

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Seiring dengan tuntutan dan perkembangan zaman, perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera Selatan sangat diperlukan, ini sangat berpengaruh terhadap semua komponen terutama para pegawai dan pendidik serta siswa madrasah di Sumatera Selatan khususnya. Hal inilah yang mendorong penulis untuk meneliti sejauh mana dan bagaimana membuat serta menyusun pola perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang tepat dan berkualitas. Dari tahun ke tahun perubahan sistem-bagaimana meminej perencanaan juga semakin bervariasi, ditambah lagi dengan dukungan teknologi yang semakin canggih.

Perkembangan sumber daya manusia pada hakikatnya tidak dapat dipisahkan dengan pola perencanaan pada umumnya. mengapa demikian? karena perencanaan adalah merupakan alat untuk mencapai tujuan. Secara spesifik alasan mengapa perencanaan itu diperlukan, menurut Djumberansyah (1995) karena perencanaan merupakan pengarah kegiatan. Dengan adanya perencanaan maka pencapaian tujuan pembangunan akan dapat dicapai. Dengan perencanaan maka dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam pelaksanaan yang akan dilalui. Disamping itu perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik atau kesempatan memilih kombinasi cara yang baik. Tidak hanya itu, lanjutnya bahwa perencanaan merupakan alat pengukur atau standar untuk melakukan pengawasan serta sebagai alat untuk menyusun skala

perioritas. Disisi lain Sondang P. Siagian (1992) berpendapat bahwa “perencanaan merupakan tindakan manejerial untuk memutuskan hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya”. Dengan demikian bahwa perencanaan harus dimenej sedemikian rupa sehingga mampu menghasilkan keputusan-keputusan terbaik yang akan meningkatkan daya saing lembaga maupun sumber daya manusia yang terkait di dalamnya.

Dalam perspektif Made Pidarta (1990) bahwa perencanaan dalam bidang pendidikan didasari oleh beberapa konsep. Konsep-konsep dasar yang dimaksud berupa perubahan lingkungan pendidikan, kebutuhan organisasi akan pentingnya perencanaan, ciri-ciri sistem yang akan dipakai dalam perencanaan dan beberapa teori perencanaan. Lebih dari itu menurut Siagian (1992) bahwa perencanaan memiliki sejumlah tantangan yang berkisar pada tuntutan masyarakat, tantangan organisasional dan tantangan profesional. Tantangan yang timbul oleh tuntutan masyarakat disebabkan dinamika masyarakat yang semakin tinggi. Refleksi dan resonansi meningkatkan tuntutan masyarakat, sudah pasti menimbulkan tantangan organisasional. Tantangan tersebut mau tidak mau harus dihadapi dalam arti bahwa harus ada aparatur yang peka dan merespon berbagai tuntutan itu. Selanjutnya tantangan professional menuntut lembaga/satuan kerja yang mengelola sistem pendidikan harus mampu melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya.

Lingkungan pendidikan dalam perspektif Indonesia sering dikelompokkan dalam lingkungan sosial, ekonomi, politik, kebudayaan dan keamanan. Dalam

konteks demikian maka perubahan yang menyangkut pola hidup dan kehidupan manusia dapat dipastikan akan terjadi. seperti dikutip Made Pidarta (1990) mengisyaratkan bahwa alam ini senantiasa terbuka berkaitan antara satu bagian dengan bagian yang lain dan saling mengisi atau saling mengurangi dengan strukturnya yang kompleks yang melakukan perubahan secara transformator. Dengan demikian, kompleksitas kenyataan alam ini merupakan suatu proses interaksi yang bersifat multi. Melihat polarisasi ini, maka pola perencanaan pendidikan tentunya harus merespon ini sebagai bagian dari analisa perencanaan. Pola perencanaan harus dikembangkan sedemikian rupa agar ia mampu menunjang dan lebih jauh lagi dapat mengatasinya. Hal ini tentu saja sangat relevan dengan apa yang dikemukakan Nanang Fatah (2001) bahwa perencanaan tidak lain merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Perencanaan sering juga disebut sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Itulah sebabnya seperti dikutip Nanang Fatah (2001) menyerahkan perencanaan sebagai suatu proses intelektual yang menentukan secara sadar apa yang akan ditempuh dan mendasarkan keputusan-keputusan pada tujuan yang hendak dicapai, informasi yang tepat waktu dan terpercaya, serta memperhatikan perkiraan keadaan yang akan datang. J. David Huger dan Thomas L. Wheelen (2001) mempertegas perencanaan dengan pengertian demikian dengan istilah perencanaan strategis. Perencanaan strategis meliputi pencapaian kesempatan-kesempatan baru

yang dilakukan secara proaktif dan pemecahan masalah yang bersifat reaktif terhadap masalah yang ada. Fenomena ini dalam perspektif Harold G. Shane (2002) tak lain kecuali apa yang disebutnya dengan “Riset Masa Depan”. Riset masa depan menurutnya adalah suatu disiplin ilmu baru tentang penajaman data dan perbaikan proses yang dipakai sebagai dasar dalam proses pembuatan keputusan dalam berbagai bidang usaha, manusia. Disiplin ini bertujuan untuk membantu pembuatan keputusan memilih secara bijaksana –untuk mencapai tujuan, sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya- dari semua alternatif yang tersedia baginya sebagai seorang pemimpin pada suatu waktu tertentu.

Dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera Selatan, sebagai suatu badan yang diberikan tugas untuk merencanakan, mengelola, melaksanakan berbagai kegiatan yang berkenaan dengan upaya peningkatan kualitas pendidikan pada madrasah dan profesionalisme khususnya para guru dan siswa, maka sumber daya manusia pada madrasah di Sumatera Selatan memiliki peran yang strategis dalam upaya pembedayaan sumber daya manusia pendidikan keagamaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Karena dari sejumlah kegiatan yang dilakukan tidak sedikit yang secara langsung menyentuh bagian terpenting, yaitu masalah keagamaan, pembangunan dan lain-lain. Pola kegiatan bahkan implementasinya di lapangan, akan sangat tergantung dari bagaimana perencanaan kegiatan. Dalam menyelenggarakan pengembangan yang sangat perlu diperhatikan : 1) *perencanaan*, yaitu mempersiapkan rencana pengembangan, pengelolaan sumber daya manusia pendidikan madrasah.

2), *Mengatur*, yaitu merumuskan kebijakan teknis memberikan bimbingan untuk pengembangan sumber daya manusia dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Menteri Agama berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. 3). *Mengendalikan*, yaitu mengamankan penyelenggaraan, pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah. 4). *Penilaian*, dalam arti menelaah hasil penyelenggaraan dan pelaksanaan tugas dalam pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah.

Dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas tersebut, maka Bidang Mapenda Kanwil Dep. Agama Provinsi Sumatera Selatan sebagai pelaksana kebijakan, jelas mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap empat hal pokok tersebut. Oleh karena itu harus mampu merefleksikan hal-hal yang dibutuhkan dalam rangka peningkatan profesionalisme serta sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera Selatan. Dalam kurun waktu, paling tidak tiga tahun terakhir telah berkiprah menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas dan profesionalisme para guru, yang memungkinkan kegiatan peningkatan sumber daya manusia dapat dikembangkan dimasa yang akan datang, baik aspek materi maupun aspek metodologi. yang dapat mengakomodasi kegiatan yang benar-benar berdasarkan tujuan yang diinginkan. Disamping itu sangat diperlukan adanya kajian yang komprehensif dengan analisa SWOT (*strength, weaknesses, opportunities and threats*) dalam sistem perencanaan, penyebab belum sepenuhnya menemukan konsep dan pola perencanaan yang benar-benar dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia pendidikan madrasah. Kendati demikian diyakini karena masih rendahnya

tingkat sumber daya manusia seperti masih kurangnya tenaga pengajar yang sesuai dengan bidang yang di ajarkan meliputi keterampilan dll, ini adalah tugas dan tanggung jawab Bidang Mapenda Kanwil Departemen Prov. Sum-Sel. Kondisi ini, bila dilihat dari aspek manajemen, jelas ada fungsi dalam manajemen yang belum berjalan sebagaimana mestinya. Karena baik tidaknya manajemen suatu organisasi dapat dilihat dari bagaimana kemampuan lembaga dalam mendayagunakan sumber-sumber (baik faktor dari dalam maupun faktor dari luar) secara optimal sehingga dapat mempertinggi kemampuan lembaga yang berkualitas, menurut Prasetya (1997) akan berimplikasi terhadap meningkatnya kinerja para pegawai/guru secara kolektif serta dapat membawa kepada suatu organisasi yang efisien, yaitu organisasi yang mampu mencapai tujuan-tujuan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki dalam skala dan jumlah minimal.

Rumusan dan batasan Masalah

- Mengingat luasnya kajian mengenai masalah Pengembangan SDM Pendidikan Madrasah di Sumatera Selatan, maka dalam penelitian ini ruang lingkupnya hanya dibatasi pada Bidang Mapenda kanwil Departemen Agama Provinsi Sumatera Selatan, yang diberikan tugas untuk merencanakan, mengelola, melaksanakan berbagai kegiatan.
- Hal-hal berkenaan dengan upaya pengembangan kualitas pendidikan madrasah di Sumatera Selatan dan profesionalisme, khususnya para Kepala Sekolah, guru/pegawai dan siswa, Karena dari sejumlah kegiatan yang

dilakukan tidak sedikit yang secara langsung menyentuh bagian terpenting, yaitu masalah keagamaan dan pembangunan mental spiritual dan lain-lain.

- Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Perencanaan Pengembangan Sumber Daya manusia (SDM) Pendidikan Madrasah di Sumatera Selatan, survey pada Bidang Mapenda adalah perencanaan yang mampu mewujudkan program-program terbaik yang mampu mendekatkan kepada tujuan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga atau organisasi. Dalam tatanan demikian, maka dibutuhkan cara dan pola kerja yang dinamis oleh unsur terkait, baik unsur-unsur yang ada kaitan langsung maupun yang tidak terkait secara langsung.

Pada bagian latar belakang masalah telah dijelaskan berbagai masalah pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah. Bertitik tolak dari latar belakang masalah seperti dikemukakan di atas dapat diketahui ada sejumlah faktor yang menyebabkan mengapa perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah merupakan hal yang mendasar untuk dikaji dan didalami. Hal ini merupakan arah yang ingin dicapai dalam suatu program. Oleh karena itu, maka kemampuan, baik yang berupa pengalaman maupun kemampuan intelektual dalam menyusun perencanaan yang baik merupakan langkah awal yang dapat dijadikan landasan dalam kesuksesan suatu organisasi. Oleh karena itu pertanyaan-pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana **proses** perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera Selatan ?
2. Apakah **pola** perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera Selatan telah sesuai dengan pola perencanaan manajemen moderen?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dapat mengakomodasi berbagai aspek terkait dengan perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera Selatan, misalnya aspek yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar, proses serta pola perencanaan modern dalam berbagai aspek dan aplikasinya.

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan dan batasan masalah yang menjadi focus penelitian, seperti dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui **proses** perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera Selatan
2. Untuk mengetahui **pola** perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera Selatan apakah telah menerapkan pola perencanaan manajemen modern dengan baik.

Kegunaan Penelitian

Secara teoritis Penelitian mengenai perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera Selatan diharapkan dapat menjadi kontribusi pemikiran untuk menambah hazanah ilmu pengetahuan yakni tentang manajemen dalam rangka memahami lebih jauh bagaimana pengembangan sumber daya manusia yang baik, tentang bagaimana penerapan pola perencanaan manajemen modern yang efektif dan akuntabilitas, hasil penelitian ini diharapkan nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan acuan ataupun masukan dalam upaya pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Madrasah di Sumatera Selatan, baik bagi tenaga pendidik, orang tua, tokoh masyarakat maupun siswa dalam menghadapi permasalahan yang timbul khususnya pada madrasah itu sendiri, dengan demikian dalam menghadapi masalah tentu diharapkan dapat dipecahkan secara objektif dan bijak.

Tinjauan Pustaka

Melalui penelusuran pustaka yang dilakukan, untuk melihat lebih jauh aspek-aspek strategis dalam pengembangan sumber daya manusia pendidikan Madrasah di Sumatera Selatan, maka akan penulis kemukakan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Ikhsarman (2001) dalam skripsinya yang berjudul "Pengelolaan Anggaran Administrasi dalam upaya kelancaran pelayanan peserta Pendidikan dan Pelatihan di

Balai Diklat teknis Keagamaan Palembang” memfokuskan permasalahan pada sistem penganggaran. Adapun permasalahan yang ditampilkan dalam skripsinya ini sebagai berikut :

Pertama Mengapa pengeluaran anggaran sering tidak sesuai dengan rencana yang ditetapkan ? *Kedua* Mengapa sering ditemukan kesimpangsiuran data dan informasi dalam setiap pengeluaran Anggaran Pendidikan dan Pelatihan ? *Ketiga* Mengapa fasilitas dan sarana kurang diperhatikan ?

Permasalahan ini tentunya diajukan dengan pertimbangan bahwa dalam pengelolaan anggaran dilaksanakan secara kurang terencana, dan masih kurang memperhatikan akan pentingnya pengawasan pengeluaran keuangan. Namun demikian dalam pelaksanaan layanan kepada peserta Pendidikan dan Pelatihan di Balai Diklat teknis Keagamaan Palembang mencapai kriteria baik. Hal ini dapat diketahui dari pengujian hipotesis dengan menggunakan rumus X rata-rata (eksbar) 59 %. Angka ini apabila dikonfirmasi dengan kriteria penilaian adalah cukup. Sedangkan untuk mencapai kriteria yang baik dengan angka rata-rata (76 % - 100 %) masih ditemukan permasalahan sebagai berikut : *Pertama* kurang terencananya dalam penetapan anggaran. *Kedua* Kurangnya kemampuan kerja pegawai dalam pengelolaan anggaran yang telah ditetapkan. *Ketiga* Perencanaan kebutuhan peserta pendidikan sering tidak sesuai dengan jumlah yang ditentukan.

M. Abduh (2006) dalam tesisnya yang berjudul Penerapan prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang, tesis ini mencoba mengemukakan teori-teori Manajemen Mutu terpadu/TQM (Total Quality Management) dalam melihat pengembangan dan peningkatan mutu madrasah aliyah Negeri 3 Palembang, yang mengaplikasikan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu. Adapun permasalahan yang ditampilkan dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

Pertama bagaimana tingkat efektifitas penyelenggaraan Manajemen Mutu Terpadu yang diselenggarakan oleh Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang, dengan melaksanakan perbaikan pendidikan terus menerus secara menyeluruh meliputi Kurikulum, sumber daya manusia kepala sekolah, guru dan pegawai, serta sarana dan prasarana dalam rangka pengembangan mutu pendidikan. *Kedua* bagaimana melibatkan stakeholder dalam menyusun program guna meningkatkan efektifitas penyelenggaraan Manajemen Mutu Terpadu yang diselenggarakan oleh Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang.

Fatah Syukur (2007) Implementasi TQM (Total Quality Management) di Madrasah. adalah: “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction) dengan kegiatan yang diupayakan benar sekali (right first time), yang menyoroti permasalahan sebagai berikut: *Pertama* perbaikan berkesinambungan (continous improvement) dan memotivasi Peningkatan kualitas merupakan salah satu prasyarat agar kita dapat memasuki era globalisasi yang penuh

dengan persaingan. *Kedua* keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam tidak akan lepas dari persaingan global.

Permasalahan ini merupakan agenda utama dalam meningkatkan mutu madrasah agar dapat survive dalam era global. TQM (Total Quality Management) merupakan konsep peningkatan mutu secara terpadu di bidang manajemen dan masih cukup baru dalam dunia pendidikan. *Ada dua faktor* yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang berhasil : *Pertama* strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya. *Kedua* Pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat macro-oriented, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah/madrasah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat, walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (*adanya benchmarking*).

Dari hasil ketiga penelitian di atas, maka tema yang digunakan peneliti tidak jauh berbeda dengan teme-tema yang digunakan peneliti sebelumnya, karena sama-sama menggunakan manajemen moderen, hanya saja ada perbedaan letak pada objek penelitian, mengingat tema yang akan digunakan peneliti tersebut di atas belum ada yang menelitinya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang tema dimaksud.

Kerangka Teori

Perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan Madrasah di Sumatera Selatan sangat perlu, karena SDM adalah sebagai penentu, terkandung suatu aktifitas yang saling berkaitan untuk mencapai titik tertentu yang diinginkan. Dengan demikian Perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan Madrasah mencakup penjabaran tujuan umum ke dalam sasaran yang lebih spesifik dan penjabaran itu ke dalam kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan.

Bennet N.B. Silalahi (1995) dalam bukunya *Manajemen Interaktif* mengemukakan bahwa perencanaan adalah “proses yang diatur sedemikian rupa supaya lebih jelas dan dapat dicapai”. Perencanaan dapat mempertemukan suatu yang idealistis dengan kemampuan dalam batas-batas tertentu. Kemungkinan tercapainya keinginan akan lebih besar lagi jika direncanakan lebih dahulu dengan baik. Untuk memungkinkan ini lanjut Bennet N.B. Silalahi, maka perencanaan harus mengandung unsur; Penyelidikan (*Research*), penentuan sumber-sumber langkah (*Scarce Resources*), penentuan lingkungan dan penentuan kebijakan.

Secara sistematis berpikir dalam perencanaan menurut Soewarno Handyaningrat (1994) harus memuat hal-hal berupa; Hasil akhir yaitu spesifikasi dari tujuan/sasaran/target perencanaan. Di samping itu harus menentukan alat-alat yang meliputi pemilihan dari kebijakan, strategi, prosedur dan prakteknya. Hal lain yang perlu dimuat dalam perencanaan adalah sumber-sumber yang meliputi tenaga kerja, keuangan, material dan sebagainya. Selanjutnya dalam perencanaan harus pula

memuat pelaksanaan. Terkait dengan ini adalah prosedur pengambilan keputusan. Pengawasan merupakan bagian akhir terhadap hal-hal yang harus tercantum dalam perencanaan.

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat diformulasikan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses menyiapkan seperangkat aktivitas/kegiatan yang didahului oleh penentuan tujuan/sasaran. Oleh karena itu dalam perencanaan diperlukan penyelidikan, penyediaan sumber-sumber, penentuan lingkungan, baik yang bersifat materi maupun non materi, sehingga dapat ditemukan kebijaksanaan, strategi, penerapan dan prosedur pelaksanaannya.

Dalam penelitian pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan Madrasah di Sumatera Selatan ini lebih mengarah pada metode; cara serta jaringan yang saling berhubungan satu sama lain yang menjadi satu kesatuan yang utuh dalam proses perencanaan pengembangan sumber daya manusia .

Made Pidarta (1990) mendefinisikan perencanaan dengan “suatu cara yang memuaskan untuk membuat organisasi tetap berdiri tegak dan maju sebagai satu sistem”. Dalam hubungan ini proses *objective setting* atau penyusunan tujuan merupakan bagian dari proses perencanaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa perencanaan yang efektif haruslah didasarkan atas fakta-fakta dan informasi, bukan didasarkan atas emosi dan keinginan. Fakta-fakta yang bersangkutan langsung dengan situasi yang dalam pembahasan dikaitkan dengan pengalaman dan pengetahuan itu. Perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah di sumatera selatan yang di lakukan tentunya mengakomodasi kedua

kategori perencanaan ini. diberikan tugas untuk merencanakan, mengelola, melaksanakan berbagai kegiatan yang berkenaan dengan upaya *peningkatan kualitas dan profesionalisme Kepala sekolah, guru/pegawai serta siswa madrasah di Sumatera selatan*. Dengan demikian diharapkan dapat dilaksanakan secara sistematis, terarah dan terpadu dalam rangka menyusun rencana kegiatan yang akan dilaksanakan.

Metodologi Penelitian

Menurut Abudin Nata (2001) halaman 93, metode diartikan dengan jalan untuk mencapai tujuan. Dengan kondisi ini bahwa jalan untuk mencapai tujuan itu bermakna ditempatkan pada posisinya dengan cara untuk menemukan, menguji, dan menyusun data yang diperlukan bagi pengembangan rencana atau tersistematikanya suatu pemikiran. Dengan demikian metodologi penelitian dapat diartikan dengan jalan untuk menemukan, menggali lebih dalam, meneliti yang didahulukan oleh proses observasi dan analisa secara cermat bagaimana dasar.

Proses dan pola perencanaan yang dilakukan antara lain dengan melakukan

Instrumen Pengumpulan Data sebagai berikut :

1. Memeriksa Dokumen
 - a. Kepmen/PP yang berkenaan dengan fungsi dan tugas Bidang Mapenda Kanwil Dep. Agama Provinsi Sumatera Selatan
 - b. Notulen rapat-rapat yang dilakukan
 - c. Pembagian tugas dan kepenitaaan dalam kegiatan
 - d. Data perencanaan (komputerisasi)
 - e. Modul-modul pelatihan

- f. Surat-surat Edaran
- g. Laporan Tri Wulan
- h. Laporan Tahunan
- i. Laporan Kegiatan

2. Pertanyaan Wawancara

1. Kepala Bidang Mapenda Kanwil Dep. Agama Provinsi Sumatera Selatan.

- a. Apa misi dan Visi Bidang Mapenda ?
- b. Apa, fungsi dan tugas Bidang Mapenda ?
- c. Sesuai dengan salah satu fungsinya Bidang Mapenda memiliki fungsi *perencanaan*, Bagaimana proses perencanaan ini dilakukan ?
- d. Bagaimana Bapak meminej Staf yang Bapak pimpin dalam proses perencanaan ?
- e. Siapa saja yang diberikan tanggung jawab dalam proses perencanaan ?
- f. Apakah Bapak memimpin langsung rapat-rapat proses perencanaan ?
- g. Apa yang menjadi pertimbangan dalam perencanaan dan bagaimana langkah-langkah perencanaan pada Bidang Mapenda dilakukan ?
- h. Kegiatan apa saja yang direncanakan Bidang Mapenda th 2008 ?
- i. Upaya-upaya apa yang telah/sedang Bapak lakukan dalam meningkatkan profesionalisme guru/pegawai dilingkungan Bidang Mapenda?
- j. Apakah ada program unggulan untuk tahun 2008 ?

2. Kepala-Kepala Seksi Bidang Mapenda.

- a. Apa ruang lingkup tugas yang Bapak/Ibu lakukan ?
- b. Apakah Bapak/Ibu dilibatkan dalam perencanaan kegiatan ? Bidang apa saja yang Bapak/Ibu rencanakan ?
- c. Bagaimana hubungan kerja/koordinasi (khususnya dalam proses perencanaan) antara Pimpinan dengan staf (bawahan) ?

- d. Apakah Bapak/Ibu terlibat dalam kepanitiaan kegiatan yang di rencanakan ?
- e. Menurut Bapak/Ibu apakah perencanaan kegiatan tahun 2008 ini telah menggunakan analisa SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan) ?
- f. Apa kegiatan tahun 2008 merupakan pengulangan, perluasan, peningkatan dari kegiatan tahun lalu atau kegiatan baru ?
- g. Apakah perencanaan kegiatan tahun 2008 sudah cukup memadai dengan kebutuhan peningkatan profesionalisme guru pada Madrasah ? perlukah adanya peningkatan ?
- h. Menurut Bapak apa yang seharusnya menjadi pertimbangan mendasar dalam perencanaan ?

Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *library riset* (penelitian kepustakaan) sedangkan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data yang bersifat kualitatif, yaitu jenis data yang akan diolah, didasarkan pengukuran secara kualitatif mengenai sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera selatan yang terkait langsung maupun tidak dengan sistem perencanaan yang akan diteliti.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data yang bersifat sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari bidang Mapenda Kanwil Departemen Agama Provinsi Sumatera Selatan dan unsur-unsur yang terkait, Pengumpulan data tersebut dengan menggunakan daftar pertanyaan yang

disediakan, yang harus dijawab oleh respon. Sedangkan data sekunder didapatkan dari hasil-hasil penelitian dan buku-buku ilmiah, dokumen, jurnal, peraturan-peraturan dan lain-lain yang terkait dengan masalah penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah melalui dokumen dan wawancara. Kegiatan dilakukan terhadap notulen rapat-rapat dinas yang berkenaan dengan perencanaan, data-data kegiatan, surat edaran dan lain-lain. Oleh karena itu pencatatan dokumen dimaksudkan. Dengan demikian pengumpulan data yang dilakukan melalui telaah dokumen, dilakukan secara langsung terhadap perencanaan kegiatan pada bidang Mapenda Kanwil Departemen Agama Provinsi Sumatera Selatan. rekaman data dilakukan dengan cara membuat catatan lapangan. Setiap melakukan dokumentasi, peneliti membuat catatan hasil. Di sisi lain penggunaan teknik dokumentasi dalam konteks penelitian ini adalah untuk melakukan telaah dan kajian lebih lanjut. Upaya ini seperti dikemukakan moleong (1995), “Agar informasi atau data yang ada pada dokumen dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsir dan meramalkan data”. Demikian juga penggunaan metode wawancara, segera dilakukan pencatatan setelah selesai melakukan wawancara. Wawancara untuk pengumpulan data ini dilakukan melalui tanya jawab langsung kepada yang terkait. Wawancara ini juga dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana pemahaman tentang sumber daya manusia pendidikan madrasah di lingkungan Kanwil Departemen Agama Provinsi Sumatera Selatan dan cara mengimplementasikannya. Begitu pula tentang pemahaman mengenai fungsi dan tugas, Wawancara dengan yang terkait diharapkan

dapat menggali informasi mengenai sistem koordinasi dalam perencanaan, pembagian tugas perencanaan, kepanitiaan kegiatan, sistem analisa *Strength, Weaknesses, Opportunities and threts* (SWOT) dalam perencanaan serta pola perencanaan yang dapat mendukung profesionalisme para pegawai dan guru. Kepada yang terkait wawancara dilakukan dengan harapan dapat mengetahui tentang peranan mereka dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah terhadap kegiatan yang akan dilakukan.

Teknik Analisis Data

Teknis analisa data dalam penelitian ini akan menggunakan analisa deskriptif yang dimaksud dengan analisa deskriptif menurut Riyanto (2001) dalam bukunya *Metodologi penelitian pendidikan* yaitu analisa yang bertujuan “untuk memberikan gambaran terhadap gejala-gejala penelitian dalam rangka menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang ada”. Hal ini dilakukan untuk menetapkan kebenaran data. Setelah data dianalisis, lalu tahapan berikutnya dilakukan interpretasi data dengan menggunakan analisa deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif ini menurut Hajar (1999) bertujuan untuk “memberikan gambaran yang jelas dan akurat tentang material dan fenomena yang sedang diselidiki”. sehingga data yang disajikan akan benar-benar sah..

Sistematika Penulisan

Penelitian ini disajikan dalam **lima bab** :

Pada **Bab pertama** merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan

penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, definisi operasional, metodologi penelitian dan sistematika pembahsan.

Pada **Bab kedua** disajikan mengenai pengertian perencanaan, Tipe perencanaan, dasar dan teori perencanaan, proses perencanaan, keterbatasan dalam perencanaan, jenis perencanaan, hierarki dan klasifikasi perencanaan, metode perencanaan, Teknik-teknik perencanaan.

Pada **Bab ketiga** akan disajikan mengenai profil bidang mapenda, madrasah, yang meliputi ; sejarah singkat, kedudukan dan fungsi, struktur organisasi dan keadaan pegawai / guru serta siswa.

Pada **Bab Keempat** merupakan pemaparan hasil penelitian berupa dasar, proses, dan pola perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera Selatan.

Akhirnya **Bab Kelima** penelitian ini ditutup dengan simpulan dari bab-bab terdahulu disertai arah penelitian perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah di Sumatera Selatan serta saran-saran dan rekomendasi.

BAB 2

LANDASAN TEORI

Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan proses dasar yang digunakan dalam memilih tujuan dan menentukan ruang lingkup pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Suatu perencanaan menurut Siswanto (1990) adalah suatu aktifitas yang terintegrasi yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi yang bersangkutan. Untuk lebih jelasnya mengenai perencanaan ini, akan dikemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai perencanaan.

Perencanaan menurut Prajudi Atmosudirjo (1982) diartikan dengan “penghitungan dan penentuan dari apa yang akan dijalankan dalam rangka mencapai suatu prapta (*objective*) tertentu, dimana, bilamana, oleh siapa dan bagaimana caranya”. Senada dengan itu Nanang Fatah (2001) mengartikan bahwa “perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya”. Sedangkan Made Pidarta (1990) mendefenisikan perencanaan dengan “suatu cara yang memuaskan untuk membuat organisasi tetap berdiri tegak dan maju sebagai satu sistem”. Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, mengutip C.A. Anderson dan M.J. Bowman mendefenisikan bahwa “perencanaan/rancangan adalah proses mempersiapkan seperangkat putusan bagi perbuatan di masa datang”. Karenanya menurut T. Hani Handoko (1994) bahwa perencanaan dapat diibaratkan

sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya mereka yang terbatas secara efisien dan efektif.

Bedjo Siswanto (1999) mengutip Lois A. Allen mengemukakan bahwa, perencanaan terdiri dari aktifitas-aktifitas yang dioperasikan oleh seseorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan di waktu yang akan datang. Perencanaan suatu proses yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam perencanaan terkandung suatu aktifitas tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai titik tertentu yang diinginkan. Dengan demikian maka perencanaan bertujuan untuk membuat keputusan yang baik mengenai hal-hal yang perlu dilaksanakan dan bagaimana cara pelaksanaan. Perencanaan dimulai dengan melakukan identifikasi tujuan. Perencanaan merupakan cara untuk mencapai tujuan. Perencanaan menurut Dharma (1991) mencakup penentuan mengenai sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, seperti sumber daya manusia, peralatan dan biaya.

Bennett N.B. Silalahi (1995) dalam bukunya *Manajemen Interaktif* mengemukakan bahwa perencanaan adalah “proses yang diatur sedemikian rupa supaya suatu sasaran atau tujuan masa depan yang masih samar-samar menjadi lebih jelas dan dapat dicapai”. Perencanaan dapat mempertemukan suatu yang idealistis dengan kemampuan dalam batas-batas tertentu. Kemungkinan tercapainya

keinginan akan lebih besar lagi jika direncanakan terlebih dahulu dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahkan perencanaan adalah upaya untuk meramal/memprediksi berbagai kegiatan-dengan mendayagunakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan.

Untuk memungkinkan ini lanjut Bennet N.B. Silalahi, maka perencanaan harus mengandung unsur sebagai berikut:

1. Penyelidikan

Penyelidikan mencakup kegiatan pengumpulan dan pengelolaan data yang kemudian dituangkan dalam bentuk suatu *Feasibility study* atau *viability report*. Cara pengumpulan dan pengelolaan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan metode kualitatif terutama dengan menggunakan *operation research, breakeven analysis, queining theory*.

2. Penentuan Sumber-sumber Langkah

Terdapat dua sumber langkah yang harus ditentukan dalam perencanaan yaitu ketentuan tentang kemungkinan adanya (*aviability*) sumber alam yang diperlukan oleh perusahaan/lembaga dan sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.

3. Penentuan Lingkungan

Lingkungan merupakan unsur penting untuk perencanaan suatu perusahaan/lembaga. Lingkungan dimaksud dapat berupa kondisi geografis atau berupa lingkungan social politik.

4. Penentuan Kebijakan.

Semua unsur yang terkandung pada point 1 dan 3 di atas dituangkan ke dalam suatu kebijakan yang harus dijamin kelancaran pengelolaannya.

Kegiatan perencanaan dalam pandangan Gibson (1994) dapat sangat rumit atau malah sebaliknya, implisit atau eksplisit, impersonal atau personal. Perencanaan tidak hanya meliputi rincian mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, tetapi juga bagaimana organisasi itu dapat mencapainya. Melihat fenomena demikian, karenanya menurut Soewarsono Hidayat (1994), bahwa perencanaan bukan suatu tindakan tetapi proses, yaitu suatu proses yang tidak mempunyai penyelesaian atau titik akhir. Selama perencanaan masih dalam proses yang tidak mempunyai penyelesaian atau titik akhir. Selama perencanaan masih dalam proses tidak dibatasi berapa jumlah pembahasan sebelum diambil keputusan, sebab mungkin selalu diadakan perubahan baik sistemnya maupun materinya. Hal ini dapat dimengerti karena sedikit kemungkinan adanya suatu perkiraan yang tepat, sebab keadaan waktu yang akan datang itu selalu berubah, penuh dengan resiko dan tidak memiliki ketentuan. Dengan demikian maka perencanaan mempunyai dua komponen yaitu komponen yang bersifat pesimis dan bersifat optimis. Bersifat pesimis berdasarkan atas kepercayaan bahwa suatu dapat dilakukan dengan harapan bahwa yang diinginkan akan terlaksana. Secara spesifik Soewarno Handayani (1994) memformulasikan bahwa perencanaan dapat dilihat dari tiga aspek :

1. Perencanaan sebagai Suatu Proses

Dalam konteks ini Soewarno mengutip Garth N. Jone, ia menjelaskan bahwa perencanaan diartikan dengan “Planning is the process of selecting and developing the best course of action to accomplish on objective”. Hal ini berarti bahwa perencanaan merupakan suatu proses pemilihan tindakan yang terbaik untuk mencapai tujuan.

2. Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen

Dalam pengertian ini Mc. Farland seperti dikutip Soewarno mendefenisikan bahwa “planning is the function whereby executive anticipate the probable effect of forces that will change the activities and objective of their business”. Penekanan perencanaan dalam hal ini sebagai suatu upaya pimpinan menggunakan pengaruh daripada kewenangannya, yang dapat mengubah kegiatan dan tujuan organisasi.

3. Perencanaan sebagai Suatu Keputusan.

“Planning is deciding in advance what is to be done, that is a plan, it is projected a course of action” Demikian W.H. Newman yang juga dikutip oleh Soewarno. Dalam kaitan ini perencanaan merupakan keputusan apa yang akan dikerjakan untuk waktu yang akan datang, yaitu suatu rencana yang diproyeksikan dalam suatu tindakan.

Secara spesifik S.P. Siagian (1994) berpendapat bahwa paling tidak ada sepuluh faktor yang turut menentukan baik tidaknya suatu rencana. Lebih lanjut kesepuluh faktor ini dijelaskan: *Pertama* dikaitkan dengan pelaksanaan kegiatan operasional, rencana merupakan alat efisiensi dan efektivitas untuk menghindari

pemborosan. *Kedua* dengan rencana yang matang, telah dilakukan perkiraan keadaan mengenai prospek perkembangan masa depan yang pada gilirannya dapat mengurangi faktor ketidakpastian. *Ketiga* perencanaan memberikan kesempatan kepada para pemimpin dalam suatu organisasi untuk memilih berbagai alternatif yang diperkirakan merupakan cara terbaik dalam memberi petunjuk tentang ciri-ciri setiap alternatif yang ada. *Keempat* dengan adanya rencana tergambar jelas jenis dan bentuk serta tugas dan tanggung jawab untuk penyelenggaraan kegiatan, baik kegiatan pokok maupun kegiatan penopang kegiatan pokok. *Kelima* dengan rencana dapat ditetapkan standar prestasi kerja. *Keenam* rencana dapat dijadikan sebagai dasar utama untuk menyusun program kerja. *Ketujuh* dengan rencana yang baik, jumlah dan jenis keahlian serta keterampilan tenaga yang diperlukan dapat diperhitungkan secara akurat. *Kedelapan* rencana menjadi dasar untuk melakukan pengawasan, pengendalian, bahkan penilaian. *Kesembilan* dengan perencanaan yang matang, implikasi finansial yang akan timbul dapat diperhitungkan dengan jelas dan alokasinya pun dapat diprediksi sedemikian rupa, dan *Kesepuluh* dengan rencana yang baik, sarana dan prasarana kerja yang diperlukan dapat disediakan dengan baik. Hal senada dikemukakan oleh Djumberansyah (1995) Menurutnya perencanaan merupakan alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu lanjutnya perencanaan perlu dilakukan dengan pertimbangan :

1. Dengan adanya perencanaan diharapkan terdapatnya suatu pengarahannya, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan pembangunan.
2. Dengan perencanaan maka dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terdapat hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. Perkiraan dilakukan mengenai

potensi-potensi dan prospek-prospek perkembangan tetapi juga mengenai hambatan-hambatan dan resiko-resiko yang mungkin dihadapi. Perencanaan mengusahakan supaya ketidakpastian dapat dibatasi sedini mungkin.

3. Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik (*the best alternative*) atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik (*the best combination*).
4. Dengan perencanaan dilakukan penyusunan skala prioritas, yaitu memilih urutan-urutan dari segi pentingnya suatu tujuan, sasaran maupun kegiatan usahanya.
5. Dengan adanya rencana maka akan adanya suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan/evaluasi.

Lebih lanjut J.B. Kristiadi (1997) menilai bahwa “Dalam perencanaan faktor yang paling penting adalah ketepatan dalam menentukan sasaran”. Oleh karena itu menurutnya hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun suatu rencana antara lain:

1. Kemampuan Perencana. Perencana harus mempunyai kemampuan melihat jauh ke depan dan kemampuan dalam melakukan analisis lingkungan. Dengan kata lain, perencanaan haruslah *bersifat proaktif dan bukan reaktif*.
2. Dalam menyusun rencana harus melibatkan unit-unit yang terkait baik *ekstern* maupun *intern*. Dalam hal ini *faktor koordinasi* memainkan peranan penting.
3. Dalam menyusun rencana perlu memperhitungkan dan mengkaitkan unsur-unsur karsa, upaya dan sasaran baik untuk jangka panjang, maupun jangka pendek.
4. Rencana hendaknya bersifat akomodatif terhadap dinamika pembangunan, tetapi tidak mudah berubah-ubah yang dapat mengakibatkan biaya tinggi. Oleh karena itu setiap *rencana perlu dikaji ulang*.

Dengan demikian dalam suatu proses perencanaan yang harus dilihat sebagai aspek utama adalah faktor sumber daya manusia sebagai tenaga perencana. Sumber daya manusia yang berkualitas, jelas akan dapat memainkan peran dalam aktivitas perencanaan lebih lanjut, seperti bagaimana melakukan suatu proses koordinasi, memperhitungkan karsa, upaya dan sasaran perencanaannya bagaimana menyusun rencana yang mampu mengakomodasi dinamika pembangunan yang berkembang dinamis.

Tipe-tipe Perencanaan

Salah satu usaha untuk menilai kegiatan perencanaan yang bermacam-macam ialah meninjau berbagai tipe perencanaan yang merupakan hasil proses perencanaan.

Made Pidarta (1990) membagi tipe perencanaan ke dalam tiga kategori, yaitu perencanaan ditinjau dari segi waktu dapat dibagi menjadi perencanaan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Dari segi ruang lingkupnya, perencanaan dibagi menjadi perencanaan makro, meso dan perencanaan strategi dan perencanaan operasi.

1. Tipe Perencanaan dari segi Waktu..

Tipe perencanaan ditinjau dari segi waktu terdapat tiga tipe perencanaan yaitu perencanaan jangka waktu, menengah dan jangka pendek. Ketiga jenis perencanaan ini berkaitan erat satu dengan yang lainnya. Perencanaan jangka pendek panjang merupakan induk dari kedua tipe perencanaan lain. Perencanaan jangka menengah menjadi sumber perencanaan jangka pendek. Perencanaan jangka panjang biasanya bersifat umum, fleksibel sekali. Sedangkan perencanaan jangka

pendek sudah spesifik dan relatif eksak. Sementara perencanaan jangka menengah berada ditengah-tengah.

2. Tipe Perencanaan dari segi Ruang Lingkup

Perencanaan dari segi waktu juga dibagi ke dalam tiga tipe perencanaan, yaitu perencanaan makro, meso dan perencanaan mikro. Perencanaan makro adalah perencanaan yang mencakup secara keseluruhan dari suatu negara. Perencanaan meso meliputi perencanaan yang mencakup wilayah tertentu. Dasar perencanaan ini adalah kondisi dan situasi daerah yang berbeda. Sedangkan perencanaan mikro adalah perencanaan yang mencakup lembaga/organisasi. Perencanaan diprakarsai oleh pemimpin lembaga/organisasi dimana ia berada.

3. Tipe Perencanaan dari segi Sifat.

Tipe perencanaan ditinjau dari segi sifatnya ini dibagi dua bagian yaitu perencanaan strategik dan perencanaan operasional. Perencanaan strategik berkaitan dengan kebijakan yang diambil, pendekatan yang digunakan adalah kebutuhan, misi dan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan perencanaan operasional berkaitan dengan usaha yang dipakai untuk merealisasikan perencanaan strategik atau tujuan perencanaan tersebut.

Berbeda dengan ini menurut Prajudi (1982), pada umumnya menurut sifatnya perencanaan dibagi kedalam ; *Single use Plan, Standing Plan dan Repeat Plan*. *Single Use Plan*, adalah rencana yang bersifat satu kali lipat. Sesudah rencana itu selesai dilaksanakan dan diselenggarakan, maka rencana itu sudah tidak berlaku lagi. *Standing Plan* adalah rencana yang bersifat permanen dan selalu harus

dipergunakan setiap kali muncul keperluan yang sama. Termasuk kategori perencanaan ini seperti kebijakan, prosedur dan metode. Sedangkan *Repeat Plan* diartikan dengan perencanaan yang terus menerima harus dilakukan secara berulang-ulang, sampai ada perintah berhenti.

Dalam perspektif Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (1999) jenis/tipe perencanaan dibagi menjadi empat tipe perencanaan.

1. Rencana Strategis lawan Rencana Operasional

Rencana strategis adalah rencana-rencana yang berlaku bagi seluruh organisasi, menentukan sasaran umum organisasi tersebut dan berusaha menempatkan organisasi tersebut dalam lingkungannya. Sedangkan rencana operasional adalah jenis rencana yang terinci secara detail bagaimana sasaran menyeluruh itu akan dicapai. Perbedaan kedua jenis rencana ini dibedakan oleh kerangka waktu, jangkauan serta sasaran dari masing-masing jenis perencanaan.

2. Rencana Jangka Pendek lawan Rencana Jangka Panjang

Rencana jangka panjang meliputi rencana dengan batas waktu di atas tiga tahun. Rencana jangka pendek meliputi rencana yang mencakup satu tahun atau kurang. Sedangkan jangka menengah meliputi rencana yang meliputi waktu apa saja yang berada di antara keduanya. Meski demikian, suatu organisasi/lembaga dapat dirancang batas waktu berapa saja yang diinginkan untuk tujuan-tujuan perencanaan.

3. Rencana yang Mengarah (*directional*) lawan Rencana Khusus (*specific*)

Rencana yang mengarah (*directional*) mengidentifikasi garis-garis pedoman umum. Rencana-rencana itu memberikan fokus tetapi tidak memberikan harga mati kepada para pemimpin suatu lembaga/organisasi ke dalam sasaran khusus atau rangkaian tindakan. Sedangkan Rencana Khusus (*specifik*) adalah jenis yang memiliki sasaran khusus yang dirumuskan dengan jelas.

4. Rencana Sekali Pakai

Rencana sekali pakai adalah rencana yang digunakan satu kali saja yang secara khusus dirancang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan situasi khas dan diciptakan sebagai tanggapan terhadap keputusan-keputusan tidak terprogram yang diambil oleh para manajer.

Nanang Fatah (2001) secara substansi tidak berbeda dengan apa yang telah dikemukakan terdahulu. Ia membagi jenis-jenis perencanaan kedalam:

1. Menurut Besarannya

Perencanaan menurut besarannya ini dibagi menjadi perencencanaan makro, perencanaan meso dan perencanaan mikro. Perencanaan makro adalah perencanaan yang menetapkan kebijakan-kebijakan yang akan ditempuh, tujuan yang ingin dicapai dan cara-cara mencapai tujuan itu berskala nasional. Perencanaan meso merupakan perencanaan yang menjabarkan secara lebih spesifik perencanaan meso, kemudian dijabarkan kedalam program-program yang berskala kecil. Pada tataran ini perencanaan lebih bersifat operasional disesuaikan dengan departemen atau unit-unit. Sedangkan perencanaan mikro diartikan dengan perencanaan pada tingkat institusional dan merupakan

penjabaran dari perencanaan tingkat meso. Kekhususan lembaga mendapat perhatian, namun tidak boleh bertentangan dengan apa yang telah ditetapkan pada perencanaan makro dan meso.

2. Menurut Tingkatannya

Menurut tingkatannya perencanaan dibagi menjadi perencanaan strategis (Renstra), perencanaan koordinatif (managerial) dan perencanaan operasional. Perencanaan strategis disebut juga dengan perencanaan jangka panjang. Dalam pandangan R.G. Murdick J.E. Ross seperti dikutip Nanang Fatah (2001) bahwa perencanaan ini sebagai konfigurasi tentang hasil yang diharapkan tercapai masa depan. Bentuk konfigurasi terungkap berdasarkan (1) ruang lingkup, (2) hasil persaingan, (3) target, dan (4) penataan sumber-sumber. Perencanaan koordinatif sesuai dengan namanya perencanaan ini ditujukan untuk mengarahkan jalannya pelaksanaan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Perencanaan ini biasanya telah terperinci dengan menggunakan logika/akal sehat. Sedangkan perencanaan operasional memusatkan perhatian pada apa yang akan dikerjakan pada tingkat pelaksanaan di lapangan dari suatu rencana strategis. Perencanaan ini bersifat spesifik dan berfungsi untuk memberikan petunjuk konkrit mengenai bagaimana suatu program atau proyek khusus dilaksanakan menurut aturan, prosedur dan ketentuan lain yang ditetapkan sebelumnya.

3. Menurut Jangka Waktunya

Dilihat dari segi waktunya perencanaan dibagi menjadi perencanaan jangka waktu yang dilaksanakan dalam kurun waktu lima tahun, jangka menengah yang dilaksanakan pada jangka waktu 5-10 tahun. Sedangkan perencanaan jangka panjang dilaksanakan dalam kurun waktu 10-25 tahun.

Dasar-dasar dan Teori Perencanaan

Sebagaimana diketahui bahwa perencanaan merupakan proses dasar yang dipergunakan untuk memilih tujuan dan menentukan ruang lingkup pencapaiannya. Dengan demikian maka merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber yang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Suatu perencanaan merupakan suatu aktivitas yang terinterasi yang berupaya memaksimalkan seluruh kekuatan dari organisasi. Oleh karena itu, menurut Bedjo Siswanto (1990) maka perencanaan harus memiliki tiga karakteristik.

1. Perencanaan tersebut, harus menyangkut masa depan, masa yang akan datang
2. Rencana yang disusun harus menyangkut tindakan.
3. Terdapat Suatu elemen edentifikasi pribadi atau organisasi yaitu serangkaian tindakan dimasa yang akan datang yang akan diambil oleh perencanaan atau seseorang yang ditunjuk olehnya atau atas namanya dalam organisasi.

Memperhatikan karakteristik demikian, maka proses perencanaan masa depan, perencanaan tindakan serta identifikasi pribadi atau organisasi merupakan hal yang prinsip dan mendasari yang harus terakomodasi dalam suatu perencanaan.

Batasan lain tentang perencanaan menurut Bedjo Siswanto (1990) adalah memiliki dan menghubungkan fakta-fakta serta hal-hal yang membuat dan menggunakan dugaan-dugaan mengenai masa yang akan datang yang mencerminkan dan memformulasikan aktivitas-aktivitas yang diusulkan, dan dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Ini berarti bahwa dalam perencanaan seorang manajer atau pimpinan menggunakan fakta-fakta atau keterangan-keterangan, premis dan batasan-batasan yang benar, dan atas dasar itu, seorang manajer/pimpinan menggambarkan dan memformulasikan tentang hal-hal yang merupakan aktivitas-aktivitas yang perlu, bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut akan diporaskan dan apa yang akan merupakan bantuan untuk mencapai hasil-hasil yang diharapkan. Dengan demikian bahwa perencanaan yang efektif di dasarkan atas fakta-fakta, bukan didasarkan intuisi atau rekaan. Fakta yang tepat dikumpulkan selanjutnya dianalisis. Aktivitas-aktivitas yang diusulkan didasarkan atas kondisi yang diberikan oleh fakta-fakta, bukan didasarkan intuisi atau rekaan. Fakta yang tepat dikumpulkan selanjutnya dianalisis. Aktivitas-aktivitas yang diusulkan didasarkan atas kondisi yang diberikan oleh fakta-fakta. Aktivitas-aktivitas harus ini adalah pekerjaan untuk hari selanjutnya yang dipikirkan oleh manajer/pimpinan pada hari yang lalu. Anggota organisasi harus dapat mengetahui terlebih dahulu hal-hal yang mungkin terjadi, mempersiapkan hal-hal yang tidak tentu, menggambarkan aktivitas-aktivitas dan

memberikan arahan kronologis untuk pencapaian tujuan. Dalam pandangan Nanang Fatah (2001) bahwa kegiatan dalam konsepsi dasar kegiatan perencanaan meliputi (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai, (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan, dan (3) identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Dalam setiap perencanaan ketiga kegiatan ini meskipun dapat dibedakan akan tetapi dalam pelaksanaannya tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang yang lainnya. Lebih lanjut Soewarno Handyaningrat (1994) mengutip Urwick menjelaskan bahwa perencanaan yang baik mempunyai karakteristik; (1) perencanaan berdasarkan tujuan yang jelas, (2) rencana itu mempunyai sifat yang sederhana (simple), (3) rencana mudah dianalisa, (4) rencana bersifat supel (5) rencana mempunyai keseimbangan yang baik, dan (6) tersedianya sumber-sumber yang dipergunakan dalam pelaksanaan rencana.

Proses Perencanaan

Secara kronologis dalam proses perencanaan menurut Louis A Allen seperti dikutip oleh Bedjo Siswanto (1990) dapat dilakukan melalui tahapan:

1. Prakiraan

Perkiraan merupakan usaha yang sistematis untuk menduga (meramalkan) waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui. Peramalan (*forecasting*) menurut M. Syamsul Ma'arif dan Hendri Tanjung (2003) dapat dikelompokkan ke dalam peramalan kualitatif dan peramalan kuantitatif. Peramalan kualitatif adalah jenis peramalan yang didasarkan pada intuisi dan pengalaman empiris, sehingga relatif bersifat subyektif. Sedangkan peramalan

kuantitatif adalah peramalan yang didasarkan pada keadaan actual (data) yang diolah dengan metode-metode tertentu. Dengan demikian peramalan ini lebih obyektif.

2. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan adalah suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai atas pelaksanaan atas pelaksanaan pekerjaan.

3. Pemrograman

Pemrograman merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menetapkan langkah utama yang diperlukan untuk mencapai tujuan, siapa yang bertanggung jawab, serta urutan waktu pelaksanaan.

4. Penjadwalan

Penjadwalan dilakukan menunjukkan waktu pelaksanaan berbagai pekerjaan.

5. Penganggaran

Penganggaran adalah upaya untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk pelaksanaan kegiatan.

6. Pengembangan Prosedur

Pengembangan prosedur merupakan aktivitas untuk memformulasikan cara, teknik dan metode dalam pelaksanaan suatu pekerjaan.

7. Penetapan dan Penafsiran Kebijakan

Kegiatan ini dilakukan dalam rangka menetapkan syarat-syarat berdasarkan kondisi dimana manajer/pimpinan dan para bawahan dapat bekerja.

Dalam Perspektif A.M. Williams seperti dikutip Soewarno Handayaniingrat bahwa proses perencanaan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan/menetapkan dengan jelas maksud/tujuan

Menentukan/menetapkan tujuan berarti menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan dilakukan. Maksud dan tujuan itu adalah sasaran yang ingin dicapai. Dengan menentukan kebijaksanaan berarti apa yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan.

2. Menentukan alternatif

Hal ini dimaksudkan bahwa seseorang pimpinan harus memperhitungkan faktor-faktor yang dihadapi, yaitu kejadian-kejadian yang akan datang. Begitupula mengenai faktor waktu yang harus diperhitungkan juga dengan memperhatikan hasil riset atau hasil studi atau hasil studi kelayakan, data statistik dan sebagainya. Atas dasar pertimbangan-pertimbangan itu, maka salah satu alternatif harus dipilih atau pimpinan sudah bias menentukan pilihannya dari beberapa alternatif itu.

3. Mengatur sumber-sumber yang diperlukan

Adapun sumber-sumber yang perlu mendapat pengaturan seperti tenaga kerja, biaya, peralatan, bahan-bahan/perlengkapan, waktu yang diperlukan. Hal-hal itu harus sudah tersedia saat diperlukan.

4. Menentukan organisasi, metode dan prosedur

Menentukan organisasi, metode dan prosedur maksudnya bahwa dalam pelaksanaan rencana ini diperlukan adanya suatu organisasi, metode atau tata kerja, termasuk di dalamnya bimbingan dan pengawasan yang dibutuhkan dalam

kegiatan ini. Adapun metode dan prosedur yang diperlukan terhadap pelaksanaan rencana yang berkaitan dengan jadwal kegiatan, standarr yang akan dicapai, sistem pelaporan dan sebagainya.

5. Menentukan/menetapkan rencana

Dalam penentuan rencana ini harus terakomodasi hal-hal yang mencakup tujuan dan sasaran, target yang akan dicapai dan berpengaruh terhadap pekerjaan organisasi, sumber-sumber yang diperlukan dan metode dan prosedur pelaksanaan rencana.

Selain perencanaan harus didasari dengan langkah-langkah tersebut, dalam pandangan Bennett N.B. Silalahi (1995) bahwa perencanaan haruslah:

- a. Realistis, praktis dan terarah dimana idealisme takluk kepada rasio, dan rasio kepada pengalaman. Perencanaan yang sangat idealistis sekali kebanyakan akan tinggal di atas kerja saja,
- b. Disusun oleh ahli-ahli dalam perencanaan yang sangat faham akan tujuan utama perusahaan/lembaga,
- c. Dapat dilaksanakan oleh manajemen tingkat atas, menengah dan bawah secara serempak

Disamping itu perencanaan haruslah dapat disesuaikan dengan hambatan-hambatan atau keadaan-keadaan yang sangat mendesak. Akan tetapi sifat fleksibel ini jangan sampai menghilangkan tujuan utama lembaga/organisasi secara keseluruhan.

Keterbatasan-keterbatasan Perencanaan

Perencanaan tidak selamanya dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan, baik dalam proses maupun pada upayaa implementasinya. Rintangan-rintangan yang biasanya ada dalam perencanaan yang efektif menurut Soewarno Handayaniingrat (1994) terdapat tujuh aspek:

1. Jangka waktu yang dipergunakan

Banyaknya waktu yang disediakan dalam perencanaan, menentukan banyaknya hal-hal yang akan diketahui di luar kemampuannya, dengan kata lain bahwa banyaknya waktu yang disediakan berarti akan diketahui banyaknya keadaan/situasi yang akan datang. Yang berarti pula akan lebih mampu melihat kejadian-kejadian yang akan datang, karena kondisi sekarang ini dapat memberikan sesuatu gambaran untuk keperluan yang akan datang, sekalipun tidak selalu tepat.

2. Kejadian-kejadian yang tidak dapat diramalkan sebeljurnya

Suatu yang tidak mungkin mengetahui secara pasti hal-hal yang akan datang untuk menyusun rencana yang tepat dan dapat dipertanggung jawabkan. Oleh karena itu, maka perencanaan didasarkan atas kemampuan dalam pada waktu sekarang, dengan memperhitungkan apa yang dapat dicapai pada waktu mendatang.

3. Kemampuan

Perencanaan didasarkan atas kegiatan intelektual (proses berpikir), yaitu suatu proses yang abstrak untuk melihat perubahan-perubahan yang akan datang. Dalam proses inipun, kemampuan daya ciptanya juga terbatas karena mungkin dipengaruhi oleh

keadaan dirinya (emosi, egoistis, tekanan-tekanan, ketegangan, kesulitan dan sebagainya).

4. Perencanaan informasi

Perencanaan membutuhkan informasi yang cukup. Kalau perencanaan tidak mempunyai informasi yang cukup, maka sudah dapat dipastikan perencanaan sulit untuk dipertanggung jawabkan, dengan kata lain bahwa perencanaan itu kurang baik, bila disusun dengan informasi yang salah.

5. Kesukaran-kesukaran/rintangan-rintangan

Perencanaan biasanya disusun oleh staf perencana. Oleh karena itu, belum tentu suatu hasil perencanaan disetujui oleh pimpinan. Boleh jadi secara prinsip dapat disetujui tetapi tidak mau melaksanakannya, karena pimpinan barang kali beranggapan perencanaan itu tidak bermanfaat, tidak menghasilkan apa-apa. Kecuali itu mungkin saja waktunya tidak efisien.

6. Halangan kejiwaan

Halangan psikologis yang utama adalah bila pimpinan hanya melihat keadaan yang ada sekarang tanpa mau melihat ke masa yang akan datang. Biasanya pimpinan sangat menentang terhadap usaha perubahan, seperti pengalaman masa lampau, mempertahankan tradisi lama. Padahal perencanaan adalah sesuatu yang dinamis.

7. Pertimbangan unsur kemanusiaan

Bahaya lain dari kegiatan perencanaan adalah kemungkinan kurangnya pertimbangan atas unsure-unsur kemanusiaan dalam organisasi. Sebab rencana itu

tidak hanya menyangkut sesuatu yang bersifat fisik atau material saja, tetapi juga menyangkut segi kemanusiaan.

Jenis-jenis Perencanaan

Seperti telah dijelaskan pada bagian terdahulu bahwa tipe perencanaan dapat dilihat dari segi waktu pelaksanaannya, dari segi lingkup dan dari segi sifatnya. Dari segi sifatnya perencanaan dibagi kedalam perencanaan *strategis* dan perencanaan *operasional*.

Perencanaan strategi menurut Leslie dan Phyllis G. Holland (1989) “Strategic Planning is an orderly process by which top management determines organizational objective. Strategic planning is in actuality, top level, long range planning. Strategic planning is also sometimes called corporate planning”. Sedangkan Richard M. Hoogets Fred Luthans (1994) dalam bukunya *International Management* Edisi Kedua menjelaskan bahwa “Strategic planning is the process of determining and organization’s basic mission and long-term objectives and then implementing a plan of action for accomplishing the mission and attaining the objective” Oleh karena itu, maka perencanaan berfungsi untuk menentukan sasaran yang harus dicapai dan menetapkan alat yang sesuai untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Dalam uraian ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai kedua jenis perencanaan tersebut :

1. Perencanaan Strategis

Dalam Kamus Bahasa Indonesia (1997), kata strategi terdapat empat pengertian, akan tetapi pengertian yang paling mendekati dalam konteks kajian ini adalah kata strategi diartikan dengan “Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai tujuan khusus”. Strategi menurut Koontz (1989) adalah program umum tindakan-tindakan ke arah tercapainya tujuan yang komprehensif. Sedangkan James A.F. Stoner dan Charles Wankel (1993) melihat strategi dari dua perspektif yaitu dari perspektif mengenai apa yang hendak dilakukan oleh sebuah organisasi dan apa yang sesungguhnya dilakukan oleh suatu organisasi, baik tindakannya yang sejak semula disengaja atau tidak. Dari perspektif pertama lanjut James A.F. Stoner bahwa strategi didefinisikan sebagai “Program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya”. Sedangkan dari perspektif yang kedua strategi diartikan dengan “Pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu”. Dalam konteks perencanaan, Made Pidarta (1990) menjelaskan bahwa istilah strategi yang dipakai dalam perencanaan strategi ada dua macam yaitu perencanaan strategi dan analisa metode dan alat. Kedua pengertian ini dapat dibenarkan, akan tetapi keduanya dapat membingungkan apabila digunakan dalam satu perencanaan. Oleh karena itu perlu dipilih salah satunya.

Berbicara mengenai strategi hampir sama dengan berbicara mengenai pembahasan mengenai pemecahan masalah. Karena kegiatan manusia pada umumnya dapat saja dikatakan didahului oleh perencanaan, begitu pula halnya

dengan kegiatan tentu saja harus didahului oleh strategi. Dalam konteks demikian, maka proses berpikir dalam perencanaan strategis harus mencakup analisa intuisi yang kritis dengan pertimbangan-pertimbangan semua faktor untuk sampai kepada program strategi yang paling tepat. Hal ini mengacu kepada dua hal penting. (1) berpikir mengenai strategi tidak cukup hanya memakai berpikir ilmiah saja melainkan perlu pula melibatkan berpikir intuitif dan segala pertimbangan yang diperluakn, dan (2) melibatkan faktor-faktor lingkungan seperti faktor sosiologis, psikologis, ekonomi, demografi, politik dan administrasi. Secara proses berpikir yang bersifat strategi. (1) pendekatan kerangka bimbingan (*guideline*). Pendekatan ini didasarkan kepada instrumen yang dikonstruksi secara hati-hati untuk menganalisa keadaan agar sampai pada penyelesaian yang paling cocok. Solusi yang dimunculkan dalam konteks ini, masing-masing akan dilakukan melalui tahapan; menentukan tujuan jangka panjang masalah, identifikasi faktor-faktor lingkungan, memperhatikan apakah program yang dilakukan dapat dikaitkan dengan program pembaharuan yang telah ada, menganalisa kemungkinan program dalam upaya menyelesaikan masalah yang dihadapi, deskripsi secara jelas program yang baik, membandingkan strategi terbaik itu dengan perencanaan jangka panjang serta implementasi program. (2) pendekatan planajemen. Planajemen adalah suatu proses yang mengintegrasikan seni dan ilmu (*art and science*) untuk memindahkan konsep ke dalam realitas melalui metode yang praktis. Menentukan program strategi dengan pendekatan ini adalah dengan jalan mengumpulakn informasi/data yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Pendekatan ini menggunakan langkah-langkah seperti ; mengumpulkan

semua informasi, fakta dan data yang tetap, menganalisa data yang ada secara ilmiah dilengkapi dengan intuitif serta mengembangkan program strategi. (3) pendekatan swop. Pendekatan ini adalah suatu pendekatan yang dilakukan dalam rangka mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu kondisi atau masalah dan kesempatan baik yang ada pada kondisi itu untuk mewujudkan program dalam mencapai tujuan jangka panjang. (4) pendekatan investigasi adalah pendekatan berpikir untuk menghasilkan program strategi yang menggunakan/memanfaatkan jasa penelitian untuk mendapatkan data tentang kegiatan, proses dan hasil-hasil yang dilakukan suatu lembaga/organisasi. Data-data dimaksud dapat diambil pada dokumentasi suatu lembaga/organisasi, surat kabar, majalah, perencanaan, diskusi, wawancara dan sebagainya. Langkah-langkah yang mungkin dilakukan dalam pendekatan ini dengan cara meneliti hasil-hasil pendidikan yang lampau, menilai sumber-sumber tersebut dan merumuskan kembali strategi yang terbaik. Disamping itu tentu saja harus mempertimbangkan apa yang disebut oleh Soejono Trimo (1990) dengan faktor-faktor obyektif. Faktor-faktor obyektif ini meliputi:

- a. Struktur *hierarchy* (sistem otoritas) dalam organisasi yang bersangkutan yang akan menentukan tingkat dan jenis strategi yang dapat diambil.
- b. Sistem *reward* yang tersedia.
- c. Tingkat kedewasaan teknis dan psikologis orang-orang dengan siapa si pengambil keputusan itu bekerja sama.
- d. *Resource* (sumber daya dana) yang tersedia ataupun dapat dibina.
- e. Teknologi yang dipakai oleh organisasi yang bersangkutan
- f. Pasar dan atau *clientele* yang dihadapi
- g. Peraturan dan ketentuan-ketentuan pemerintah
- h. Organisasi-organisasi yang sejenis ataupun yang bergerak dalam *domain* yang sama/berkaitan, dan
- i. Faktor-faktor social ekonomis masyarakat yang dihadapinya.

Dalam hubungan dengan perencanaan dapat ditegaskan bahwa perencanaan strategis adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijaksanaan dan program yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang dibutuhkan guna menjamin agar kebijaksanaan dan program strategis itu dapat dilaksanakan. Dengan kata lain perencanaan yang bersifat formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi”.

Kebanyakan organisasi sekarang mengakui akan pentingnya perencanaan strategis untuk perkembangan dan kemantapan jangka panjang organisasi. Dengan menetapkan visi dan misi organisasi secara khusus, maka arah organisasi akan lebih jelas dan terfokus. Disisi lain organisasi dapat berfungsi dengan baik dan menjadi lebih tanggap terhadap lingkungan yang dinamis.

Perencanaan strategis membantu dalam mengembangkan konsep yang jelas mengenai organisasi, yang pada akhirnya memungkinkan merumuskan rencana dan kegiatan yang akan lebih mendekatkan organisasi kepada tujuan. Perencanaan strategis juga penting khususnya bagi para manajer dalam upaya mempersiapkan diri dalam menghadapi lingkungan kegiatan yang berubah cepat. Dengan demikian. Lanjut James A.F. Stoner, maka kelebihan dari perencanaan strategis ini adalah bahwa perencanaan strategis memberikan pedoman yang sesuai dengan kegiatan organisasi. Manfaat penting lainnya adalah bahwa perencanaan ini membantu para manajer menggali peluang yang terbaik serta memperkecil kemungkinan terjadinya kekeliruan dan hal-hal yang kurang menyenangkan yang muncul sekoyong-konyong,

karena sasaran, tujuan dan strategi tunduk pada penelitian seksama. Sedangkan kelemahan yang dimiliki tipe perencanaan strategi.

2. Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional merupakan lanjutan dari perencanaan strategis. Usaha mengoperasionalkan tidak hanya terbatas pada upaya menspesifikasi tujuan, melainkan juga sampai kepada usaha menyelesaikan tujuan-tujuan yang spesifik tersebut. Dengan kata lain bahwa perencanaan operasional berusaha menspesifikasi tujuan dan memecahkan tujuan menjadi kenyataan dengan berbagai alternatif pemecahan. Secara spesifik Made Pidarta (1990) mendiskripsikan langkah-langkah perencanaan operasional ini sebagai berikut:

a. Menspesifikasi tujuan

Untuk menyelesaikan misi perencanaan maka langkah yang harus dilakukan adalah tujuan khusus yang lebih jelas dan terukur. Proses menentukan tujuan khusus ini tidak dapat dilakukan sekali jadi, melainkan harus dilakukan analisa secara bertahap. Hal-hal yang menjadi *konsern* untuk dilakukan analisa berkenaan dengan misi, analisa fungsi, analisa tugas serta pendekatan sistem. Dengan demikian, analisa dalam perencanaan, mulai dari analisa misi, analisa fungsi, sampai ke analisa tugas. Proses ini menunjukkan bahwa kesemua komponen ini bekerja berdasarkan sistem untuk menemukan komponen-komponennya. Perencana memandang tujuan perencanaan atau misi atau program strategi sebagai sistem.

b. Membantu/menentukan standar performan

Standar performan adalah suatu ukuran atau criteria yang tepat dan dapat diterima umum untuk tujuan perencanaan yang spesifik, atas dasar criteria itu para pelaksana program/tugas dapat mewujudkan tujuan itu secara tepat pula sesuai dengan kriterianya.

c. Menentukan alat/metode/alternatif pemecahan

Sesudah komponen-komponen atau tugas-tugas dikemukakan, maka pekerjaan para manajer selanjutnya adalah mencari jalan untuk mengerjakan setiap tugas agar menghasilkan tujuan-tujuan spesifik yang telah digariskan bersama. Usaha ini dikenal dengan analisa alat dan metode, yaitu apa yang mungkin dapat dipakai menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

d. Melakukan implementasi dan menilai

Setelah dilakukan alternatif pemecahan, maka konsep perencanaan itu siap diimplementasikan. Implementasi adalah uapay untuk mencoba konsep tersebut. Karena masih dalam tahap percobaan, maka wilayah tempat mencoba itu tidak boleh luas. Mengingat konsep perencanaan itu tidak mesti satu kali dicoba langsung berhasil, boleh jadi setelah dua atau tiga kali direvisi suatu konsep baru berhasil.

e. Mengadakan reviu.

Selama pelaksanaan implementasi berlangsung para perencanaan memonitor kegiatan dan melakukan evaluasi, baik secara insidental maupun secara berkala. Bila ditemukan kegiatan yang tidak sesuai dengan konsep perencanaan segera

pelaksana diberitahukan agar tepat dengan rencana. Begitu pula bila ada pertanyaan yang terkait dengan proses perencanaan, maka harus juga diberikan penjelasan/petunjuk tambahan.

Rencana operasional memberikan perincian tentang bagaimana rencana startegik dapat dilaksanakan. Oleh karena itu, maka menurut Bedjo Siswanto (1990), rencana operasional terdiri dari dua jenis utama:

1. Rencana Sekali Pakai

Rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu dan ditinggalkan manakala tujuan tersebut telah tercapai. Rencana sekali pakai merupakan arah tindakan terinci yang mungkin tidak akan terulang dalam bentuk yang sama di masa yang akan datang. Bentuk utama rencana sekali pakai antara lain (1) Program. Program mencakup serangkaian aktivitas yang relatif luas. (2) Proyek. Proyek adalah bagian program yang lebih kecil dan mandiri dari (3) Anggaran. Anggaran adalah pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk kegiatan tertentu dalam waktu tertentu.

2. Rencana Tetap

Rencana tetap merupakan rancangan yang sudah dilakukan untuk menangani situasi yang terjadi berulang kali dan dapat diperkirakan. Rencana ini memberikan kesempatan kepada manajer untuk menghemat waktu yang digunakan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, karena situasi yang serupa ditangani dengan suatu cara yang konsisten yang telah dilakukan sebelumnya. Bentuk utama rencana ini yaitu (1) Kebijakan. Kebijakan adalah pedoman umum dalam

pengambilan keputusan. (2) Prosedur Standar. Prosedur standar ini memberikan petunjuk lebih rinci untuk melaksanakan urutan tindakan yang sering atau bias terjadi. (3) Peraturan. Peraturan adalah pernyataan bahwa suatu tindakan harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu.

Hierarki dan Klasifikasi Perencana

Menurut Soewarno Handayani (1994) bahwa hierarki dari perencanaan meliputi:

1. Tujuan

Tindakan paling tinggi dari perencanaan ialah menunjukkan hasil akhir, dimana kegiatan organisasi itu diarahkan dan termasuk kegiatan akhir ini ialah: sasaran dan target. Tujuan dirumuskan oleh pimpinan tingkat atas berdasarkan penilaian ekonomis, social dan politik. Sesuai dengan garis-garis pengarahannya strategi kebijakan.

2. Strategi

Tindakan perencanaan pimpinan tingkat atas dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Perencanaan strategi adalah bersifat jangka panjang dan menjadi perencanaan yang bersifat taktis pada pimpinan tingkat bawah. Perencanaan taktis bersifat jangka pendek.

3. Kebijakan

Kebijakan ialah pernyataan umum perilaku organisasi. Dengan menetapkan pedoman untuk pemikiran dan pengambilan keputusan dalam rangka tersedianya sumber-sumber yang diperlukan. Kebijakan membatasi ruang lingkup dalam

perbuatan keputusan dan menjamin bahwa keputusan yang diperlukan akan, memberikan sumbangan terhadap penyelesaian tujuan yang menyeluruh.

4. Prosedur

Seperti halnya kebijaksanaan, tetapi prosedur banyak penekanan dalam menentukan jawaban tertentu dalam mengendalikan kegiatan dalam waktu yang akan datang. Pada dasarnya prosedur menggambarkan urutan-urutan yang bersifat kronologis dari tindakan yang harus dilakukan.

5. Anggaran

Anggaran adalah proses penentuan keadaan yang berhubungan dengan dana organisasi. Anggaran organisasi adalah suatu rencana yang meliputi sumber-sumber dana yang ada kaitannya terhadap semua tahap-tahap kegiatan untuk periode tertentu dalam waktu yang akan datang.

6. Rencana Proyek

Rencana proyek adalah perpaduan antara tujuan, kebijaksanaan, prosedur, anggaran dan unsur-unsur lain yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya. Rencana proyek ialah unsur yang pokok dari sistem rencana organisasi.

7. Rencana Fungsional

Rencana fungsional adalah suatu garis besar tindakan yang akan dilakukan dalam bidang fungsional, misalnya pemasaran, produksi, keuangan, dan sebagainya. Rencana fungsional merupakan kumpulan tindakan yang diperlukan untuk

menentukan bantuan fungsional terhadap penyelesaian sasaran perencanaan organisasi secara keseluruhan.

Dari pemaparan ini dapatlah diformulasikan bahwa tujuan merupakan hal mendasar yang harus dirumuskan oleh para pimpinan tingkat atas, yang didasarkan dengan berbagai pertimbangan. Selanjutnya dilakukan penyusunan strategi dan kebijaksanaan.

Metode Perencanaan

Metode adalah cara yang teratur dan terpikir baik-baik untuk mencapai maksud (dalam ilmu pengetahuan, dan sebagainya); cara kerja yang bersistem untuk memudahkan pelaksanaan suatu kegiatan guna mencapai tujuan yang ditentukan. Sedangkan perencanaan dalam kamus Besar Bahasa Indonesia (1997) diartikan dengan proses, pembuatan, cara merencanakan. Dengan demikian Metode perencanaan adalah proses pembuatan suatu Program kegiatan yang disusun secara teratur dan terpikir secara baik untuk mencapai tujuan.

Metode yang secara umum digunakan menurut August W. Smith seperti dikutip oleh Nanang Fatah (1996) adalah sebagai berikut:

1. Metode *mean-ways and analysis* (analisis mengenai alat-cara-tujuan)

Metode ini digunakan untuk meneliti sumber-sumber dan alternatif untuk mencapai tujuan tertentu. Tiga hal yang perlu dianalisa dalam kaitan ini yaitu: *means* yang berkaitan dengan sumber-sumber yang diperlukan, *ways* berkaitan dengan cara yang akan ditempuh dan *ends* berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai.

2. Metode *input-output analysis* (analisa masukan dan keluaran)

Metode ini digunakan untuk mengadakan kajian terhadap hubungan dan berbagai komponen masukan dan keluaran dalam suatu Sistem. Metode ini digunakan untuk menilai alternatif dalam transpormasi.

3. Metode *econometric analysis* (analisis ekonometrik)

Metode ini menggunakan data empirik, teori ekonomi dan statistik dalam mengukur perubahan terkait dengan masalah ekonomi. Metode ini mengembangkan persamaan-persamaan yang menggambarkan hubungan ketergantungan antara variable yang ada dalam suatu sistem.

4. Metode *cause-effect diagram* (diagram sebab akibat)

Metode ini digunakan dalam perencanaan dengan menggunakan *sikuen hipotetik* untuk memperoleh gambaran tentang masa depan.

5. Metode *delphi*

Metode ini bertujuan untuk menentukan sejumlah alternatif program. Metode ini biasanya dimulai dengan melontarkan suatu masalah yang bersifat umum untuk diidentifikasi menjadi masalah yang spesifik. Partisipan dalam metode ini biasanya orang yang dianggap ahli dalam disiplin ilmu tertentu.

6. Metode *heuristik*

Metode ini dirancang untuk mengeksplorasi isu-isu dan untuk mengakomodasi pandangan-pandangan yang bertentangan. Metode ini didasarkan atas seperangkat prinsip dan prosedur yang mensistematika langkah-langkah dalam usaha pemecahan masalah.

7. Metode *life cycle analysis* (analisis siklus kehidupan)

Metode ini digunakan untuk mengalokasikan sumber-sumber dengan memperhatikan siklus kehidupan mengenai produksi, proyek, program atau aktivitas. Sering kali digunakan data yang bersifat komparatif dengan menganalogkan data. Langkah yang ditempuh dalam metode ini adalah (1) fase konseptualitas, (2) fase spesifikasi, (3) fase pengembangan prototype (4) fase pengujian dan evaluasi, (5) fase operasi dan (6) fase produksi.

8. Metode *value added analysis* (analisa nilai tambah)

Metode ini digunakan untuk mengukur keberhasilan peningkatan produksi atau pelayanan. Dengan demikian, akan didapatkan gambaran singkat mengenai kontribusi dari aspek tertentu terhadap aspek lain.

Dengan memperhatikan berbagai jenis metode dimaksud, maka dapat dikemukakan bahwa suatu lembaga/organisasi tidak mungkin hanya menetapkan satu metode tertentu, akan tetapi akan lebih efektif bila metode yang digunakan dilaksanakan secara terintegrasi/terpadu dalam suatu perencanaan tertentu, punya daya dukung yang signifikan untuk jenis perencanaan tertentu.

Teknik-teknik perencanaan

Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam perencanaan menurut nanang fatah (1996), terdiri dari :

1. Diagram Balok

Diagram balok sering juga disebut dengan gannt (gannt chart), karena diagram ini memberikan gambaran tentang : (1) kegiatan terperinci dari suatu proyek, (2)

Waktu memulai sikap kegiatan dan (3) lamanya kegiatan tersebut. Dalam diagram balok ini terdapat dua macam sumbu, yaitu absis dan ordinat atau dua dimensi yaitu vertikal dan horizontal. Dimensi vertical menunjukkan perincian tugas yang harus dikerjakan, sedangkan dimensi horizontal menunjukkan waktu, mulai dari yang ditentukan. Konkritnya dapat dilihat contoh pada diagram berikut :

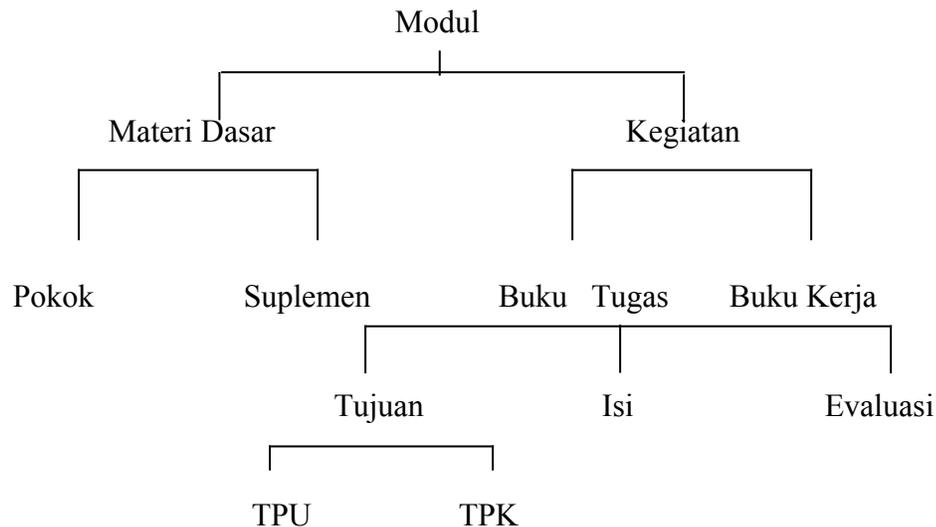
Waktu Kegiatan	April	Mei	Juni	dst
Kegiatan A	_____			
Kegiatan B		_____		
Kegiatan C		_____		
Kegiatan D			_____	
dst				

Selain terdapat berbagai kelebihan dalam diagram balok ini, terdapat juga berbagai kelemahan seperti :

- a. Hubungan antara suatu kegiatan dengan kegiatan lain tidak tergambar atau hubungan ketergantungan tidak ditunjukkan.
- b. Tidak dapat diidentifikasi, kegiatan mana yang merupakan kegiatan kritis.
- c. Proyek-proyek besar yang memerlukan kontrol waktu secara ketat, koordinasi dan analisis biaya yang cermat, tidak menguntungkan menggunakan teknik ini.
- d. Diagram Milstone

Diagram ini juga disebut dengan diagram perincian kerja. Diagram ini menggambarkan unsure-unsur fungsional suatu proyek dengan ketergaitannya secara fungsional. Struktur ini dibuat berdasarkan pemecahan struktur proyek yang disusun

secara hierarki. Apabila pecah menjadi bagian-bagian Sistem (subsistem). Berikut contoh struktur perincian kerja dimaksud :

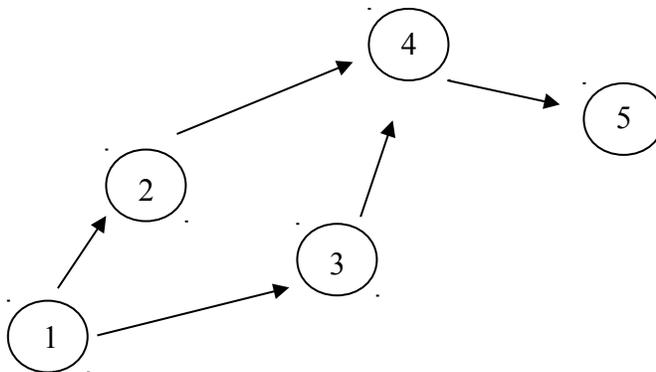


3. PERT DAN CPM (*Network Planning*)

PERT (*program, evaluation and review tehnique*) yaitu teknik penilaian dan peninjauan program. CPM (*critical pat methode*) adalah metode jalur kritis. Menurut Richard seperti dikutip Nanang Fatah (1996) bahwa PERT diartikan sebagai teknik manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan proyek-proyek yang bersifat nonrepetitive (tak berulang). Di samping itu PERT sebagai teknik manajemen yang bertujuan untuk sebanyak mungkin mengurangi adanya penundanaan, gangguan, mengkoordinasikan, mensinkronisasikan berbagai bagian sebagai suatu keseluruhan. Kegunaan PERT terletak pada tingkat kesulitan analisis dari suatu kegiatan, urutan serta hubungan logisnya. Sedangkan CPM merupakan teknik perencanaan yang digunakan dalam proyek yang mempunyai

data biaya. Perbedaan pokok keduanya terletak pada penentuan perkiraan waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap kegiatan.

Sebagai suatu teknik perencanaan PERT dan CPM menggunakan prinsip pembentukan jaringan kerja, yang sering disebut perencanaan jaringan kerja (*network planning*), menurut Soetomo Kayatno (1997) *network planning* adalah alat manajemen yang memungkinkan dapat lebih luas dan lengkapnya perencanaan dan pengawasan suatu proyek. Contoh Diagram Jaringan Kerja dimaksud:



Penjelasan:

Peristiwa 5 didahului oleh peristiwa 4

Peristiwa 4 didahului oleh peristiwa 3 dan 2

Peristiwa 3 didahului oleh peristiwa 1 dan 2

Salah satu tujuan yang ingin dicapai dengan menggunakan jaringan kerja PERT adalah menentukan waktu dan membuat penjadwalan penyelesaian proyek.

Untuk menentuka jadwal ini menurut nanang fatah (1996) terdapat empat macam kategori waktu :

- a. Waktu terpendek (waktu terdapat), yaitu waktu yang paling optimis, diperkirakan semua berjalani dengan baik sesuai rencana (tanpa hambatan).
- b. Waktu terpanjang (paling lambat) yaitu waktu yang paling pesimis, diperkirakan terdapat kekeliruan (hambatan).
- c. Waktu yang paling mungkin, yaitu waktu yang ada diantara kedua ekstrem di atas atau waktu normal.
- d. Waktu longgar (*slacks*), yaitu waktu penundaan kegiatan.

Secara spesifik Bennett N.B. silalahi (1995) menawarkan teknik penyusunan jaringan PERT sebagai berikut :

- a. Tentukan tugas-tugas yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran utama seluruh proyek.
- b. Tentukan waktu yang diperlukan setiap kegiatan untuk menyelesaikan setiap tugas yang telah ditetapkan.
- c. Ada kalanya dua atau lebih tugas dapat diselesaikan dalam satu kegiatan. Semua tugas tersebut harus dipisahkan dengan pengertian bahwa waktu yang digunakan untuk mencapai semua tugas tersebut tidak diperhitungkan secara terpisah.
- d. Ada kalanya dua atau lebih tugas bertemu di dalam satu tugas yang lain. Hal seperti ini harus dijelaskan secara gamblang.
- e. Setiap tugas ditujukan dalam bentuk lingkaran-lingkaran yang diberi nomor-nomor urut pelaksanaan.
- f. Setiap kegiatan di antara tugas-tugas ditujukan dengan panah yang mengarah ke kanan.
- g. Untuk menjelaskan point c, tanah panah di antara dua tugas yang diselesaikan dengan satu kegiatan dinamakan “kegiatan semu”, dan tanda panahnya harus putus-putus.
- h. Waktu untuk menyelesaikan setiap kegiatan harus diperkirakan dalam *estimated time* (t_c), dan bukan dalam waktu optimis atau pesimis.

Upaya-upaya ini dilakukan dengan mengedepankan symbol-simbol berupa bentuk lingkaran yang diberi nomor untuk setiap tugas dan symbol panah yang mengarah ke kanan untuk kegiatan.

Konsep perencanaan dalam Al Quran

Perencanaan dalam al Quran dalam pengertian ini dimaksud adalah bagaimana al Quran memberikan informasi tentang perencanaan yang dilakukan Allah berkaitan dengan alam dengan segala isi serta bagaimana manusia merupakan obyek dari disain besar itu.¹ Dalam konteks demikian, Allah menegaskan dalam firman-nya pada QS As Sajadah ayat 4-9 :

أَللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ
عَلَى الْعَرْشِ ۗ مَا لَكُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَلِيٍّ وَلَا شَفِيعٍ ۗ أَفَلَا تَتَذَكَّرُونَ
﴿٤﴾ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾ ذَلِكَ عَدْلُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

الرَّحِيمِ ﴿٦﴾ الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ مِن

Penjelasan konsep perencanaan dalam al-Qur'an pada kajian ini, tentu saja didasarkan keinginan penulis untuk memberikan ciri khas pada tesis ini sebagai suatu karya yang difasilitasi oleh lembaga pendidikan Islam. Dengan penitikatan sederhana ini, maka tentu saja ayat-ayat yang disajikan adalah contoh-contoh dan realitas al-Qur'an yang umumnya sifatnya. Dengan kata lain bahwa tesis ini tidak mungkin menjelaskan, memberi contoh dan mengupas secara detail ayat-ayat al-Qur'an yang terkait dengan proses perencanaan yang didesain oleh Allah. Hanya beberapa ayat yang dikutip, dan itupun tidak secara terstruktur dan kronologis. Kendati demikian ayat-ayat ini cukup untuk dijadikan argument sekaligus pembanding dalam konteks perencanaan yang dilakukan manusia.

Artinya : Allahlah yang menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada di dalamnya dalam enam masa, kemudian dia bersemayam di atas arasy. Tidak ada bagi kamu selain dari padanya seorang penolongpun dan tidak pula seorang pemberi syafaat. Maka apakah kamu tidak memperhatikan.

Dia mengatur urusan dari langit dan bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitungan. Yang demikian itu ialah Tuhan yang Maha Mengetahui yang ghaib dan yang nyata. Yang Maha Perkasa lagi Maha Penyayang.

Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah.

Kemudian Dia menjadikan keturunannya dari saripati air yang hina (air mani) kemudian dia menyempurnakan dan meniupkan ke dalam (tubuhnya) roh (ciptaan)Nya dan Dia menjadikan bagi kamu pendengaran, penglihatan dan hati (tetap) kamu sedikit sekali bersyukur. (QS As Sajadah ayat 4-9)

Ayat ini menerangkan bahwa Tuhan yang telah menurunkan al Quran kepada Muhammad SAW itu adalah Tuhan pencipta langit dan bumi dan segala sesuatu yang ada di antara keduanya dalam enam masa. Yang dimaksud dengan enam masa dalam ayat ini bukanlah hari (masa) yang dikenal seperti sekarang ini, tetapi adalah hari sebelum adanya langit dan bumi. Hari pada waktu sekarang ini adalah setelah adanya langit dan bumi serta telah adanya peredaran bumi mengelilingi matahari dan sebagainya.

Dalam konteks demikian pada Al Quran dan Tafsir Departemen Agama (1993) dijelaskan bahwa Allah sendiri yang mengatur, mengurus, mengadakan dan melenyapkan segala yang ada dalam dunia ini. Segala yang terjadi itu adalah sesuai

dengan kehendak dan ketetapan-Nya. Tidak ada sesuatupun yang menyimpang dari kehendak-Nyaa. Pengaturan itu dimulainya dari langit hingga bumi, kemudian urusan itu naik kembali kepada-Nya. Semua yang tersebut pada ayat ini merupakan gambaran dari kebesaran dan kekuasaan Allah agar manusia mudah memahaminya. Kemudian Allah menggambarkan pula waktu yang digunakan Allah SWT mengurus, mengatur dan menyelesaikan urusan alam semesta ini yaitu selama hari, tetapi ukuran sehari itu sama lamanya dengan seribu tahun dari ukuran tahun yang dikenal manusia di dunia ini. Perkataan seribu tahun dalam bahasa Arab tidak selamanya berarti 1000 dalam arti yang sebenarnya, tetapi kadang-kadang digunakan untuk menerangkan banyaknya sesuatu jumlah atau lamanya waktu yang diperlukan. Dalam ayat ini bilangan seribu digunakan untuk menyatakan lamanya waktu kehidupan alam semesta ini. Sejak Allah menciptkannya pertama kali sampai kehancurannya dihari kiamat, kemudian kembali segala urusan ketangan Allah yaitu hari berhisab menempuh waktu yang lama sekali, sukar manusia menghitungnya.

Dalam ayat tersebut juga Allah menengaskan bagaimana proses penciptaan manusia,² Pada surat Alaq 1-5 misalnya Allah mengemukakan:

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ① خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ② أَقْرَأْ ③ وَرَبُّكَ
الْأَكْرَمُ ④ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ⑤ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ⑥

Artinya: “*Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha*

² Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia manusia diartikan dengan makhluk yang mempunyai akal dan pikiran (sehingga dapat menguasai makhluk lain). Dalam Bahasa Inggris menurut Hasan Sadily dengan istilah *human*.

Pemurah, Yang Mengajar manusia dengan perantara kalam. Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahui". Dalam ayat ini Allah menggambarkan proses penciptaan manusia yang disebut-Nya dari *'alaq* yaitu segumpal darah. Tidak hanya itu dalam ayat ini Allah menginformasikan proses belajar manusia dengan perantara *qalam*. Qalam pada ayat ini menurut oleh Muhammad Yunus (1979) diartikan dengan pena. Dengan pena menurut beliau orang dapat mencatat apa yang mereka baca dan apa-apa yang mereka selidiki. Secara lebih spesifik mengenai proses penciptaan manusia Allah menegaskan dalam surat Almu'minin 12-14.

ذَٰلِكُمْ بِأَنَّهُ إِذَا دُعِيَ ٱللَّهُ وَحَدَّهُ ۖ كَفَرْتُمْ ۗ وَإِن يُشْرَكْ بِهِ ۖ تُؤْمِنُونَ ۗ
فَٱلْحُكْمُ لِلَّهِ ٱلْعَلِيِّ ٱلْكَبِيرِ ﴿١٢﴾ هُوَ ٱلَّذِي يُرِيكُمْ ءَايَاتِهِ ۖ وَيُنزِلُ لَكُمْ
مِّنَ ٱلسَّمَآءِ رِزْقًا ۖ وَمَا يَتَذَكَّرُ ۖ إِلَّا مَن يُنِيبُ ﴿١٣﴾ فَٱدْعُوا ٱللَّهَ مُخْلِصِينَ
لَهُ ٱلدِّينَ ۚ وَلَوْ كَرِهَ ٱلْكَافِرُونَ ﴿١٤﴾

Artinya: *Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dari saripati yang berasal dari tanah. Kemudian Kami jadikan ia dari nutfah yang berada dalam tempat yang kokoh. Kemudian air mani itu Kami jadikan segumpal darah, lalu segumpal darah itu kami jadikan segumpal daging. Dan segumpal daging Kami jadikan tulang belulang. Lalu kami bungkus dengan daging. Kemudian Kami jadikan ia sebagai makhluk yang lain. Maha sucilah Allah, Pencipta Yang paling Baik.*

Menurut Jalaluddin al Mahally dan Jalaluddin as Suyuthi (1990) dalam Tafsir Jalalain bahwa yang dimaksud *al Insan* dalam ayat ini adalah Adam. *Sulalatin* berasal dari perkataan *salatusy Syai-a m Minasy Syai-i* artinya aku telah memeras sesuatu dari padanya. Lalu keturunan Adam Allah jadikan dari *nutfah* yakni air mani yang tersimpan dalam tempat yang kokoh yakni *rahim*. Pada ayat 14 Allah

menegaskan bahwa Allah menjadikan manusia sebagai makhluk yang lain. Dalam tafsir Jalalain yang dimaksud dengan makhluk yang lain adalah bahwa manusia ditiupkan ruh kedalam tubuhnya. Secara kronologis Allah telah menciptakan manusia dari *air mani*, lalu disimpan ditempat yang kokoh (*rahim*), lalu Allah menjadikannya *segumpal darah*. Proses selanjutnya dijadikan *segumpal daging*, dari segumpal daging dijadikan-Nya *tulang-belulang*. Setelah itu Allah meniupkan ruh, lalu Allah menyempurnakan kejadian manusia. Dengan demikian Allah menciptakan manusia begitu sempurna dengan yang amat rapi dan teratur. Dari penelitian dari berbagai ayat yang bertutur tentang *Al Insan* (QS 15:26, QS 55:14, QS 95:4, QS 55:3-4) maka dapatlah digambarkan bahwa manusia (*insaniyah*) mengandung suatu proses perkembangan ke arah yang dapat membolehkan ia mengemban tugas sebagai khalifah di bumi, memikul tanggung jawab dan taklif serta amanah karena dialah yang khusus menerima ilmu, aqal dan pembedaan antara yang baik dan buruk, cobaan kebanggaan karena ia merasa kuat, tegap dan merasa lebih tinggi dibanding makhluk Allah yang lain, demikian Hasan Langgulung (1992) mendiskrefsikan. Dengan demikian bahwa konsep *all Insan* merupakan adalah bentuk manusia yang memungkinkannya mampu mengemban tugas *khalifah*.

Kata *an Nas* yang berarti manusia disebut 240 dalam al Quran di antaranya, pada QS Al Hujurat ayat 13 Allah berfirman:

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: *“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal”*.

Begitu pula kata *al Basyar* seperti dalam firman Allah surat al Rum ayat 20 yang artinya *“Dan diantara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah Dia menciptakan kamu dari tanah, kemudian tiba-tiba kamu (menjadi) manusia yang berkembang biak”* Dalam ayat ini Allah menggambarkan adanya tanda-tanda kebesaran-Nya pada diri manusia. Betapa manusia dari tanah lalu digambarkan manusia yang bergerak dan bertebaran. Hal ini merupakan suatu kejadian yang luar biasa dan merupakan tanda kekuasaan Allah. Hal ini menggambarkan adanya hubungan yang kuat antara manusia dan bumi tempat hidupnya. Pemindahan dari bentuk tanah tak bergerak kepada bentuk manusia yang bergerak dan mulia merupakan suatu kenyataan agar manusia memikirkan proses ini. Al Quran tidak merinci proses pertumbuhan dan perkembangan manusia dari tanah sampai menjadi manusia, karena hal itu tidak perlu dalam tujuan yang lebih besar yang ada dalam al Quran (Depag, 1993).

Disamping ketiga kata tersebut istilah manusia dalam al Quran diungkapkan juga dengan kata *al ins*, yang disebut sebanyak 18 kali dalam al Quran di antaranya dalam surat *an Naml* aya 17.

وَحَشِيرَ لِسَالِيْمَانَ جُنُوْدَهُۥٓ مِنَ الْجِنِّ وَالْاِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ
يُوْرَعُوْنَ ﴿١٧﴾

Artinya: “Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku”. Selain dari itu keempat istilah tersebut al Quran juga bertutur dengan istilah *Bani Adam*.

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْاِنْسَ اِلَّا لِيَعْبُدُوْنَ ﴿٥٦﴾

Artinya: “dan tidaklah Aku ciptakan Jin dan Manusia kecuali untuk menyembah-Ku”. (QS Az Zariat 56)

Dari pemaparan tersebut dapatlah dijelaskan bahwa manusia baik secara proses kejadian, kemampuan untuk mendalami dan mengetahui segala sesuatu maupun kedudukannya setelah menjadi manusia dewasa memiliki potensi dan kesempurnaan sebagai makhluk Allah di muka bumi. Inilah suatu gambaran global, bagaimana al Quran memformulasikan proses penciptaan alam semesta, isinya serta manusia. Dengan segala kelebihan dan keterbatasannya manusia diberikan Allah tanggung jawab yang disebut al Quran dengan istilah *khalifah*. Manusia sebagai khalifah ini dijelaskan Allah dalam QS Albaqarah ayat 30. dalam ayat ini menurut Quraisy Shihab (1995) mempunyai tiga unsure penting. *Pertama* manusia yang

dalam hal ini disebut *khalifah*. *Kedua* alam raya yang tunjuk oleh QS Albaqarah sebagai alam raya. *Ketiga* hubungan antar manusia dengan alam dan segala isinya, termaksud hubungan dengan manusia. Ketiga unsure tersebut dilengkapi dengan unsure lain, seperti digambarkan dengan *inni ja'il* yaitu memberi penugasan yakni Allah SWT. Oleh Karena itu hendaknya yang diberi tugas senantiasa mematuhi dan mentaati kehendak yang menugaskan (baca QS Az Zariat 56). Dengan demikian kekhalifahan menurut adanya inetrksi antara manusia dengan sesamanya, manusia dengan alam sekitar sesuai dengan petunjuk-petunjuk ilahi. Keharmonisan akan melahirkan kemajuan dan perkembangan inilah yang merupakan arah yang dituju oleh masyarakat religius yang islami seperti digambarkan dalam al quran (QS al fath : 29). Khalifah dlam konteks Albaqarah 30 menurut Damam Raharjo (1993) merupakan sebuah fungsi yang diemban manusia berdasrkan amanah yang diterimanya dari Allah. Amanat ini pada intinya berkisar pada pengelolaan bumi secara bertanggung jawab, dengan mnegunakan akal yang dianugrahkan Allah kepada manusia.

Demikian gambaran proses global yang digambarkan al Quran. Begitu pula dalam konteks perjalanan rasulullah dalam hidupnya senantiaa mengejewakan proses perencanaan yang berkualitas. Peristiwa hijrah misalnya, kendati perintah ini dalam rentang waktu yang tidak terlalu lam. Nanun rasullulah meresponya dengan sesuatu strategi yang berlian. Bagaimana rasulullah memerintahkan Ali bin Abi Thalib utnuk menggantikannya, lalu abu bakar menyiapkan unta, lalu mereka berjalan ditengah malam. Sekalipun mendapatkan pengajaran dari kaum Qurasih. Peristiwa hijrah ini

menurut suyuthi pulungan (1994), mengutip Thomas W. Arnold merupakan “suatu gerakan strategi yang jitu”. Suatu gerakan yang menyelamatkan kaum muslimin agar terbebas dari indakan sewenag-wenag kaum Quraisssy. Ia juga merupakan reaksi terhadap fakta social keadaan masyarakat arab mekkah yang mayoritas menolak islam, serta respon positif masyarakat Arab Madianah yang secara terbuka menerima seruan rasul kepada islam.

Dari ilustrasi demikian, maka dapatlah disimpulkan bahwa proses perencanaan membutuhkan kreatifitas, proses berpikir dan waktu yang cukup. lihatlah bagaimana Allah mendelegasikan wewenangnya kepada manusia sebagai khalifah, begitu pula bagaimana rsulullah menyusun perencanaan dan strategi hijrah yang berdampak sangat positif bagi perkembangan islam selanjutnya.

BAB 5

SIMPULAN

Pertama, Proses perencanaan peningkatan Sumber daya manusia (SDM) pendidikan Madrasah di Sumatera Selatan pada Bidang Mapenda Kanwil Dep. Agama Provinsi Sumatera Selatan, terutama kegiatan yang dilaksanakan selama tahun 2007/2008, didasarkan pada perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan dan identifikasi serta pengalokasian sumber daya manusia yang jumlahnya selalu terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa konsep dasar perencanaan secara umum telah dirumuskan oleh Departemen Agama. Oleh karena itu sedikit saja “beban” merencanakan kegiatan. Analisa terhadap rambu-rambu kegiatan yang telah diberikan oleh Bidang Mapenda Kanwil Dep. Agama Provinsi Sumatera Selatan dilakukan melalui pendekatan yang berorientasi pada tugas. Secara substansi kegiatan yang direncanakan mengacu pada upaya peningkatan sumber daya manusia yang diharapkan dapat mempunyai kompetensi, kualitas, profesional, siap mengabdikan dan setia kepada perjuangan, serta mampu mengembangkan semangat persatuan. Proses perencanaan peningkatan SDM pendidikan Madrasah di Sumatera Selatan dengan pendelegasian wewenang oleh Kepala Kanwil Dep. Agama Provinsi Sumatera Selatan kepada Kepala Bidang Mapenda dan Kepala-Kepala Seksi yang ada, selanjutnya membahas/merencanakan program kegiatan bersama staf. Setelah itu diputuskan kegiatan yang tepat untuk dilaksanakan. Adapun prosedur perencanaan dilakukan melalui telaah terhadap perencanaan kegiatan Kanwil Dep. Agama Provinsi Sumatera Selatan, selanjutnya merumuskan rencana kegiatan

dan anggaran, mengajukan anggaran ke Pusat (Biro Perencanaan), berikutnya kegiatan dan anggaran yang diusulkan dibahas bersama oleh Biro Perencanaan Departemen Agama, Bappenas dan Departemen Keuangan. Setelah plafon anggaran disetujui selanjutnya pembahasan dilakukan bersama Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Anggaran untuk menetapkan rencana kegiatan dan anggaran biaya-biaya masing-masing kegiatan.

Kedua, Pola perencanaan pada Bidang Mapenda, telah dapat dikatakan pola perencanaan organisasi modern mempunyai ciri pokok seperti bentuk dan struktur organisasi yang semakin kompleks, semakin besarnya tenaga yang diperkerjakan, semakin beranekaragamnya alat-alat yang digunakan, semakin cepat cara kerja sebagai dampak kemajuan teknologi. Semakin terbatasnya sumber-sumber yang dapat digali, semakin perlu orientasi kepada efisiensi serta semakin meningkatnya kesadaran bahwa pada analisa akhir, factor manusia yang akan menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan. Namun demikian beberapa aspek perlu terus ditingkatkan misalnya data dan informasi yang diperoleh perlu dilakukan pengecekan lebih lanjut, pemberdayaan staf perlu diangkat serta proses kegiatan yang perlu dilakukan secara efektif dan efisien.

Arah Penelitian Lebih Lanjut

Penelitian yang dilaksanakan ini, difokuskan pada system perencanaan peningkatan Sumber daya manusia (SDM) pendidikan Madrasah di Sumatera Selatan pada Bidang Madrasah dan Pendidikan Agama (Mapenda) Tahun 2007/2008. oleh karena itu temuan yang ada dalam penelitian ini, hanya berlaku

khusus pada setting penelitian dan tidak dapat dijadikan kesimpulan yang berlaku umum (generalisasi) Bidang Mapenda. Kesamaan-kesamaan yang mungkin ada hanyalah merupakan suatu yang kebetulan, oleh karena itu, maka penelitian lebih lanjut masih mungkin dapat dilakukan, pada sisi tertentu seperti proses implementasi kegiatan, pengorganisasian, kontrol dan system evaluasi kegiatan Bidang Madrasah dan Pendidikan Agama (Mapenda).

Rekomendasi

Berdasarkan penelitian diatas, penulis menyarankan tiga hal :

1. Bidang Madrasah dan Pendidikan Agama (Mapenda), disarankan agar proses perencanaan dalam upaya peningkatan Sumber daya manusia (SDM) pendidikan Madrasah di Sumatera Selatan, mengutamakan manajemen moderen baik pada aspek perencanaan, pengorganisasian maupun pengawasan. Ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pada masing-masing aspek masih ditemukan kelemahan-kelemahan dan belum dilaksanakan secara optimal.
2. Kepada Kepala Bidang kiranya dalam proses perencanaan kegiatan harus mampu meningkatkan dan menyusun perencanaan spesifik berkaitan dengan kebutuhan nyata di wilayah kerja Bidang Madrasah dan Pendidikan Agama (Mapenda). terhadap kegiatan yang akan dilakukan dengan berpedoman pada pelaksanaan kegiatan tahun-tahun sebelumnya.

3. Kepada para Kasi-Kasi & Staf pada Bidang Madrasah dan Pendidikan Agama (Mapenda), agar terus membina kerjasama dan koordinasi khususnya berkaitan dengan masalah data peningkatan Sumber daya manusia (SDM) pendidikan Madrasah di Sumatera Selatan, pola pendidikan, kurikulum, kualifikasi lulusan serta informasi dan perkembangan terbaru pada masing-masing seksi. Masukan-masukan ini diperlukan dalam rangka merencanakan dan pelaksanaan kegiatan pada Bidang Mapenda, Khususnya dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia (SDM) pendidikan madrasah di lingkungan Kanwil Dep. Agama Provinsi Sumatera Selatan.