanfaat untuk bertindak di masa depan. Sebagai contoh, jenis kegiatan yang harus terus dikembangkan dan dipertahankan dalam lembaga pendidikan, satuan bidang mana yang hanya bisa dimanfaatkan dalam kurun waktu tertentu, serta kegiatan bidang tersebut dapat memberikan informasi dan penilaian terkait langkah-langkah organisasi di masa depan. Semua bidang tersebut dapat diarahkan dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi untuk bertindak dan bekerja secara efektif, serta efisien dan mampu memberikan inovasi-inovasi yang produktif terhadap organisasi atau lembaga pendidikan.

5) Struktur organisasi sebagai objek penilaian.

Sudah menjadi rahasia umum, pemilihan dan perancangan struktur yang tepat akan membantu dan mendukung keberhasilan organisasi mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Karakter organisasi yang baik

---

<sup>84</sup> *Ibid*, hlm. 266.

adalah organisasi dipandang sebagai sebuah wahana yang saling berinteraksi, berhubungan, membentuk sebuah jalinan kerja sama antarsatuan kerja di dalamnya. Oleh karena itu, menjadi sangat penting bila memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi dipilihnya suatu struktur tertentu seperti strategi induk organisasi, cakupan organisasi, besaran organisasi, tugas pokok organisasi, teknologi yang digunakan, keinginan lingkungan, dan pengaruh kekuatan dalam organisasi.<sup>85</sup>

Dari uraian di atas, maka tipe, model, dan struktur organisasi dapat dijadikan sebagai objek dan sasaran penilaian dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut, yaitu: a) keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai target dan sasaran karena menggunakan struktur yang tepat dan b) lembaga pendidikan tidak berhasil mencapai target dan sasaran karena tidak tepat memilih tipe struktur yang digunakannya. Dengan demikian, pemangku puncak dapat mengambil kebijakan dari hasil evaluasi dan penilaian struktur organisasi atau mempertahankan struktur yang sudah ada atau melakukan transformasi perombakan mengganti dengan model tipe baru. Dalam hal ini, ditawarkan struktur birokratis dan piramidal diganti dengan struktur yang organik dan datar.

---

<sup>85</sup> *Ibid*, hlm. 266.

6) Komposisi manajerial sebagai objek penilaian.

Ada sebuah ungkapan *the righ man the righ place*. Salah satu tanda menempatkan orang yang tepat pada tempatnya adalah seseorang yang menduduki jabatannya sebagai manajer harus bisa menjadi solusi terhadap permasalahan yang dihadapi organisasi, bukan malah sebaliknya. Kelompok manajerial memiliki peran yang penting dalam menentukan keberhasilan mencapai sasaran organisasi. Tidak hanya itu saja, kelompok manajerial juga membantu dalam hal implementasi strategi baik strategi induk, strategi dasar, strategi fungsional, dan strategi manajemen operasional.<sup>86</sup>

Peran dan fungsi manajer dalam mendukung keberhasilan organisasi mencapai target dan sasarannya didukung oleh berbagai kompetensi di antaranya adalah a) visi yang jelas terkait masa depan yang ingin dicapai, b) memiliki wawasan yang luas, c) *skill* yang tinggi, d) *update* terhadap kemajuan teknologi, e) mampu bekerja secara kelompok dengan baik, f) jiwa *interpreunership*, g) *leadership*, h) cakap dan proaktif, i) berani mengambil risiko berdasarkan perhitungan yang matang, dan j) komitmen.<sup>87</sup>

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kelompok manajerial merupakan target evaluasi dan penilaian.

---

<sup>86</sup> *Ibid*, hlm. 267.

<sup>87</sup> *Ibid*, hlm. 268.

Model penilaian dapat dilakukan dengan penilaian sendiri (*self-assessment*) atau memilih jasa konsultan yang memiliki kompetensi di bidangnya/profesional terkait penilaian kerja kelompok. Hasil evaluasi dan penilaian akan mempertahankan komposisi manajerial yang sudah ada atau mengganti sebagian anggota kelompok manajemen. Bahkan, bisa sampai pada tindakan yang fundamental berupa mengganti seluruh manajer yang sudah ada. Para pemegang kebijakan, dalam hal ini komite yayasan lembaga pendidikan, harus mempertimbangkan dengan matang terkait dampak dan manfaat yang akan timbul.

7) Penilaian proses dan gaya manajerial.

Poin utama evaluasi atau penilaian proses dan gaya manajerial adalah tipe model manajer dalam mengelola organisasi atau lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Dari gaya memimpin tersebut, akan dapat diketahui efektif dan tidaknya jalannya proses organisasi dalam mencapai tujuan.<sup>88</sup>

Berdasarkan teori kepemimpinan yang ada selama ini, gaya atau model kepemimpinan yang efektif dalam mengelola organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan situasional atau. Artinya, seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang cerdas dalam membaca situasi dan tantangan yang sedang dihadapi organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin

---

<sup>88</sup> *Ibid*, 268.

tersebut bisa memberikan kebijakan yang tepat antara orientasi manusia dan juga orientasi tugas. Sudah menjadi sesuatu yang dapat umum ketika organisasi dalam keadaan yang terdesak, mendesak, genting, dan krisis orientasi tugas lebih diutamakan daripada orientasi manusia. Sebaliknya apabila organisasi/lembaga pendidikan dalam keadaan normal, stabil, iklim organisasi dalam keadaan positif, maka orientasi manusia lebih diutamakan daripada orientasi tugas.

Dalam hal ini, bukan berarti terjadi dikotomi gaya kepemimpinan. Akan tetapi, pendekatan orientasi tugas dan orientasi manusia harus ada dalam praktik kepemimpinan. Hanya saja yang menjadi titik tekan atau aksentuasinya yang berbeda. Kemampuan manajerial dalam mengelola organisasi atau lembaganya itu yang dijadikan objek evaluasi atau penilaian, Objeknya berupa keahlian atau *skill* manajerial dalam mencari keseimbangan antara orientasi tugas dan orientasi manusia. Hasilnya dapat berupa perlunya perubahan cara pandang atau persepsi manajer dalam memimpin organisasi/lembaganya, pengembangan eksekutif, atau pengembangan pada bidang-bidang lainnya.

#### 8) Pengambilan keputusan objek sasaran evaluasi atau penilaian.

Pengambilan keputusan berkaitan dengan tugas manajerial sebagai pucuk pimpinan dalam sebuah organisasi

ataupun lembaga lainnya. Sebagaimana dijelaskan diatas, gaya kepemimpinan yang tepat untuk saat ini adalah situasional. Perwujudan gaya tersebut yang mudah diamati adalah pada saat proses pengambilan keputusan.

Hal-hal yang mempengaruhi pengambilan keputusan di antaranya adalah situasi dan tantangan yang dihadapi organisasi, keadaan organisasi, sifat lingkungan organisasi (lingkungan internal dan lingkungan eksternal), bergejelok atau stabilnya organisasi, kematangan dan sikap dewasa para karyawan, filosofi yang dipegang organisasi tentang kekayaan kekaryaan, kualitas hidup kekaryaan dan pemberdayaan para anggota organisasi, serta gaya, model, tipe dan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.

Gaya pengambilan keputusan dapat bersifat yaitu:

- 1) memberikan informasi keputusan yang telah diambil oleh pihak manajemen secara mandiri sehingga para bawahan tinggal melaksanakan.
- 2) menjual keputusan kepada bawahan dengan tujuan agar tidak terjadi penolakan dan hambatan pelaksanaan program.
- 3) menginformasikan terlebih dahulu akan ada keputusan untuk dilaksanakan, harapannya para pelaksana lebih siap secara mental dan psikis.
- 4) melakukan konsultasi terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan.
- 5) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- 6) mendelegasikan pengambilan keputusan kepada para bawahan.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> *Ibid*, hlm.269-270.

Aksentuasi dan sorotan pada evaluasi dan penilaian pengambilan keputusan adalah kemampuan manajer dalam menerapkan gaya/pendekatan secara tepat pada saat proses pengambilan keputusan.

9) Sasaran berbagai bidang fungsional.

Pelaksanaan berbagai kegiatan di bidang fungsional menjadi objek sasaran penilaian yang meliputi: proses pelaksanaan belajar dan mengajar dilaksanakan di dalam dan di luar kelas, promosi lembaga, daya serap masyarakat pengguna pendidikan, keuangan, serta sarana prasarana. Dalam bidang kegiatan belajar mengajar perlu dinilai kemampuan menghasilkan produk atau *output* yang berkualitas. Tidak hanya mutu dan kualitas, tetapi efisiensi proses produktivitasnya.

Selain itu, di bidang promosi dan pemasaran perlu dinilai ketercapaian target yang ditetapkan. Di samping itu, peningkatan volume pemakai layanan jasa lembaga, kepuasan pelanggan terhadap layanan jasa, dan kemampuan, loyalitas pengguna lembaga pendidikan.

Dalam bidang keuangan terdapat banyak faktor yang menjadi objek penilaian, di antaranya; kemampuan menarik donatur, jumlah dan sumber penerimaan, keuntungan, deviden (pembagian imbalan yang sesuai), bentuk dan jenis-jenis pengeluaran, arus kas dan lainnya. Dalam hal ini, informasi yang

diperoleh adalah kondisi atau keadaan organisasi atau lembaga pendidikan dalam keadaan cair atau tidak. Kedepannya, akan diberi arahan terkait langkah-langkah yang harus diambil organisasi di masa depan. Harapannya organisasi memiliki ketangguhan dalam keuangan.

Adapun evaluasi dalam bidang logistik mencakup; a) proses pengadaan barang, b), teknik-teknik penyimpanan, c) sistem distribusi, d) efisiensi pemanfaatan logistik, e) pemeliharaan, serta f) sistem penghapusan sarana dan prasarana kerja yang sudah habis manfaatnya.<sup>90</sup>

#### 10) Penilaian strategi manajemen operasional.

Untuk mengetahui dan mengukur tingkat keberhasilan berbagai faktor organisasional, dapat diketahui pada saat berbagai faktor tersebut dioperasionalkan. Efisien atau tidaknya organisasi terlihat pada saat penyelenggaraan kegiatan operasional dan efektivitas organisasi diukur. Produktivitas organisasi dan seluruh elemen yang mendukungnya akan tampak pada operasionalisasi strategi induk, strategi dasar, dan strategi fungsional. Oleh karena itu agar mendapatkan informasi yang objektif dan utuh, diperlukan evaluasi dan penilaian strategi manajemen operasional.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> *Ibid*, hlm. 270.

<sup>91</sup> *Ibid*, hlm. 270-271.

Organisasi atau lembaga yang siap mempertahankan eksistensi serta mampu tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang adalah organisasi/lembaga pendidikan yang mampu menyingkirkan berbagai ancaman, masalah harus diselesaikan, tuntutan lingkungan internal dan eksternal harus dipenuhi, serta bisa memanfaatkan peluang, kelompok manajemen dalam organisasi berani melakukan penilaian. Alasannya, yaitu hanya melalui fungsi manajerial informasi penting terkait masa depan organisasi akan diperoleh. Pada akhirnya, hal tersebut akan membantu penyusunan langkah-langkah peningkatan kinerja organisasi di masa depan.

Pembuatan sistem umpan balik bagi manajemen puncak tidak menekankan pada pengawasan dan penilaian. Umpan balik berfungsi meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi atau lembaga pendidikan di masa depan.

Semua aktivitas dan kegiatan dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan merupakan informasi penting yang diperlukan sebagai bahan umpan balik. Pihak yang paling bertanggung jawab terkait penciptaan umpan balik adalah manajer puncak. Sistem umpan balik yang diciptakan harus memiliki kaidah-kaidah informasi yang bersifat aktual, faktual, mutakhir, utuh, dan kredibel.

Sistem umpan balik akan memiliki peran yang maksimal dalam peningkatan keberhasilan dan eksistensi organisasi di masa depan apabila informasi yang didapat digunakan oleh semua elemen yang berkepentingan dalam organisasi. Berbagai elemen dalam organisasi itu meliputi *eksternal stakeholder* dan *internal stakeholder* dengan kapasitas dan jenis pemanfaatan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

b. Proses Evaluasi strategi

Evaluasi strategi perlu untuk segala jenis dan ukuran organisasi atau lembaga. Evaluasi strategi seharusnya merangsang sikap kritis terhadap ekspektasi dan asumsi yang ada, memicu pengkajian ulang atas tujuan dan nilai-nilai, serta merangsang kreativitas untuk menghasilkan alternatif dan merumuskan kriteria evaluasi.

Tanpa memperdulikan ukuran suatu lembaga atau organisasi, mengelola dengan berkeliling atau yang lebih umum dikenal dengan *management by wandering around*, hingga pada tahap tertentu, penting bagi evaluasi strategi yang efektif. Aktivitas evaluasi strategi harus dijalankan secara berkelanjutan, alih-alih pada akhir suatu periode waktu atau hanya setelah persoalan muncul. Menunggu sampai akhir tahun misalnya, bisa membuat usaha evaluasi sia-sia.

Mengevaluasi strategi secara berkelanjutan alih-alih berkala atau ber-periodik memungkinkan penolakan ukuran kemajuan dan pemantauan yang lebih efektif. Beberapa strategi biasanya

membutuhkan waktu yang lama hingga bertahun-tahun untuk dapat diterapkan sehingga hasil yang diharapkan mungkin tidak tampak cepat. Strategi yang berhasil memadukan kesabaran dengan kesediaan untuk dengan cepat mengambil tindakan korektif bilamana dirasa perlu. Selalu ada waktu ketika tindakan korektif dibutuhkan dalam suatu organisasi.

Para manajer dan karyawan, dalam hal ini para dosen dan rektorat serta BSDM harus terus-menerus menyadari kemajuan yang telah dibuat dalam upaya meraih tujuan lembaga atau organisasi. Ketika factor-faktor keberhasilan utama berubah, para anggota organisasi atau lembaga perlu dilibatkan dalam menentukan tindakan korektif yang tepat. Jika asumsi dan ekspektasi membelok jauh dari perkiraan, maka lembaga atau organisasi perlu memperbaharui aktivitas perumusan strateginya, mungkin lebih awal dari yang direncanakan. Dalam evaluasi strategi, seperti perumusan strategi dan perumusan strategi, oranglah yang membuat perbedaan. Melalui keterlibatan dalam poses evaluasi strategi, pihak manajerial dan para dosen berkomitmen untuk terus mendorong lembaga atau organisasi untuk maju meraih tujuan yang diidam idamkan.

## **5. Manajemen Pengembangan Karir Sumber Daya manusia**

### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Karir adalah jalur umum yang dipilih seseorang untuk diikuti sepanjang kehidupan kerjanya. Dulu, sebuah karir adalah urutan posisi-

posisi terkait pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang masa hidupnya, meskipun tidak selalu pada perusahaan yang sama, namun, dewasa ini hanya sedikit pekerjaan yang relatif tetap.<sup>92</sup> Greenhaus dalam Kaswan menyatakan tentang karir, bahwa karir adalah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya: posisi pekerjaan, kewajiban pekerjaan, keputusan dan interpretasi subjektif mengenai peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan) dan aktivitas sepanjang rentang masa hidup seseorang.<sup>93</sup>

Bila melihat definisi karir di atas, maka titik fokusnya masih sekitar sebuah pekerjaan yang membentuk garis di mana seseorang memulai pekerjaannya hingga akhir pekerjaan. Selanjutnya, karir dapat ditinjau dari dua prespektif yang berbeda. Dari satu prespektif, karir merupakan serangkaian posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, ini merupakan karir obyektif. Dari sudut pandang subyektif, karir terdiri atas perasaan kemana yang harus dituju seseorang dalam kehidupan kerjanya, seperti sikap, nilai, dan harapan seseorang.

Kedua sudut pandang tersebut berfokus pada individu dan berasumsi bahwa orang memiliki kendali atas nasibnya dan mereka dapat memanfaatkan kesempatan untuk memaksimalkan kesuksesan dan kepuasan yang berasal dari karir, selanjutnya, mereka beranggapan bahwa aktivitas sumber daya manusia seharusnya mengenali tahapan karir dan

---

<sup>92</sup> R. Wayne Mondy, *Human Resource Management*, Tenth Edition, alih bahasa Bayu Airlangga, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008), hlm. 243.

<sup>93</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organiasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012). hlm. 118.

membantu karyawan dengan tugas-tugas perkembangan yang dihadapi oleh mereka pada setiap tahapanya. Perencanaan karir amat penting karena konsekuensi kesuksesan atau kegagalan karir terkait erat dengan konsep diri, identitas, dan kepuasan seseorang dalam karir dan kehidupan.<sup>94</sup>

Perspektif di atas seakan memberikan gambaran bahwa karir haruslah sesuai dengan kemampuan individu, di mana organisasi akan menyediakan informasi dan pekerjaan, selain itu, organisasi juga bertugas untuk mengembangkan karir para karyawannya dengan program pengembangan karir.

Menurut Mondy pengembangan karier atau *career development* meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Selanjutnya ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
- 2) Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Skill yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dengan skill yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.

---

<sup>94</sup> ibid, 118.

- 3) Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki skill yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
- 4) waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi atau dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.<sup>95</sup>

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*)<sup>96</sup>. Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya

---

<sup>95</sup> R. Wayne Mondy, *Human Resource ...*, hlm. 362- 376.

<sup>96</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1*. (Yogyakarta: STIE YKPN, 2012), hlm. 504.



menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir.

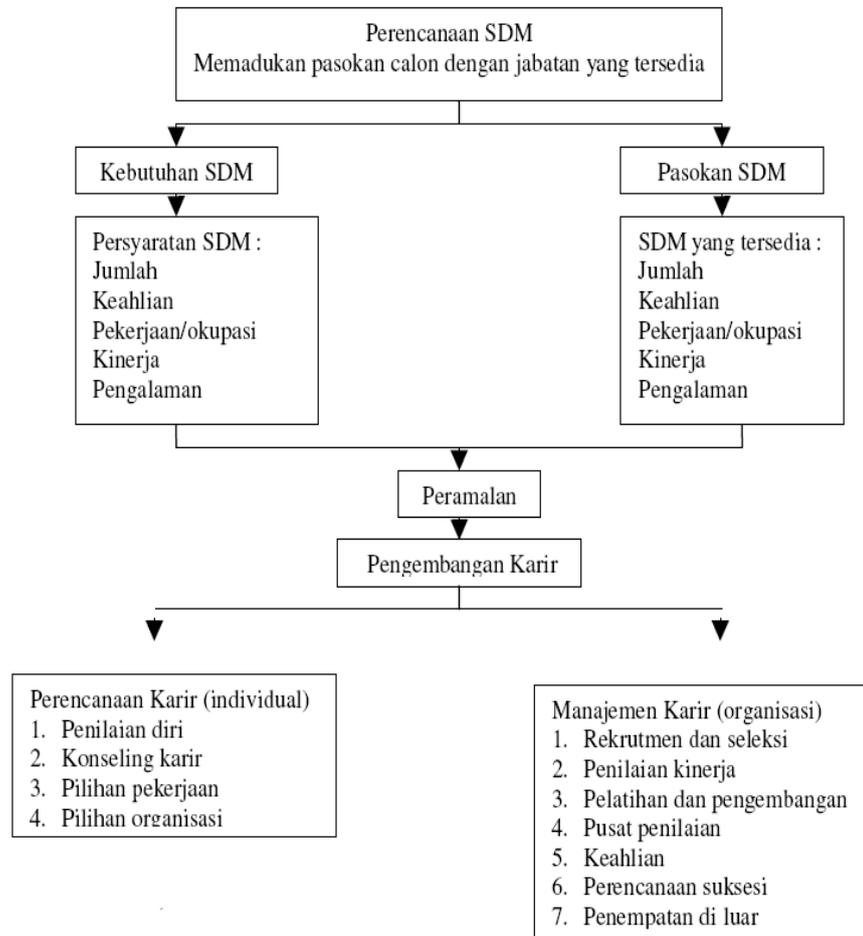
Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karir organisasi. Pendapat lain yang signifikan dengan teori pengembangan karir di atas menyebutkan bahwa pengembangan karir pada dasarnya meliputi dua proses utama, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir.<sup>99</sup>

Perencanaan karir terfokus pada individu/pegawai, sedangkan manajemen karir terfokus pada organisasi. Manfaat perencanaan karir bagi pegawai adalah setiap individu/pegawai dapat memahami dan mengidentifikasi tujuan karir yang diinginkan. Sementara itu, manfaat bagi organisasi adalah dapat mengkomunikasikan peluang karir pada para karyawan dan memperoleh kesesuaian yang lebih baik antara aspirasi karyawan dengan peluang organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas maka terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karir, seperti terlihat pada bagan berikut ini :

---

<sup>99</sup> J. Irianto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Surabaya : Insan Cendekia, 2001), 92.



Bagan 2.3 Manajemen Karir dan hubungannya dengan perencanaan sumber daya manusia<sup>100</sup>

Berdasarkan bagan di atas perencanaan karir lebih ditekankan pada individu, yang meliputi : penilaian diri, konseling karir, pilihan pekerjaan, dan pilihan organisasi, sedangkan manajemen karir lebih ditekankan pada kepentingan organisasi, yaitu : rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, pusat penilaian, keahlian, perencanaan suksesi, dan penempatan di luar.

<sup>100</sup> ibid, hlm. 95.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan suatu keniscayaan bagi perjalanan pekerjaan seseorang dalam sebuah organisasi. Sebab, hampir semua insan ingin kariernya berkembang, ingin mengalami peningkatan dan merasakan kemajuan dengan kondisi yang lebih baik dalam karirnya. Sebaliknya, hampir tidak ada insan yang ingin mengalami kemunduran dari karir terbaiknya apalagi kalau sampai terhenti. Pengembangan karir atau *career development* adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.<sup>101</sup>

Dalam hal ini, peningkatan status dapat berupa jabatan atau berupa golongan kepangkatan, mulai dari yang paling bawah atau posisi saat sekarang sampai pada posisi yang paling tinggi. Adapun, pengembangan karir seseorang sangat dipengaruhi oleh factor-faktor berikut:

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja atau *job performance* merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya, maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan

---

<sup>101</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya.....*, hlm. 141.

melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja dibawah standar, maka dengan mengabaikan upaya-upaya kearah pengembangan karirpun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat tercapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.<sup>102</sup>

## 2) Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.<sup>103</sup>

## 3) Jaringan Kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.<sup>104</sup>

## 4) Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi dikalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional, dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus

---

<sup>102</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, (Bandung: Rajagrafindo Persada, 2013), hlm. 278.

<sup>103</sup> *Ibid*, hlm. 278.

<sup>104</sup> *Ibid*, hlm. 278

mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, serta melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.<sup>105</sup>

5) Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.<sup>106</sup>

6) Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.<sup>107</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti lebih banyak menggunakan factor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir milik Rivai, dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah sebuah lembaga atau perusahaan telah menciptakan kondisi yang menunjang upaya-upaya individu untuk mewujudkan perencanaan karirnya, dimana

---

<sup>105</sup> *Ibid*, hlm. 278.

<sup>106</sup> *Ibid*, hlm. 279.

<sup>107</sup> *Ibid*, hlm. 279.

didalamnya juga mencakup upaya organisasi atau lembaga yang bersangkutan untuk menciptakan kesadaran pegawai akan pentingnya mengetahui sasaran karir serta langkah-langkah yang perlu diketahui oleh individu karyawan untuk mencapai sasaran karir tersebut.

Adapun aspek yang dinilai dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- 1) Kesempatan untuk mencapai suatu berharga, parameter yang diukur adalah promosi jabatan, adil dalam berkarir dan mendapatkan informasi peluang promosi.
- 2) Kesempatan untuk mencapai hal baru. Parameter yang diukur adalah kesempatan mengembangkan pengetahuan, inovasi dan kreatifitas.
- 3) Kesempatan untuk membuat pegawai merasa senang. Parameter yang digunakan adalah kesempatan memilih pekerjaan sesuai dengan kesenangan dan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan cara masing-masing.
- 4) Kesempatan untuk mengembangkan kecapakan dan kemampuan. Parameternya adalah kesempatan mengikuti diklat, seminar secara adil dan merata.<sup>108</sup>

#### c. Tujuan Pengembangan Karir

Dunia pendidikan formal dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Suatu lembaga pendidikan formal, baik negeri maupun

---

<sup>108</sup> Saksono, *Pengembangan Karier dan Staf*, (Yogyakarta: Balai Pustaka,2003), hlm. 45.

swasta, tanpa didukung sumber daya insane, dalam hal ini bisa berupa perangkat lembaga, mulai dari kepala sekolah/rector/dekan sampai ke para guru/dosen harus berkesesuaian, baik dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya. Karena lembaga pendidikan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan lembaganya dimasa yang akan datang jika hanya berjalan sendiri-sendiri. Oleh karena itu, diperlukan adanya langkah-langkah guna menjamin bahwa tersedianya guru dan dosen yang tepat untuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Perencanaan sumber daya manusia atau *Human Resource Planning* merupakan proses dalam menentukan pergerakan guru dan dosen dalam lembaga atau instansi dari posisi yang diinginkan dimasa depan, sedangkan sumber daya insane adalah seperangkat proses-proses dan aktifitas yang dilakukan bersama oleh pimpinan tertinggi dari sumber daya insane dan para staf pendidik untuk menyelesaikan masalah lembaga atau instansi yang terkait dengan guru dan dosen.

Tujuan dan integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi *demand* dari para dosen yang muncul dari perencanaan strategic dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program sumber daya insane. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya insane terkait tenaga pendidikan atau dosen harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan lembaga/institusi/instansi

dapat tercapai. Strategi lembaga/institusi/instansi dimasa yang akan datang yang dipengaruhi perubahan kondisi lingkungan menuntut pimpinan untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan isu-isu penting dan mendukung rencana lembaga atau instansi dimasa depan.

Keselarasan antara lembaga/instansi dan perencanaan sumber daya insane dapat membangun perencanaan lembaga yang pada akhirnya menentukan kebutuhan akan dosen. Beberapa factor eksternal yang mempengaruhi aktifitas lembaga dan perencanaan sumber daya insane antara lain globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan perubahan komposisi angkatan kerja. Perubahan karakteristik angkatan kerjayang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan sumber daya insane, dalam hal ini diartikan sebagai dosen, semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas dosen membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan karir sumber daya insane.

Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara mengemukakan bahwa tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Lembaga atau perusahaan merencanakan karir pegawainya dengan meningkatkan kesejahteraan pegawainya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.  
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan lembaga.  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaan ataupun lembaga.
- 5) Membuktikan tanggung jawab social.

- Pengembangan karir adalah suatu cara untuk menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program lembaga.  
Pengembangan karir membantu program-program lainnya agar tujuan lembaga tercapai.
  - 7) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.  
Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
  - 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.  
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
  - 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.  
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
  - 10) Menggiatkan suatu pemikiran dalam jangka waktu yang panjang.  
Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.<sup>109</sup>

Pengembangan karir karyawan, dalam hal ini para dosen, bukan merupakan tanggung jawab mereka saja, tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi dimana para pegawai itu bekerja. Untuk melakukan pengembangan karir pegawai disebuah instansi, selain membuat perencanaan karir pegawai, manajemen karir juga harus diperhatikan oleh organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Untuk itu, keterlibatan suatu organisasi dalam pengembangan karir pegawai adalah suatu keharusan.<sup>110</sup>

Adapun dukungan atau keterlibatan organisasi atau lembaga terhadap pengembangan karir karyawannya dapat berupa:

---

<sup>109</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 77.

<sup>110</sup> Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Yogyakarta: ANDI, 2008), hlm. 136.

1) Pendidikan karir

Para pekerja atau karyawan harus menyadari dan memahami bahwa pendidikan merupakan hal yang penting yang dapat memacu karirnya. Bentuk pendidikan dapat berupa seminar, *workshop*, lokakarya, pelatihan, dan lain sebagainya.

2) Data informasi tentang jenjang karir pada organisasi

Data informasi yang digunakan seperti uraian jabatan, persyaratan jabatan dan standar kerja sehingga karyawan dapat merumuskan rencana karir yang dijalankan melalui karir dalam organisasi.

3) Bimbingan karir

Upaya bimbingan karir menentukan karir yang paling tepat bagi karyawan melalui penyadaran minat dan kemampuan untuk memilih jalur karir yang tepat.<sup>111</sup>

d. Prinsip-prinsip dalam Pengembangan Karir

Menurut Mondy, pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan.<sup>112</sup> Lebih lanjut Mondy yang dikutip Wahiburahman menjelaskan beberapa prinsip dalam pengembangan karir antara lain :<sup>113</sup>

- 1) Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu

---

<sup>111</sup> *Ibid*, 137.

<sup>112</sup> R. Wayne Mondy, *Human Resource ...*, hlm. 371.

<sup>113</sup> Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Kudus: Nora Media Enterprise, 2011), hlm. 81.

tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.

- 2) Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
- 3) Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
- 4) Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

e. Manfaat pengembangan karir bagi sumber daya manusia

Dengan pengembangan sumber daya manusia yang ada, diharapkan dapat memberikan manfaat, baik bagi lembaga/instansi/institusi maupun bagi dosen ataupun tenaga pendidikan yang ada. Adapun manfaat pengembangan karir tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi dosen dan tenaga pendidikan
  - a) Meningkatkan kualitas dosen dan pendidik, juga memperbaiki kinerjanya karena mereka pasti akan menyadari kemampuan, kekuatan dan kelemahannya masing-masing;

- b) Menyadarkan para dosen dan tenaga pendidikan akan kebutuhan, nilai serta tujuan yang diinginkan dalam organisasinya;
  - c) Melalui pola karir yang jelas, para dosen dan tenaga pendidikan berpeluang mewujudkan karir sesuai dengan kemampuannya;
  - d) Karir akan meningkatkan harga diri, kebanggaan, penghasilan dan kontribusinya terhadap organisasi;
  - e) Menumbuhkan produktifitas dan kepuasan para dosen dan tenaga pendidikan;
  - f) Mengarahkan pada karir yang diinginkan dimasa yang akan datang.<sup>114</sup>
- 2) Bagi lembaga/institusi/instansi
- a) Memungkinkan pengembangan dan penempatan pegawai dalam jabatan yang sesuai dengan minatnya;
  - b) Melalui perencanaan karir yang sistematis dapat diketahui kualitas dan pemanfaatan pegawai secara maksimal;
  - c) Pola karir dan manajer kepegawaian menetapkan peserta diklat maupun kaderisasi;
  - d) Menumbuhkan persaingan sehat melalui unjuk kinerja serta meningkatkan produktifitas kerja dosen/tenaga pendidikan;
  - e) Mempertahankan dan memotivasi dosen/tenaga pendidikan agar tetap berprestasi;
  - f) Menjamin ketersediaan kader yang berkualitas dalam organisasi;

---

<sup>114</sup> Harsono, *Sistem Administrasi Kepegawaian*, (Bandung: Fokus Media, 2011), hlm. 128.

g) Meningkatkan citra dan daya saing organisasi/ lembaga/ instansi/ institusi.<sup>115</sup>

Pembinaan karir sumber daya manusia pada umumnya selama ini dilakukan berdasarkan pada prinsip “*merit system*”, yaitu system karir pegawai yang didasarkan pada prestasi kerja yang jelas untuk menilai kinerjanya.<sup>116</sup> Sistem ini dibagi menjadi dua (2) yaitu:

- 1) Pembinaan karir terbuka, yaitu system dimana untuk mengisi jabatan yang kosong dalam suatu unit organisasi berlaku untuk setiap pegawai yang memiliki kecakapan, keahlian dan pengalaman kerja yang diperlukan untuk jabatan tersebut;
- 2) Sistem karir tertutup, yaitu system dimana untuk mengisi suatu jabatan yang lowong/kosong dalam suatu unit organisasi tidak boleh atau dapat diisi oleh pegawai diluar organisasi tersebut.<sup>117</sup>

Apabila pegawai, dalam arti disini adalah dosen dan tenaga pendidikan ingin mengoptimalkan pengembangan karirnya, maka ia harus memenuhi syarat-syarat tertentu sebagaimana berikut:

- 1) Ia harus bekerja dalam suatu lapangan pekerjaan, karena karirnya hanya dapat dicapai dalam suatu pekerjaan;
- 2) Adanya kejelasan yang berkaitan dengan jalur karir yang ada dalam suatu organisasi;

---

<sup>115</sup> *Ibid*, hlm. 128.

<sup>116</sup> *Ibid*, hlm. 130.

<sup>117</sup> *Ibid*, hlm. 132.

- 3) Karir diperoleh melalui perjuangan yang panjang, karir tidak serta merta datang dengan sendirinya, tetapi diperoleh melalui perjuangan yang tidak kenal dengan putus selama ia bekerja;
- 4) Karir merupakan dambaan siapa saja karena disamping memberikan kedudukan juga merupakan prestasi sekaligus prestise, bagi yang berkarir akan mengisi riwayat hidupnya.<sup>118</sup>

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir yang efektif adalah ketika produktifitas kerja dan kepuasan kerja pegawai tinggi, sehingga kinerja pegawai bisa berjalan secara optimal. Disamping itu, penempatan pegawai harus sesuai dengan disiplin ilmu dan pengalaman yang dimiliki pegawai tersebut. Dan hal yang paling mendasar dari itu semua adalah tersedianya kader pegawai yang berkualitas sehingga system karir pegawai, dalam hal ini dosen dan tenaga pendidikan dapat diterapkan dalam pengisian jabatan yang kosong dalam suatu organisasi yang hanya berlaku pada pegawai yang memiliki kecakapan, keahlian dan pengalaman yang diperlukan untuk mengisi jabatan tertentu.

f. Perencanaan Karir karyawan

Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah

---

<sup>118</sup> *Ibid*, 128.

sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia.<sup>119</sup>

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan.<sup>120</sup>

Perencanaan karir individual (*individual career planning*) terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostik, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Prosedur ini meliputi suatu pengecekan realitas untuk membantu individu menuju suatu identifikasi yang bermakna dari kekuatan dan kelemahannya dan dorongan memimpin kekuatan dan mengoreksi kelemahan.

Dengan demikian perencanaan karir individual meliputi :

- 1) penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkar karirnya (*career anchor*),

---

<sup>119</sup> R. Wayne Mondy, *Human Resource ...*, hlm. 362.

<sup>120</sup> *ibid*, hlm. 362.

- 2) penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi,
- 3) penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri,
- 4) pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir,
- 5) perencanaan transisi karir.

Menurut Simamora individu merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Disisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin :

- 1) mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan;
- 2) mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan;
- 3) menyatakan minat pada karyawan;
- 4) meningkatkan produktivitas;
- 5) mengurangi turnover karyawan;
- 6) memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya;
- 7) menciptakan cita rekrutmen yang positif.<sup>121</sup>

Simamora mengatakan bahwa kepribadian seseorang (termasuk nilai-nilai, motivasi, dan kebutuhan) merupakan hal yang penting dalam

---

<sup>121</sup> Henry Simamora, *Manajemen...*, hlm. 519.

menentukan pilihan karir.<sup>122</sup> Terdapat enam orientasi pribadi yang menentukan jenis-jenis karir yang dapat memikat individu untuk menentukan pilihan karirnya.

Keenam jenis orientasi pribadi tersebut adalah :

1) Orientasi realistik.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas fisik yang menuntut keahlian, kekuatan, dan koordinasi.

Beberapa contoh : pertanian, kehutanan, dan agrikultur.

2) Orientasi investigatif.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas kognitif (berpikir, berorganisasi, pemahaman) daripada yang afektif (perasaan, akting, dan emosional). Beberapa contoh : biolog, ahli kimia, dan dosen.

3) Orientasi sosial.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas antarpribadi daripada fisik atau intelektual. Beberapa contoh : psikologi klinis, layanan asing dan kerja sosial.

4) Orientasi konvensional.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas terstruktur dan teratur. Beberapa contoh : akuntan dan bankir.

5) Orientasi perusahaan.

---

<sup>122</sup> ibid, hlm. 519.

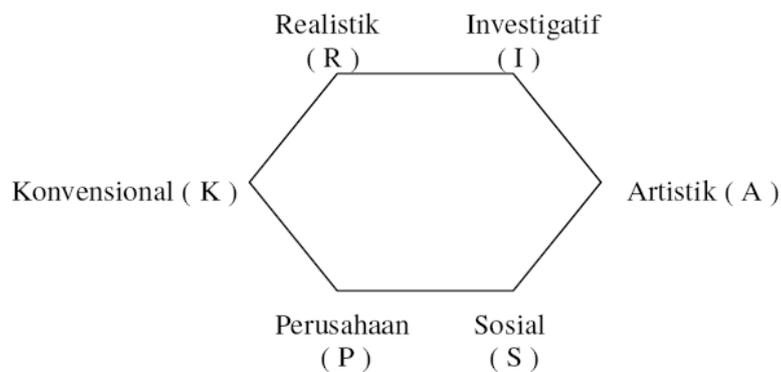
Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas - aktivitas verbal yang ditujukan untuk mempengaruhi orang lain. Beberapa contoh : manajer, pengacara dan tenaga humas.\

6) Orientasi artistik.

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas ekspresi diri, kreasi artistik, ekspresi emosi, dan individualistik. Beberapa contoh : artis, eksekutif periklanan, dan musisi.<sup>123</sup>

Sebagian besar individu mempunyai lebih dari satu orientasi pribadi. Semakin mirip dan cocok orientasi-orientasi pribadi tersebut, maka semakin kecil terjadi konflik internal dalam diri individu untuk menentukan pilihan karir. Hal ini dapat terlihat pada gambar berikut:

Bagan 2.4 Pilihan Orientasi karir<sup>124</sup>



Model dalam gambar tersebut mempunyai enam sudut dan setiap sudut mewakili satu orientasi. Semakin dekat sudut satu orientasi dengan orientasi yang lain menunjukkan semakin selaras/sesuai pilihan karir

<sup>123</sup> *ibid*, hlm. 519-520.

<sup>124</sup> *ibid*, hlm. 519.

seseorang. Perencanaan karir seseorang diawali dengan penilaian diri (*self-assessment*) yang membantu seseorang melihat jangkar karir (*career anchor*) mana yang dominan. Individu tersebut selanjutnya harus berada dalam posisi membuat tujuan yang realistis dan menentukan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Tindakan ini memungkinkan individu mengetahui apakah tujuan karirnya realistis. Perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*) mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*). Perusahaan haruslah melakukan program perencanaan karir organisasional untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dasar pemikiran dan pendekatan terhadap program perencanaan karir bervariasi di antara perusahaan-perusahaan, termasuk didalamnya perguruan tinggi swasta. Bagi sebagian besar organisasi, program perencanaan karir diharapkan mencapai tujuan, yaitu :<sup>125</sup>

- 1) Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia.  
Individu akan lebih *committed* terhadap pengembangan yang menjadi bagian dari perencanaan karir tertentu dan lebih memahami tujuan pengembangan karir organisasional.
- 2) Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur - jalur karir tradisional atau jalur karir yang baru. Karyawan yang

---

<sup>125</sup> R. Wayne Mondy, *Human Resource ...*, hlm. 368-369.

menonjol tidak memandang mobilitas tradisional ke atas sebagai jalur karir yang optimal, tetapi karyawan lain ada yang merasa bahwa karirnya telah menemui jalan buntu dan mencari jalan keluar. Dalam hal ini perusahaan dapat menawarkan perencanaan karir guna membantu karyawan tersebut mengidentifikasi jalur karir yang baru dan berbeda.

- 3) Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis. Jika progresi tradisional para karyawan telah naik ke atas dalam sebuah divisi, jalur karir yang memotong lintas divisi dan lokasi geografis hendaknya dikembangkan. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan. Individu-individu yang kebutuhan pengembangan pribadinya terpenuhi, cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan organisasi.
- 4) Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal. Setiap pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir dan dapat memberikan tantangan dan pengalaman yang berbeda.
- 5) Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan. Individu yang percaya bahwa perusahaan mempunyai minat dalam perencanaan karirnya akan tetap berada dalam perusahaan.

- 6) Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika seseorang menginginkan suatu jalur karir tertentu dan saat ini tidak memiliki kualifikasi yang tepat, maka fakta ini dapat mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.

Suatu program perencanaan karir dapat mendorong karyawan mengembangkan pengharapan yang lebih realistis. Keadaan ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja, retensi yang menguat, dan pendayagunaan tenaga berbakat yang lebih baik. Adapun, dengan perencanaan karir bagi tenaga sumber daya manusia ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, baik bagi lembaga/instansi/institusi maupun bagi dosen/tenaga pendidikan itu sendiri. Manfaat-manfaat tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Lembaga/instansi/institusi dapat memanfaatkan guru/tenaga pendidikan yang ada dalam lembaga/instansi/institusi secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang tenaga pengajar yang sudah terdapat dalam lembaga/institusi/institusi. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:
  - a) Jumlah tenaga pengajar yang ada;
  - b) Berbagai kualifikasinya;
  - c) Masa kerja masing-masing tenaga pengajar/dosen;
  - d) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti;
  - e) Bakat yang masih perlu dikembangkan;

- f) Minat tenaga dosen, terutama yang berkaitan dengan kegiatan diluar tugas pekerjaan.<sup>126</sup>
- 2) Melalui perencanaan tenaga pengajar yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila tenaga pengajar yang ada telah sesuai dengan kebutuhan lembaga/instansi/institusi. *Standard Operating Prosedure* (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing tenaga pengajar telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan tenaga pengajar telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.<sup>127</sup>
- 3) Produktifitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh tenaga pengajar/dosen. Dengan mengikut sertakan dosen/tenaga pendidikan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, maka akan mendorong dosen/tenaga pendidikan itu sendiri untuk meningkatkan produktifitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan dari dosen/tenaga pendidikan yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan

---

<sup>126</sup> R.A Ritawati, *Perencanaan dan pengembangan guru/dosen sebagai sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan formal*, Jurnal Istinbath/ No.16/Th. XIV/ Juni/2015/109- hlm. 123, 114.

<sup>127</sup> *Ibid*, 114.

sesuatu secara lebih professional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan lembaga/instansi/institusi.<sup>128</sup>

- 4) Perencanaan dosen/tenaga pendidikan berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga pengajar di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktifitas baru kelak.<sup>129</sup>

g. Teknik dan strategi perencanaan karir bagi tenaga sumber daya manusia

Implementasi perencanaan sumber daya manusia pemilihan teknik merupakan *starting point* dalam melaksanakan berbagai aktifitas yang berhubungan dengan gaya manjerial lembaga/instansi/institusi, nilai dan budaya secara keseluruhan. Beberapa teknik perencanaan dosen/tenaga pendidikan dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karir adalah sebagai berikut:<sup>130</sup>

- 1) Rekrutmen identifikasi.

Kemungkinan ketidakcocokan antara *supply* dan *demand* serta penyesuaian melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat sebagai alasan perencanaan *manpower* tradisional. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan baru yang mempertimbangkan kombinasi kompetensi dosen/tenaga pendidikan melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap dan pengalaman yang dimiliki. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan petunjuk dan memberikan wawasan masa

---

<sup>128</sup> *Ibid*, 115.

<sup>129</sup> *Ibid*, 115.

<sup>130</sup> T.Desy Nursanti, *Strategi Terintegrasi dalam Perencanaan SDM*, (Yogyakarta: Amara Books, 2002), hlm. 61.

yang akan datang bagi dosen/tenaga pendidikan yang diperlukan untuk menyampaikan produk-produk inovatif atau pelayanan berkualitas yang difokuskan melalui strategi bisnis dalam proses rekrutmen.

## 2) Perencanaan karir.

Hal ini membutuhkan pengertian proses-proses yang diintegrasikan pada karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada: budaya lembaga/instansi/institusi, nilai dan gaya, strategi bisnis dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem reward, penelitian dan sistem pengembangan, serta penilaian dan sistem promosi.

Beberapa organisasi dewasa ini menekankan pada tanggung jawab individual bagi pengembangan karir masing-masing. Sistem mentoring formal maupun informal diperkenalkan untuk membantu pencapaian pengembangan karir. Seberapa jauh fleksibilitas dan efisiensi organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiscal maupun pasar dosen/tenaga pendidikan.

## 3) Evaluasi perencanaan sumber daya

Perencanaan sumber daya manusia dapat digunakan sebagai indicator kesesuaian antara *supply* dan *demand* bagi sejumlah dosen/tenaga pendidikan yang ada dalam lembaga/instansi/institusi dengan keterampilan yang sesuai: perencanaan dosen/tenaga pendidikan juga berguna sebagai “*early warning*”

lembaga/instansi/institusi terhadap implikasi strategi bisnis bagi pengembangan dosen/tenaga pendidikan dengan melakukan audit terhadap sumber daya.

Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan dosen/sumber daya manusia meliputi:

- a) Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang dan lain sebagainya. Sedangkan tingkat audit tergantung pada tujuan lembaga/instansi/institusi dan seberapa jauh analisis terhadap keberhasilan maupun penyimpangan dapat dilakukan.
- b) Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur lembaga/instansi/institusi lain sesuai standart penggunaan: 1) prosedur total kualitas; perlu bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan atensi bagi ketidakcukupan sumber daya manusia, 2) prosedur investasi dosen/tenaga pendidikan; perlu pengawasan bagi hasil pelatihan terhadap analisis kebutuhan pelatihan bagi seluruh dosen/tenaga pendidikan berbasis kontinuitas. 3) pendekatan analitis bagi utilisasi dosen/tenaga pendidikan dan pengawasan hasil, 4) evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi general atau survey sikap dosen/tenaga pendidikan.

Perencanaan karir sumber daya manusia, dalam hal ini bagi dosen dan tenaga pendidikan lainnya yang tepat membutuhkan langkah-langkah

tertentu berkaitan dengan aktifitas perencanaan karir mereka menuju organisasi modern. Adapun langkah-langkah tersebut menurut Jackson dan Schuller dalam Ritawati adalah sebagai berikut:<sup>131</sup>

- 1) Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan dosen/tenaga pendidikan yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
- 2) Mengembangkan tujuan perencanaan guru/dosen.
- 3) Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan lembaga/instansi/institusi untuk pencapaian tujuan perencanaan dosen/tenaga pendidikan.
- 4) Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diwujudkan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun). Rothwell menawarkan suatu teknik perencanaan dosen/tenaga pendidikan yang meliputi: <sup>132</sup> (1) investigasi, baik pada lingkungan eksternal, internal maupun organisasional, (2) peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* terhadap dosen/tenaga pendidikan pada saat ini maupun dimasa depan, (3) perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi dan lain sebagainya, (4) utilitas, yang ditujukan bagi *manpower* dan kemudian memberikan umpan balik bagi proses awal.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan *actiondriven*, yang memudahkan lembaga/instansi/institusi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skill-need*, daripada melakukan perhitungan numeric

---

<sup>131</sup> R.A Ritawati, *Perencanaan dan pengembangan ....*, hlm. 116.

<sup>132</sup> Rothwell, *Human Resource Planning*, (London: Routledge, 1995), hlm. 100.

dengan angka yang besar untuk seluruh bagian lembaga/instansi/institusi. Perencanaan sumber daya manusia, dalam hal ini dosen dan tenaga pendidikan umumnya dipandang sebagai cirri penting dari tipe ideal model MSDM, meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan tujuan utama.

Perencanaan sumber daya manusia, dalam hal ini dosen dan tenaga pendidikan merupakan kondisi penting dari “integrasi bisnis” dan “strategic,” implikasinya menjadi tidak sama dengan “*manpower planning*”, meskipun tekniknya mencakup hal yang sama. *Manpower panning* menggambarkan pendekatan tradisional dalam upaya *forecasting*, apakah ada ketidaksesuaian antara *supply* dan *demand* tenaga sumber daya manusia, serta merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat.

Integrasi antar aspek-aspek perencanaan sumber daya manusia terhadap pengembangan bisnis lembaga/instansi/institusi sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan perencanaan sumber daya manusia harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab.

Kesenjangan dalam perencanaan sumber daya manusia, dalam hal ini dosen dan tenaga pendidikan laintidaklah semudah apa yang dibayangkan, walaupun telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, tetapi kemelencengan bisa saja terjadi. Hal ini wajar, karena selain adanya dinamika organisasi juga adanya factor lingkungan dan kebijakan lain yang tidak diantisipasi

sebelumnya. Proses perencanaan ini sering tidak berjalan sebagaimana mestinya, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara mendetail, sehingga terjadi kesenjangan antara kebijakan sebelumnya dengan aspek teknis operasional secara empiris.

Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan dan implementasinya dari strateginya, dapat dikelompokkan menjadi empat permasalahan, yaitu: <sup>133</sup>

- 1) Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal lembaga/instansi/institusi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
- 2) Realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan interes grup yang memiliki kekuatan.
- 3) Kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen lembaga/instansi/institusi dan keterampilan serta kemampuan lembaga/instansi/institusi yang memiliki preferensi bagi adaptasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini dan kurangnya rencana korporasi.
- 4) Pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan dosen/tenaga pendidikan sangat idealistik dan preskriptif, disisi lain tidak memenuhi realita lembaga/instansi/institusi dan cara pimpinan mengatasi masalah-masalah spesifik tersebut.

Permasalahan tersebut merupakan sebuah resiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas, manakala terjadi kesenjangan di lapangan. Namun sedapat mungkin lembaga/instansi/institusi telah menyiapkan langkah-langkah antisipasi secara cermat setiap perkembangan yang terjadi, karena pada dasarnya

---

<sup>133</sup> *Ibid*, hlm. 107.

sebuah bangunan perencanaan sumber daya manusia tidak harus dibongkar secara mendasar, jika ada kekurangan dan kelemahan, tentu ada upaya mengatasi jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu, diperlukan analisa terhadap perencanaan yang dibuat.

#### 6. Sumber daya manusia sebagai asset sebuah lembaga

Manusia merupakan aset terpenting dan termahal dalam setiap organisasi. Manusia dapat diibaratkan sebagai urat nadi kehidupan dari sebuah organisasi, karena eksistensi sebuah organisasi ditentukan oleh faktor manusia yang mendukungnya. Tuhan telah memberikan potensi kepada manusia yang terdiri dari naluri-naluri, kebutuhan jasmani, dan akal.<sup>134</sup> Potensi yang ada pada diri manusia juga dapat dikatakan sebagai sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) diartikan sebagai potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.<sup>135</sup> Dengan demikian, SDM merupakan kemampuan yang dimiliki oleh manusia baik yang nampak maupun yang belum nampak. sumber daya yang nampak agar selalu diasah, sedangkan sumber daya yang belum nampak harus segera digali sehingga dirasakan manfaatnya kelak.

---

<sup>134</sup> Muhamad Husain Abdullah, *Mahafim Islamiyah; Menajamkan Pemahaman Islam* (Bangil: Al-Izzah, 2002), Hal. 11.

<sup>135</sup> [http://id.wikipedia.org/wiki/Sumber\\_Daya\\_Manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_Daya_Manusia), 8 November 2009, Diakses pada Tanggal 01 Mei 2001

Sebagai seorang manusia yang berakal sudah seharusnya memiliki kemampuan untuk senantiasa meningkatkan kualitas sumber daya tersebut. Diantara usaha atau proses untuk meningkatkan SDM adalah dengan melakukan pengembangan terhadap SDM tersebut. Pengembangan SDM adalah usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, dan sistematis untuk memperbaiki hidup masyarakat disegala aspek.<sup>136</sup> Pengembangan SDM dibagi menjadi dua yakni makro dan mikro. Secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan SDM. Sedangkan secara mikro diartinya sebagai proses perencanaan, pendidikan, dan pelatihan, serta pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang. Dari batasan ini dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan SDM itu terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and training*), serta pengelolaan (*management*).<sup>137</sup>

Dalam proses pengembangan SDM pun tidak lepas dari pedoman, cara, model atau yang biasa disebut sebagai pola. Pola pengembangan SDM ini tergantung pada karakter organisasi atau lembaga yang bersangkutan. Salah satu kegiatan yang sangat penting sebagai upaya pengembangan SDM dari aspek kemampuan intelektual, keperibadian,

---

<sup>136</sup> Asmuni Syukir, *Dasar-Dasar Strategi Dakwah Islam* (surabaya: al-iklas, 1993), Hal.51.

<sup>137</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), Hal. 4-5

maupun *skill* adalah pendidikan dan pelatihan (*education and training*). Dengan demikian, pola pendidikan dan pelatihan yang diterapkan oleh suatu organisasi atau lembaga merupakan suatu hal yang sangat penting, karena tidak hanya membawa keuntungan bagi personil itu sendiri tetapi juga bagi organisasi yang bersangkutan.

Di setiap kegiatan organisasi, SDM merupakan sumber daya yang memegang peranan sangat penting. Salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah dibidang SDM. Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian ialah bahwa untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun menjawab tantangan masa depan, pengembangan SDM merupakan keharusan mutlak.<sup>138</sup>

#### 7. Pengembangan karir sumber daya manusia dalam perspektif Islam

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.<sup>139</sup> Dalam upaya untuk mewujudkan tujuan pengembangan karirnya di masa depan, sumber daya manusia harus terarah dan terfokus terhadap pekerjaannya sehingga mereka mendapatkan karir sesuai apa yang direncanakan. Seperti yang dilakukan oleh Rasulullah SAW, dalam bekerja beliau selalu memperhitungkan masa depan sehingga segala pekerjaannya

---

<sup>138</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), Hal. 182

<sup>139</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumberdaya.....*, 278.

benar-benar terarah dan terfokus. Sebagaimana dalam firman Allah QS. Al-Hasyr ayat 18.<sup>140</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ  
اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.<sup>141</sup>

Manusia berkewajiban untuk berjuang. Dalam pengembangan karier pun sumber daya manusia harus berjuang untuk memperoleh karier yang diinginkan dengan jalan yang benar dan tidak merugikan orang lain. Dalam hal ini Allah SWT. memberikan spirit dalam Al Quran bahwa manusia harus berjuang, sebagaimana firman Allah dalam QS. Al Mulk ayat 2 berikut:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ  
الْعَفُورُ

“ Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun”.<sup>142</sup>

<sup>140</sup> Sultan Pacsyindra “*Model Pengembangan Karier dalam Upaya untuk Meningkatkan Komitmen Karyawan (Studi Pada PT. Ciomas Adisatwa (Japfa Group Tbk)*” (Skripsi—Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2013), 41.

<sup>141</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an dan Terjemahnya* (Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema), 548.

<sup>142</sup> *ibid*, 562.

Agar karir dapat berkembang, maka diperlukan adanya perencanaan karir, yaitu proses dimana seseorang memilih tujuan karirnya serta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Perkembangan karir terdiri atas peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana karirnya dan hal ini menjadi tanggung jawab karyawan tersebut sebagai sumber daya manusia. Perkembangan karir sangat membantu karyawan atau pegawai di dalam menganalisis kemampuan dan minatnya untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan atau lembaganya.<sup>143</sup>

Perusahaan ataupun lembaga, atau bahkan universitas, dalam membantu tenaga kerjanya untuk mengembangkan karir, pada akhirnya tanggung jawab karir akan kembali pada tenaga kerja itu sendiri. Memang di beberapa perusahaan ataupun lembaga yang tergolong kecil tidak memberikan bantuan perencanaan karir secara formal bahkan pada lembaga besar para manajer senior bisa menganggap bahwa pengembangan karir adalah tanggung jawab tenaga kerjanya masing – masing. Akan tetapi lebih banyak perusahaan atau lembaga yang tetap maju dengan mengedukasi tenaga kerjanya tentang manajemen karir.

Dengan demikian karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman ( posisi, wewenang, keputusan, dan intepretasi subjektif atas pekerjaan ) dan

---

<sup>143</sup> Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Management*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2014), 277.

aktivitas selama masa kerja individu. Definisi ini menekankan bahwa karir tidak berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan, tetapi lebih pada sikap dan tingkah laku dan kontinuitas individu dalam aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Tujuan karir adalah posisi di masa mendatang yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Kunci keberhasilan karir pada masa yang akan datang lebih dicerminkan dari pengalaman hidup seseorang daripada posisi yang dimiliki. Oleh karena itu perencanaan karir harus dibuat secara sadar, sukarela dan kesuksesan yang diraih harus dijabarkan dengan baik oleh tenaga kerjanya sendiri. Keberhasilan dalam karir dikelola melalui penyusunan perencanaan karir yang cermat. Sumber daya manusia yang gagal menyusun perencanaan karirnya adalah mereka yang berfikir bahwa pimpinan atau manajer perusahaan merekalah yang bertanggung jawab, hal ini sebagai akibat karena mereka tidak menyadari mengenai konsep – konsep dasar perencanaan karir. Program – program perencanaan karir yang efektif juga bisa mengurangi *turnover*, utamanya antar orang – orang yang memiliki mobilitas karier terbesar, terutama pada tenaga kerja terbaik.<sup>144</sup>

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dicantumkan untuk originalitas penelitian dan untuk mengetahui perbedaan dengan penelitian terdahulu sehingga tidak terjadi plagiasi atau penjiplakan dan mempermudah fokus apa yang akan

---

<sup>144</sup> *ibid*, hlm. 279.

dikaji dalam penelitian ini. Adapun dalam penelusuran yang dilakukan terdapat beberapa penelitian yang sejenis dilihat dari disiplin ilmu yang ditempuh peneliti dengan para peneliti sebelumnya maupun terhadap kemiripan-kemiripan dilihat dari tema-tema yang diangkat oleh para peneliti sebelumnya.

Adapun beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini antara lain:

- 1) Patricia Ordonez de Pablos, *Strategic human resource management and organisational competitiveness: the importance of fit and flexibility*. (Jurnal Internasional, tanpa tahun). "Fit and flexibility are two main goals should be obtained by an organization so that they can get the purpose of the strategic human resource management. When these two goals are obtained, the dynamic organization will be able to create a renew for itself and at the same time able to respond the environmental demands."<sup>145</sup> Jurnal ini berisi tentang bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia bisa menciptakan keuntungan bagi lembaga dalam hal daya saing yang berkelanjutan jika lembaga tersebut mampu mencapai dua tujuan penting, yaitu: fleksibilitas lembaga (baik fleksibilitas sumberdaya maupun koordinasi) dan kesesuaian (internal dan eksternal). Dengan demikian lembaga akan mampu memperbaiki diri sendiri sekaligus menjawab kebutuhan lingkungan yang ada.

---

<sup>145</sup> Patricia Ordonez de Pablos, "Strategic human resource management and organisational competitiveness: the importance of fit and flexibility", dalam *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol.5, Issue.1, diakses pada 05 Juni 2021

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia di sebuah lembaga. Adapun perbedaannya, dalam jurnal ini acuan berhasilnya pengembangan sumber daya manusia adalah berdasarkan dua hal, yaitu fleksibilitas dan kesesuaian. Sedangkan penelitian yang tengah dilakukan, acuan keberhasilan pengembangan sumber daya manusia ditentukan oleh masing-masing individu itu sendiri.

- 2) C. Scott Rigby, Richard M. Ryan, *Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations*. (Jurnal Internasional, 2018). “The main aim in developing human resources today are not focusing on how the organization stimulate the employee from outside by doing such motivation activities, but rather to try to dig in the self-motivation to come out from every employee himself. It will create the success for the organization and the employee satisfaction as well.”<sup>146</sup> Jurnal ini berisi tentang bagaimana sebuah lembaga memantik para staff nya untuk berkembang. Alih-alih menggunakan rangsangan dari luar, seperti pemberian pelatihan atau pemberian insentif atau bonus, tugas bagian pengembangan sumber daya justru bagaimana memantik *self-motivation* supaya muncul dalam tiap diri staff sehingga akan membuat staff tersebut puas sekaligus hal tersebut menunjukkan kesuksesan sebuah lembaga. Perbedaan penelitian dalam jurnal ini dengan penelitian yang sedang dikerjakan adalah penelitian ini terfokus pada bagaimana

---

<sup>146</sup> C. Scott Rigby, Richard M. Ryan, “Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations”, dalam *Sage Journals*, Vol.20, Issue.2, 2018, diakses pada 05 Juni 2021.

menumbuhkan *self-motivation*, dimana motivasi peningkatan diri tidak didapat dari luar namun justru dari dalam diri sendiri. Sementara penelitian ini melihat bahwa BPSDM justru memiliki banyak agenda yang bersifat untuk menstimulus pengembangan sumber daya manusia yang ada.

- 3) Warisno, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Lulusan Pada Lembaga Pendidikan Islam Di Kabupaten Lampung Selatan*, (Disertasi, 2017).<sup>147</sup> Dalam penelitian ini difokuskan pada sistem kependidikannya, terutama sistem manajemen dan etos kerja yang rendah, kualitas dan kuantitas. Pendidik yang kurang memadai, kurikulum yang tidak efektif, dan sarana fisik serta fasilitas yang masih belum cukup.
- 4) Eko Supriyanto, *Model Penjaminan mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah*, (Disertasi).<sup>148</sup> Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan juga kuantitatif dengan sasaran enam perguruan tinggi Muhammadiyah di DI Yogyakarta dan Jawa Tengah. Hasil penelitian pada disertasi ini menemukan fakta bahwa perguruan tinggi Muhammadiyah di DI Yogyakarta dan Jawa Tengah sebagian besar belum menerapkan penjaminan mutu, padahal saat ini penjaminan mutu merupakan tuntutan masyarakat maupun pemerintah yang tidak bisa dihindari. Kendala belum ada penjaminan mutu tersebut adalah belum tersedianya model penjaminan mutu yang khusus.

---

<sup>147</sup> Andi Warisno, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Lulusan Pada Lembaga Pendidikan Islam Di Kabupaten Lampung Selatan* Disertasi tidak diterbitkan, (Lampung: Program Pascasarjana IAIN Raden Intan Bandar Lampung, 2016)

<sup>148</sup> Eko Supriyanto, *Model Penjaminan Mutu Perguruan tinggi Muhammadiyah*, Disertasi, (Semarang: Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2008).

- 5) Rizuyen Praja Tuala, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/ Madrasah*, (Disertasi UIN Raden Intan Lampung, 2017).<sup>149</sup> Penelitian ini menggunakan paradigm interpretative dengan metode kualitatif deskriptif dan pendekatan fenomenologis-naturalistik. Hasil penelitian dalam disertasi ini diperoleh data bahwa manajemen mutu di SMA al-kautsar dan MAN 1 Bandar Lampung memiliki berbagai kesamaan terkait dengan standar isi, standar proses dan standar tendik.
- 6) Dyah Kusumastuti, *Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen sebagai Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi*. (Jurnal, 2001).<sup>150</sup> Fokus penelitian pada disertasi ini lebih menekankan pada ke-efektifan manajemen pengembangan sumber daya dosen sebagai penjamin mutu di perguruan tinggi. Adapun metode penelitiannya adalah metode survey, pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian pada disertasi ini menunjukkan bahwa melalui kompetensi intelektual, personel dan social yang dimiliki dosen, ciri-ciri dosen sebagai sebagai penjamin mutu dapat dideskripsikan mempunyai enam kompetensi, yaitu: kepemimpinan, professional, sikap, ketrampilan menjalin hubungan, menguasai ilmu pengetahuan atau memiliki keahlian dibidangnya serta menguasai metodologi pembelajaran.

---

<sup>149</sup> Rizuyen Praja Tuala, *Manajemen Peningkatan Mutu sekolah/madrasah*, Disertasi, (Lampung: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Raden Intan Lampung, 2016).

<sup>150</sup> Dyah Kusumastuti, *Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen sebagai Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi*, Disertasi, (Bandung: Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2001)

- 7) Abdul Halim Wicaksono dan Riza Azhari, *Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya manusia dalam Pendidikan Islam*, (Jurnal, 2017 ).<sup>151</sup> Fokus penelitian menekankan pada efektifitas manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah Islam. Adapun metode yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis penelitian *Library research*. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pengembanagn ketenagaan merupakan sebuah proses pelatihan dan pengembangan karyawan dari aspek pengetahuan, skill dan ketrampilan serta sikap agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta dapat beradaptasi dengan perubahan pekerjaan.
- 8) Suparto, *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) guru dalam Peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah al-Islam kota Bengkulu*, (Jurnal, 2016).<sup>152</sup> Fokus penelitian adalah implementasi manajemen sumber daya manusia. Adapun metode penelitiannya adalah kualitattif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa MI al-islam kota Bengkulu telah melaksanakan program pelatihan dan pengembanagn sdm dengan baik. Tetapi program pelatihan dan pengembangan tersebut tidak ada hubungannya dengan kualitas guru dalam proses pembelajaran di kelas.

---

<sup>151</sup> Abdul Halim Wicaksono& Riza Azhari, “Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya manusia dalam Pendidikan Islam”, *Jurnal At-Ta’dib Vol. 12 No. 2*, Desember 2017.

<sup>152</sup> Suparto, “Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) guru dalam Peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah al-Islam kota Bengkulu”, *Jurnal An-Nizom Vol. 1, No. 3*, Desember 2016.

- 9) Ni Luh Sustiawati, *Peningkatan Kualitas Dosen sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia*, (Jurnal 2005).<sup>153</sup> Hasil dari jurnal ini menyatakan bahwa dalam meningkatkan kualitas dosen perlu adanya kerjasama antar lembaga yang dalam hal ini adalah perguruan tinggi, baik PT negeri maupun PT swasta, kerjasama antara PT dengan institusi lain di luar PT, misalnya badan usaha, perusahaan, sekolah dan lain sebagainya. Dan temuan yang terakhir adalah perlunya kerjasama antar sesama dosen.
- 10) Cornelia J. Benny, *Manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi*, (Jurnal, 2005).<sup>154</sup> Jurnal ini berfokus pada perencanaan sumber daya manusia dengan hasil penelitian menyatakan bahwa melalui perencanaan SDM, dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan dan permintaan tenaga kerja dengan ketersediaan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi.
- 11) RA Ritawati, *Perencanaan dan pengembangan guru/dosen sebagai sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan formal*, (Jurnal, 2015).<sup>155</sup> Hasil dari jurnal ini didapat kesimpulan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menterjemahkan strategi lembaga menjadi kebutuhan guru/dosen baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang karena dengan perencanaan SDM guru/dosen ini diharapkan dapat

---

<sup>153</sup> Ni Luh Sustiawati, "Peningkatan Kualitas Dosen sebagai Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia", *Jurnal AGEM* Vol. 4, No. 1, September 2005.

<sup>154</sup> Cornelia J. Benny, *Manajemen Sumber daya manusia di perguruan tinggi*, *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. III Nomor 2 Oktober 2005:59-81.

<sup>155</sup> RA Ritawati, "Perencanaan dan Pengembangan guru/dosen sebagai sumber daya manusia (SDM) di Lembaga Pendidikan formal", *Jurnal Istimbath* No. 16/ Th. XIV/ Juni/ 2015/ 109-123.

memberikan beberapa manfaat baik bagi lembaga maupun bagi pribadi guru/dosen itu sendiri.

- 12) Sari Rezeki Harahap, *Pengaruh strategi Pengembangan Sumber daya manusia terhadap peningkatan Kinerja dan Mutu pelayanan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan*. (Jurnal, 2016).<sup>156</sup> Jurnal ini berfokus pada adanya pengaruh langsung ataupun tak langsung variable kualitas peserta, instruktur, materi, fasilitas terhadap kinerja dan mutu pelayanan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur dengan model regresi linear berganda, didukung dengan uji model dan uji statistic dengan menggunakan program SPSS 16.

Dari keduabelas hasil penelitian diatas, secara umum dapat diketahui tentang persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Berbeda dari judul yang sudah dikaji diatas, dalam penelitian ini meskipun penulis menggunakan metode penelitian yang telah banyak digunakan oleh sebagian besar penelitian sebelumnya yaitu metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus, namun penulis ingin memfokuskan penelitiannya pada pengembangan karir sumber daya manusia di Perguruan Tinggi Swasta. Dalam hal ini UMM yang meliputi seluruh Civitas akademika di lingkungan UMM, dimana pengembangan pengembangan diawali dari perencanaan, implementasi dan evaluasi

---

<sup>156</sup> Sari Rezeki Harahap, "Pengaruh strategi Pengembangan Sumber daya Insani terhadap peningkatan Kinerja dan Mutu pelayanan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan", *Jurnal Analytica Islamica*, Vol 5, No. 1, 2016: 149-168.

Secara rinci mengenai mapping penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, sekaligus distingsinya dengan penelitian yang peneliti lakukan digambarkan sebagai berikut:

TABEL 2.1:

## Mapping Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	<i>Strategic human resource management and organisational competitiveness: the importance of fit and flexibility</i>	Patricia Ordonez de Pablos	Jurnal ini berisi tentang bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia bisa menciptakan keuntungan bagi lembaga dalam hal daya saing yang berkelanjutan jika lembaga tersebut mampu mencapai dua tujuan penting, yaitu: fleksibilitas lembaga (baik fleksibilitas sumberdaya maupun koordinasi) dan kesesuaian (internal dan eksternal). Dengan demikian lembaga akan mampu memperbaiki diri sendiri sekaligus menjawab kebutuhan lingkungan yang ada.	jurnal ini acuan berhasilnya pengembangan sumber daya manusia adalah berdasarkan dua hal, yaitu fleksibilitas dan kesesuaian. Sedangkan penelitian yang tengah dilakukan, acuan keberhasilan pengembangan sumber daya manusia ditentukan oleh masing-masing individu itu sendiri. Disisi lain, teori yang digunakan adalah teori manajemen strategic yakni formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.
2	<i>Self-Determination Theory in Human Resource Development:</i>	C. Scott Rigby, Richard M. Ryan	Jurnal ini berisi tentang bagaimana sebuah lembaga memantik para staff nya	Perbedaan penelitian dalam jurnal ini dengan penelitian yang sedang dikerjakan adalah

	<i>New Directions and Practical Considerations.</i>		untuk berkembang. Alih-alih menggunakan rangsangan dari luar, seperti pemberian pelatihan atau pemberian insentif atau bonus, tugas bagian pengembangan sumber daya justru bagaimana memantik <i>self-motivation</i> supaya muncul dalam tiap diri staff sehingga akan membuat staff tersebut puas sekaligus hal tersebut menunjukkan kesuksesan sebuah lembaga.	penelitian ini terfokus pada bagaimana menumbuhkan <i>self-motivation</i> , dimana motivasi peningkatan diri tidak didapat dari luar namun justru dari dalam diri sendiri. Sementara penelitian ini melihat bahwa BPSDM justru memiliki banyak agenda yang bersifat untuk menstimulus pengembangan sumber daya manusia yang ada.
3	<i>Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Lulusan Pada Lembaga Pendidikan Islam Di Kabupaten Lampung Selatan, (Disertasi, 2017)</i>	Warisno	Dalam penelitian ini difokuskan pada sistem kependidikannya, terutama sistem manajemen dan etos kerja yang rendah, kualitas dan kuantitas. Pendidik yang kurang memadai, kurikulum yang tidak efektif, dan sarana fisik serta fasilitas yang masih belum cukup.	Penelitian terdahulu berfokus pada mutu lulusan, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengembangan karir sumber daya manusia. Grand teori yang digunakan juga sangat berbeda.

4	<i>Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen sebagai Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi.</i> (Jurnal, 2001	Dyah Kusumastuti	Hasil penelitian pada disertasi ini menunjukkan bahwa melalui kompetensi intelektual, personel dan social yang dimiliki dosen, ciri-ciri dosen sebagai penjamin mutu dapat dideskripsikan mempunyai enam kompetensi, yaitu: kepemimpinan, professional, sikap, ketrampilan menjalin hubungan, menguasai ilmu pengetahuan atau memiliki keahlian dibidangnya serta menguasai metodologi pembelajaran.	Penelitian terdahulu berfokus pada pengembangan sumber daya dosen yang masih bersifat umum, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengembangan karir sumber daya manusia. Grand teori yang digunakan juga sangat berbeda.
5	<i>Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya manusia dalam Pendidikan Islam,</i> (Jurnal, 2017 )	Abdul Halim Wicaksono dan Riza Azhari	Kesimpulan dari penelitian ini adalah pengembangan ketenagaan merupakan sebuah proses pelatihan dan pengembangan karyawan dari aspek pengetahuan, skill dan ketrampilan serta sikap agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta dapat beradaptasi dengan	Fokus dalam penelitian terdahulu adalah manajemen pembinaan karir, sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi pimpinan dalam melakukan pengembangan karir sumber daya manusia. Disisi lain, grand teori yang digunakan juga sangat berbeda

			perubahan pekerjaan.	
6	<i>Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) guru dalam Peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah al-Islam kota Bengkulu, (Jurnal, 2016)</i>	Suparto	Hasil dari penelitian ini adalah bahwa MI al-islam kota Bengkulu telah melaksanakan program pelatihan dan pengembangan sdm dengan baik. Tetapi program pelatihan dan pengembangan tersebut tidak ada hubungannya dengan kualitas guru dalam proses pembelajaran di kelas.	Penelitian terdahulu berfokus pada majamemen sdm guru, sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi pengembangan karir para dosen. Grand teori yang digunakan juga sangat berbeda.
7	<i>Peningkatan Kualitas Dosen sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia, (Jurnal 2005)</i>	Ni Luh Sustiawati	Hasil dari jurnal ini menyatakan bahwa dalam meningkatkan kualitas dosen perlu adanya kerjasama antar lembaga yang dalam hal ini adalah perguruan tinggi, baik PT negeri maupun PT swasta, kerjasama antara PT dengan institusi lain di luar PT, misalnya badan usaha, perusahaan, sekolah dan lain sebagainya. Dan temuan yang terakhir	Penelitian terdahulu hanya berfokus pada peningkatan kalitas dosen, sementara penelitin ini berfokus pada pengembangan karir sumber daya manusia. Grand teori yang digunakan oleh kedua penelitian ini juga sangat berbeda.

			adalah perlunya kerjasama antar sesama dosen.	
8	<i>Manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi, (Jurnal, 2005).</i>	Cornelia J. Benny	hasil penelitian menyatakan bahwa melalui perencanaan SDM, dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan dan permintaan tenaga kerja dengan ketersediaan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi.	Penelitian terdahulu berfokus pada pengembangan sumber daya manusia yang masih bersifat umum, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengembangan karir sumber daya manusia. Grand teori yang digunakan juga sangat berbeda.
9	<i>Perencanaan dan pengembangan guru/dosen sebagai sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan formal, (Jurnal, 2015)</i>	RA Ritawati	Hasil dari jurnal ini didapat kesimpulan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menterjemahkan strategi lembaga menjadi kebutuhan guru/dosen baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang karena dengan perencanaan SDM guru/dosen ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi lembaga maupun bagi pribadi	Penelitian terdahulu berfokus pada perencanaan dan pengembangan sumber daya guru/dosen, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengembangan karir sumber daya manusia. Grand teori yang digunakan juga sangat berbeda.

			guru/dosen itu sendiri.	
10	<i>Pengaruh strategi Pengembangan Sumber daya manusia terhadap peningkatan Kinerja dan Mutu pelayanan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan. (Jurnal, 2016)</i>	Sari Rezeki Harahap	Jurnal ini berfokus pada adanya pengaruh langsung ataupun tak langsung variable kualitas peserta, instruktur, materi, fasilitas terhadap kinerja dan mutu pelayanan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur dengan model regresi linear berganda, didukung dengan uji model dan uji statistic dengan menggunakan program SPSS 16.	Penelitian terdahulu menguji pengaruh antara strategi pengembangan sdm terhadap peningkatan kinerja dan mutu layanan sedangkan penelitian ini mencari dan menganalisis strategi pimpinan dalam melakukan pengembangan karir SDM. Grand teori yang digunakan juga sangat berbeda.

Merujuk pada tabel penelitian terdahulu diatas, maka dapat diketahui bahwa masih terdapat banyak ruang untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengembangan karir SDM pada lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini berfokus pada strategi pimpinan dalam melakukan pengembangan karir SDM dengan menggunakan teori manajemen strategik yakni formulasi, implementasi serta evaluasi strategi. Oleh karena itu, posisi penelitian ini adalah sebagai salah satu penelitian yang melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pengembangan karir SDM.

### **C. Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian adalah pijakan untuk membantu peneliti menggali data lapangan agar peneliti tidak membuat persepsi sendiri.<sup>157</sup> Paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.<sup>158</sup>

Paradigma yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Peneliti akan meneliti strategi yang digunakan oleh Pimpinan Universitas Muhammadiyah Malang dalam hal ini adalah pihak BPSDM yang dimilikinya untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia yang dimaksud di sini adalah para dosen atau tenaga pendidik yang dimiliki oleh Universitas Muhammadiyah Malang. Poin besar yang

---

<sup>157</sup> Tim Penyusun Buku Pedoman Penulisan Tesis Pascasarjana IAIN Tulungagung Tahun 2014, *Pedoman Penulisan Tesis Dan Makalah Program Pascasarjana IAIN Tulungagung Tahun Akademik 2014/2015*(Tulungagung: Pascasarjana, 2014), hlm. 15

<sup>158</sup> Sugiono, *Metode Administrasi* (Bandung: Alfabeta, 2009),

akan diteliti adalah mengenai formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dari strategi yang sudah diterapkan. *Grand teori* yang sudah disebut di Bab II akan menjadi alat untuk melihat, membedah dan mengelaborasi strategi yang dimaksudkan. Tujuan akhir dari penelitian ini adalah menemukan bahwa formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi untuk pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang berhasil dilaksanakan dengan baik sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas yang pada akhirnya mampu meningkatkan daya saing Universitas Muhammadiyah Malang terhadap universitas-universitas lain di Indonesia, baik negeri maupun swasta.

Adapun paradigma penelitian ini bisa digambarkan sebagai berikut:

bagan 2.5 paradigma penelitian:

