

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Strategis

a. Pengertian Manajemen Strategis

Memahami pengertian manajemen dan strategi diperlukan sebelum mendalami konsep manajemen strategi. Merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengatur tindakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan sukses dan ekonomis dengan menggunakan sumber daya organisasi adalah proses manajemen. Oleh karena itu, keterampilan mengelola individu dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dikenal sebagai manajemen. Dalam suatu organisasi, setiap individu mempunyai karakteristik dan atribut yang unik. Dengan demikian, penting untuk mengatur individu dengan baik sehingga mereka dapat berkolaborasi untuk mendapatkan hasil terbaik.

Pada saat yang sama, istilah "strategos" berasal dari kata Yunani "strategos", yang mengacu pada pemimpin militer dalam demokrasi Athena. Dalam bukunya *Exploring Corporate Strategy*, Gery Johson dan Kevan Scholes mendefinisikan strategi sebagai arah jangka panjang suatu organisasi dan sarana untuk memperoleh keunggulan dibandingkan pesaing dengan menata ulang sumber daya alam dan lingkungan sekitar untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan dan permintaan pasar).¹²

“Pengembangan posisi kompetitif yang berkelanjutan di mana daya saing perusahaan memberikan kesuksesan yang berkelanjutan” inilah yang didefinisikan oleh Blocher dan Lin sebagai manajemen strategis. Di sektor bisnis, manajemen strategis digunakan untuk meramalkan tren dan peluang pasar guna mendapatkan keunggulan kompetitif. Pada saat yang sama, bidang pendidikan menerapkan prinsip-prinsip strategis untuk mendistribusikan sumber daya secara lebih efisien guna mencapai tujuan pendidikan.¹³

Menurut Minztberg, ada lima cara berbeda untuk mendefinisikan strategi: rencana, strategi, pola, posisi, dan sudut pandang. Definisi-definisi ini

¹² Nanang Fattah, 2016, *Manajemen Strategik Berbasis Nilai*, Bandung: Remaja Rosdakarya

¹³ Rahmatullah, 2018, “*Prinsip Implementasi Manajemen Strategik Dalam Perspektif Islam*,” *Jurnal Qolamuna* 3, no. 2: 211,

dapat ditemukan dalam publikasi yang berbeda. Berikut kelima definisi tersebut;¹⁴

Strategi, dalam arti paling mendasar, adalah rencana yang menguraikan serangkaian langkah yang harus diambil dalam menanggapi tantangan tertentu. Sebelum kegiatan apa pun dilakukan atau dilaksanakan, sebuah rencana akan dibuat. Dokumen formal biasanya digunakan untuk menyatakan rencana secara eksplisit.

Kedua, strategi adalah serangkaian tindakan yang dilakukan untuk mengungguli pesaing atau pesaing. Di sini, bagian rencana yang paling dinamis dan kompetitif adalah titik fokusnya. Sinyal pasar dan pergerakan atau pergerakan kompetitif adalah ungkapan yang digunakan untuk menggambarkan strategi dalam arti luas.

Ketiga, dari perspektif tindakan perusahaan pada saat tertentu, pola strategi dapat dilihat tidak hanya mencakup rencana luas atau strategi khusus, tetapi juga perilaku yang mengikutinya atau strategi yang telah diterapkan, yang mungkin melibatkan unsur-unsur kebijakan yang tidak terduga. (sedang meningkat) dan kebijakan yang menjadi titik awal atau cetak biru (disengaja). Di sini, kita memandang strategi sebagai pola yang muncul dalam rangkaian peristiwa. Dengan kata lain, disengaja atau tidak, perilaku yang konsisten adalah sebuah strategi.

Keempat, mengambil pendekatan posisional terhadap strategi berarti menempatkan perusahaan pada posisi yang diuntungkan, terlepas dari seberapa kompetitif posisi tersebut. Oleh karena itu, perusahaan telah menciptakan ceruk tersendiri dan tangguh di pasar. Di sini, strategi dipandang sebagai cara untuk mendapatkan keunggulan dalam persaingan dengan berkonsentrasi pada SDM, struktur industri, dan divisi bisnis.

Manajemen pada tingkat strategis menghasilkan tujuan dan sasaran menyeluruh suatu organisasi (atau divisi), sebagaimana diartikulasikan atau disimpulkan oleh pimpinan kelompok melalui:

- a) Tujuan atau sasaran jangka panjang organisasi.

¹⁴ Ayi Ahadiat, 2010, *Buku Referensi Tinjauan Teoritis Multi Perspektif*, Pusat Penerbitan Lembaga Penelitian Universitas Lampung Bandar Lampung

- b) Pembatasan dan pedoman yang luas yang memberi batasan pada jangkauan tindakan organisasi dan ditetapkan oleh pemimpin secara langsung atau diberikan kepadanya oleh atasannya.
- c) Rencana dan tujuan jangka pendek kelompok yang diharapkan dapat dicapai bersamaan dengan tujuan organisasi.¹⁵

Untuk memberikan organisasi kemampuan memenuhi harapan, manajemen strategis merupakan seni (keterampilan), teknik, dan ilmu mengembangkan, mempraktikkan, mendedikasikan, dan memperhatikan berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non-bisnis). Keputusan-keputusan ini terus-menerus dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang dinamis. Karena faktor sosial mungkin menguntungkan institusi pendidikan atau mungkin menimbulkan ancaman bagi institusi tersebut, faktor sosial memainkan peran utama dalam menentukan taktik pengelolaan.

Adapun pengertian secara kompleks manajemen strategi menurut para ahli yang dirangkum dari berbagai sumber yaitu sebagai berikut:¹⁶

- 1) Seni dan ilmu dalam menciptakan, melaksanakan, dan menyajikan pilihan lintas fungsi yang membantu perusahaan mencapai tujuannya dikenal sebagai manajemen strategis.
- 2) Untuk mencapai tujuan, kepemimpinan memutuskan suatu metode atau serangkaian langkah dan kemudian memutuskan bagaimana menerapkannya. Semua tingkat organisasi melaksanakan proses pengambilan keputusan ini untuk mencapai tujuan.
- 3) Hunger & Wheelen mendefinisikan manajemen strategis sebagai serangkaian pilihan dan aktivitas manajerial yang berdampak pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

Proses menciptakan, melaksanakan, dan menilai keputusan strategis di antara berbagai departemen untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi dikenal sebagai aktivitas manajemen strategis. Manajemen strategis dapat dianggap sebagai suatu sistem yang terdiri dari beberapa bagian yang bekerja sama sebagai satu kesatuan, saling mempengaruhi, dan berkembang ke arah yang sama secara bersamaan.

¹⁵ Karhi Nisjar Winardi, 1997, *Manajemen Strategik* (Bandung: Mandar Maju, cet 1), hlm. 96

¹⁶ Mira Yuliana, 2021, *Manajemen Strategik Dalam Upaya Mewujudkan Sumedang Sebagai Kabupaten Pariwisata, Tesis- Program Studi Ilmu Administrasi Pascasarjana Sebelas April Sumedang*

Berdasarkan kriteria di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis terdiri dari serangkaian pilihan dan aktivitas manajerial yang pada akhirnya berdampak pada keberhasilan sekolah dalam jangka panjang. Dalam manajemen, strategi melibatkan pengamatan lingkungan, pembuatan rencana (perencanaan jangka panjang, perencanaan strategis), strategi pelaksanaan, dan strategi penilaian dan pengendalian. Dengan memeriksa kekuatan dan kelemahan sekolah, manajemen strategis memberikan penekanan yang kuat pada pengamatan dan penilaian peluang dan ancaman lingkungan. Karena manajemen strategis merupakan suatu proses dinamis yang terjadi secara terus-menerus dalam suatu organisasi akibat dinamika lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi sekolah, maka strategi manajemen harus dilaksanakan guna memperkuat sistem internal dan eksternal organisasi.

b. Karakteristik Manajemen Strategis

Untuk mempengaruhi bagaimana manajemen diterapkan dan berupaya mencapai tujuan, manajemen strategis terus-menerus beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan. Sejalan dengan ini, strategi manajemen memiliki kualitas berikut.

- 1) Kata "manajemen strategis"
- 2) Manajemen Strategis sangat dinamis
- 3) Manajemen operasional dan manajemen strategis digabungkan.
- 4) Manajer tingkat atas harus memainkan peran kunci dalam menggerakkan manajemen strategis.
- 5) Manajemen strategis bersifat berpikiran maju dan fokus pada masa depan.
- 6) Semua sumber daya keuangan yang tersedia harus selalu digunakan untuk mendorong dan mendukung pelaksanaan manajemen strategis.¹⁷

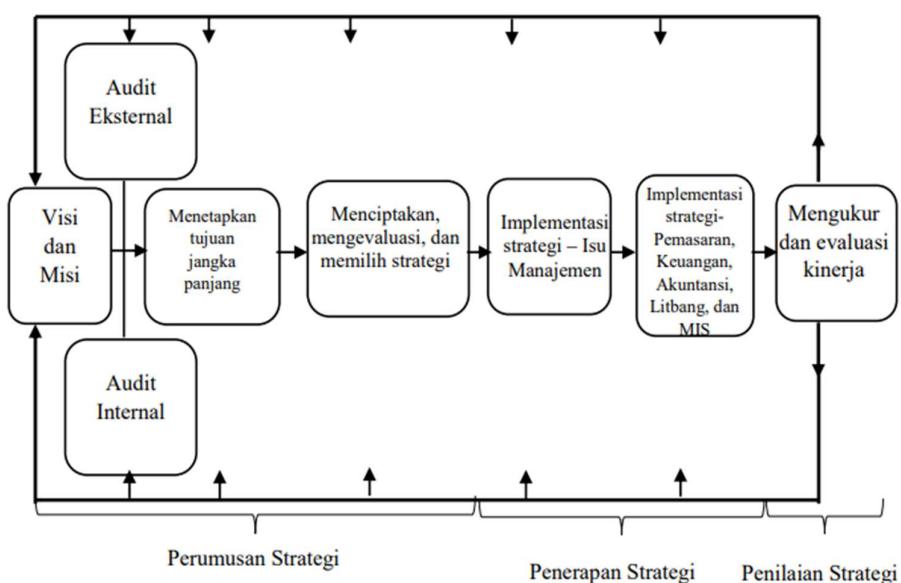
Hampir sama, Ismail menyatakan dalam bukunya bahwa manajemen strategis memiliki kualitas sebagai berikut: Perencanaan skala besar adalah bagaimana manajemen strategis dilaksanakan karena memperhitungkan kepentingan setiap bagian perusahaan. Hasil pembuatan rencana ini biasanya disajikan dalam bentuk rencana organisasi yang bersifat hierarkis, yang meliputi: program dan kegiatan, rencana operasional (renop), rencana strategis (renstra), dan rencana berorientasi masa depan (misalnya yang mencakup

¹⁷ Eddy Yunus, 2016, *Manajemen Strategi*,(Yogyakarta: CV ANDI OFFSET), hal. 7

sepuluh tahun). tahun dan seterusnya). Selain itu, visi dan misi organisasi menjadi pedoman penyusunan rencana strategis, pimpinan puncak dilibatkan dalam prosesnya, dan hasil pembuatan rencana strategis diimplementasikan melalui fungsi manajemen.¹⁸

c. Tahapan Manajemen Strategis

Ada tiga langkah yang terlibat dalam proses pengembangan strategi: pertama, merumuskan strategi, yang mencakup pendefinisian visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi; kedua, menilai peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan organisasi; dan ketiga, mengembangkan alternatif-alternatif strategis dan memilih alternatif strategi mana yang cocok untuk diterapkan. Kedua, pengendalian dan evaluasi strategi mengacu pada upaya untuk mengendalikan seluruh hasil penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil tindakan perbaikan. Target operasional tahunan, kebijakan organisasi, motivasi sumber daya manusia, dan pengalokasian sumber daya lainnya semuanya tercakup dalam proses ini.¹⁹



2.1 Gambar Model Komprehensif Manajemen Strategik²⁰

Gambar di atas mengilustrasikan tiga langkah yang membentuk proses manajemen strategis:

¹⁸ Ismail Solihin, 2012, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Gelora Aksara Pratama), hal.36

¹⁹ Sondang P. Siagian, 2012, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Pt Bumi Aksara), hlm. 15.

²⁰ David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*, Buku 1. Penerbit Salemba Empat. Jakarta, hlm. 21

- 1) Menyusun strategi Mengidentifikasi visi dan misi organisasi, menilai lingkungan eksternal dan internal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari sudut pandang eksternal, menilai kekuatan dan kelemahan organisasi dari sudut pandang internal, dan menetapkan tujuan jangka panjang adalah beberapa kuncinya. tugas yang terlibat dalam merumuskan strategi. jangka panjang, selain mengembangkan dan memilih pendekatan lain.
- 2) Eksekusi Strategi Untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan pada tahap perumusan strategi, terdapat proses komunikasi antara pimpinan organisasi dan bisnisnya serta pekerja organisasi pada tahap implementasi strategi. Di sini, implementasi mengubah rencana dan kebijakan menjadi anggaran, jadwal, dan serangkaian pedoman. Pimpinan divisi berkolaborasi dengan anggota stafnya untuk melaksanakan program yang dirancang dengan baik. Keputusan mengenai penetapan tujuan tahunan, pembuatan prosedur, inspirasi staf, dan pengalokasian sumber daya yang ada memerlukan otoritas.
- 3) Penilaian Strategi Langkah pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi disebut tahap evaluasi strategi. Tujuan yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dapat menjadi pedoman untuk menentukan berhasil tidaknya strategi yang diterapkan dalam mencapai tujuan. Fase ini melibatkan peninjauan proses pengembangan dan implementasi rencana, pengukuran kinerja, dan pengambilan tindakan perbaikan.

Sedangkan manajemen strategis terdiri dari lima proses konseptual, menurut Hargo Utomo & E Tandililin. Garis besar kelima langkah tersebut dapat dilihat di bawah ini.



Gambar 2.2. Langkah-langkah Manajemen Strategis²¹

Lima langkah gagasan manajemen strategis dijelaskan sebagai berikut:

a) Menciptakan Visi dan Misi Organisasi

Visi adalah gambaran ideal tentang keadaan dan struktur organisasi di masa depan. Karena visi adalah gambaran masa depan atau cita-cita yang lebih tinggi yang harus diterjemahkan ke dalam misi, strategi, tujuan, sasaran, kebijakan, program, biaya, prosedur, dan pengendalian, maka visi berfungsi sebagai kompas bagi seluruh aktivitas organisasi pendidikan. Hal ini diperlukan agar sekolah tampil unggul kompetitif dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, kompleks, dan dinamis. Sementara itu, pernyataan misi organisasi menguraikan fungsi-fungsi penting, tujuan, dan metodenya. Pernyataan misi dihasilkan dengan mempertimbangkan pemikiran dan aspirasi yang diungkapkan secara internal sehubungan dengan visi. Hal ini menawarkan jalan yang jelas yang akan diikuti baik saat ini maupun di masa depan.

²¹ Hargo Utomo & E Tandililin, 1998, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Gunadarma, hlm 126

b) Mendefinisikan Tujuan Organisasi

Penetapan tujuan organisasi merupakan upaya untuk mentransformasikan tujuan usaha menjadi tujuan yang lebih tepat dan terukur mengenai suatu tugas yang harus diselesaikan. Memiliki tujuan yang jelas dan jelas serta sikap yang suportif namun menuntut dapat memungkinkan para pelaku organisasi untuk melakukan yang terbaik.

c) Bersiap dan Memilih Pendekatan yang Berbeda

Proses pengembangan strategi organisasi dimulai dengan analisis makro dan mikro terhadap lingkungan eksternal dan pandangan prospektif. Tujuan dari studi lingkungan ini sering kali adalah untuk memastikan seberapa baik organisasi dapat berfungsi dalam perusahaan untuk mencapai hasil yang diinginkan. “Hasil akhir” organisasi adalah tujuan atau sasarannya yang luas, dan strategi adalah “alat” yang membantunya mencapai tujuan tersebut.

d) Menerapkan Strategi

Proses penerapan rencana dan kebijakan manajemen melalui proyek pembangunan, rencana pengeluaran, dan protokol dikenal sebagai implementasi strategi. Proses ini dapat memerlukan perubahan sistem, struktur, dan/atau budaya manajemen umum organisasi. Manajer tingkat menengah dan bawah akan menerapkan ide-ide mereka ke dalam tindakan dengan mempertimbangkan manajemen puncak, kecuali mereka memerlukan perubahan signifikan dalam organisasi. Implementasi strategi, juga dikenal sebagai perencanaan operasional, sering kali mencakup pilihan sehari-hari tentang cara terbaik mengalokasikan sumber daya.

e) Tindakan perbaikan, tinjauan kondisi, dan evaluasi kinerja

Untuk mengevaluasi pencapaian yang dicapai, tindakan evaluasi sangatlah penting. Seringkali kinerja yang dicapai tidak sesuai dengan harapan atau bahkan tidak mendekati harapan. Hal seperti ini pada akhirnya memotivasi manajemen untuk melakukan koreksi yang diperlukan. Mitra bisnis akan mengubah tujuan dan arah jangka panjang mereka sebagai respons terhadap tren globalisasi saat ini. Ada kemungkinan bahwa manajemen akan mengembangkan visi organisasi untuk mengakomodasi perubahan dalam lingkungan saat ini.

Implikasinya adalah jika tujuan jangka panjang organisasi berubah, strateginya mungkin juga perlu disesuaikan.²²

d. Manfaat Manajemen Strategis

Pengambilan keputusan strategis dapat difasilitasi oleh institusi atau organisasi melalui penggunaan manajemen strategis. Sebuah perusahaan dapat menentukan nasibnya sendiri dengan cara yang proaktif dan bukan reaktif dengan menggunakan manajemen strategis. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mencoba memimpin dan mempengaruhi tindakan untuk mengelola tujuannya sendiri. Perencanaan dan implementasi akan sangat bermanfaat bagi perusahaan atau institusi yang menggunakan metode manajemen strategis yang tepat.

Selain sebagai langkah metodis dalam menciptakan organisasi yang memungkinkan Anda mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan produktif, manajemen strategis juga merupakan alat untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal dan internal. Keuntungan berikut diantisipasi ketika manajemen strategis digunakan dalam suatu organisasi atau bisnis:²³

- a) Menawarkan tindakan jangka panjang.
- b) Membantu perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan keadaan yang berkembang.
- c) Meningkatkan efektivitas suatu organisasi.
- d) Menentukan keunggulan komparatif suatu organisasi dalam situasi di mana persaingan menjadi semakin ketat.
- e) Penyusunan strategi akan meningkatkan kapasitas organisasi (perusahaan) dalam menyelesaikan permasalahan di masa depan.
- f) Melibatkan karyawan dalam pengembangan rencana akan lebih menginspirasi mereka selama tahap implementasi.
- g) Akan lebih sedikit kegiatan yang tumpang tindih.
- h) Keengganahan pegawai yang lebih tua untuk beralih dapat dikurangi.

Praktik manajemen antara lain dapat memberikan dua manfaat, menurut Fred R. David dalam bukunya:²⁴

²² Ibid, hlm. 135.

²³ Agustinus Sri Wahyudi, 1997, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara) hlm. 19

²⁴ David, Fred R. 2009. *Manajemen ...*, hlm. 24

1) Manfaat moneter

Ketika bisnis menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategis, penjualan, profitabilitas, dan produktivitasnya cenderung jauh lebih tinggi dibandingkan bisnis atau organisasi yang tidak menerapkan prosedur perencanaan aktivitas sistematis.

2) Keuntungan non-moneter

Selain itu, manajemen strategis memiliki keuntungan non-finansial :

- a) Kebutuhan untuk mengenali, memberi peringkat, dan memanfaatkan peluang menyajikan penilaian yang tidak memihak terhadap isu-isu pengelolaan
- b) Memberikan kerangka kerja untuk pengelolaan dan koordinasi tugas yang lebih efektif
- c) Mengurangi dampak keadaan dan perubahan yang tidak menguntungkan
- d) Membuat keputusan yang akan membantu keputusan penting untuk lebih mendukung tujuan yang telah ditetapkan
- e) Mencari cara yang lebih efisien untuk mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk peluang yang telah teridentifikasi;
- f) Carilah cara untuk mengalokasikan waktu dan sumber daya lebih sedikit untuk mengukur resolusi yang salah atau tidak diantisipasi.

Sedangkan menurut sumber lain manfaat manajemen strategik dapat dianalisis sebagai berikut:

- a) Mengenali kemungkinan-kemungkinan, menilai kapasitas organisasi untuk mengatur dan memahami peluang yang sudah ada, menilai kembali keterampilan organisasi, menilai potensi risiko bisnis dan aktual, menilai perubahan lingkungan, dan mencari solusi terbaik atas kekurangan organisasi.
- b) Semangat korps, atau kapasitas suatu organisasi untuk menjalin ikatan persatuan yang kuat guna meningkatkan hasil kerja.
- c) Perubahan strategis: Manajemen strategis dapat menyesuaikan diri dengan perubahan potensial sepanjang waktu untuk memastikan bahwa tujuan dan misi organisasi dilaksanakan sesuai rencana.²⁵

²⁵ Salusu. 2003. *Pengambilan Keputusan Strategic Untuk Organisasi Public Dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Rasindo. hlm. 85

Selain sebagai tahapan metodis dalam menciptakan organisasi yang memungkinkannya mencapai tujuannya secara efektif, efisien, dan produktif, manajemen strategis berfungsi sebagai alat untuk mengantisipasi perubahan baik di lingkungan internal maupun eksternal. Keuntungan berikut diantisipasi ketika manajemen strategis digunakan dalam suatu organisasi atau bisnis.²⁶

- a) Menawarkan tindakan jangka panjang.
- b) Membantu perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan keadaan yang berkembang.
- c) Meningkatkan efektivitas suatu organisasi.
- d) Menentukan keunggulan komparatif suatu organisasi dalam situasi di mana persaingan menjadi semakin ketat.
- e) Penyusunan strategi akan meningkatkan kapasitas organisasi (perusahaan) dalam menyelesaikan permasalahan di masa depan.
- f) Melibatkan karyawan dalam pengembangan rencana akan lebih menginspirasi mereka selama tahap implementasi.
- g) Akan lebih sedikit kegiatan yang tumpang tindih.
- h) Keengganahan pegawai lama untuk beralih dapat dikurangi

B. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Seorang pengajar fungsional yang bertugas mengawasi madrasah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar disebut kepala madrasah. Sederhananya, seorang fungsional guru yang bertugas mengawasi sekolah / madrasah (madrasah) tempat berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran, atau tempat terjadinya kontak antara pengajar dan murid, adalah kepala madrasah (madrasah).²⁷

Seseorang yang ditunjuk oleh suatu badan atau hierarki untuk mengepalai lembaga pendidikan Islam tempat pengajaran dan pembelajaran berlangsung di dalam madrasah disebut kepala madrasah. Hal ini dijelaskan oleh kepala madrasah yang bertanggung jawab atas kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini untuk memastikan mereka dapat melakukan tugas atau instruksi yang telah diberikan kepadanya.

²⁶ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hlm 19

²⁷ Wahjusumidjo, 2006, *Kepemimpinan Kepala ...* hlm, 81

Salah satu unsur persekolahan yang mempengaruhi seberapa baik kinerja guru adalah kepala madrasah. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab mengawasi pelaksanaan program pendidikan, mengelola madrasah, membimbing pendidik lain, dan mengelola pemeliharaan dan penggunaan infrastruktur dan sumber daya. Hal ini menjadi lebih signifikan ketika pengelola sekolah menghadapi tuntutan pekerjaan yang lebih rumit sehingga memerlukan dukungan kinerja yang lebih efektif dan efisien. agar maksud dan tujuan madrasah atau lembaga dapat terwujud dengan produktivitas yang tinggi.

b. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sebagai pejabat tertinggi di lembaga tersebut, kepala madrasah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap arah yang diambil sekolah / madrasah dan kadang-kadang bahkan mempunyai kendali yang menentukan terhadap arah madrasah. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki kekuasaan lebih besar untuk memutuskan apakah tujuan yang mengarah pada keberhasilan dapat dicapai dan bagaimana meningkatkan standar pengajaran. Kepala sekolah/madrasah bertugas mengelola kelompok sebagai pemimpinnya. Selain sebagai manajer, kepala madrasah juga berperan sebagai pemikir dan pengembang.

Dalam konteks ini, kepala sekolah / madrasah harus mempertimbangkan kemajuan madrasahnya. Kepala sekolah / madrasah harus lebih ahli dalam profesi dibandingkan pegawai madrasah pada umumnya. Agar madrasah dapat mencapai tujuannya dengan sukses dan efisien, kepala sekolah / madrasah harus mentransformasikan bakatnya sebagai pemimpin dengan memberikan pemberdayaan, nasehat, bimbingan, dan arahan kepada seluruh warga madrasah.²⁸

Dengan memperbaiki penyelenggaraan organisasi, operasional, dan sumber daya ke arah lingkungan pembelajaran yang aman, efektif, dan efisien, kepala madrasah bercita-cita untuk mewujudkan prestasi akademik dan ekstrakurikuler setiap siswa. Intinya, kepala madrasah mempunyai peran kepemimpinan yang memungkinkan seluruh anggota masyarakat berhasil dan efisien mencapai tujuan kelembagaan, kurikuler, dan pendidikan nasional.

²⁸ Darmadi, *Sumber Daya Manusia dan Kepala sekolah: Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi* (Yogyakarta: Budi Utama, 2018), hlm. 5.

Kepala madrasah mempunyai peran kepemimpinan yang mencakup mengaktifkan seluruh sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien sesuai dengan visi yang jelas; menerapkan perubahan; membangun hubungan kerja; dan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung keberhasilan akademik siswa baik secara internal maupun eksternal.

Kepala Sekolah melaksanakan berbagai tugas sebagai pemimpin, beberapa diantaranya bersifat rangkap atau merangkap fungsi. Posisi-posisi tersebut antara lain sebagai berikut:

a.) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Kepala sekolah harus mampu menugaskan pekerjaan, menjalin komunikasi dua arah, dan memberikan arahan untuk meningkatkan keterampilan tim pengajar.

b.) Kepala Sekolah Sebagai Pengawas

Kepala madrasah harus mampu melakukan berbagai bentuk pemantauan dan pengendalian dalam perannya sebagai pengawas. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa inisiatif pendidikan sekolah terfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Selain sebagai tindakan pencegahan, pengawasan dan pengendalian membantu personel terdidik menghindari penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam pekerjaannya. Kegiatan pembelajaran merupakan kegiatan pendidikan yang utama di madrasah untuk mencapai tujuan, dan seluruh kegiatan madrasah berujung pada tercapainya efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Dengan demikian, mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan merupakan salah satu tanggung jawab kepala madrasah.

c.) Kepala Sekolah berfungsi sebagai pendidik.

Orang yang menyampaikan ilmu adalah pendidik. Hal ini mencakup pemberian instruksi (pengajaran, kepemimpinan) tentang moralitas dan kecerdasan sehingga pendidikan dapat dilihat sebagai proses mengubah sikap dan perilaku individu atau kelompok dalam upaya mewujudkan kedewasaan manusia melalui pengajaran dan pelatihan.

d.) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Merencanakan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengatur kerja anggota organisasi dengan memanfaatkan seluruh sumber daya organisasi yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan merupakan proses

manajemen. Proses, pemanfaatan seluruh sumber daya organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi merupakan tiga faktor krusial yang harus diperhatikan. Peran kepala madrasah sebagai manajer adalah melaksanakan tugas manajerial yang meliputi pengkoordinasian, perencanaan, pelaksanaan, dan sosialisasi kinerja guru. Kepala sekolah bekerja sama dengan setiap anggota staf sekolah untuk membuat strategi kinerja guru. Tenaga pengajar yang ada saat ini sudah merespon penerapan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan kepala sekolah atau dalam istilah manajemen adalah manajer. Mereka telah menyelesaikan tugas atau kewajiban yang tercantum dalam uraian tugasnya dengan profesionalisme dan rasa tanggung jawab sebagai pendidik. Sebelum menghubungi kepala madrasah untuk meminta bantuan, pengajar disarankan untuk mencari literatur tentang sumber daya manusia dan mengatasi tantangan apa pun yang mungkin mereka hadapi dalam melaksanakan tugasnya.

e.) Peran Kepala Sekolah sebagai Administrator

Penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran yang efisien di madrasahnya merupakan tugas kepala madrasah. Oleh karena itu, agar dapat melaksanakannya secara efektif, kepala Madrasah harus memahami, mahir, dan mampu melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan peran penyelenggara pendidikan. Pemerintah harus mempersiapkan setiap tindakan, membentuk struktur madrasah, bertindak sebagai koordinator, dan memberikan pengaruh terhadap bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dilakukan.

f.) Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala madrasah harus mampu memotivasi tenaga pengajar dalam melakukan berbagai kegiatan dan fungsi dengan menggunakan metode yang tepat.

Peran kepemimpinan seorang kepala sekolah / madrasah mempunyai dua dimensi sebagai berikut: Pertama, Karakteristik yang sering dikaitkan dengan tingkat keterampilan mengarahkan yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam tindakan atau aktivitasnya, yang dibuktikan dengan cara reaksi orang-orang yang berada di bawah arahannya. Kedua, Dimensi yang mempertahankan tingkat bantuan atau partisipasi yang diberikan oleh individu dalam kepemimpinan

dalam melaksanakan tugas utama kelompok atau organisasi digariskan dan dilaksanakan oleh para pemimpin melalui kebijakan dan penilaian mereka.

Karena harus dicapai dalam kontak interpersonal dalam konteks sosial suatu kelompok atau organisasi, maka peran kepemimpinan seorang madrasah/kepala sekolah merupakan proses interaksi sosial. Fungsi utama kepemimpinan adalah sebagai berikut: (a) pengajaran, yang melibatkan pemimpin yang bertindak sebagai komunikator; (b) konsultasi, yang melibatkan komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan; (c) partisipasi, yang melibatkan upaya pemimpin untuk melibatkan orang-orang di bawah arahannya dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan; (d) delegasi, yang melibatkan penugasan wewenang pengambilan keputusan kepada individu atau bawahan yang dapat diandalkan; dan (e) pengendalian, yang meliputi pemberian bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan koordinasi pengawasan.²⁹

Pada kenyataannya, kinerja organisasi pemimpin mungkin berfungsi selain peran-peran ini:

- 1) Membantu membina lingkungan persaudaraan, kolaborasi, dan kebebasan penuh.
- 2) Membantu kelompok dalam mengatur diri sendiri dengan terlibat dalam kegiatan yang merangsang dan mendukung penetapan tujuan dan penjelasan. membantu kelompok untuk mengembangkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok untuk menilai keadaan dan kemudian memutuskan proses mana yang paling bisa diterapkan dan efisien.
- 3) Bertugas mencapai pilihan kelompok secara bersama-sama. Pemimpin kelompok memberi mereka kesempatan untuk memperoleh pengetahuan melalui pengalaman. Tugas pemimpin adalah menanamkan dalam kelompok pemahaman tentang prosedur dan ruang lingkup pekerjaan yang diselesaikan serta keberanian mengevaluasi hasil secara terbuka dan tulus.
- 4) Bertugas menciptakan dan melestarikan eksistensi organisasi.

c. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah / madrasah disamakan dengan pemimpin pendidikan, yang mengacu pada kapasitas dan kemauan seseorang untuk membujuk,

²⁹ Veithzal Rivai. 2006, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Edisi kedua. (Jakarta: RajaGrafindo Persada), hlm 53

memotivasi, mendesak, dan membimbing orang lain menuju tujuan tertentu. Lebih lanjut, kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja suatu lembaga pendidikan. Menjadi penanggung jawab madrasah dalam lingkungan pendidikan yang rumit membutuhkan hal tersebut:³⁰

- 1) Kapasitas kepemimpinan (kompetensi)
- 2) Kemahiran dalam administrasi dan pengawasan
- 3) Menyadari tanggung jawab dan peran kepala madrasah
- 4) Menyadari sifat madrasah yang serba guna
- 5) Tanggung jawab utama kepala madrasah memelihara urusan kesiswaan, keuangan, prasarana, pelatihan, program pengajaran, sumber daya manusia, dan hubungan madrasah dengan masyarakat.

Katz dan Katin menyatakan bahwa kepala madrasah harus memiliki pengetahuan atau keterampilan manajemen, yang merupakan seperangkat kompetensi yang dibutuhkan oleh para pemimpin di semua tingkatan. Kompetensi tersebut meliputi: kemampuan teknologi, manusia, dan konseptual;³¹

- a) Keterampilan teknis mengacu pada kemampuan untuk melakukan aktivitas khusus yang berkaitan dengan proses, prosedur, dan metode. Kemampuan ini juga dapat digunakan untuk tanggung jawab manajerial, seperti pengorganisasian, perencanaan, koordinasi, pemantauan, dan rotasi.
- b) Keterampilan kemanusiaan, sering disebut keterampilan hubungan antarmanusia, seperti kemampuan manajemen atau bakat dalam interaksi sosial yang humanistik. Kemampuan kepala madrasah dalam menanamkan semangat saling menghormati dan bersyukur, memberikan dan menerima perhatian dan masukan, menggugah kemampuan dan menumbuhkan semangat,
- c) Keterampilan konseptual (contextual skill), yaitu kemampuan manajemen atau keahlian yang berkaitan dengan konsepsi teoritis kurikulum, teori pembelajaran, dan proses belajar mengajar secara umum, serta visi dan tujuan madrasah.

³⁰ Ibid., hlm 65

³¹ Wuradji. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformational)*. (Yogyakarta: Gama Media, 2009), hlm 100-101

Kualifikasi kepala madrasah sebagai pemimpin dijabarkan dalam lima bidang berikut ini, menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kriteria Kompetensi Kepala Madrasah:³²

- 1) Kompetensi Kepribadian
 - a) Memiliki standar moral yang tinggi, menumbuhkan budaya dan tradisi berdasarkan standar tersebut, dan memberikan contoh yang baik bagi masyarakat luas di lingkungan madrasah atau madrasah
 - b) Sebagai seorang pemimpin, mempunyai integritas
 - c) Sebagai pemimpin, mempunyai keinginan yang kuat untuk pengembangan diri.
 - d) Sebagai pemimpin harus berterus terang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
 - e) Menjaga ketenangan ketika menghadapi permasalahan dalam pekerjaan
 - f) Menunjukkan bakat dan minat dalam peran kepemimpinan pendidikan.
- 2) Kompetensi Manajerial
 - a) Membuat rencana madrasah dan madrasah pada tingkat perencanaan yang berbeda
 - b) Memberi nama madrasah dan organisasi madrasah berdasarkan kebutuhannya
 - c) Membimbing madrasah/madrasah agar dapat memanfaatkan sumber dayanya sebaik-baiknya
 - d) Mengawasi transformasi madrasah/madrasah menjadi lembaga pembelajaran yang sukses
 - e) Membangun lingkungan belajar yang inovatif dan ramah lingkungan bagi peserta didik di madrasah dan madrasah.
 - f) Mengelola pengajar dan staf untuk memanfaatkan sumber daya manusia semaksimal mungkin
 - g) Mengelola hubungan antara madrasah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, materi pembelajaran, dan dana bagi madrasah dan madrasah

³² Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 tahun 2007 tentang *Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Hlm 169

- h) Mengelola gedung dan prasarana madrasah/madrasah untuk pemanfaatan yang sebaik-baiknya.
 - i) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
 - j) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
 - k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
 - l) Mengawasi administrasi madrasah untuk memastikan bahwa tujuannya tercapai.
 - m) Mengawasi unit layanan khusus madrasah dan madrasah yang mendukung inisiatif pendidikan dan kegiatan siswa di madrasah dan sekolah.
 - n) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
 - o) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah untuk mendukung persiapan program dan pengambilan keputusan
 - p) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program sekolah/madrasah dengan menggunakan prosedur yang tepat, sebagai serta merencanakan tindakan tindak lanjut.
- 3) Kompetensi Kewirausahaan
- a) Menghasilkan inovasi yang membantu sekolah dan madrasah berkembang
 - b) Bekerja keras untuk menjadikan madrasah/sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang sukses
 - c) Memiliki motivasi yang tinggi untuk berhasil menjalankan tanggung jawab dan fungsi utama sebagai pemimpin madrasah/sekolah
 - d) Tidak pernah menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menangani tantangan yang dihadapi madrasah dan madrasah
 - e) Gunakan keterampilan kewirausahaan Anda untuk mengawasi kegiatan produksi dan pelayanan madrasah atau madrasah Anda sebagai alat pengajaran bagi siswa.

4) Kompetensi Supervisi

- a) Mengembangkan program pemantauan akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru
- b) Melaksanakan supervisi akademik guru dengan menggunakan metode dan prosedur supervisi yang tepat.
- c) Memantau hasil supervisi akademik guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.

5) Kompetensi Sosial

- a) Bekerja sama untuk kesejahteraan madrasah atau madrasah
- b) Ikut serta dalam acara sosial
- c) Menunjukkan perhatian terhadap individu atau organisasi lain.

Berikut ini adalah beberapa standar kompetensi khusus yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah dan madrasah, menurut Charles W. Boardman dkk. dalam bukunya “Pengawasan Demokratis di Sekolah Menengah”:³³

- 1) Kapasitas untuk merencanakan dan mendukung guru dalam menciptakan program komprehensif yang meningkatkan pengajaran di kelas.
- 2) Kemampuan menginspirasi dan menumbuhkan rasa percaya diri guru dan personel sekolah lainnya.
- 3) Kapasitas untuk memajukan dan mendorong kolaborasi dalam pelaksanaan pengawasan program.
- 4) Kapasitas untuk membimbing dan menginspirasi para pendidik dan personel sekolah lainnya agar mereka terlibat secara tulus dan bertanggung jawab dalam setiap upaya sekolah untuk mencapai tujuan lembaga seefektif mungkin.

Jelas dari pernyataan di atas bahwa adanya kriteria kompetensi kepala madrasah menunjukkan bahwa para pemimpin tersebut kini telah diakui dan didokumentasikan. Untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas, hal ini diharapkan dapat membantu kepala madrasah menjadi lebih profesional dalam menjalankan lembaganya. Peran kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang dapat merevitalisasi madrasah merupakan bagian integral dari keberhasilan madrasah.

³³ Charles Willis Boardman, Harl Roy Douglass, R. K. B, 1961, *Democratic Supervision in Secondary Schools*. Harcourt: Houghton Mifflin, hlm. 124

C. Human Capital

a. Pengertian Human Capital

Modal manusia merupakan suatu pengertian yang pada prinsipnya bergantung pada ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang terampil, yang diperkirakan akan berdampak pada peningkatan output perekonomian. Pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang kompeten (berkualitas). Formasi ini dilakukan dengan merekrut beberapa individu yang memiliki karakter moral yang baik, yang kemudian dapat digunakan sebagai modal pertumbuhan yang penting. Sifat ini diwujudkan dalam derajat pengetahuan dan pendidikan masyarakat.³⁴

Secara umum, modal manusia mengacu pada keterampilan yang melekat pada individu. Hal ini dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan apa yang sekarang terlihat atau tersembunyi. Pencapaian aktivitas sehari-hari bersamaan dengan evaluasi terkini atas kemampuan individu dalam perusahaan dapat menjadi bukti kemampuan nyata mereka; yaitu, kapasitas mereka untuk melakukan berbagai tugas yang berkaitan dengan operasional bisnis.³⁵

Modal manusia tidak lebih dari aset individu, seperti pengetahuan dan bakat tak berwujud, yang dapat mereka gunakan untuk menghasilkan nilai ekonomi bagi bisnis dan juga bagi diri mereka sendiri. Memperoleh lebih banyak informasi melalui pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan nilai ekonomi. Peningkatan produktivitas merupakan hasil investasi pada pendidikan sebagai sumber daya manusia.

Partisipasi seseorang yang melek huruf di sekolah dan rata-rata lama pendidikan merupakan dua cara untuk memperoleh sumber daya manusia. Indikator-indikator ini, meskipun mudah ditemukan dan memberikan wawasan, hanya mencatat data yang berkaitan dengan pencapaian pendidikan formal; mereka tidak memperhitungkan pelatihan, pengalaman kerja, atau pengalaman kerja. Organisasi-organisasi ini biasanya memprioritaskan pendidikan akademis

³⁴ Amiruddin Idris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, 1st ed. (Yogyakarta, Sleman: Deepublish, 2018)

³⁵ Chr. Jimmy L. Gaol, *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2014), hal. 696

di atas pendidikan praktis, dan mengabaikan kesetaraan pendidikan dalam prosesnya.³⁶

Karena hal ini memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi dan bisnis, sumber daya manusia merupakan komponen penting dari intelijen. Kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam menyampaikan pengetahuan (soft skill), bertindak kompeten dan profesional dalam bekerja, serta menjalin hubungan merupakan motivator yang ampuh untuk meningkatkan produktivitas individu karyawan. SDM juga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan.

Modal manusia didefinisikan sebagai “pengetahuan atau keterampilan dibandingkan dengan pengalaman/pendidikan, dan atribut modal manusia yang spesifik (keterkaitan tugas) lebih mempengaruhi keberhasilan organisasi dibandingkan modal manusia generik (keterkaitan tugas rendah),” menurut Samagaio & Rodrigues. Sumber daya manusia dapat memberikan inovasi dan pembaruan strategis dalam bisnis berbasis pengetahuan seperti pelaporan. Hal ini menunjukkan bahwa ciri-ciri sumber daya manusia yang terspesialisasi (keterkaitan tugas) dan pengetahuan atau kemampuan yang selaras dengan pendidikan atau pengalaman, dibandingkan dengan sumber daya manusia umum (keterkaitan tugas yang rendah), mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi. Sumber daya manusia adalah sumber penting inovasi dan strategi pembaruan dalam bisnis berbasis pengetahuan seperti pelaporan.³⁷

Berdasarkan kriteria ini, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia adalah tentang manusia dan seluruh kompetensinya untuk menghasilkan nilai dan membantu bisnis mencapai tujuannya. Modal manusia memberikan tekanan pada produksi itu sendiri sehingga menyebabkan peningkatan dan pada gilirannya meningkatkan kualitas lembaga pendidikan dalam kaitannya dengan perekonomian masyarakat dan pendidikan.

b. Peran Human Capital

Di bidang pendidikan, sumber daya manusia khususnya staf pengajar dan kependidikan memainkan peran penting dalam mencapai hasil yang

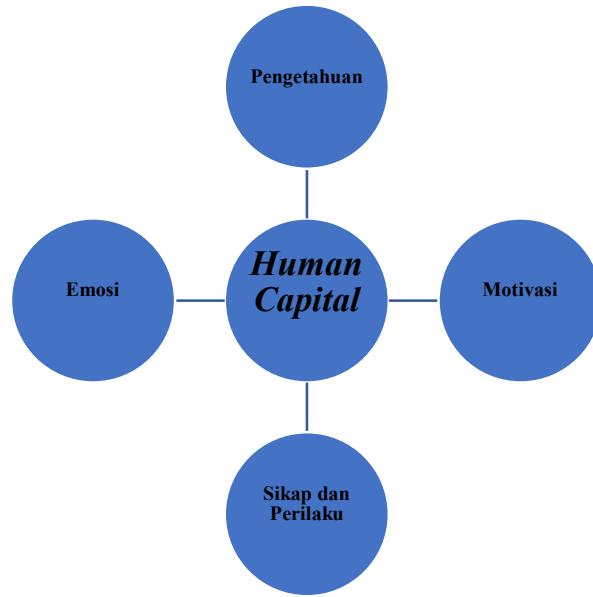
³⁶ Ibid., hlm 698

³⁷ Lantip Diat Prasojo, Dkk, *Manajemen Strategi Human Capital dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: UNY PRESS, 2017), hal. 38

diharapkan dan berpotensi berdampak pada kualitas hidup masyarakat. Fitz-enz menyoroti pentingnya tiga elemen dalam mempersiapkan manusia sebagai sumber daya manusia:³⁸

- a) Memperoleh pemahaman tentang kebutuhan (hasil) pelanggan; di sektor publik, hal ini tentu saja merujuk pada masyarakat luas.
- b) Penilaian kompetensi dan sejauh mana sumber daya manusia melayani masyarakat merupakan bagian penting dari proses ini
- c) Menguraikan rantai kemampuan yang berkelanjutan untuk menyediakan sumber daya manusia yang baik dan mendukung peran yang ditentukan baik dari segi kuantitas dan kualitas.

Sederhananya, sumber daya manusia adalah kemampuan aktual atau potensial suatu organisasi untuk menarik dan mempertahankan individu-individu berbakat yang dapat memenuhi kebutuhannya melalui pelatihan dan pendidikan yang konsisten dan berkualitas tinggi, dan yang kemudian dapat menggunakan keahlian tersebut untuk membantu bisnis mencapai tujuannya. semuanya berjalan sesuai rencana. Diagram berikut memberikan gambaran singkat tentang komponen-komponen sumber daya modal manusia.



Gambar 2.3 Framework Human Capital

Setiap orang dapat berkontribusi pada sumber daya manusia suatu organisasi dengan mengembangkan apa yang telah mereka miliki, seperti

³⁸ Fitz-enz Jac, 2009, *The ROI of human capital: human capital measuring the economic value of employee performance.pdf*

terlihat pada gambar di atas. Berikut penjelasan mengenai beberapa bentuk modal yang dimiliki setiap karyawan dalam perusahaan:³⁹

1) Pengetahuan

Aset paling berharga yang mungkin dimiliki sebuah perusahaan adalah pengetahuan dan keahlian orang-orangnya, yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah dan mengembangkan bisnis. Keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan membaca orang merupakan komponen modal pengetahuan. Seseorang dikatakan tidak terampil jika tidak mempunyai pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin kantor. Hal ini terlihat dari kurangnya pengetahuan yang digunakan oleh sumber daya manusia suatu organisasi, yang juga dapat dilihat sebagai pendekatan strategis dalam mengelola modal yang dimilikinya.

2) Motivasi

Keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dengan kemampuan terbaiknya sangat diperlukan untuk menghasilkan suatu jasa atau jasa. Dorongan intrinsik seseorang untuk meningkatkan proses mental dan berkembang adalah motivasinya. Otoritas ini diberi insentif untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mempertahankan peningkatan dalam hal sumber daya manusia sebagai investasi, seperti meningkatkan pendidikan dan pelatihan, upaya untuk meningkatkan keadaan dan kesejahteraan, dan sebagainya. Dorongan inilah yang dibutuhkan setiap anggota kelompok untuk berhasil.

3) Sikap dan Perilaku

Taktik yang menentukan kinerja organisasi didasarkan pada kesiapan dan keinginan karyawan dan pekerja untuk mengubah pola pikir, sikap, dan perilaku mereka dengan tetap menjaga integritas dan profesionalisme. Langkah pertama sebuah organisasi dalam mengembangkan staf berkualitas tinggi adalah sikap dan perilaku setiap karyawan.

4) Emosi

Tidak diragukan lagi, setiap karyawan memiliki rentang emosi yang unik, dengan kecenderungan terhadap sentimen baik dan negatif. Emosi

³⁹ Ibid., hlm. 36

yang buruk berdampak buruk pada produktivitas, peluang, kolaborasi, kinerja, moral, dan kesuksesan organisasi, jadi dapat dikatakan bahwa ketika pekerja bekerja dengan mereka, hasilnya tidak akan ideal.

Seseorang dengan modal emosional yang besar akan mendekati pekerjaannya dengan sikap yang baik dan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Individu dengan tingkat modal emosional yang tinggi lebih cenderung bereaksi positif terhadap tantangan, baik yang terkait dengan pertumbuhan pribadi mereka atau kemajuan ide organisasi.

c. Indikator Human Capital

Nilai ekonomi dari sumber daya manusia (SDM) yang dikorelasikan dengan sejumlah ukuran bakat, keahlian, konsep, pembaharuan/inovasi, semangat, dan dedikasi, dapat dipahami sebagai modal manusia. Indikator-indikator tersebut antara lain sebagai berikut:

1) *Skills* (keterampilan)

Keterampilan adalah sejauh mana seseorang mahir dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Misalnya, kriteria perilaku karyawan saat memilih praktik kerja yang lebih produktif dan efisien. Bakat umum yang dimiliki seseorang disebut kemampuan.

2) *Inovasi* (Pengembangan)

Inovasi merupakan sebuah penemuan baru yang berbeda dengan penemuan yang telah diketahui atau masih ada dan selalu berkembang..

3) *Creativity* (Kreatifitas)

Kreativitas adalah kapasitas individu atau organisasi untuk menghasilkan solusi baru untuk berbagai permasalahan dunia nyata. Karena kreativitas dapat menawarkan perspektif alternatif terhadap apa yang diketahui sebelumnya, kreativitas merupakan keterampilan yang diperlukan untuk memecahkan masalah apa pun yang muncul dalam kehidupan.

4) *Life experience* (pengalaman hidup)

Dalam konteks pekerjaan, pengalaman mengacu pada perolehan informasi atau kemampuan tentang prosedur kerja sebagai hasil keterlibatan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.

5) *Knowledge* (pengetahuan).

Kapasitas suatu perusahaan atau organisasi untuk memberikan solusi terbaik akan bergantung pada informasi yang dimiliki para

anggotanya, dan kapasitas ini akan berkembang jika bisnis mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki para anggotanya.

d. Komponen Human Capital

Aspek terpenting seorang individu dalam menjalankan sejumlah tugas di perusahaan adalah sumber daya manusianya secara keseluruhan. Komponen human capital secara keseluruhan merupakan satu kesatuan yang harus ada, apapun komponen yang dimiliki setiap individu. Di antara unsur-unsur yang memerlukan pengembangan adalah sebagai berikut:⁴⁰

1) *Leadership Practices* (Praktek Kepemimpinan)

Setiap orang harus menyadari tanggung jawabnya masing-masing. Hal yang sama juga berlaku bagi mereka yang termasuk dalam lingkup organisasi. Praktik kepemimpinan sangat penting untuk dikembangkan karena dapat membantu setiap anggota perusahaan dalam menemukan strategi untuk membangkitkan kembali energi anggota tim dan memobilisasi partisipasi individu dengan menunjukkan kemampuan pribadi untuk mencapai produktivitas dan kinerja profesional.

2) *Employees Involvement* (Keterlibatan Pegawai)

Dalam teori manajemen sepanjang tahun 1990an, gagasan tentang partisipasi karyawan pertama kali muncul. Meski masih menjadi perdebatan, metode pengelolaan mulai menyebar pada tahun 2000an. Manajemen sumber daya manusia dan komunikasi korporat memiliki strategi keterlibatan karyawan yang telah lama ada, meskipun ada kritik dari para akademisi. Investasi emosional yang dimiliki setiap anggota organisasi di perusahaan dikenal sebagai keterlibatan karyawan. Semua peserta, termasuk staf, akan percaya bahwa organisasi sejalan dengan visi dan tujuan mereka.

3) *Knowledge Availability & Accessibility* (Ketersediaan & Aksesibilitas Pengetahuan)

Landasan pengetahuan dan menjelaskan variasi pribadi dalam setiap evolusi. Mirip dengan aksesibilitas pengetahuan, pengetahuan dalam organisasi didistribusikan secara merata kepada individu berdasarkan bakat, pengetahuan, keterampilan, dan motivasi mereka di semua kelompok umur

⁴⁰ Ibid., hlm. 46-50

dan tingkat organisasi. Sedangkan ketersediaan pengetahuan mengandung arti tersedianya sumber daya manusia berbasis pengetahuan yang dapat menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Dalam sebuah perusahaan, baik orang maupun kelompok sangat perlu mengetahui kedua informasi tersebut. Perpaduan yang tepat dapat digunakan dalam upaya meningkatkan produktivitas di tempat kerja.

4) *Workforce Optimization* (Optimalisasi Kerja)

Organisasi yang ingin meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional mereka melalui integrasi teknologi yang berkembang pesat dan pengalaman pelanggan harus menerapkan pendekatan optimalisasi tenaga kerja. Otomatisasi proses teknologi merupakan komponen dari teknik efisiensi tenaga kerja ini. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja staf dan manajemen.

5) *Learning Capacity* (Kapasitas Belajar)

Kemampuan seseorang (atau organisasi sebagai kumpulan orang) untuk mengidentifikasi, mengasimilasi, dan menerapkan metode sejalan dengan teori yang diterima disebut sebagai kapasitas belajar. Karena hal ini berfungsi sebagai landasan untuk meningkatkan ketangkasan organisasi, menumbuhkan kreativitas, dan meningkatkan efisiensi operasional, kapasitas pembelajaran sangatlah penting.

Sementara itu, Ancok mencantumkan enam unsur human capital dalam karyanya, antara lain; *modal intelektual*, *modal emosional*, *modal sosial*, *modal ketabahan*, *modal moral*, *modal kesehatan*. Ketika keenam elemen sumber daya manusia ini dipadukan dengan model struktur organisasi yang menyediakan lingkungan kerja yang mendukung modal kepemimpinan strategis, maka elemen-elemen tersebut akan berfungsi dengan baik.⁴¹

⁴¹ Ancok, J., 2003, *Modal Manusia dalam Organisasi*, hlm. 11-19.