

**MANAJEMEN STRATEGIK
PROGRAM PENDIDIKAN PELATIHAN KERJA
DI PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT (PKBM)
SUNAN KALIJAGA JINGKANG AJIBARANG BANYUMAS**



TESIS

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto Untuk
Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

**Dedah Jubaedah
NIM. 201765004**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2022**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 689 Tahun 2022

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Dedah Jubaedah
NIM : 201765004
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan Kerja di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Sunan Kalijaga Jingkang Kecamatan Ajibarang Kab. Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **21 Juni 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 22 Juni 2022
Direktur,



Sunhaji
Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

UIN K.H SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO

PASCASARJANA

Jl. Jend. A.Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553

Website : <http://pps.iainpurwokerto.ac.id> E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Nama : Dedah Jubaedah
NIM : 201765004
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul : Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan Kerja Di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Sunan Kalijaga Jingsrang Ajibarang Banyumas

No.	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 196810081994031001 (Ketua Sidang/ Penguji)		21/06-2022
2	Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd. NIP. 197204202003121001 (Sekretaris Sidang/ Penguji)		22/06-2022
3	Dr. Subur, M.Ag. NIP. 196703071993031005 (Pembimbing/ Penguji)		22/06-2022
4	Dr. Ali Muhdi, M.S.I. NIP. 197702252008011007 (PengujiUtama)		22/06-2022
5	Dr. H. M. Slamet Yahya, M.Ag. NIP. 197211042003121003 (PengujiUtama)		22/06 2022

Purwokerto, Mei 2022
Mengetahui,
Ketua Program Studi,

Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd
NIP. 197204202003121001

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana UIN Saizu Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamu‘alaikum wr.wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Dedah Jubaedah

NIM : 201765004

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul : Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan Kerja
Di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Sunan
Kalijaga Jingsang Ajibarang Banyumas

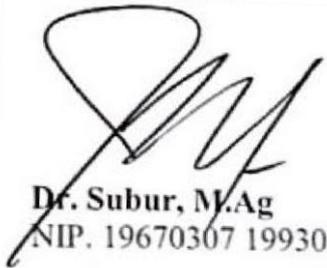
Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu‘alaikum wr.wb.

Purwokerto, 15 Juni 2022

Pembimbing



Dr. Subur, M.Ag
NIP. 19670307 199303 1 005

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: “Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan Kerja Di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang Banyumas.” seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, Juni 2022



Dedah Jubaedah

NIM. 201765004

**MANAJEMEN STRATEGIK PROGRAM PENDIDIKAN PELATIHAN
KERJA DI PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT (PKBM)
SUNAN KALIJAGA JINGKANG AJIBARANG**

Dedah Jubaedah NIM. 201765004 E-mail: dedahjubaedah75@gmail.com
Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
UIN Prof. Kiai Haji Saifuddin Zuhri

ABSTRAK

Dewasa ini pendidikan nonformal telah disetarakan dengan pendidikan formal oleh pemerintah. Sehingga lulusan dari pendidikan nonformal pada program kesetaraan bisa melanjutkan sekolah jenjang selanjutnya di pendidikan formal baik negeri maupaun swasta. Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Salah satu jenis satuan pendidikan non formal yang saat ini menjadi peminat di kalangan praktisi pendidikan yaitu pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM). PKBM yaitu satuan pendidikan non formal yang menyelenggarakan berbagai macam kegiatan belajar sesuai dengan kebutuhan masyarakat atas dasar ide dari, oleh dan untuk masyarakat. Sebagai lembaga non formal, PKBM Sunan Kalijaga berkembang begitu cepat dan saat ini menjadi salah satu PKBM yang memiliki jumlah peserta didik yang terbanyak jumlahnya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitiannya pendekatan deskriptif kualitatif dan jenis penelitiannya yaitu penelitian lapangan (*Field Research*). Lokasi penelitian ini dilakukan di pkbm Sunan Kalijaga Jinkang Ajibarang dengan waktu penelitian selama tiga bulan. Subyek penelitian dalam penelitian ini yaitu: Ketua PKBM, Tutor dan warga belajar di PKBM Sunan Kalijaga sedangkan objek penelitiannya yaitu manajemen strategik program pendidikan keterampilan kerja. Teknik penelitian dalam penelitian ini yaitu: 1) observasi non partisipatif, 2) wawancara, penelitian ini menggunakan wawancara mendalam dan tidak terstruktur, 3) dokumentasi, tentang visi, misi dan tujuan sekolah, dokumen yang sesuai dan foto-foto kegiatan yang mendukung. Proses analisis datanya menggunakan model analisis Miles and Huberman, yaitu Reduksi Data, penyajian data, dan Kesimpulan/ Verifikasi.

Adapun hasil penelitian tentang manajemen strategik pendidikan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga yaitu proses manajemen strategik di PKBM Sunan Kalijaga meliputi empat proses yaitu: 1) Pemindaian lingkungan, 2) Formulasi strategi, yaitu dengan menyusun visi, misi serta tujuan program yang disusun oleh tim perumusan rencana program pendidikan pelatihan, 3) Implementasi strategi yaitu dengan meningkatkan kemampuan tutor, pembinaan warga belajar, penyusunan kurikulum program disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan 4) Evaluasi dan pengawasan yaitu dengan evaluasi dan pengawasan terhadap proses perjalanan program pendidikan pelatihan kerja oleh ketua PKBM dan juga oleh Tim penyusun program yang dilakukan satu tahun sekali di akhir tahun ajaran baru.

Kata kunci: manajemen strategik, pendidikan pelatihan kerja, PKBM

**STRATEGIC MANAGEMENT OF WORK TRAINING EDUCATION
PROGRAM AT SUNAN KALIJAGA JINGKANG COMMUNITY
LEARNING ACTIVITY CENTER (PKBM), AJIBARANG**

Dedah Jubaedah NIM. 201765004 E-mail: dedahjubaedah75@gmail.com
Prostgraduate Islamic Education Management Study Program
UIN Prof. Kiai Haji Saifuddin Zuhri

ABSTRACT

Today, non-formal education has been equated with formal education by the government. So that graduates from non-formal education in the equality program can continue their education to the next level in formal education, both public and private. Non-formal education is held for community members who need educational services that function as substitutes, additions, and or complements to formal education in order to support lifelong education. One type of non-formal education unit that is currently becoming an interest among education practitioners is the Community Learning Activity Center (PKBM). PKBM is a non-formal education unit that organizes various kinds of learning activities according to the needs of the community on the basis of ideas from, by and for the community. As a non-formal institution, Sunan Kalijaga's PKBM is growing so fast and is currently one of the PKBM that has the largest number of students.

This study uses a qualitative research method with a descriptive qualitative research approach and the type of research is field research (Field Research). The location of this research was carried out at PKBM Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang with a research time of three months. The research subjects in this research are: PKBM Chair, Tutors and learning residents at PKBM Sunan Kalijaga while the object of research is strategic management of work skills education programs. The research techniques in this study are: 1) non-participatory observation, 2) interviews, this research uses in-depth and unstructured interviews, 3) documentation, about the school's vision, mission and goals, appropriate documents and photos of supporting activities. The data analysis process uses the Miles and Huberman analysis model, namely data reduction, data presentation, and conclusion/verification.

The results of research on strategic management of work training education at PKBM Sunan Kalijaga, namely the strategic management process at PKBM Sunan Kalijaga includes four processes, namely: 1) Environmental scanning, 2) Strategy formulation, namely by compiling the vision, mission and program objectives prepared by the formulation team. training education program plans, 3) Implementation of strategies, namely by increasing the ability of tutors, fostering learning citizens, compiling program curricula customized to the needs of the community and 4) Evaluation and supervision by evaluating and supervising the journey of the work training education program by the head of PKBM and also by the program development team is held once a year at the end of the new school year.

Keywords: Strategic Management, Work Training Education, PKBM

TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi didasarkan pada surat keputusan bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor: 158/1987/ dan Nomor: 0543b/U/1987.

A. Konsonan

1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba ^ˁ	B	Be
ت	ta ^ˁ	T	Te
ث	sa	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	h	h	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha ^ˁ	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	zal	z	ze (dengan titik di atas)
ر	ra ^ˁ	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	sad	s	es (dengan titik di bawah)
ض	dad	d	de (dengan titik di bawah)
ط	ta ^ˁ	t	te (dengan titik di bawah)
ظ	za ^ˁ	z	zet (dengan titik di bawah)
ع	„ain	„	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa ^ˁ	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	„el
م	Mim	M	„em
ن	Nun	N	„en

و	Waw	W	W
ه	ha"	H	Ha
ء	Hamzah	”	Apostrof
ي	ya"	Y	Ye

2. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap karena syaddh ditulis rangkap

مُتَدِدَّة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عِدَّة	Ditulis	<i>„iddah</i>

B. Ta Marbutah

1. Bila dimatikan di tulis *h*

حِكْمَةٌ	Ditulis	<i>hikmah</i>
جِزْيَةٌ	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafadz aslinya)

2. Bila diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كِرَامَةُ الْاَوْلِيَا	Ditulis	<i>Karamah al-auliya</i>
------------------------	---------	--------------------------

3. Bila *ta marbutah* hidup atau dengan harakat, *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan *t*.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	Ditulis	<i>Zakat al-fitr</i>
-------------------	---------	----------------------

C. Vokal

1. Vokal Pendek

◌َ	Fathah	ditulis	A
◌ِ	Kasrah	ditulis	I
◌ُ	Dammah	ditulis	U

2. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif جَاهِلِيَّة	ditulis ditulis	a ja>hiliyah
2.	Fathah + ya"mati تَنْسِي	ditulis ditulis	a tansa
3.	Kasrah + ya"mati كَرِيم	ditulis ditulis	i karim
4.	Dammah + waawu mati فُرُوض	ditulis ditulis	u furud

3. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya" mati بَيْنَكُمْ	ditulis ditulis	ai bainakum
2.	Fathah + wawu mati قَوْل	ditulis ditulis	au qaul

4. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	Ditulis	<i>a'antum</i>
أَعِدَّتْ	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لَئِنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

D. Kata Sandang *Alif + Lam*

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

الْقُرْآن	Ditulis	<i>al-Qur'an</i>
الْقِيَّاس	Ditulis	<i>al-Qiyas</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *I (el)*-nya.

السَّمَاء	ditulis	<i>as-Sama'</i>
الشَّمْس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

E. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

زَاوِ الْفُرُوضِ	ditulis	<i>zawi al-furud</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

MOTTO

" الحق بلانظام يغلبه الباطل بنظام "

“Kebenaran yang tidak terorganisasi dengan baik, akan dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi dengan baik”¹



¹Abdus Salam, *Manajemen Insani Dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 57.

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan kepada:

1. Ibu dan Bapak tercinta, mereka berdua adalah pendidik pertama. Yang dengan susah payah telah membekali segalanya untuk kehidupan penulis serta berkat doanya, Allah SWT selalu memberikan kemudahan segala urusan hidup yang penulis hadapi.
2. Suamiku Tercinta Abdul Rozak dan anak-anakku Tercinta, kalian semangatku dalam hidup ini.
3. Sahabat-sahabatku terbaik seperjuangan yang mewarnai dalam hidupku.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke-hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan sehingga tesis yang berjudul **“Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan Kerja Di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang Banyumas”** dapat diselesaikan dengan baik.

Disadari sepenuhnya bahwa selama penulisan tesis ini tidak sedikit tantangan dan hambatan yang harus dihadapi. Tetapi berkat dorongan, bimbingan dan kerjasama dengan berbagai pihak, semua itu dapat diatasi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang tinggi kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam proses penelitian, yaitu :

1. Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag., Rektor UIN K.H Syaefudin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana UIN K.H Syaefudin Zuhri Purwokerto, yang telah memberi kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk mengikuti Program Magister di lembaga yang dipimpinnya.
3. Dr. Rohmat, M.Ag.M.Pd, Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN K.H Syaefudin Zuhri Purwokerto, yang telah membantu dan memfasilitasi penulis, baik dalam proses studi maupun dalam penyusunan tesis.
4. Dr. Subur, M.Ag, Pembimbing yang dengan sabar senantiasa membimbing dan memotivasi penulis untuk memberikan hasil yang terbaik. Kesabaran dan motivasi beliau yang senantiasa memacu dan mengembangkan potensi yang dimiliki penulis.
5. Dosen dan Staf Administrasi Program Pascasarjana UIN K.H Syaefudin Zuhri Purwokerto, yang telah memberikan pelayanan terbaik selama penulis menempuh studi.

6. Bapak Kamali, S.Ag, Ketua PKBM Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang Banyumas beserta para tutor dan warga belajar yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian ini.
7. Teman-teman seperjuanganku kelas MPI, terimakasih atas motivasi dan kerjasamanya serta semoga kita selalu kompak dalam kebaikan.
8. Semua pihak-pihak yang telah memberikan bantuan dalam berbagai bentuk, namun tidak memungkinkan untuk disebutkan satu persatu dalam lembaran ini.

Penulis hanya dapat mengucapkan *Jazza Kumullah akhsanal jazza* dan semoga segala bantuan, dorongan, bimbingan, simpati, dan kerjasama yang telah diberikan diterima oleh Allah SWT sebagai amal shalih.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari segi isi maupun tata tulis dan penggunaan bahasa. Oleh karena itu, dengan senang hati penulis mengharap kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya. Amin.

Purwokerto, Juni 2022

Penulis,



Dedah Jubaedah

NIM. 201765004

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	vi
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS).....	vii
TRANSLITERASI.....	viii
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Masalah.....	10
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Manfaat Penelitian.....	11
F. Sitematika Pembahasan.....	11
BAB II MANAJEMEN STRATEGIK PROGRAM PENDIDIKAN PELATIHAN KERJA	
A. Manajemen Strategik	13
1. Pengertian Manajemen Strategik	13
2. Dasar Manajemen Strategik	18
3. Karakteristik Manajemen Strategik	19
4. Tujuan Manajemen Strategik	22
5. Manfaat Manajemen Strategik	23
6. Ruang Lingkup Manajemen Strategik	24
7. Tahapan Manajemen Strategik	27
B. Konsep Pendidikan Non Formal	37
1. Definisi Pendidikan	37
2. Konsep Pendidikan Non Formal	38
3. Ciri-ciri Pendidikan Nonformal	41
4. Fungsi Pendidikan Nonformal	42
5. Tujuan dan Manfaat Pendidikan Nonformal	42

6. Bentuk Pendidikan Nonformal	43
C. Kajian Pustaka	49
D. Kerangka Berfikir	53
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	55
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	56
C. Subyek dan Obyek Penelitian	56
D. Teknik Pengumpulan Data Penelitian	58
E. Teknik Analisis Data	60
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	63
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	65
1. Sejarah Singkat PKBM Sunan Kalijaga	65
2. Visi dan Misi PKBM Sunan Kalijaga	67
3. Struktur Organisasi PKBM Sunan Kalijaga	68
4. Data Tutor PKBM Sunan Kalijaga	68
5. Keadaan Warga Belajar PKBM Sunan Kalijaga	69
6. Jenis-jenis Program di PKBM Sunan Kalijaga	70
7. Keadaan Sarana dan Prasarana PKBM Sunan Kalijaga	71
B. Hasil Penelitian Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan Kerja di PKBM Sunan Kalijaga	72
1. Pemindaian Lingkungan (<i>Environmental Scanning</i>).....	72
2. Formulasi Strategik (<i>Strategy Formlation</i>)	77
3. Implementasi Strategi (<i>Strategy Implementation</i>).....	80
4. Evaluasi And Pengawasan (<i>Evaluation and Control</i>)	83
C. Pembahasan Hasil Penelitian Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan Kerja di PKBM Sunan Kalijaga	84
1. Analisis Pemindaian Lingkungan.....	84
2. Analisis Formulasi Strategik	88
3. Analisis Implementasi Strategi.....	90
4. Analisis Evaluasi And Pengawasan.....	94
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	
A. Simpulan.....	98
B. Implikasi	99
C. Saran	100

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Basic Element Of The Strategic Management Process	32
Gambar 2.2 Penjabaran Proses Manajemen Strategik Wheelen Dan Hunger.....	33
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian.....	54
Gambar 3.1. Komponen Dalam Analisis Data (Interaktif model)	63



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Instrumen Penelitian
- Lampiran 2. Catatan Lapangan (*Filed Note*)
- Lampiran 3. SK Pembimbing
- Lampiran 4. Surat ijin Observasi Penelitian
- Lampiran 5. Kartu Bimbingan Tesis
- Lampiran 6. Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 7. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian
- Lampiran 8. Kurikulum program pendidikan pelatihan kerja
- Lampiran 9. Dokumentasi Foto
- Lampiran 10. Daftar Riwayat Hidup



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia pendidikan saat ini tengah bergerak menjadi satu pasar dunia, suatu pasar yang efisien dan transparan, yang mencakup daerah-daerah yang tak terbatas. Globalisasi mau tidak mau telah menjadi *trend* dari setiap organisasi baik organisasi usaha, sosial maupun organisasi pendidikan. Negara yang tidak mau masuk dalam pengefisienan dan pentransparanan tersebut akan ketinggalan karena dinamisnya perubahan.¹

Keberadaan lembaga pendidikan sebagai salah satu pranata sosial budaya saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks. Lembaga pendidikan kini berhadapan dengan derasnya arus perubahan akibat globalisasi yang memunculkan persaingan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta. Globalisasi menuntut perlunya relevansi program sekolah dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja/ industri terhadap mutu lulusan (out-put) serta munculnya globalisasi pendidikan dengan bermunculannya lembaga pendidikan yang bertaraf internasional.

Perubahan yang merupakan perbedaan yang terjadi dalam urutan waktu, tentu saja tidak mudah diterjemahkan secara singkat dan eksplisit. Perubahan dalam pengertian hakiki sesungguhnya mengandung konotasi majemuk yang telah tergambar, lintas ruang dan lintas waktu dengan demikian warna-warni kehidupan masyarakat, warna warni yang dikenal sebagai ideologi, politik, ekonomi, sosial dan budaya. Dengan adanya perubahan tersebut, lingkungan pendidikan juga mengalami perubahan yang luar biasa. Jika kita mau merunut pangkalnya, semua ini tentu saja tak terlepas dari menggejalanya revolusi informasi dan globalisasi yang melanda dunia saat ini. Berkaitan dengan meningkatnya persaingan dalam bidang pendidikan ini, terjadi pula perubahan pada perilaku konsumen, dalam hal ini

¹ Nazarudin, *Manajemen Strategik* (Palembang: Noer Fikri Offset, 2020), 1.

yang dimaksud adalah masyarakat (orangtua dan siswa), maupun dunia usaha. Karena banyaknya pilihan, konsumen kini menjadi semakin banyak tuntutan, baik mengenai kualitas lulusan dan biaya pendidikan maupun fasilitas pendidikan. *Bargaining power* masyarakat meningkat sedemikian rupa sehingga industri atau dunia pendidikan terpaksa harus melayaninya kalau tidak mau akan tersingkir dari kancah persaingan yang makin berat.

Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen pendidikan harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat pada umumnya dan objek pendidikan (siswa dan orangtua) pada khususnya. Saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dalam konteks lokal, nasional bahkan dalam konteks global. Dengan kata lain dunia pendidikan kini dituntut untuk mengembangkan manajemen strategi dan operasi yang pada dasarnya hanya diterapkan dalam dunia usaha, sebagai langkah antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya, sehingga nantinya dapat dihasilkan manusia-manusia yang memiliki sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman.

Pendidikan menjadi salah satu syarat untuk memajukan sumber daya manusia, maka diperlukan pendidikan mulai dari tingkat anak-anak sampai tingkat Perguruan Tinggi. Upaya pemerintah dalam mewujudkan sumber daya manusia yang unggul terimplikasikan di dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003. Upaya tersebut dipertegas di dalam fungsi dan tujuan pendidikan nasional.

Pendidikan Nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat,

berilmu, cakap, kreatif, mandiri serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab.²

Pendidikan Nasional sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2003, terdapat tiga jalur pendidikan yaitu pendidikan informal, pendidikan formal dan pendidikan nonformal, di mana antara jalur-jalur tersebut saling melengkapi dalam mengembangkan sumber daya manusia.

Pendidikan merupakan suatu investasi terbesar (*the best of investation*) dalam merancang pola kehidupan manusia ke depan. Sebab dengan modal pendidikan, manusia memiliki tiga keuntungan. *Pertama*, pendidikan sebagai upaya yang berorientasi pada pembentukan pribadi yang berpotensi secara intelektual melalui proses pembelajaran (*intellectual oriented by transfer of knowledge*); *Kedua*, pendidikan merupakan upaya pembentukan masyarakat yang berkepribadian, beretika dan berestetika melalui *transfer of values process* yang terkandung di dalamnya; *Ketiga*, pendidikan merupakan salah satu jaminan untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik sekaligus bermartabat yang tinggi baik secara material maupun *transcendental*.³

Melalui pemahaman inilah, pendidikan secara otomatis menempati posisi yang sangat penting dan strategis dalam membangun kehidupan manusia ke depan yang berkualitas dan seimbang. Namun demikian, ada beberapa faktor yang harus diterapkan oleh satuan pendidikan. Sehingga kualitas output pendidikan dapat memenuhi harapan masyarakat, yaitu manusia yang berilmu pengetahuan dan teknologi serta memiliki iman yang tinggi. Untuk mencapai harapan masyarakat dan menunjang tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah diperlukan implementasi manajemen strategik dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Pentingnya manajemen strategik di sebuah lembaga pendidikan yaitu untuk memastikan keberhasilan lembaga sesuai dengan yang diharapkan serta

² UU no 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, bab 2, pasal 3.

³ Al-Qur'an dan terjemahan. Q.S. Al- Mujadalah: 11.

agar tetap berhasil dari waktu ke waktu di berbagai perubahan-perubahan yang terjadi. Oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan, pengelolaan pendidikan harus dikelola dan disentuh secara profesional dan fungsional artinya berbagai sumber daya yang mempengaruhi terjadinya seluruh proses pendidikan perlu ditangani secara terencana, terorganisir, terarah dan terkendali. Dari konteks inilah maka lembaga pendidikan dituntut memiliki kompetensi manajerial yakni kemampuan untuk membangun pola kerja yang sistematis, logis, realistis dan strategis. Kompetensi manajerial dalam sebuah lembaga sangat berpengaruh dalam kemajuan sebuah lembaga. Karena, kemampuan ini merupakan kunci dalam berlangsungnya proses kegiatan di sebuah lembaga. Oleh sebab itu, lembaga pendidikan baik formal maupun non formal sangat membutuhkan kompetensi manajerial ini.

Pada tingkat pendidikan formal sudah tidak diragukan lagi dalam pengelolaannya, bahkan sudah sangat jelas serta terstruktur dari pendidikan dasar hingga perguruan tinggi. Hasil output sumber daya manusia di dalam pendidikan formal juga sangat jelas, signifikan dan terstruktur. Amanat pendidikan nasional dapat dikatakan berhasil melalui pendidikan formal. Akan tetapi, untuk pendidikan non formal yang merupakan pelengkap pendidikan formal masih sangat jauh dari kata berhasil atau terukur outputnya. Bahkan, pendidikan nonformal masih dipandang sebelah mata oleh masyarakat serta dianggap belum sekolah yang tidak jelas.

Pendidikan non formal pada awalnya kurang mendapat perhatian dari pemerintah sehingga masyarakat juga kurang merespon keberadaan pendidikan nonformal. Pemerintah lebih memfokuskan pada pendidikan non formal yang dibina dan didanai oleh negara atau dapat dikatakan lembaga nonformal negeri, contohnya adalah SKB (Sanggar Kegiatan Belajar). Oleh sebab itu, keberadaan pendidikan nonformal masih sangat sedikit dan jarang sekali. Bahkan, pada pendidikan nonformal kurang dikenal di masyarakat, karena masyarakat belum merasakan manfaat dari keberadaan lembaga tersebut.

Manajemen di dalam lembaga pendidikan nonformal dijalankan secara sederhana dan bahkan sekedarnya saja oleh sebagian lembaga pendidikan. Hal tersebut yang menyebabkan lembaga pendidikan nonformal kurang menadapat respon positif di masyarakat. Untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat maka diperlukan pembenahan lembaga melalui manajemen strategik agar lembaga dapat mencapai keberhasilan dan kemajuan setara dengan pendidikan formal.

Pendidikan nonformal pada saat ini telah disetarakan dengan pendidikan formal oleh pemerintah. Sehingga lulusan dari pendidikan nonformal pada program kesetaraan bisa melanjutkan sekolah jenjang selanjutnya di pendidikan formal baik negeri maupaun swasta. Selain itu untuk program lainnya di lembaga nonformal juga mendapat pengakuan dari pihak lain, hal tersebut misalnya lulusan program pelatihan dari PKBM sertifikatnya diakui dan dapat dipergunakan untuk melamar di perusahaan besar karena data program tersebut saat ini telah masuk ke dalam sistem dapodik milik kementerian pendidikan, riset dan teknologi.

Pada saat ini, pendidikan non formal menjadi pusat perhatian pemerintah. Sehingga, untuk program-program di pendidikan non formal diberikan anggaran tersendiri. Bahkan untuk program kesetaraan diberikan dana BOS seperti di jalur pendidikan formal pada umumnya.

Di dalam peraturan pemerintah nomor 81 tahun 2013 bab III pasal satu ayat 1 sampai 4 di jelaskan tentang pendidikan nonformal. Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian professional.⁴

Peraturan pemerintah tersebut untuk masyarakat yang kurang mampu atau pernah drop out karena suatu hal, tetapi masih ingin memperoleh

⁴ Permendikbud RI, Nomor 81 Tahun 2013.

pendidikan. Maka dengan adanya aturan tersebut masyarakat dapat belajar tanpa batasan baik batasan waktu, usia dan tempat belajar. Pendidikan non formal mewadahi dan mengembangkan potensi masyarakat tanpa memandang apapun selama masyarakat berminat.

Adapun dalam pendidikan nonformal meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Satuan pendidikan non formal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM), dan majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis.⁵

Salah satu jenis satuan pendidikan non formal yang saat ini menjadi peminat di kalangan praktisi pendidikan yaitu pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM). Definisi PKBM menurut Permendikbud Nomor 81 Tahun 2013 yaitu satuan pendidikan non formal yang menyelenggarakan berbagai macam kegiatan belajar sesuai dengan kebutuhan masyarakat atas dasar ide dari, oleh dan untuk masyarakat.

PKBM yang didirikan dapat menyelenggarakan program-program sebagai berikut: 1) pendidikan anak usia dini; 2) pendidikan keaksaraan; 3) pendidikan kesetaraan; 4) pendidikan pemberdayaan perempuan; 5) pendidikan kecakapan hidup; 6) pendidikan kepemudaan; 7) pendidikan keterampilan kerja; 8) pengembangan budaya baca; 9) pendidikan nonformal lain yang diperlukan masyarakat.⁶

Tujuan PKBM sendiri adalah memperluas kesempatan warga masyarakat yang ingin belajar, khususnya yang tidak mampu agar meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan mental yang dibutuhkan dalam mengembangkan diri serta bekerja mencukupi kebutuhan hidupnya. Saat ini PKBM juga dapat mewadahi para anak yang memiliki

⁵ Permendikbud RI, Nomor 81 Tahun 2013.

⁶ Permendikbud RI, Nomor 81 Tahun 2013, Bab II pasal 4.

bakat khusus akan tetap tidak dapat belajar di sekolah formal dengan cara belajar home schooling. Kemudian saat ini setelah lulus ijazahnya dapat melanjutkan ke sekolah formal.

Dalam upaya mengembangkan dan memajukan suatu lembaga dibutuhkan manajemen strategik yang baik untuk dapat mencapai tujuan visi dan misi lembaga. Manajemen itu sendiri merupakan keterampilan seseorang untuk memperoleh sesuatu dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan yang dilakukan orang lain. Manajemen strategik adalah seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan⁷.

Manajemen strategik merupakan salah satu implementasi dari Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Manajemen strategik pada satuan pendidikan merupakan pengelolaan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah sebagai manajer dan leader di satuan pendidikan. Manajemen strategik merupakan model pengelolaan pendidikan modern yang harus diterapkan oleh setiap satuan pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.⁸

Manajemen strategik merupakan pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada quality assurance sebagai jaminan kepada pelanggan, baik internal maupun eksternal dalam pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada peningkatan mutu. Manajemen strategik direncanakan oleh satuan pendidikan dengan selalu menganalisis pada potensi kekuatan dan kekurangan serta analisis pada lingkungan sebagai peluang dan tantangan.

Manajemen strategik di suatu lembaga dengan lembaga lainnya jelas akan berbeda sekali. Hal ini karena perbedaan lingkungan dan juga potensi masing-masing daerah serta visi dan misi sebuah lembaga tersebut. PKBM Sunan Kalijaga menerapkan konsep strategi pengelolaan PKBM dimulai dari melakukan perencanaan yang komprehensif. Perencanaan program kegiatan yang komprehensif, yaitu perencanaan program yang mampu mengantisipasi

⁷ Fred. R. David, *Strategic Management* (2005), 5.

⁸ Nazarudin, *Manajemen...*, 125.

kebutuhan yang bervariasi dan luas, untuk jangka panjang, dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dan paling baik untuk mencapai tujuan-tujuan program.

Dewasa ini PKBM menjadi salah satu lembaga yang menjadi perhatian pemerintah. Dengan adanya dana BOS untuk pendidikan kesetaraan maka banyak sekali didirikan PKBM baru. Ada 34 lembaga PKBM yang telah didirikan dan mendapatkan ijin operasional dari dinas pendidikan Kabupaten Banyumas. Dari sekian lembaga tersebut kondisinya masih pasang surut, atau dapat dikatakan masih dijalankan dengan apa adanya serta memiliki jumlah warga belajar yang sedikit. Hanya ada beberapa lembaga PKBM yang memiliki jumlah warga belajar banyak dan bahkan sampai memiliki paralel dalam setiap tingkatannya. Salah satu PKBM di Kabupaten Banyumas yang memiliki jumlah peserta didik terbanyak dan bertambah setiap tahunnya yaitu PKBM Sunan Kalijaga Desa Jingsang Kecamatan Ajibarang. Hal tersebut terlihat dari data statistik dinas Kabupaten Banyumas pada kasi Dikmas pada bidang pendidikan nonformal. PKBM Sunan Kalijaga merupakan salah satu lembaga non formal yang paling diminati dan dipercaya di wilayah desa Jingsang dan sekitarnya. Hal tersebut dilihat dari jumlah warga belajarnya dari tahun mulai berdiri hingga sekarang.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang telah dilakukan peneliti bahwa PKBM Sunan Kalijaga dapat dikatakan telah berkembang dan maju dibandingkan dengan lembaga nonformal lainnya di wilayah Banyumas. Hal tersebut salah satunya dilihat dari penggunaan sistem informasi manajemen yang berbasis komputer sejak tahun 2018. Selain itu, wilayah desa yang jauh dari pusat kota dan jauh dari akses pendidikan lanjutan yang menjadikan PKBM menjadi salah satu tujuan utama warga belajar dalam memilih sekolah. Warga belajar lebih berminat sekolah di PKBM Sunan Kalijaga karena di PKBM juga menyelenggarakan program pendidikan pelatihan kerja. Ada tiga pelatihan yang diselenggarakan di PKBM ini yaitu, pelatihan komputer, pelatihan menjahit, dan keterampilan bertani.

Sehingga dalam rentang 10 tahun PKBM sunan Kalijaga telah memiliki banyak pendaftar. PKBM juga memberikan layanan terbaik sama dengan pendidikan formal pada umumnya. Bahkan PKBM Sunan Kalijaga dapat memberikan sarana belajar yang memadai dan dapat menyesuaikan perkembangan di era digital saat ini. “kami memiliki seratus unit komputer yang semuanya kami koneksikan dengan internet, jadi anak dapat mengakses informasi lebih setelah jam pelajaran usai. Sehingga hampir semua anak usia sekolah lanjutan lebih tertarik untuk bersekolah di PKBM kami daripada harus ke sekolah umum”.

Sebagai lembaga non formal, perkembangan PKBM Sunan Kalijaga berkembang begitu cepat dan bahkan saat ini menjadi salah satu PKBM yang memiliki jumlah peserta didik yang terbanyak jumlahnya. Hal ini dikarenakan PKBM Sunan Kalijaga merupakan lembaga pendidikan yang paling diminati di wilayah tersebut. PKBM Sunan Kalijaga merupakan lembaga yang dapat dikatakan maju. Karena PKBM tersebut berdiri tahun 2012 dan sekarang jumlah warga belajar kurang lebih empat ratus lima puluh, dan enam belas rombongan belajar (rombel). Melalui program pelatihan kerja PKBM Sunan Kalijaga, warga belajar program kesetaraan diwajibkan mengikuti program pelatihan kerja sehingga ketika lulus paket C mereka dapat dibantu mendapatkan pekerjaan. Karena salah satu tujuan PKBM Sunan Kalijaga yaitu meluluskan dan memfasilitasi warga belajarnya agar mendapatkan pekerjaan setelah mereka lulus. Sehingga untuk mewujudkan tujuan tersebut PKBM Sunan Kalijaga juga telah melakukan MoU dengan Perusahaan Garmen di Bumiayu, yaitu CV Fan Jaya Kususma Bumiayu. Sehingga setiap anak-anak yang lulus dan berminat untuk langsung bekerja di sana. PKBM membantu dan mendampingi agar anak dapat diterima di perusahaan mitra.

Oleh karena itu hal ini sangat menarik penulis dalam mengambil penelitian di lembaga tersebut, dengan mengambil kajian manajemen strategik program pendidikan keterampilan kerja di pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) Sunan Kalijaga. Untuk itu penulis tertarik untuk meneliti bagaimana “Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan

Kerja di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di Desa Jingsang Ajibarang Banyumas”.

B. Fokus Masalah

Untuk dapat mencapai tujuan pendidikan nasional, maka suatu lembaga pendidikan membutuhkan strategi yang komprehensif yang mampu mengantisipasi kebutuhan yang bervariasi dan luas. Serta menjadi mampu memajukan pendidikan khususnya dalam pendidikan non formal yang selama ini kurang diminati masyarakat atau dipandang sebelah mata. Kemudian agar strategi tersebut bisa terlaksana dibutuhkan suatu manajemen yang baik. Dengan manajemen yang baik maka strategik yang direncanakan akan tercapai dengan baik.

Di dalam penelitian ini, begitu beragam dan kompleksnya kajian tentang manajemen strategik program pendidikan keterampilan kerja, maka penulis hanya membatasi pada satuan pendidikan non formal pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM). Hal tersebut karena keterbatasan waktu, dana dan kemampuan, selain itu banyaknya masalah yang dikaji akan menjadi bias dan tidak fokus. Serta terlalu luas masalah yang dikaji dalam penelitian belum tentu menghasilkan penelitian yang berkualitas. Adapun, penelitian ini penulis fokuskan di pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) Sunan Kalijaga di Desa Jingsang Ajibarang Banyumas.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan Kerja di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang Banyumas?

Dari Rumusan masalah tersebut, diturunkan menjadi beberapa sub rumusan masalah, bagaimana pemindaian lingkungan, memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi program pendidikan pelatihan kerja di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang Banyumas?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan Kerja di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang Banyumas.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian untuk mendalami dan mengembangkan konsep atau teori tentang manajemen strategik program pendidikan pelatihan kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi masyarakat dan lembaga khususnya yang berkaitan dengan manajemen strategik pendidikan keterampilan di PKBM
- b. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang manajemen strategik pendidikan keterampilan di PKBM.
- c. Dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi para peneliti berikutnya, terutama yang berminat meneliti tentang hal-hal yang berkaitan dengan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM).
- d. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi kepada mahasiswa program Pascasarjana Program Manajemen Pendidikan Islam.

F. Sistematika Pembahasan

Pada bagian ini dideskripsikan sistematika penulisan tesis yang berisi pembahasan rincian setiap bab. Dari pembahasan ini akan tergambar logika penulis dalam menjawab permasalahan penelitian.

Sistematika pembahasan dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut: Bab pertama pendahuluan, yang di dalamnya berisi uraian latar belakang masalah, fokus masalah penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

Pada bab kedua berisi landasan teori yang berisi perdebatan akademik sesuai dengan tema tesis, selanjutnya telaah pustaka atau penelitian yang terdahulu dan kerangka berfikir. Adapun dalam tesis ini berisi tentang Pengertian Manajemen Strategik, pengertian pendidikan keterampilan kerja, dan Konsep pendidikan nonformal, telaah pustaka atau penelitian yang relevan dan kerangka berfikir.

Bab ketiga yaitu berisi metode penelitian, yang di dalamnya berisi jenis dan pendekatan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pemeriksaan keabsahan data.

Bab Keempat yaitu hasil penelitian dan pembahasan tentang manajemen strategik pendidikan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang Kecamatan Ajibarang. Bab Kelima berisi kesimpulan, implikasi, dan rekomendasi penelitian.

BAB II

MANAJEMEN STRATEGIK PROGRAM PENDIDIKAN KETERAMPILAN KERJA

A. Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen secara etimologi berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti memerintah, mengatur, mengurus, mengemudikan. Kemudian dalam perkembangannya, kata *to manage* mengalami perubahan menjadi *manajement* yang berarti pimpinan, pengurusan dan pengelolaan.¹

Manajemen Strategik terdiri dari dua unsur kata yaitu "manajemen" dan "Strategik". Secara sistematis kata "*management*" berasal dari bahasa latin *mano* yang berarti "tangan", menjadi *monus* yang berarti "bekerja berkali-kali" dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan *agree* yang berarti melakukan sesuatu, kemudian menjadi *managiare* yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan.² Pengertian manajemen yang digunakan secara umum saat ini berasal dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, mengendalikan, mengemudikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin.³

Strategik menurut etimologi berasal dari kata *strategic* (Inggris) yang berarti kiat, cara, taktik utama.⁴ Secara historis kata strategik berawal dari dunia militer dan secara populer diartikan sebagai kiat yang digunakan oleh para komandan militer (jenderal) untuk memenangkan peperangan. Namun kata strategik, kemudian dipergunakan juga oleh hampir seluruh

¹ Willy, Markus dkk., *Kamus Lengkap Plus Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*. (Surabaya: Arkola, 1997), 319.

² Maman Ukas, *Manajemen, Konsep, Prinsip dan Aplikasi* (Bandung: Agnini, 2013), 1.

³ Didin Kurniadi & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 23.

⁴ Hadari Nawawi. *Manajemen Strategik Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan*. (Jogjakarta: Gajah Mada University Press, 2003), 147.

organisasi untuk menentukan pilihan dalam memenangkan peperangan tertentu guna mencapai suatu tujuan.⁵

Dari pengertian di atas, maka yang dimaksud manajemen strategik adalah gabungan dari keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat untuk manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi tersebut. Definisi lain tentang manajemen strategik adalah usaha mengelola, menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk menggali peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang ditetapkan.⁶

Kata strategik pada awalnya sering digunakan di dunia kemiliteran dalam menghadapi musuh serta situasi peperangan, sehingga strategi mulailah dianggap sebagai suatu teknik atau taktik khusus untuk memenangkan pertempuran.⁷ Kata “strategik” berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus* yang berarti “Jendral”, namun dalam bahasa Yunani Kuno kata tersebut sering berarti “perwira negara” (*state officer*) dengan fungsi yang lebih luas.⁸ Strategi menurut Philip Kotler yang diterjemahkan oleh Adi Zakaria menyebutkan bahwa strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapai tujuan, strategi juga dianggap mampu mengantarkan sekelompok orang atau individu dalam mencapai keberhasilannya, sehingga strategi kemudian dikembangkan dan digunakan dalam berbagai hal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁹

Konsep manajemen strategik pertama kali dipelopori oleh Ansoff pada tahun 1972 atau yang dikenal sebagai Bapak Manajemen Strategik. Konsep tersebut ia tuangkan dalam tulisan “*The Concept of Strategic Management*”, yang isinya menjelaskan tentang pentingnya perencanaan

⁵ Sondang P Siagian. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 15.

⁶ Hadari Nawawi. *Manajemen Strategik...*, 148.

⁷ Didin Kurniadi & Imam Machali, *Manajemen...*, 153.

⁸ Didin Kurniadi & Imam Machali, *Manajemen...*, 23.

⁹ Kotler Philip, *Manajemen Pemasaran II*, Terjemah Adi Zakaria (Jakarta: LPFE-UI, 2004),

strategis sebagai pilar utama dalam pemasaran perusahaan.¹⁰ Manajemen strategik merupakan suatu upaya untuk menghubungkan fungsi perencanaan sistem *administrative* dan struktur organisasi.¹¹ Fred R David yang dikutip oleh Alma Buchari mendefinisikan manajemen strategik adalah seni dan ilmu membuat keputusan tentang formulasi, implementasi, evaluasi yang saling melengkapi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.¹² Definisi lain tentang manajemen strategik juga dijelaskan oleh Hadari Nawawi kedalam empat pengertian yaitu:

- a. Manajemen strategik adalah proses atau serangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai dengan penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- b. Manajemen strategik adalah usaha manajerial yang menumbuh kembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya sesuai visi, misi, dan tujuan organisasi.
- c. Manajemen strategik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.
- d. Manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangka panjang (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil) agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi

¹⁰<http://vijaykumarbhatia.weebly.com/strategic-management-history-and-development.html>, Diunduh Tanggal 02 Januari 2022, Pukul 12:00 WIB.

¹¹Akdon, *Strategic Management For Educational Management, Manajemen Strategik Untuk Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 76.

¹²Buchari Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2005), 150.

pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.¹³

Menurut Hunger dan Wheelen, manajemen strategi adalah ”Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang ”.¹⁴ Dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan usaha untuk mengembangkan kekuatan yang ada didalam suatu perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen strategis dikatakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik Hunger dan Wheelen yaitu: pertama, *Rare* adalah keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru. Kedua, *Consequential* adalah keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banak komitmen. Ketiga, *Directive* adalah keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.¹⁵ Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula.

Lawrence dan Glueck menyatakan bahwa ”manajemen startegik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan

¹³ Hadari Nawawi, *Manajemen Stratejik* (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2005), 148-149.

¹⁴ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability 13th Ed* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), 4.

¹⁵ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Strategic...*, 3.

strategi efektif atau strategi untuk membantu mencapai sasaran perusahaan”.¹⁶

Akan tetapi pengertian manajemen strategik yang dimaksud di sini merupakan satu definisi yang utuh dan komprehensif. Definisi Manajemen strategik merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya”.¹⁷

Kemudian R. Edward Freeman mendefinisikan manajemen strategik adalah suatu proses terus menerus dan walaupun pada waktunya harus dipilih titik-titik yang berlainan dengan maksud untuk mengambil keputusan dalam rangka mencapai tujuan.¹⁸

Menurut Siagian, manajemen strategik merupakan suatu proses dinamik yang dilakukan oleh organisasi pendidikan yang berlangsung secara terus menerus yang melahirkan strategik dan serangkaian keputusan yang efektif dan efisien agar melahirkan produk atau output pendidikan yang mampu menampilkan kinerja dan prestasi tinggi, sesuai dengan sasaran organisasi yaitu tercapainya visi dan misi organisasi.¹⁹

Oleh karena itu, manajemen strategik perlu diterapkan dalam sebuah organisasi dalam hal ini di sekolah untuk memperkuat sistem internal dan eksternal dikarenakan manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamik yang berlangsung terus menerus dalam suatu organisasi, karena yang dihadapi sekolah yaitu dinamika lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka penulis dapat mengemukakan bahwa yang dimaksud manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan (sekolah) dalam jangka panjang, yang terfokus pada usaha

¹⁶ AT.Soegito, *Manajemen Strategik* (Semarang: UPGRIS Press Universitas PGRI, 2015), 19.

¹⁷ Fred R. David. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat, 2009)

¹⁸ R. Edward Freeman. *Strategic Management A Stakeholder Approach*. Edisi Indonesia. (Jakarta: Pustaka Binaman Presindo, 1996), 97.

¹⁹ Sondang. P. Siagian. *Manajemen Strategik, ...*16.

untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi.

2. Dasar Manajemen Strategik

Dasar manajemen strategik atau Pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan telah diatur dalam peraturan pemerintah tentang pendidikan menengah yang tertuang dalam UU No.20 Th 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, menyebutkan bahwa: “Pengadaan, pendayagunaan, dan pengembangan tenaga kependidikan, tanah, gedung serta pemeliharaannya pada sekolah menengah yang diselenggarakan oleh masyarakat menjadi tanggung jawab badan penyelenggara sekolah menengah yang bersangkutan”.²⁰

Penerapan manajemen strategik dalam pengelolaan satuan pendidikan dapat didasarkan pada prinsip-prinsip yang tertuang dalam UU No. 66 Tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah sebagai berikut:²¹

- a. Nirlaba, yaitu prinsip kegiatan satuan pendidikan yang bertujuan utama tidak mencari keuntungan, sehingga seluruh sisa lebih hasil kegiatan satuan pendidikan harus digunakan untuk meningkatkan kapasitas dan/atau mutu layanan satuan pendidikan.
- b. Akuntabilitas, yaitu kemampuan dan komitmen satuan pendidikan untuk mempertanggung jawabkan semua kegiatan yang dijalankan kepada pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Penjaminan mutu, yaitu kegiatan sistemik satuan pendidikan dalam memberikan layanan pendidikan formal yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan secara berkelanjutan.

²⁰ [http://Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Pendidikan Menengah//](http://Peraturan%20Pemerintah%20Republik%20Indonesia%20Nomor%2020%20Tahun%202003%20Tentang%20Pendidikan%20Menengah/) Diunduh Tanggal 4 Januari 2022 Pukul 08:15 WIB

²¹ [http://Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Paal 49 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan//](http://Peraturan%20Pemerintah%20Republik%20Indonesia%20Nomor%2066%20Tahun%202010%20Tentang%20Perubahan%20Atas%20Peraturan%20Pemerintah%20Nomor%2017%20Tahun%202010%20Paal%2049%20Tentang%20Pengelolaan%20dan%20Penyelenggaraan%20Pendidikan//)Diunduh Pada Tanggal 04 Januari 2022 Pukul 08:30 WIB.

- d. Transparansi, yaitu keterbukaan dan kemampuan satuan pendidikan menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan standar pelaporan yang berlaku kepada pemangku kepentingan.
- e. Akses berkeadilan, yaitu memberikan layanan pendidikan formal kepada calon peserta didik dan peserta didik tanpa pengecualian.

Melalui manajemen strategik bermanfaat bagi para manajer disemua tingkat dalam perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasinya, formulasi strategik akan berpengaruh pada perilaku yang positif.²² Manfaat yang lain adalah sebagai berikut: (1) Formulasi strategik memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah. (2) Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok akan dihasilkan dari alternatif terbaik, proses manajemen strategik akan menghasilkan keputusan yang lebih baik, karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang beragam, apalagi kelompok terdiri dari beragam spesialisasi. (3) Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi akan meningkatkan pemahaman mereka terhadap hubungan produktivitas dan imbalan sehingga akan meningkatkan motivasi kerja. (4) Tumbang tindih kegiatan antar individu dan kelompok berkurang karena partisipasi perumusan strategi memperjelas perbedaan peran masing-masing. (5) Penolakan terhadap perubahan akan berkurang.²³ Jadi manajemen strategik bisa diartikan sebagai aktivitas atau kegiatan perumusan suatu rencana dari hasil pengamatan lingkungan kemudian rencana tersebut diaplikasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

3. Karakteristik Manajemen Strategik

Manajemen strategik memiliki karakteristik yang membedakan dengan yang lainnya, yaitu:

- a. Manajemen strategik meningkatkan efektivitas organisasional

²² AT.Soegito, *Manajemen Strategik...*, 26.

²³ AT.Soegito, *Manajemen Strategik...*, 27.

Sebuah organisasi memiliki persyaratan untuk sukses, yaitu: efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berhubungan dengan bagaimana sebaiknya suatu aktivitas dilakukan untuk mencapai efisiensi. Suatu organisasi perlu menetapkan suatu metode, prosedur, sistem, aturan dan lainnya untuk melaksanakan suatu aktivitas. Pendekatan efisiensi memastikan bahwa suatu organisasi melaksanakan aktifitas atau tindakan dengan benar (*doing things right*). Efektivitas berhubungan dengan pelaksanaan aktifitas yang benar yang ditentukan oleh hubungan suatu organisasi dan lingkungan eksternalnya. Jadi, efektivitas memastikan bahwa suatu organisasi melaksanakan aktifitas yang benar (*doing right things*).²⁴

Manajemen strategik fokus pada penciptaan efektivitas organisasi, sebab efektivitas berhubungan dengan kesesuaian antara organisasi dan lingkungan yang sesuai. Membuat organisasi yang efisien lebih mudah dengan menyusun dan metode, prosedur dan sistem untuk menyelesaikan persoalan sehari-hari. Sedangkan efektivitas dalam sebuah organisasi mungkin akan lebih sulit karena berhubungan dengan kesesuaian lingkungannya yang selalu mengalami perubahan.

b. Manajemen strategik berorientasi ke arah jangka panjang

Secara umum strategi menjelaskan tentang isu-isu yang menjangkau lebih dari satu periode. Manajemen strategik membahas persoalan organisasi yang berdimensi masa depan, bukan masa kini atau masa lalu. Meskipun suatu karyawan terlibat dalam implementasi keputusan strategik, akan tetapi kebanyakan keputusan strategik berasal dari para manajer puncak.²⁵

Para manajer puncak bermusyawarah dengan para karyawan untuk mendapatkan masukan sebelum mengambil keputusan strategik.

²⁴ Etika Sabariah, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), 18-19.

²⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen...*, 150.

Dengan mengikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan maka mereka jadi memiliki rasa tanggungjawab yang ditelah ditetapkan.

c. Manajemen strategik terdapat pada setiap level organisasi

Manajemen strategi dapat dianalisa menjadi tiga tingkatan organisasi, yaitu sebagai berikut:²⁶

- 1) Strategi tingkat korporasi yang membahas tentang tipe dan pilihan bidang usaha serta alokasi di antara bidang usaha yang dipilih.
- 2) Strategi tingkat bisnis atau strategi kompetitif yang membahas tentang bagaimana organisasi bisnis unit akan bersaing atau beroperasi dalam industri atau pasar.
- 3) Strategi tingkat fungsional atau tingkat operasional yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi bisnis mengimplementasikan keputusan-keputusan strategiknya.

d. Manajemen strategik masyarakat pengetahuan yang luas tentang organisasi

Keputusan strategik biasanya bersifat menyangkut pada perubahan kebiasaan dan perilaku. Diperlukan pandangan dan spektrum yang lebih luas tentang aktifitas lintas fungsi dalam suatu organisasi. Pimpinan organisasi atau lembaga yang hanya terfokus pada bidang tertentu akan gagal melaksanakan sifat integratif dari setiap strategi dan tidak akan mampu mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang.

Berdasarkan penjelasan karakteristik manajemen strategik di atas dapat disimpulkan sebagai berikut: a) manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar, dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, kemudian dijabarkan dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan. b) rencana strategik berorientasi pada jangkauan masa depan, untuk organisasi nonprofit selama satu tahun. c) visi, misi dan pemilihan

²⁶ Rohmat Dwi Jatmiko, *Manajemen Strategik* (Malang: UMM, 2003), 7.

strategik yang dihasilkan strategi induk, dan tujuan strategik organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategik. namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis terdapat di dalamnya. d) rencana strategik dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.

4. Tujuan Manajemen Strategik

Menghadapi kondisi lingkungan eksternal yang semakin tidak bisa diramalkan, maka sangat perlu bagi seorang pimpinan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan dalam menghadapi kekuatan-kekuatan yang selalu berubah tersebut, perubahan keinginan konsumen, peraturan-peraturan pemerintah, atau kemajuan IPTEK merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan organisasi.²⁷

Tujuan utama manajemen strategik adalah untuk mempelajari mengapa banyak perusahaan sukses dan mengapa banyak perusahaan lainnya gagal, bagaimana perusahaan mengelola kesuksesan di tengah situasi persaingan serta bagaimana perusahaan menghadapi kegagalan dan bangkit dari kegagalannya untuk menjadi perusahaan yang maju merupakan pokok bahasan dalam manajemen strategik.²⁸ Suatu perusahaan ataupun lembaga lain didirikan dengan berbagai tujuan pokok, misalnya: memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan, dan mempertahankan keberlangsungan hidupnya, atau peningkatan kualitas lulusannya, lulusan berkualitas yang kompetitif, dengan kata lain, tujuan utama yang akan diraih oleh organisasi menjadi sangat penting karena berdampak pada strategi pencapaiannya maupun manajemen strategiknya.²⁹

²⁷ Karni Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik* (Bandung: Mandar Maju, 1997), 89.

²⁸ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2014), 18-19.

²⁹ AT.Soegito, *Manajemen Strategik...*, 16.

5. Manfaat Manajemen Strategik

Penggunaan manajemen strategik sebagai konsep kerja sebuah organisasi atau lembaga dalam mencapai sebuah tujuan, maka akan mendorong setiap manajer untuk berfikir lebih kreatif dan juga stretegitik. Manfaat yang bisa diperoleh dalam menerapkan manajemen strategik menurut Akdon yaitu sebagai berikut:³⁰

- a. Memberikan arah dalam mencapai tujuan jangka panjang
- b. Membantu sebuah organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi
- c. Menjadikan organisasi lebih efektif
- d. Keunggulan komperatif sebuah organisasi dalam lingkungan yang semakin kompleks dapat diidentifikasi
- e. Dengan penyusunan strategi akan dapat mengantisipasi masalah yang akan muncul di masa yang akan datang
- f. Dengan melibatkan seluruh jajaran organisasi dalam pembuatan strategi akan meningkatkan motivasi mereka
- g. Kegiatan duplikasi akan dapat dihindarkan
- h. Keengganan pengurus lama untuk melakukan perubahan akan dapat berkurang.

Selain itu menurut Nawawi bahwa manfaat utama yang dapat diperoleh dalam implementasi manajemen strategik adalah sebagai berikut: manajemen strategik dapat mengurangi ketidakpastian dan kekomplekan dalam menyusun perencanaan sebagai fungsi manajemen dan dalam proses pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan semua sumber daya yang secara nyata dimiliki melalui proses yang terintegrasi dengan fungsi manajemen lainnya dan dapat dinilai hasilnya berdasarkan tujuan organisasi.³¹

Berdasarkan manfaat manajemen strategik di atas, maka manajemen strategik semakin penting artinya dalam memajukan sebuah

³⁰ Akdon, *Strategic Management ...*, 277.

³¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), 183.

organisasi atau lembaga. Hal tersebut karena faktor lingkungan sebuah organisasi mengalami perubahan yang sangat cepat serta kompleks, maka sangat dibutuhkan pemimpin yang profesional yang mampu menerapkan manajemen strategik dengan efektif dan juga efisien.

6. Ruang Lingkup Manajemen Strategik

Manajemen strategik mencakup trend baru yang terjadi dalam persaingan bisnis, baik perusahaan *profit* maupun *non-profit*, manajemen strategik berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktek.³² Manajemen strategik dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen, yaitu:

a. Analisis Strategik

Analisis strategik adalah salah satu elemen dasar dari proses manajemen strategik. Analisis strategik berhubungan dengan upaya memahami posisi strategik suatu organisasi yang mencakup analisa lingkungan, analisa sumber daya organisasi, dan analisa ekspektasi dan sasaran-sasaran.³³ Tujuan dari analisis strategik ialah membentuk suatu gambaran tentang pengaruh-pengaruh utama atas kesejahteraan jangka panjang dan menetapkan pilihan strategi yang akan digunakan.³⁴

Tujuan analisis strategik bukanlah untuk memberi jawaban, melainkan untuk membantu lebih memahami hal-hal yang dihadapi, terutama yang terkait dengan peluang dan ancaman eksternal (lingkungan umum dan industri) serta peluang dan keterbatasan internal (pesaing langsung dan kinerja manajemen). Dengan menggunakan analisis strategik akan diperoleh posisi yang jauh lebih baik dibandingkan jika hanya mengandalkan intuisi semata.³⁵

b. Landasan Pilihan Strategik

³² Karni Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik...*, 105.

³³ Karni Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik...*, 108.

³⁴ Karni Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik...*, 106.

³⁵ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik...*, 93-94.

Analisis strategik tersebut diatas menyediakan suatu landasan pilihan strategik, yang terdiri dari tiga macam bagian, yaitu:

1) Menimbulkan opsi-opsi strategik

Opsi-opsi strategik memunculkan berbagai macam arah tindakan seperti: Apakah suatu organisasi akan memutuskan untuk menetapkan dasar persaingan global? Apakah ia dapat melakukan persaingan berdasarkan landasan kepemimpinan biasa? Apakah organisasi tersebut perlu mendefrensiasi dirinya dari pihak pesaing, atau mungkin hanya memilih segmen-segmen pasar dan produk-produk tertentu? Dengan demikian dapat dikatakan bahwa salah satu langkah penting dalam pilihan strategik adalah menimbulkan opsi-opsi strategik.³⁶

2) Evaluasi opsi-opsi strategik

Suatu organisasi dapat mencari strategi-strategi yang berlandaskan atas kekuatan-kekuatan, mengatasi kelemahan-kelemahan, dan memanfaatkan peluang-peluang, sambil meminimalisasi ancaman-ancaman yang dihadapi. Strategi yang dipilih bukan saja harus diterima oleh pihak manajemen, tetapi ia harus pula diterima bagi pihak lain yang berkepentingan dalam organisasi tersebut.³⁷

3) Seleksi sebuah strategik

Seleksi strategi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai para pimpinan manajemen dan kelompok-kelompok yang berkepentingan lainnya, dalam menganalisa dan mengevaluasi tingkat keberhasilan yang akan dicapai organisasi, yang pada akhirnya ia akan banyak mencerminkan struktur kekuasaan di dalam organisasi tersebut dan bagaimana pilihan strategi yang akan diterapkan.³⁸

³⁶ Karni Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik...*,109.

³⁷ Karni Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik...*, 109.

³⁸ Karni Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik...*, 110.

c. Implementasi Strategik

Menurut Sharplin yang dikutip oleh prof AT Soegito, Strategi ini harus diterjemahkan dalam tindakan nyata, dan tindakan ini harus hati-hati diimplementasikan dalam strategi yang terdiri dari tiga langkah: (1) aktivitas strategi, (2) evaluasi strategi, dan (3) pengendalian strategi.³⁹

Manajemen strategik yang diterapkan pada manajemen sekolah secara umum memiliki karakteristik (1) keputusan yang diambil bersifat strategik, (2) penggunaan sumber daya sekolah seefektif mungkin, (3) berorientasi ke masa depan (jangka panjang) yaitu orientasi mutu secara berkelanjutan, (4) sangat peduli, tanggap, dan respon dengan lingkungan eksternal, dan (5) cenderung bersifat multidimensional.⁴⁰ Dalam perancangan dan implementasi strategi bersaing terdapat dua skenario yang dapat dipilih, yaitu skenario *cost* (*cost strategy*) dan atau skenario manfaat unik (*differentiation strategy*), substansi *cost strategy* berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang relatif sama, dengan harga yang lebih rendah, dalam hal ini, suatu satuan pendidikan menawarkan program atau manfaat tertentu (relatif sama dengan yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis) dengan harga yang lebih rendah.⁴¹ Sedangkan substansi *differentiation strategy* berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang lebih unik, dengan harga yang relatif sama. Untuk meraih keunggulan, suatu satuan pendidikan dapat menawarkan program dan atau manfaat yang unik daripada yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis dengan harga yang relatif sama.⁴²

³⁹ AT.Soegito, *Manajemen Strategik...*, 79.

⁴⁰ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 133.

⁴¹ Buchari Alma dan Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 66.

⁴² Buchari Alma dan Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate...*, 67.

7. Tahapan Manajemen Strategik

Tahapan-tahapan dalam manajemen strategik meliputi tiga hal yaitu: pembuatan strategi (*strategy formulating*) yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi, penerapan strategi (*strategy implementing*) yang menggambarkan cara mencapai tujuan dan evaluasi/control strategi (*strategy evaluating*) yang dimaksudkan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.⁴³ Tahapan manajemen strategik dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Strategy Formulating*

Pada tahapan ini, pendekatan lebih diberikan kepada aktivitas-aktivitas utama yaitu: menyiapkan strategi alternatif, pemilihan strategi dan menetapkan strategi yang akan digunakan, kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:⁴⁴

- 1) Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi. Visi adalah bayangan mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dimasa depan. Sedangkan Nilai adalah ukuran yang dianut dalam rangka mencapai visi dan misi yang diinginkan.
- 2) Pencermatan Lingkungan Internal (PLI). PLI yaitu mencermati kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi dan dapat dikelola manajemen sendiri. Pencermatan lingkungan tersebut meliputi: struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personelnnya, sistem komunikasi organisasi, SDM dan sumber-sumber daya lainnya, biaya operasional dan sumber pembiayaan, teknologi dan faktor-faktor pendukung proses kinerja lainnya.
- 3) Pencermatan Lingkungan Eksternal (PLE). PLE yaitu mencermati peluang dan tantangan yang ada di lingkungan eksternal organisasi yang tidak dapat dikelola manajemen sendiri, meliputi: klien,

⁴³ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan...*, 157-158.

⁴⁴ Akdon, *Strategic Management For Educational...*, 100-117.

stakeholder, calon siswa, peraturan pemerintah, politik, geografis, teknologi, sosial budaya, dan lain-lain.

- 4) Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI). KAFI merupakan kesimpulan prioritas analisis faktor-faktor lingkungan internal yang berdampak pada masa depan organisasi yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap hubungan internal organisasi.
- 5) Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE). KAFE merupakan kesimpulan prioritas analisis faktor-faktor lingkungan eksternal yang berdampak pada masa depan organisasi yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap hubungan eksternal organisasi.

b. *Strategy Implementing*

Menurut Didin Kurniadin dan Imam Machali Tahapan implementasi strategi ini adalah ketika strategi yang diformulasikan dan kemudian diterapkan atau dilaksanakan, beberapa cakupan kegiatan dalam tahap ini meliputi:⁴⁵

- 1) Menetapkan tujuan tahunan
- 2) Menetapkan kebijakan
- 3) Memotivasi karyawan
- 4) Mengembangkan budaya yang mendukung
- 5) Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- 6) Menetapkan biaya (*budget*)
- 7) Mendayagunakan sistem informasi
- 8) Menghubungkan kompetensi karyawan dengan kinerja perusahaan.

c. *Strategy Evaluating*

Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dari implementasi strategi yang telah dilaksanakan, Didin Kurniadin dan Imam Machali menjelaskan bahwa dalam evaluasi strategi dibutuhkan tahapan kegiatan, meliputi:⁴⁶

- 1) Meninjau ulang faktor eksternal dan internal
- 2) Menilai kinerja strategi
- 3) Melakukan langkah koreksi
- 4) Pelaporan dan pertanggungjawaban.

⁴⁵ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan...*, 158.

⁴⁶ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan...*, 189.

Sedangkan Husein Umar menyebutkan bahwa proses manajemen strategik meliputi empat elemen dasar yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.⁴⁷ Proses manajemen strategik dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perumusan Strategi

Pada tahap perumusan strategi, perusahaan dapat menggunakan proses manajemen strategik yang terdiri atas enam langkah, yaitu: (1) Melakukan analisis lingkungan internal, (2) Melakukan analisis lingkungan eksternal, (3) Mengembangkan visi dan misi yang jelas, (4) Menyusun sasaran dan tujuan perusahaan, (5) Merumuskan pilihan-pilihan strategik dan memilih strategi yang tepat, (6) Menentukan pengendalian.⁴⁸

b. Implementasi Strategi

Musa Hubeis dan Mukhamad Najib menyatakan bahwa Tahapan penting setelah perumusan strategi selesai adalah implementasi strategi, tahapan ini merupakan tahapan yang kritis karena banyak organisasi mampu menyusun perumusan strategi yang baik namun tidak mampu mengimplementasikannya dengan baik. Implementasi adalah proses ketika rencana direalisasi. Dalam implementasi strategi, ada beberapa hal penting yang harus dilakukan perusahaan, yaitu:

1) Penetapan tujuan tahunan

Sasaran dan tujuan perusahaan yang telah dirumuskan, dalam proses perumusan strategi merupakan sasaran dan tujuan lima tahunan yang harus diturunkan dalam tujuan tahunan, perusahaan perlu menetapkan tujuan tahunan yang mendukung pencapaian sasaran dan tujuan lima tahunan.

2) Perumusan kebijakan

⁴⁷ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 16.

⁴⁸ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik...*, 26.

Untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan perlu merumuskan kebijakan-kebijakan yang mendukung. Kebijakan adalah seperangkat keputusan manajerial berupa aturan-aturan yang dibuat untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

3) Memotivasi pekerja

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan perusahaan.

4) Alokasi sumber daya

Sumber daya yang perlu dialokasikan kembali untuk pencapaian tujuan-tujuan strategi yang baru adalah keuangan, teknologi, dan sumber daya manusianya. Perubahan strategi sangat mungkin membutuhkan perubahan alokasi sumber daya karena adanya perubahan prioritas-prioritas dalam aktivitas yang akan dilaksanakan.⁴⁹

c. Evaluasi Strategi Dan Pengendalian Strategi

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan, dalam proses evaluasi strategi ini, ada beberapa hal yang harus dilakukan perusahaan, yaitu:

- 1) Meninjau kembali permasalahan eksternal atau internal yang terjadi saat ini, apakah terjadi perubahan-perubahan pada saat strategi dirumuskan.
- 2) Adanya pengukuran kemampuan atau kinerja perusahaan dengan memastikan kembali, apakah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- 3) Melakukan perbaikan-perbaikan untuk perkembangan perusahaan.

⁴⁹ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik...*, 27-28.

4) Membantu untuk mengembangkan model di masa mendatang.⁵⁰

Sedangkan pengendalian strategi menurut Pearce dan Robinson yang dikutip oleh AT. Soegito adalah pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Berbeda dengan pengendalian pasca tindakan, pengendalian strategi berpedoman pada tindakan untuk kepentingan strategi ketika tindakan tersebut dilaksanakan dan ketika hasil akhir masih beberapa tahun lagi baru tercapai.⁵¹

Selain tahapan manajemen strategik di atas, terdapat proses manajemen strategik yang merupakan penjelasan bagaimana implementasi manajemen strategik pada sebuah organisasi atau lembaga.

Menurut Wheelen dan Hunger, menjelaskan bahwa proses manajemen strategik meliputi aktivitas yang terbentang mulai dari membaca lingkungan hingga evaluasi kinerja.⁵² Hal tersebut dipaparkan berikut ini:

*Manager scans both the external environment for opportunities and threats, and the internal environment for strengths and weaknesses. The factors that are most important to the corporation's future are referred to as strategic factors and are summarized with the acronym SWOT, standing for strengths, weaknesses, Opportunities, and Threats. Once these are identified, manager then evaluates the strategic factors and determines the corporate mission. The first step in the formulation of strategy, a statement of mission leads to a determination of corporate objectives, strategies, and policies. These strategies and policies are implemented through programs, budgets, and procedures. Finally performance is evaluated and information is feed back into the system so that adequate control of organizational activities is ensured.*⁵³

Manajer mengamati lingkungan eksternal untuk peluang dan ancaman, dan lingkungan internal untuk kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang paling penting bagi masa depan perusahaan disebut sebagai

⁵⁰ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik...*, 29.

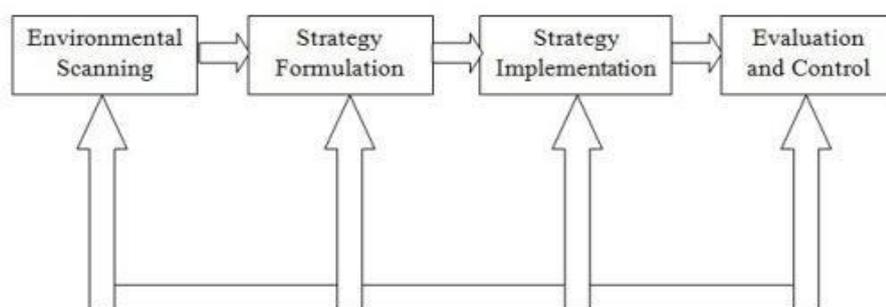
⁵¹ AT. Soegito, *Manajemen Strategik...*, 120.

⁵² Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Strategic ...*, 5.

⁵³ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Strategic...*, 12.

faktor strategis dan diringkas dengan akronim SWOT, yang berarti kekuatan, kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Setelah ini diidentifikasi, manajer kemudian mengevaluasi faktor-faktor strategi dan menentukan misi perusahaan. Langkah pertama dalam perumusan strategi, pernyataan misi mengarah pada penentuan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Strategi dan kebijakan tersebut diimplementasikan melalui program, anggaran, dan prosedur. Akhirnya kinerja dievaluasi dan informasi dimasukkan kembali ke dalam sistem sehingga pengendalian yang memadai atas kegiatan organisasi dapat dipastikan.

Wheelen dan Hunger Mereka membagi proses manajemen strategis menjadi empat langkah atau empat elemen dasar yaitu, Pemindaian lingkungan, Formulasi strategi, Implementasi strategi dan Evaluasi dan pengawasan.

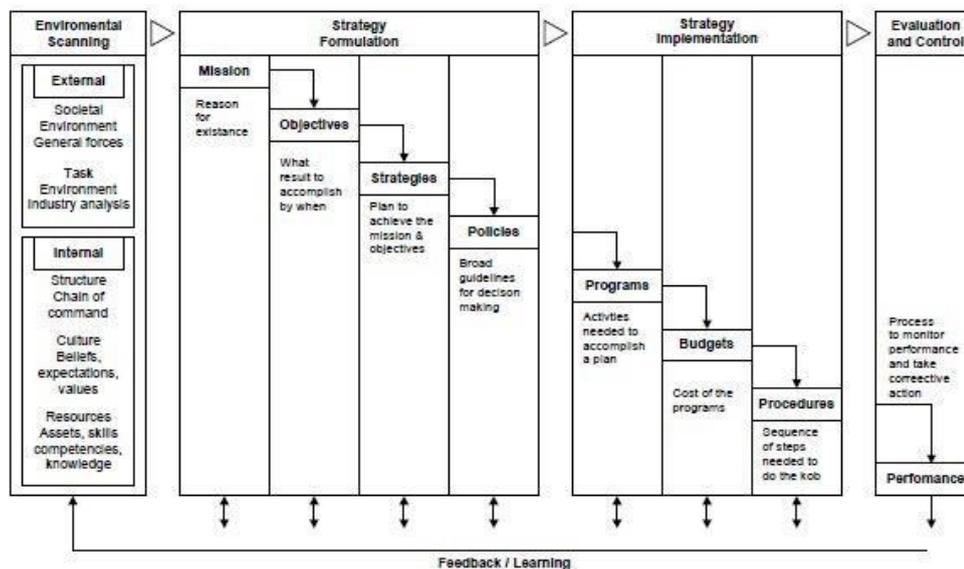


Gambar 2.1: Basic elements of the strategic management process⁵⁴

Dari keempat elemen dasar tentang manajerial strategi yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger dapat dijabarkan secara singkat dari setiap elemennya menjadi di bawah ini:⁵⁵

⁵⁴<https://cindyrakhma.wordpress.com/2020/03/19/manfaat-strategik-manajemen-oleh-wheelen-dan-hunger-bagi-organisasi-perusahaan/> diakses pada 5 Mei 2022.

⁵⁵<https://cindyrakhma.wordpress.com/2020/03/19/manfaat-strategik-manajemen-oleh-wheelen-dan-hunger-bagi-organisasi-perusahaan/> diakses pada 5 Mei 2022.



Gambar 2.2 Penjabaran Proses Manajemen Strategik Wheelen dan Hunger.

Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar yaitu (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian. Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan.⁵⁶

a. Pengamatan Lingkungan

1) Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian: lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri elemen-elemen atau kelompok yang secara

⁵⁶ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Manajemen Strategik* (Yogyakarta: Andi, 1996), 9.

langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi terutama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut industri. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum- kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.

2) Analisis Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, penghargaan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi.

Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan, dan bakat manajerial, seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba.

b. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

1) Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

2) Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktifitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

3) Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

4) Kebijakan

Aliran dari strategi, kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan perusahaan merupakan pedoman luas untuk divisi guna mengikuti strategi perusahaan kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasikan dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.

c. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhab. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastis pada perusahaan. Manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

1) Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

2) Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan atau mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

3) Prosedur

Prosedur, kadang-kadang disebut Standart Operating Procedurs (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci

berbagai aktifitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

d. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan Pengendalian adalah proses yang melaluinya aktifitas-aktifitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dan pengendalian berjalan dengan efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya yang ada dalam hierarki perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas terdapat persamaan dan perbedaan tahapan manajemen strategik. Persamaannya yaitu pada formulasi, implementasi dan evaluasi. Sedangkan perbedaannya yaitu bahwa menurut Wheelen dan Hunger ada tahapan scanning yang dijadikan tahapan pertamanya.

B. Konsep Pendidikan Non Formal

1. Definisi Pendidikan

Pendidikan (*education*) secara semantik berasal dari bahasa Yunani *paidagogia* yang berarti pergaulan dengan anak-anak. *Pedagogos* adalah seorang nelayan atau bujang dalam zaman Yunani kuno yang pekerjaannya menjemput dan mengantar anak-anak ke dan dari sekolah. Selain itu, di rumahnya anak tersebut selalu dalam pengawasan dan penjagaan para *paedagogos*. Istilah ini berasal dari kata *paedos* yang berarti anak, dan *agogos* yang berarti saya membimbing atau memimpin.

Menurut Langeveld pendidikan adalah setiap usaha, pengaruh, perlindungan, dan bantuan yang diberikan kepada anak tertuju kepada pendewasaan anak itu, atau lebih tepat membantu anak agar cukup, cakap melaksanakan tugas hidupnya sendiri.⁵⁷ Pengaruh ini datangnya dari orang dewasa (orang yang diciptakan oleh orang dewasa seperti sekolah, buku, putaran hidup sehari-hari dan sebagainya) dan ditujukan kepada orang yang belum dewasa. Dalam perspektif keindonesiaan, pengertian, fungsi, dan tujuan pendidikan dirumuskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 dan 3 “pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, dan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”. Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, Berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

2. Konsep Pendidikan Non Formal

Definisi pendidikan nonformal menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 pasal 1 adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Pendidikan non formal merupakan salah satu dari sekian banyak istilah yang muncul dalam studi kependidikan pada akhir tahun tujuh puluhan.⁵⁸

⁵⁷ Langeveld..., 5.

⁵⁸ Sudjana..., 13.

Pengertian pendidikan non formal ialah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara berjenjang dan terstruktur “UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 2 tentang Sistem Pendidikan Nasional”. Pendidikan non formal ialah jalur pendidikan yang tujuannya untuk mengganti, menambah dan melengkapi pendidikan formal. Pendidikan ini dapat diselenggarakan oleh lembaga khusus yang ditunjuk oleh pemerintah dengan berpedoman pada standar nasional pendidikan maka hasil dari pendidikan non formal tersebut dapat dihargai setara dengan pendidikan formal.

Istilah-istilah pendidikan yang berkembang di tingkat internasional mulanya saat itu adalah: pendidikan sepanjang hayat (*life long education*), pendidikan pembaharuan (*recurrent education*), pendidikan abadi (*permanent education*), pendidikan informal (*informal education*), pendidikan masyarakat (*community education*), pendidikan perluasan (*extention education*), pendidikan massa (*mass education*), pendidikan sosial (*social education*), pendidikan orang dewasa (*adult education*), dan pendidikan berkelanjutan (*continuing education*).

Pendidikan nonformal merupakan konsep dalam studi kependidikan. Kaplan mengemukakan bahwa “ *A concept is a construct* (konsep adalah sebuah bentuk). Pengertian lebih luas ialah Modul Manajemen Pendidikan Non Formal “*Concepts are mental images we use as summary devices for bringing together observations and experiences that seem to have something in common*” (konsep adalah citra mental yang digunakan sebagai alat untuk memudahkan pengamatan dan pengalaman yang memiliki kesamaan).⁵⁹

Menurut *Turner* mengemukakan pembentukan konsep sebagai berikut: Konsep di bentuk dengan menghubungkan berbagai fakta, benda, atau peristiwa yang memiliki keasamaan ciri yang kemudian di beri nama tersendiri. Sebagai contoh, nama “buah” ialah konsep yang konkrit karena nama ini di tarik dari hasil observasi terhadap benda (buah-buahan)

⁵⁹ *Babbie...*, 114.

tertentu seperti jeruk, nanas, rambutan yang memiliki ciri-ciri yang sama yaitu bundar, harum, segar rasanya, dan keluar dari pohon. Adapun “keselamatan” merupakan konsep yang abstrak karena di bentuk dari rangkaian peristiwa yang berkaitan dan menunjukkan ciri-ciri perbuatan yang selamat seperti mengemudikan kendaraan dengan hati-har, menggunkan perkakakas dengan benar, dan memiliki tabung pemada api untuk mengatasi kemungkinan terjadinya kebakaran.⁶⁰

Dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas disebutkan bahwa lembaga pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Lembaga pendidikan non formal adalah lembaga pendidikan yang disediakan bagi warga negara yang tidak sempat mengikuti atau menyelesaikan pendidikan pada jenjang tertentu dalam pendidikan formal. Kini, pendidikan non formal semakin berkembang karena semakin dibutuhkannya keterampilan pada setiap orang untuk mendapatkan pekerjaan yang diinginkan.

Faktor pendorong perkembangan pendidikan nonformal cukup banyak, diantaranya yaitu: 1) Semakin banyaknya jumlah angkatan muda yang tidak dapat melanjutkan sekolah. 2) Lapangan kerja, khususnya sektor swasta mengalami perkembangan cukup pesat dan lebih dibandingkan perkembangan sektor pemerintah.

Adapun program-program pendidikan nonformal yang disetarakan dengan pendidikan formal, contohnya kejar paket A, kejar paket B, kejar paket C. Pendidikan nonformal ada pula yang diselenggarakan oleh organisasi masyarakat seperti organisasi keagamaan, sosial, kesenian, olah raga, dan pramuka. Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat.

⁶⁰ Sudjana..., 14.

Dengan kata lain, pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik melalui pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kemudaan, pendidikan pembedayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, serta pendidikan lainnya.

Adapun ciri-ciri pendidikan nonformal tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Pendidikan berlangsung dalam lingkungan masyarakat
- b. Guru adalah fasilitator yang diperlukan.
- c. Tidak adanya pembatasan usia.
- d. Materi pelajaran praktis disesuaikan dengan kebutuhan pragmatis.
- e. Waktu pendidikan singkat dan padat materi.
- f. Memiliki manajemen yang terpadu dan terarah.
- g. Pembelajaran bertujuan membekali peserta dengan keterampilan khusus untuk persiapan diri dalam dunia kerja.

Sedangkan lembaga penyelenggara pendidikan nonformal antara lain;

- a. Kelompok bermain (KB)
- b. Taman penitipan anak (TPA)
- c. Lembaga khusus
- d. Sanggar
- e. Lembaga pelatihan
- f. Kelompok belajar
- g. Pusat kegiatan belajar masyarakat
- h. Majelis taklim
- i. Lembaga ketrampilan dan pelatihan

3. Ciri-ciri Pendidikan Nonformal

ciri-ciri pendidikan nonformal sebagai berikut: “Paket pendidikan yang dilaksanakan berjangka pendek; setiap program pendidikan merupakan suatu paket yang spesifik dan biasanya lahir dari kebutuhan yang sangat diperlukan; persyaratan enromennya sangat fleksibel, baik dalam usia maupun tingkat kemampuan; persyaratan unsur-unsur pengelolaannya jauh lebih fleksibel; skuesnsi materi pelajaran atau latihannya relatif lebih luwes; tidak berjenjang secara kronologis (walaupun terdapat tingkatan-tingkatan, misalnya tingkat dasar, menengah, dan tinggi, hal itu juga tidak seketat perjenjangan pada sistem

persekolahan); serta perolehan dan keberartian nilai kredensialnya tidak seberapa tersandarkan.”⁶¹ Dapat disimpulkan bahwa pendidikan nonformal memiliki ciri yang fleksibel karena dapat diselenggarakan sesuai dengan potensi dan kebutuhan masyarakat.

4. Fungsi Pendidikan Nonformal

Fungsi lembaga pendidikan nonformal menurut UU Sisdiknas Tahun 2003 pasal 26 adalah sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Pada ayat ke 5, kursus dan pelatihan diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

5. Tujuan dan Manfaat Pendidikan Nonformal

Tujuan dari diadakannya lembaga pendidikan adalah untuk mengembangkan kemampuan peserta didik sesuai dengan yang diatur UU Sisdiknas Tahun 2003 pasal 26 ayat 3. Menurut Ishak Abdulhak, Ditinjau dari faktor tujuan belajar/pendidikan, pendidikan non formal bertanggung jawab menggapai dan memenuhi tujuan-tujuan yang sangat luas jenis, level, maupun cakupannya. Dalam kapasitas inilah muncul pendidikan non formal yang bersifat *multi purpose*. Ada tujuan-tujuan pendidikan non formal yang terfokus pada pemenuhan kebutuhan belajar tingkat dasar (basic education) semacam pendidikan keaksaraan, pengetahuan alam, keterampilan vokasional, pengetahuan gizi dan kesehatan, sikap sosial berkeluarga dan hidup bermasyarakat, pengetahuan umum dan kewarganegaraan, serta citra diri dan nilai hidup.⁶²

⁶¹ Gatot Harikin ..., 10.

⁶² Ugi Suprayogi (2012 : 44)

Ada juga tujuan belajar di jalur pendidikan non formal yang ditujukan untuk kepentingan pendidikan kelanjutan setelah terpenuhinya pendidikan tingkat dasar, serta pendidikan perluasan dan pendidikan nilai-nilai hidup. Contoh program pendidikan non formal yang ditujukan untuk mendapatkan dan memaknai nilai-nilai hidup misalnya pengajian, sekolah minggu, berbagai latihan kejiwaan, meditasi, “manajemen kolbu”, latihan pencarian makna hidup, kelompok hoby, pendidikan kesenian, dan sebagainya. Dengan program pendidikan ini hidup manusia berusaha diisi dengan nilai-nilai keagamaan, keindahan, etika dan makna.

6. Bentuk Pendidikan Nonformal

a. Pendidikan Keterampilan Kerja

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2013 Tentang Pendirian Satuan Pendidikan Nonformal Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 butir keempat menyatakan bahwa Lembaga Kursus dan Pelatihan selanjutnya disebut LKP adalah satuan pendidikan nonformal yang diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Lembaga kursus sebagai lembaga pendidikan luar sekolah (PLS) yang diprakarsai, dibiayai, dan diselenggarakan oleh masyarakat, baik secara perorangan, kelompok maupun komunitas yang melayani masyarakat dalam belajar guna mendapatkan pengetahuan, keterampilan (skill) ungsional, dan kecakapan hidup untuk mengembangkan diri, memperoleh pekerjaan, berusaha mandiri, ataupun melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.⁶³

Dapat disimpulkan bahwa program pelatiba kerja adalah satuan pendidikan non formal yang terdiri atas sekumpulan warga masyarakat yang memberikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap mental tertentu

⁶³ (Triyana, 2012:14)

bagi warga belajar. Kursus diselenggarakan bagi warga belajar yang memerlukan bekal untuk mengembangkan diri, bekerja mencari nafkah, melanjutkan ke tingkat atau jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Pelatihan adalah kegiatan atau pekerjaan melatih untuk memperoleh kemahiran atau kecakapan, pelatihan berkaitan dengan pekerjaan. Adanya program pelatihan yang terencana dengan baik dan sistematis merupakan cara utama untuk membiasakan atau memberikan kecakapan kepada individu agar dia terampil mengerjakan pekerjaan.

Menurut Mathis dan Jackson, Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.⁶⁴

Menurut Artasasmita, pelatihan adalah kegiatan pendidikan yang dilaksanakan dengan sengaja, terorganisir dan sistematis di luar sistem persekolahan untuk memberikan dan meningkatkan suatu pengetahuan dan ketrampilan tertentu kepada kelompok tenaga kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat dengan mengutamakan praktik daripada teori, agar mereka memperoleh pengetahuan, sikap dan ketrampilan dalam memahami dan melakukan suatu pekerjaan tertentu dengan cara yang efisien dan efektif. Contohnya pelatihan

⁶⁴ Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.

kepemimpinan, pelatihan tutor, pelatihan metode pembelajaran, pelatihan kurikulum dan lain-lainnya.⁶⁵

Dalam penjelasan pasal 26 ayat 5 Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, dijelaskan bahwa kursus dan pelatihan adalah bentuk pendidikan berkelanjutan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik dengan penekanan pada penguasaan keterampilan, standar kompetensi, pengembangan sikap kewirausahaan serta pengembangan kepribadian profesional.

Dasar penyelenggaraan Kursus dan Pelatihan adalah Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 26 ayat 5, Kursus dan pelatihan diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.⁶⁶

Tujuan kursus dan pelatihan yaitu sejalan dengan Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 26 ayat 5, maka kursus dan pelatihan diselenggarakan dengan tujuan untuk memberikan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, kepada masyarakat yang membutuhkan.

b. Sistem Pembelajaran Keterampilan

Pengertian sistem adalah sebagai suatu kesatuan yang terdiri atas berbagai komponen yang saling berkaitan secara terpadu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, sistem kegiatan pendidikan pada satuan kursus terdiri atas input, proses dan output. Input satuan kursus terbagi atas: input lingkungan

⁶⁵ Hatimah, Ihat & Sadri. 2008. *Pembelajaran Berwawasan Kemasyarakatan*. Jakarta : Universitas Terbuka, h., 4.4.

⁶⁶ Direktorat Pembinaan Kursus Kelembagaan. (2016). *Lembaga Pembinaan Kursus dan Kelembagaan*. [Online]. Tersedia: <http://www.infokursus.net>.

(environmental input), input instrumen (instrumental input), input bahan mentah (raw input), dan input lain (other input).⁶⁷

Di antara faktor yang merupakan input lingkungan adalah keadaan alam sekitar, lingkungan, keluarga, dan masyarakat, sosial ekonomi, biaya, sarana dan kebiasaan/tradisi. Input instrumen satuan kursus terdiri dari tujuan, kurikulum, tenaga kependidikan, pembiayaan, sumber daya dan media belajar, fasilitas dan kondisi pengelola program. Input bahan mentah terdiri atas karakteristik internal dan eksternal warga belajar. Diantaranya menyangkut pengetahuan, pengalaman, keterampilan, kesiapan, motivasi, sosial ekonomi, biaya, sarana, dan kebiasaan belajar. Input lain merupakan faktor pendukung terhadap pengaktualisasian kemampuan yang telah diperoleh oleh warga belajar selama pendidikan berlangsung, seperti lapangan pekerjaan, permodalan, pemasaran, fasilitas informasi, kursus lanjutan, dan ikatan lulusan.

Proses (*throughput*) yang terjadi di dalam satuan kursus merupakan fungsi dari peran serta dan bekerjanya faktor input (input lingkungan, instrumen, bahan mentah dan input lain). Selama proses berlangsung, bagi input bahan mentah akan terjadi pengentasan dalam bentuk pembelajaran, bimbingan, latihan dan interaksi lainnya yang memungkinkan terwujudnya perubahan pada pengetahuan, sikap, keterampilan dan kebiasaan warga belajar.

Output satuan kursus berkenaan dengan produk dan dampak. Produk berhubungan dengan segala hal yang dihasilkan oleh kursus baik berkualitas maupun kuantitasnya serta barang dan jasa. Adapun dampak (*outcome*) berhubungan dengan konsekuensi ikatan yang melekat pada warga belajar setelah mengikuti pendidikan, seperti perubahan taraf hidup, penyebaran bahan belajar, serta peningkatan partisipasi sosial dalam pembangunan.

c. Pengelolaan Pembelajaran Pelatihan Kerja

⁶⁷ Komar..., 203-204.

1) Kemitraan

Jaringan kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan membesarkan. Keberhasilan kemitraan sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan di antara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnis.⁶⁸

Menurut Kartasmita dalam upaya mengembangkan dunia usaha, terdapat beberapa bentuk kemitraan yang dapat dikembangkan antara lain: 1) kemitraan antar skala usaha, 2) kemitraan usaha antar daerah atau antar kawasan, 3) kemitraan usaha antar sektor, dan 4) kemitraan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan iptek.⁶⁹

2) Kelengkapan Sarana dan Prasarana

Secara otimologis (arti kata) prasarana berarti alat tidak langsung untuk mencapai tujuan. Dalam pendidikan, misalnya lokasi atau tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, uang dan sebagainya. Sedangkan, sarana seperti alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan misalnya ruang kelas, buku, perpustakaan, laboratorium dan sebagainya.⁷⁰ Sedangkan, menurut Keputusan Menteri P dan K No.079/1975, sarana pendidikan terdiri dari 3 kelompok besar, yaitu: 1) bangunan dan perabot sekolah, 2) alat pelajaran yang terdiri dari pembukuan dan alat-alat peraga serta laboratorium, dan 3) media pendidikan yang dapat dikelompokkan menjadi audiovisual yang menggunakan alat penampil dan media yang tidak menggunakan alat penampil.

d. Ragam Jenis Dan Bentuk Program Pendidikan Pelatihan Kerja

Dalam rangka Pemerataan dan Perluasan Akses, dilaksanakan melalui penyelenggaraan berbagai program yang mengarah pada

⁶⁸ Kamil,... 166.

⁶⁹ Banowati..., 33.

⁷⁰ Daryanto..., 51.

pembekalan kepada warga belajar tentang pengetahuan, keterampilan sikap, dan kepribadian profesional yang berbasis pada pendidikan kecakapan hidup, untuk memenuhi kebutuhan warga masyarakat baik pada spektrum pedesaan, perkotaan, nasional, dan internasional, yaitu: 1) Kursus Wirausaha Kota (KWK), 2) Kursus Wirausaha Desa (KWD), 3) Kursus Para Profesi (KPP), dan 4) Pendidikan Kecakapan Hidup (PKH) kerjasama SMK/ Politeknik/ BLK/ Perguruan Tinggi.

1) Program Kursus Wirausaha Kota (KWK)

Kursus Wirausaha Kota (KWK) adalah program Pendidikan Kecakapan Hidup (PKH) yang diselenggarakan secara khusus untuk memberikan kesempatan belajar bagi masyarakat perkotaan agar memperoleh pengetahuan, keterampilan dan menumbuhkembangkan sikap mental kreatif, inovatif, bertanggung jawab serta berani menanggung resiko (sikap mental profesional) dalam mengelola potensi diri dan lingkungannya yang dapat dijadikan bekal untuk bekerja dan atau berwirausaha dalam upaya peningkatan kualitas hidupnya.

Keterampilan yang diselenggarakan dalam program KWK adalah jenis keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja dan/atau usaha yang ada di perkotaan, antara lain: a) Menjahit, b) Tata Kecantikan Kulit/Rambut, c) Tata Rias Pengantin, d) Jasa Boga, e) Otomotif, f) Elektronika, g) SPA, h) Komputer, i) Pariwisata (perhotelan), j) Jenis keterampilan bidang jasa lainnya sesuai kebutuhan pasar kerja dan usaha di perkotaan

2) Program Kursus Wirausaha Desa (KWD)

KWD adalah program Pendidikan Kecakapan Hidup yang diselenggarakan secara khusus untuk memberikan kesempatan belajar bagi masyarakat pedesaan agar memperoleh pengetahuan, keterampilan dan menumbuh kembangkan sikap mental kreatif, inovatif, bertanggung jawab serta berani menanggung resiko

(sikap mental profesional) dalam mengelola potensi diri dan lingkungannya yang dapat dijadikan bekal untuk peningkatan kualitas hidupnya.

Keterampilan yang diselenggarakan dalam program KWD adalah jenis keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja dan/atau wirausaha yang ada di pedesaan. Jenis keterampilan KWD diarahkan pada sektor produksi yang memberdayakan sumber potensi sekitarnya. Prioritas jenis keterampilan yang relevan dengan pasar kerja dan/atau usaha di pedesaan, antara lain: a) Pertanian, b) Perkebunan, c) Perikanan darat dan laut, d) Kehutanan, e) Peternakan, f) Pertukangan, g) Keterampilan lain yang dianggap laku di pasar sekitar (marketable).

3) Program Kursus Para Profesi (KPP)

Kursus Para Profesi (KPP) adalah program pelayanan pendidikan dan pelatihan berorientasi pada Pendidikan Kecakapan Hidup (PKH) yang diberikan kepada peserta didik agar memiliki kompetensi di bidang keterampilan tertentu setingkat operator dan teknisi yang bersertifikat kompetensi sebagai bekal untuk bekerja.

Keterampilan yang diselenggarakan dalam program KPP adalah jenis keterampilan yang sesuai dengan pesanan tenaga kerja (job order) yang dimiliki oleh lembaga penyelenggara KPP. Prioritas Jenis keterampilan yang dapat diselenggarakan melalui program KPP, antara lain: a) Otomotif, b) Elektronika, c) Spa, d) Komputer, e) Akupunktur, f) PLRT plus, g) Garmen/menjahit, h) Baby Sitter, i) Care Giver, j) House Keeping, k) Pariwisata (perhotelan), l) Jenis keterampilan lainnya sesuai job order.

C. Kajian Pustaka

Penelitian tentang Manajemen Strategik Pendidikan keterampilan kerja atau kursus telah banyak dilakukan, akan tetapi penelitian Manajemen

Strategik Pendidikan keterampilan kerja atau kursus di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) masih sedikit dilakukan. Adapun penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis yaitu:

Penelitian tesis saudara Tika Indah Sari Universitas Bengkulu, yang berjudul “*Analisis Efektifitas Pengelolaan Pusat Kegiatan Pembelajaran Masyarakat (PKBM) (Studi Evaluatif di PKBM Sriwijaya Sawah Lebar Kota Bengkulu)*”.⁷¹ Hasil penelitian ini menjawab bahwa pengelolaan PKBM berjalan efektif Semua perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan serta evaluasi terhadap program-program yang akan dilaksanakan di PBKM, sudah terlaksana dengan baik sesuai dengan standar pengelolaan PKBM yang telah ditentukan. Penelitian ini memiliki kesamaan subjek yaitu mengkaji tentang Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dan memiliki perbedaan dalam objek penelitiannya yaitu Analisis Efektifitas Pengelolaan.

Selain itu, Tesis Saudara Ahmad Baihaqi dari IAIN Ponorogo, yang berjudul “*Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Madrasah Adiwiyata Di MTs Negeri 6 Ponorogo*”, yaitu yang bertujuan mendeskripsikan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Madrasah Adiwiyata di MTs Negeri 6 Ponorogo yang mencakup 5 komponen program Adiwiyata dan upaya sekolah dalam meningkatkan partisipasi peserta didik dengan mengkajinya melalui bidang-bidang garapan Manajemen Pendidikan.⁷²

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pelaksanaan berwawasan lingkungan sudah terlaksana dengan merubah visi misi yang mendukung pengelolaan lingkungan dan adanya alokasi dana untuk program Adiwiyata dalam upaya perlindungan dan pengelolaan lingkungan madrasah. (2) Kegiatan evaluasi pendidikan lingkungan hidup melalui program adiwiyata di MTs Negeri 6 Ponorogo ditunjukkan dengan meningkatnya kesadaran dan kepedulian seluruh warga MTs Negeri 6 Ponorogo untuk berperan aktif

⁷¹ Tesis Tika Indah Sari. *Analisis Efektifitas Pengelolaan Pusat Kegiatan Pembelajaran Masyarakat (PKBM) (Studi Evaluatif di PKBM Sriwijaya Sawah Lebar Kota Bengkulu)*. Universitas Bengkulu.

⁷² Tesis Ahmad Baihaqi, *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Madrasah Adiwiyata Di MTs Negeri 6 Ponorogo*. IAIN Ponorogo.

menjaga kebersihan dan kelestarian lingkungan dalam aktifitasnya sehari-hari. Perbedaan penelitian saudara Ahmad Baihaqi dengan penelitian yang akan penulis lakukan yaitu pada lokasi penelitian. Sedangkan penelitian ini memiliki kesamaan pada objek penelitiannya.

Di dalam Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No. 2, November 2014 oleh Irani Z, Murniati AR, Khairuddin yang berjudul "*Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMAN 10 Fajar Harapan*".⁷³ Hasil penelitian menunjukkan bahwa profil SMAN 10 Fajar Harapan mendeskripsikan Implementasi strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan melalui aktivitas lingkungan internal dan eksternal sekolah. Pelaksanaan evaluasi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan secara terus menerus melibatkan manajemen puncak dan seluruh personil sekolah baik jangka pendek, menengah dan panjang melalui instrumen evaluasi diri sekolah, guru dan Benchmarking untuk meningkatkan kinerja sekolah dan mutu pendidikan. Penelitian ini memiliki kesamaan objek penelitian yaitu tentang implementasi manajemen strategik, meskipun kesamaan itu tidak secara keseluruhan objek penelitian. Selain itu, penelitian ini juga memiliki banyak perbedaan dalam subjek penelitian dan lokasi penelitian.

Di dalam Jurnal Idaarah, vol. 2, no. 1, Juni 2018 Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar oleh Mappasiara, yang berjudul "*Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan*"⁷⁴ Bahwa Manajemen strategik adalah serangkaian usaha, kiat, keputusan dan tindakan yang mendasar yang digariskan oleh pimpinan organisasi dan diimplementasikan oleh seluruh jajarannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi itu. Sedangkan manajemen operasional meliputi pengelolaan

⁷³ Irani Z, Murniati AR, Khairuddin. *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMAN 10 Fajar Harapan*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Volume 4, No. 2, November 2014.

⁷⁴ Mappasiara. *Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan*. Jurnal Idaarah, vol. 2, no. 1, Juni 2018 Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar.

dalam aspek pengadaan tenaga kerja (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi, integrasi, (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*) dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).

Tesis Mohamad Miftah dari IAIN Purwokerto yang berjudul “*Manajemen Program Keterampilan MA Al Hikmah 2 Benda*”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsi Program Keterampilan, untuk menganalisis pelaksanaan manajemen Program Keterampilan dan untuk menganalisis kelebihan dan kekurangan Program Keterampilan. Hasil penelitian diperoleh kesimpulan Program Keterampilan, dimulai dari : Seleksi peserta didik, Sarana dan prasarana pendukung, guru keterampilan, kurikulum Program Keterampilan, Rentang waktu belajar, proses pembelajaran, adanya perlakuan tambahan di luar dan Adanya PKL di akhir program. Pelaksanaan manajemen program keterampilan dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Kelebihan dan kekurangan Program Keterampilan.⁷⁵ Perbedaan dengan penelitian yang ini yaitu pada objek kajian dan lokasi tempat penelitian yaitu di lembaga formal, sedangkan penelitian ini dilakukan di pendidikan non formal PKBM. Oleh karena itu, tidak ada kesamaan secara menyeluruh pada kedua penelitian tersebut, kesamaan hanya pada salah satu objek penelitian yaitu tentang program pelatihan.

Penelitian saudara Ramelan yang berjudul “*Manajemen Strategik Program Pendidikan Kesetaraan di Pondok Pesantren Ibnu Taimiyah Sumpiuh Kabupaten Banyumas*” dari IAIN Purwokerto.⁷⁶ Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi manajemen strategik program pendidikan kesetaraan di pondok pesantren Ibnu Taimiyyah. Adapun hasil penelitiannya sebagai berikut: *pertama*, analisis lingkungan yang dilakukan dalam peningkatan mutu lulusan adalah analisis SWOT. *Kedua*, formulasi strategik dilakukan dengan menyusun visi, misi,

⁷⁵ Tesis Mohamad Miftah, *Manajemen Program Keterampilan MA Al Hikmah 2 Benda*, IAIN Purwokerto, 2021.

⁷⁶ Tesis Ramelan, *Manajemen Strategik Program Pendidikan Kesetaraan di Pondok Pesantren Ibnu Taimiyah Sumpiuh Kabupaten Banyumas*, Tesis, IAIN Purwokerto, 2020.

dan tujuan program yang dibuat oleh tim. Formulasi strategik di sini menggunakan dua sistem program pendidikan, yaitu pendidikan mandiri dan pendidikan kerjasama dengan kementerian agama. *Ketiga*, implementasi strategik program pendidikan kesetaraan di pondok pesantren. *Keempat*, evaluasi dan pengawasan strategik dalam meningkatkan mutu lulusan. Adapun perbedaan dengan yang penulis teliti yaitu pada objek kajiannya yaitu program keterampilan kerja, serta lokasi penelitian tersebut di pondok pesantren. Sedangkan penelitian yang dilakukan penulis dilakukan di lembaga nonformal PKBM.

Dari beberapa penelitian yang relevan di atas maka belum ada penelitian yang memiliki kesamaan persis dengan penelitian yang akan penulis lakukan. Sehingga, penelitian ini dapat dikatakan masih orisinalitas atau belum memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya dan sangat memungkinkan untuk dilakukan kajian lebih luas lagi.

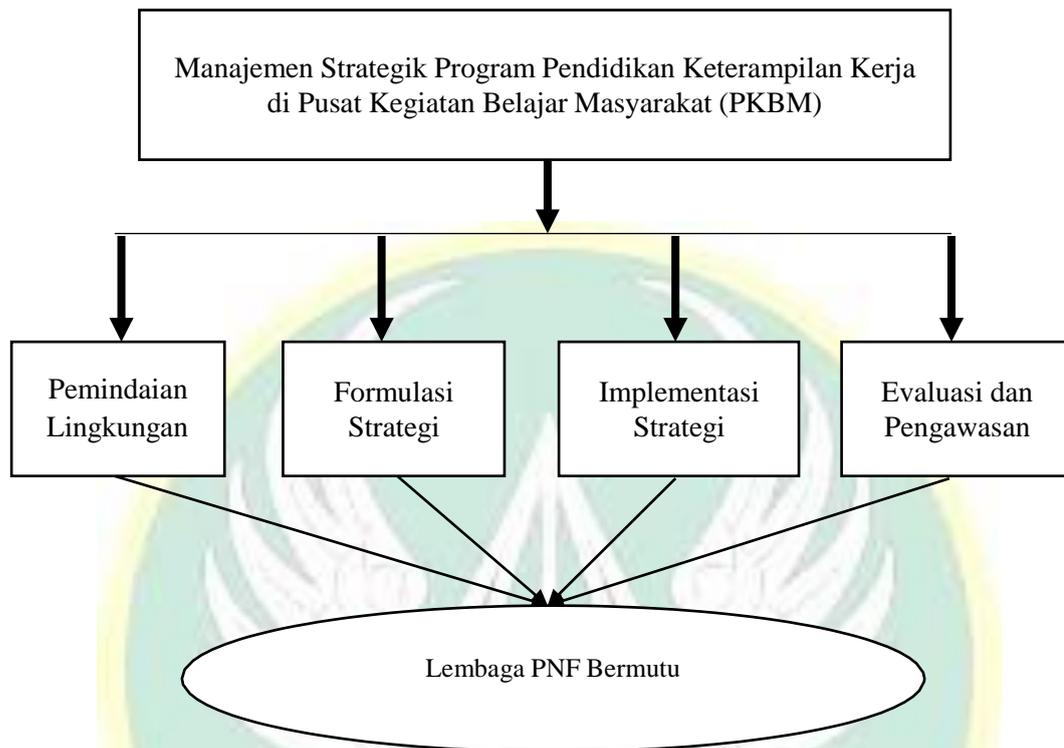
D. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir adalah penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan penelitian. Kerangka berfikir merupakan suatu argumentasi untuk merumuskan hipotesis, argumentasi kerangka berfikir menggunakan logika berfikir induktif. Kerangka berfikir yang dihasilkan dapat berupa kerangka berfikir asosiatif maupun komparatif.⁷⁷

Selanjutnya untuk kerangka berfikir dalam penelitian ini, maka variabel-variabel yang diteliti harus dijelaskan, Diskusi dalam kerangka berfikir harus dapat menunjukkan dan menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti, dan teori yang mendasari. Penyusunan kerangka berfikir dengan menggunakan argumentasi-argumentasi yang dapat dipertanggungjawabkan ini akhirnya melahirkan suatu kesimpulan. Adapun Kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat dinarasikan sebagai berikut: PKBM Sunan Kalijaga mengelola pendidikan non formal selayaknya pendidikan formal.

⁷⁷ Usman Husaini dan Purnomo. *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 7.

Menjalankan strategi pengelolaan pendidikan keterampilan kerja atau kursus untuk meningkatkan mutu lembaganya. Secara jelas kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat di gambarkan pada bagan di bawah ini:



Gambar 2.3. Kerangka Berfikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan aturan dan prosedur yang dipilih oleh peneliti untuk menjawab permasalahan. Metode penelitian yang digunakan peneliti meliputi pendekatan dan jenis penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan pemeriksaan keabsahan data.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penggunaan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif untuk mendapatkan hasil penelitian yang natural atau alami tentang manajemen strategik pendidikan pelatihan kerja di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang.

Penelitian kualitatif merupakan proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau masalah kemanusiaan.¹ Penggunaan jenis penelitian ini karena, penelitian kualitatif dapat mendeskripsikan hal-hal dengan terperinci dan lebih mendalam ke yang abstrak.

Alasan lain digunakannya pendekatan ini adalah karena dengan metode kualitatif berbagai gagasan, kepedulian, sikap dan nilai dari sejumlah orang yang sedang diteliti dapat dengan mudah, memperkuat alasan digunakannya metode kualitatif. “Banyak perilaku manusia yang sulit dikuantitatifkasikan apalagi penghayatannya terhadap berbagai pengalaman pribadi. Banyak sekali penjelasan kejiwaan yang mustahil diukur dan dibakukan, apalagi dituangkan dalam satuan numerik.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian Kualitatif, dan pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Sedangkan jenis penelitiannya adalah penelitian lapangan (*Field Research*) yaitu studi berdasarkan fakta yang terjadi dalam lapangan penelitian.

¹ Sugiyono, *Metode penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2014), 347.

Prinsip penelitian kualitatif menekankan bahwa setiap temuan (sementara) dilandaskan pada data, sehingga temuan itu semakin tersahihkan sebelum dinobatkan sebagai teori.² Oleh karena itu, dalam penelitian ini mengalami banyak perkembangan dari awal mulai dilakukan penelitian sampai akhir penelitian. Perubahan tersebut dikarenakan temuan-temuan di lapangan saat dilakukan penelitian. Akan tetapi pada akhirnya pada penelitian ini akan menjawab rumusan masalah penelitian yang diharapkan di awal penelitian.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana sebuah penelitian dilakukan. Adapun penelitian ini dilakukan pada lembaga pendidikan non formal Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang Banyumas. Sekolah tersebut berada di sebuah desa yang jauh dari keramaian kota Purwokerto, lebih tepatnya di Kecamatan Ajibarang bagian selatan yang berbatasan langsung dengan Kecamatan Purwojati yaitu dengan desa Kalitapen.

Adapun waktu penelitian ini dilakukan selama 3 (tiga) bulan, dimulai dari bulan Oktober 2021 sampai dengan bulan Januari 2022. Waktu penelitian ini sangat mempengaruhi hasil penelitian yang dilakukan, oleh karena itu harus jelas kapan waktu pengambilan data di lokasi penelitian dilakukan, guna mendapatkan data yang valid dan akurat sesuai dengan rumusan masalah.

C. Subyek dan Obyek Penelitian

Dalam sebuah penelitian adanya subjek dan objek penelitian sangatlah penting. Subjek dan objek penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

² Chaedar, A. Alwasilah, *Pokoknya Kualitatif: Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Pustaka Jaya, 2003), 102.

1. Subyek Penelitian

Menurut Saifuddin yang dikutip oleh Abdul Hanaf, bahwa subyek penelitian adalah: sesuatu yang diteliti baik orang, benda, ataupun lembaga (organisasi), di dalam subyek penelitian inilah terdapat objek penelitian.³ Sedangkan menurut Tatang Amirin, subjek penelitian merupakan orang-orang yang menjadi sumber informasi yang dapat memberikan data sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian.⁴

Adapun yang menjadi Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah orang-orang yang memiliki relevansi dengan pokok masalah dalam penelitian ini. Subyek penelitian dalam penelitian ini yaitu: Ketua PKBM, Tutor dan warga belajar di PKBM Sunan Kalijaga.

2. Obyek Penelitian

Obyek merupakan situasi sosial di mana penelitian itu dilakukan.⁵ Objek penelitian pada dasarnya objek merupakan apa yang hendak diselidiki di dalam kegiatan penelitian. Ada beberapa persoalan yang perlu untuk kita pahami supaya dapat menentukan serta menyusun objek penelitian di dalam metode penelitian dengan baik yaitu berhubungan dengan apa itu objek penelitian di dalam penelitian kualitatif. Selain itu apa saja objek penelitiannya dan juga kriteria seperti apa yang bisa dijadikan objek dari penelitian yang kita lakukan. Menurut pengertian, objek adalah keseluruhan dari gejala yang terdapat di sekitar kehidupan kita. Apabila kita lihat dari sumbernya.

Menurut Afdhol Abdul Hanaf, obyek penelitian adalah sifat keadaan dari suatu benda, orang, atau yang menjadi pusat perhatian dan sasaran penelitian. Sifat keadaan dimaksud bisa berupa sifat kuantitas, dan kualitas yang bisa berupa perilaku, kegiatan, pendapat, pandangan

³ Afdhol Abdul Hanaf, *Subjek dan Objek Penelitian ...*, 26.

⁴ Tatang Amirin, *Menyusun Rencana Penelitian* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998), 135.

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Terjemahan: Kristin G Esterberg, (Bandung: CV, Alfabeta, 2009), 297.

penilaian, sikap pro kontra, simpati – antipati, keadaan batin, dan bisa juga berupa proses.⁶ Objek merupakan situasi sosial di mana penelitian itu dilakukan. Objek merupakan situasi sosial di mana penelitian itu dilakukan.⁷ Sedangkan, objek penelitian dalam penelitian ini adalah manajemen strategik program pendidikan keterampilan kerja. Penelitian ini dilakukan di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang Kecamatan Ajibarang.

D. Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah).⁸ Teknik pengumpulan data merupakan cara memperoleh data dalam sebuah penelitian. Adapun teknik penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teknik Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga benda-benda yang sangat kecil (proton dan elektron) maupun yang sangat jauh (benda ruang angkasa) dapat diobservasi dengan jelas.⁹

Adapun observasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi non partisipatif, yang mana observasi ini dilakukan peneliti tidak ikut berpartisipasi secara langsung di lapangan penelitian, akan tetapi untuk mengamati proses implementasi Manajemen Strategik program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang Banyumas. Proses observasi yang dilakukan yaitu dengan mengamati subjek data penelitian di lokasi penelitian dalam menjalankan manajerial strategik. Observasi dilakukan

⁶ Afdhol Abdul Hanaf, *Subyek dan Obyek Penelitian...*, 27.

⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Terjemahan: Kristin G Esterberg, (Bandung: CV, Alfabeta, 2009), 297.

⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 309.

⁹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 64.

tanpa terlibat langsung dengan subjek penelitian dalam melakukan aktifitasnya secara alami, jadi subjek penelitian tidak merasa sedang di teliti oleh penulis. Penulis melakukan observasi kepada ketua PKBM, ketua program dan warga belajarnya dalam kegiatan pendidikan pelatihan.

2. Teknik Wawancara

Wawancara dalam bahasa Inggris interview yaitu sebagai berikut:”
a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic”. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.¹⁰

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan wawancara mendalam dan tak terstruktur, di mana dalam wawancara ini biasanya tidak tersusun sebelumnya, disesuaikan dengan keadaan dan ciri yang unik dari instrumen serta mengalir apa adanya.¹¹ Wawancara ini dilakukan guna memperoleh data yang belum didapatkan ketika melakukan observasi dan dokumentasi atau lebih tepatnya untuk menggali lebih dalam dari objek penelitian. Wawancara dilakukan kepada Ketua PKBM yang mana kepala menjadi subyek utama serta tutor program keterampilan kerja dan warga belajar, dengan pertanyaan yang ada kaitannya dengan manajemen strategik pendidikan keterampilan kerja. Wawancara ini dilakukan guna memperoleh data yang belum diperoleh ketika melakukan observasi atau lebih tepatnya untuk menggali lebih dalam dari subjek data penelitian.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang telah lalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumen dari seseorang.

¹⁰ Sugiyono, *Memahami ...*, 72.

¹¹ Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 191.

Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya, misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.¹²

Teknik dokumentasi digunakan sebagai penguat dalam sumber data penelitian dan juga sebagai data pelengkap dari data yang diperoleh sebelumnya. Informasi yang tidak diperoleh dari teknik observasi dan teknik wawancara maka digunakan teknik dokumentasi. Dokumen-dokumen tersebut diantaranya tentang visi, misi dan tujuan PKBM, dokumen yang relevan dengan implementasi Manajemen Strategik pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang Banyumas serta juga foto-foto kegiatan sebagai penguat dokumentasi.

E. Teknik Analisis Data Penelitian

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori dan menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.¹³

Adapun yang dimaksud dengan analisis data adalah usaha untuk memberikan informasi terhadap data yang telah masuk kemudian disusun dalam sebuah teori atau kalimat tertentu. Metode analisis data adalah cara yang digunakan untuk mengelola data yang telah terkumpul. Dalam

¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ...*, 82.

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ...*,335.

mengelola data yang sudah dianalisis tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan kesimpulan, dengan cara metode berfikir induktif dan deduktif.

Berfikir induktif yaitu berangkat dari fakta yang khusus atau peristiwa konkrit, kemudian dari fakta atau peristiwa yang berkaitan itu ditarik generalisasinya bersifat umum. Metode ini penulis gunakan untuk mengambil kesimpulan dari berbagai informasi dari wawancara.

Deduktif yaitu proses berfikir yang berangkat dari pengalaman dan keadaan yang bersifat umum itu dinilai suatu kajian yang sesuai. Metode penulis gunakan untuk menguraikan hasil yang bersifat umum agar lebih khusus. Sehingga lebih mempelajari dan mempermudah pemahaman terhadap data-data yang diperoleh di lapangan. Adapun penelitian ini menggunakan analisis induktif penelitian yang mengacu pada analisis penelitian menurut teorinya Milles and Huberman, kemudian analisis yang diambil berasal dari hasil data observasi, wawancara dan dokumen kemudian baru dianalisis.

Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Melalui Proses Reduksi Data

Reduksi Data yaitu mengkategorikan dan mengelompokkan data yang lebih penting dari hasil wawancara, studi pustaka, maupun dokumen. Dari lokasi penelitian, data dari laporan lapangan kemudian direduksi, dirangkum dan dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan untuk dipilih yang terpenting lalu dipilih temanya.

Reduksi data dilakukan secara bertahap dengan menyusun ringkasan data menelusuri tema yang tersebar. Setiap data yang diperoleh di *cross check* melalui komentar informan yang berbeda untuk menggali informasi dalam wawancara lanjutan. Misalnya, keterangan yang didapat dari panti asuhan akan dibandingkan dengan keterangan dari ketua yayasan sekolah. Reduksi data dilakukan terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Pada tahapan ini setelah data dipilah kemudian disederhanakan, data yang tidak diperlukan disortir agar diberi kemudahan dalam penyajian serta untuk menarik kesimpulan.

Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Karena bila data yang telah direduksi masih kurang, maka penulis akan mencari data dari sumber data dengan teknik yang lainnya.

2. Penyajian Data

Penyajian data yaitu proses penyajian data setelah melewati reduksi data agar mudah dipahami baik dalam bentuk gambar maupun tabel. Penyajian data merupakan upaya penyusunan sekumpulan informasi dari responden menjadi pernyataan.

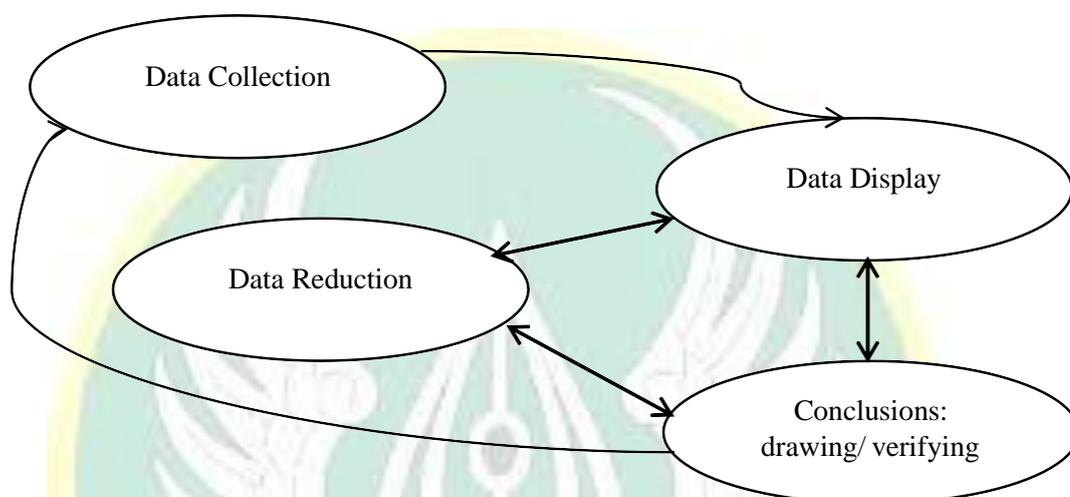
Penyajian data juga dimaksudkan untuk lebih mempermudah bagi peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau data-data tertentu dari penelitian. data-data tersebut kemudian dipilah-pilah untuk disortir menurut kelompoknya dan disusun sesuai dengan kategori sejenis, misalnya data diklasifikasikan menurut pokok-pokok permasalahan yang terkait dengan manajemen pembiayaan partisipasi sekolah dan ruang lingkungannya sesuai dengan yang dibutuhkan, termasuk kesimpulan sementara yang diperoleh pada saat direduksi.

3. Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan dan verifikasi yaitu membuat kesimpulan-kesimpulan berdasarkan data dan informasi yang disajikan disesuaikan dengan penyajian data yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, selaras dengan mekanisme logika berfikir induktif. Maka penarikan kesimpulan akan bertolak dari hal-hal yang khusus sampai pada rumusan kesimpulan yang bersifat umum.

Proses untuk mendapatkan bukti-bukti inilah yang disebut verifikasi data. Apabila kesimpulan awal yang didukung oleh bukti-bukti kuat dalam arti konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti

kembali ke lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel. Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan dilakukan dengan untuk menjawab rumusan masalah setelah dibuktikan dengan bukti-bukti yang berkaitan tentang manajemen strategik program pendidikan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga. Adapun proses analisis tersebut dapat digambarkan pada bagan di bawah ini.



Gambar 3.1 Komponen dalam analisis data (*interaktif model*)

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data atau uji keabsahan data meliputi uji, *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).¹⁴ Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *member chek*.¹⁵

Dalam penelitian ini, Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian ini dilakukan dengan cara triangulasi. Triangulasi yaitu

¹⁴ Sugiyono, *Metode penelitian Manajemen...*, 433.

⁶³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 368.

teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.¹⁶

Hal tersebut dapat tercapai peneliti dengan cara: (1) membandingkan data pengamatan dengan data hasil wawancara kepada informan penelitian yaitu kepala sekolah, tutor, dan warga belajar (2) membandingkan apa yang dikatakan subjek penelitian dengan tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu (3) membangun hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Triangulasi Data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk sumber yang sama agar hasil yang dihasilkan lebih valid.



⁶⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 330.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan mendeskripsikan dan menganalisis penelitian tentang manajemen strategik pendidikan pelatihan di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang, yang berisi sebagai berikut: deskripsi wilayah penelitian yaitu sejarah singkat PKBM Sunan Kalijaga, Visi dan Misi PKBM Sunan Kalijaga, Struktur Organisasi PKBM Sunan Kalijaga, Data Tutor PKBM Sunan Kalijaga, Keadaan Warga Belajar PKBM Sunan Kalijaga, Jenis-jenis Program di PKBM Sunan Kalijaga, Keadaan Sarana dan Prasarana PKBM Sunan Kalijaga.

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat PKBM Sunan Kalijaga

PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat) Sunan Kalijaga berdiri pada tahun 2010, yang didirikan oleh bapak Mohammad Kamali, S.Pd.I. Beliau adalah aktifis pendidikan sejak usia muda asal dari Desa Jingsang Kecamatan Ajibarang. Ketika beliau melihat angka putus sekolah yang semakin banyak di Kabupaten Banyumas, khususnya di Desa Jingsang Kecamatan Ajibarang yang letaknya di daerah pedesaan, maka tergeraklah beliau untuk mendukung program pemerintah Wajib Belajar 12 tahun.

Beliau mulai mendata anak-anak putus sekolah di desa Jingsang dan sekitarnya dan mengajak mereka untuk melanjutkan sekolahnya melalui program kesetaraan. Awalnya beliau hanya mengumpulkan anak yang telah lulus SMP tetapi tidak melanjutkan kembali. Karena pada saat itu, beliau menjadi seorang guru di SMP Ma'arif NU 2 Ajibarang yang terletak di desa Jingsang. Pada saat itu beliau dengan modal swadaya sendiri membantu anak-anak menyediakan fasilitas belajar mereka. Selain itu, karena pada saat itu masih berafiliasi dengan PKBM Tunas Desa Banjarsari Kecamatan Ajibarang, untuk ujian Nasional harus menginduk ke sekolah SMA Negeri Ajibarang. Beliau menggunakan biaya sendiri membantu mereka untuk mengikuti ujian di kecamatan Ajibarang yang

letaknya cukup jauh dari desa Jingkang. Pada tahun berikutnya, karena jumlah warga belajar semakin bertambah, maka dengan bantuan dan dukungan dari masyarakat beliau mengajukan ke Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas untuk mendirikan sekolah kesetaraan. Atas dasar itulah PKBM Sunan Kalijaga didirikan dan mendapat Ijin Operasional dari Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas pada tahun 2010.

Sejak awal berdiri PKBM Sunan Kalijaga dengan menyelenggarakan beberapa program di antaranya :

- a. Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD).
- b. Pendidikan Keaksaraan bagi masyarakat buta huruf.
- c. Pendidikan Kesetaraan yang terdiri dari Paket A setara SD, Paket B Setara SMP, dan Paket C setara SMA.
- d. Pendidikan Keterampilan yang terdiri dari Keterampilan Komputer dan Keterampilan Menjahit

Berdirinya PKBM Sunan Kalijaga tidak serta merta memiliki lahan dan gedung sendiri, pada awalnya PKBM Sunan Kalijaga berdiri di atas lahan dan rumah milik salah satu warga setempat. Namun seiring waktu kini PKBM Sunan Kalijaga sudah memiliki gedung sendiri sebagai wadah untuk kegiatan belajar warga belajar. PKBM saat ini memiliki sarana dan prasarana yang terbilang memadai dibandingkan dengan PKBM lain yang ada di Kabupaten Banyumas. PKBM sebagai pendidikan non formal hampir sering dipandang sebelah mata, karena salah satunya PKBM tidak mampu menyediakan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai apalagi bagus. Akan tetapi PKBM Sunan Kalijaga menjadi salah satu ikon PKBM di Kabupaten Banyumas karena mampu berdaya saing dengan sekolah formal serta memiliki minat belajar yang cukup tinggi dan memiliki fasilitas yang hampir sama dengan sekolah formal lainnya.

Dukungan dan minat dari masyarakat sangat baik, terbukti sudah ratusan lebih siswa yang telah menyelesaikan pendidikan mereka melalui program Pendidikan Kesetaraan di PKBM Sunan Kalijaga. Pemerintah sangat mendukung program pendidikan kesetaraan sehingga saat ini,

pendidikan kesetaraan telah diakui sebagai satuan pendidikan non formal yang mempunyai hak dan kewajiban yang sama di mata hukum dengan pendidikan lainnya.

Dengan dukungan dari pemerintah melalui dana Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) yang mulai diberikan pada tahun 2018, secara perlahan PKBM Sunan Kalijaga mulai berkembang dengan menambahkan berbagai fasilitas pendidikan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar di PKBM Sunan Kalijaga. PKBM Sunan Kalijaga memiliki lab komputer sendiri dengan jumlah komputer lebih dari 70 Unit, dan memiliki mesin jahit lebih dari 10 unit dan perlengkapan lainnya untuk menunjang keterampilan menjahit. Saat ini, PKBM Sunan Kallijaga memiliki 432 Siswa yang terdiri dari Program Pendidikan Anak Usia Dini, Program Paket B, dan Program Paket C dan memiliki 16 Tenaga Pendidik dan Kependidikan. Dengan adanya PKBM sebagai suatu pendidikan non formal, maka diharapkan akan berkurang angka putus sekolah dan buta aksara khususnya di wilayah Desa Jingsang Kecamatan Ajibarang.

2. Visi dan Misi PKBM Sunan Kalijaga

a. Visi PKBM Sunan Kalijaga

Visi PKBM Sunan Kalijaga yaitu sebagai berikut : “Menjadi pusat kegiatan belajar masyarakat yang dapat membentuk masyarakat beriman dan bertaqwa, kreatif, inovatif, mandiri, berdaya saing, dan memiliki kecakapan hidup”.¹

b. Misi PKBM Sunan Kalijaga

Adapun misi dari PKBM Sunan Kalijaga desa Jingsang Kecamatan Ajibarang adalah sebagai berikut:²

¹ Website: <http://pkbmsunankalijaga.com/aboutprofil>

² Website: <http://pkbmsunankalijaga.com/aboutprofil>

- 1) Memberikan layanan pendidikan tanpa mengenal usia demi terbentuknya masyarakat yang cerdas, sholeh dan sholehah dari mulai usia dini hingga usia lanjut.
- 2) Memenuhi layanan kebutuhan pendidikan bagi semua tingkatan ekonomi masyarakat melalui pendidikan non formal.
- 3) Mendorong masyarakat agar gemar membaca sehingga tidak terjad gagap teknologi di era digital 4.0
- 4) Memberikan bekal pada masyarakat dalam bidang kecakapan hidup (life skill) dengan menyelenggarakan pendidikan keterampilan sesuai dengan potensi lokal sehingga masyarakat dapat meningkatkan taraf hidupnya.

3. Struktur Organisasi PKBM Sunan Kalijaga

Struktur organisasi di PKBM Sunan Kalijaga adalah sebagai berikut:³

Ketua PKBM	: Mohammad Kamali, S.Pd.I
Sekretaris	: Zaenal Arifin
Bendahara	: Pujiyanti, S.Pd
Bidang Kesetaraan Paket C	: Masdik, S.Pd.I
Bidang Kesetaraan Paket B	: Mahlufi, S.Pd.I
Bidang Kesetaraan Paket A	: Kuwat Mustofa, S.Pd.I
Bidang Kursus Menjahit	: Febriyanto
Bidang Kursus Komputer	: Sodikin
Bidang Kursus Pertanian	: Moh. Kamali, S.Pd.I

4. Data Tutor PKBM Sunan Kalijaga

Pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) memiliki pendidik dan tenaga kependidikan seperti sekolah formal pada umumnya. Akan tetapi pada pendidikan non formal, pendidik dan tenaga kependidikannya disebut sebagai Tutor. Di PKBM Sunan Kalijaga memiliki 16 Tutor

³ Dokumentasi PKBM Sunan Kalijaga

dengan 13 tutor sudah memiliki kualifikasi S1 dan 3 masih menjalani proses perkuliahan. Adapun daftar tutor di PKBM Sunan Kalijaga adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Daftar Tutor PKBM Sunan Kalijaga Jingsang

No	Nama	Tempat Tanggal Lahir	Pendi dikan	Jabatan	Mapel yang diampu
1.	M. Kamali, S.Pd.I	Banyumas, 12 Juni 1977	SI	Ketua PKBM	PAI
2.	Pujiyanti, S.Pd	Banyumas, 20 Sept 1983	S1	Bendahara	Tutor KB dan Bahasa Jawa
3	Zaenal Arifin	Banyumas, 13 Juni 1990	SMA	Sekretaris	Komputer
4.	Kuwat Mustofa, S.Pd.I	Banyumas, 19 Juli 1965	S1	Tutor	Sejarah
5.	Mahluhi, S.Pd.I	Cilacap, 06 Juni 1978	S1	Tutor	Geografi
6.	Masdik, S.Pd.I	Banyumas, 07 April 1967	S1	Tutor	PPKN
7.	Mujiarti, S.Pd.I	Banyumas, 04 Sept 1983	S1	Tutor	Ekonomi
8.	Nur Asiyah	Banyumas, 28 April 1988	SMA	Tutor	Tutor KB
9.	Rohyati, S.Pd.I	Banyumas, 05 Juni 1984	S1	Tutor	B. Indonesia
10.	Sodikin	Banyumas, 06 Mei 1981	SMA	Tutor	Komputer
11.	Yunita Dwi Rahayu, S.Pd	Banyumas, 02 Juni 1986	S1	Tutor	Sosiologi
12.	Devi Kusumaning T.S,S.Pd	Palembang, 22 Februari 1988	S1	Tutor	Bahasa Inggris
13.	Erna Pujiati, S.Pd	Banyumas, 25 Desember 1986	S1	Tutor	Tutor KB
14.	Trianingsih	Banyumas, 24 Sept 1979	S1	Tutor	Menjahit
15.	Zain Lutfi	Banyumas, 31 Okt 1975	S1	Tutor	PAI
16.	Febriyanto	Banyumas, 08 Feb 1991	SMA	Tutor	Tutor Menjahit

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa PKBM telah memenuhi standar lembaga pendidikan formal karena hampir semua tutor memiliki kualifikasi jenjang S1. Oleh karena itu PKBM Sunan Kalijaga sangat memperhatikan para tutornya karena kualitas output juga ditentukan oleh para pendidik atau tutor.

5. Keadaan Warga Belajar PKBM Sunan Kalijaga

PKBM Sunan Kalijaga memiliki peserta didik yang di dalam pendidikan non formal disebut sebagai warga belajar. Jumlah warga belajar PKBM Sunan Kalijaga dalam tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2. Jumlah Peserta Didik PKBM Sunan Kalijaga

No	Program	2019/2020			Lulus	2020/2021			Lulus	2021/2022			Lulus
		L	P	Jml		L	P	Jml		L	P	Jml	
1	Kelompok Bermain (KB Sunan Kalijaga)	15	18	33	30	12	14	26	21	9	15	24	11
2	Program Keaksaraan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Program Pendidikan Kesetaraan A, B dan C												
a.	Paket A	3	2	5	5	4	1	5	5	0	0	0	0
b.	Paket B	78	42	120	47	26	25	51	18	24	16	40	24
c.	Paket C	287	201	488	181	166	121	287	93	228	141	369	150
4	Program Pendidikan Keterampilan												
a	Komputer	45	30	75		80	40	120		70	50	120	
b	Menjahit	15	40	55		20	60	80		20	32	52	
c	Pertanian	0	0	0		60	40	100		0	0	0	

Untuk paket A atau setara dengan sekolah dasar (SD) hanya menerima warga belajar yang drop out pada kelas 6 saja. Sehingga jumlah peserta paket A lebih sedikit daripada jenjang yang paket B dan paket C. Sedangkan pada jenjang kesetaraan paket C, PKBM Sunan Kalijaga memiliki jumlah terbanyak dan meningkat setiap tahunnya. Hal tersebut dikarenakan pada jenjang paket C atau setara SMA/ SMK/ MA Desa Jingkang jauh dari sekolah formal pada umumnya. Sehingga PKBM menjadi tujuan utama masyarakat desa tersebut yang letaknya juga lebih dekat.

6. Jenis-jenis Program di PKBM Sunan Kalijaga

PKBM Sunan Kalijaga pada awal rintisan hanya membuka program kesetaraan paket C saja, akan tetapi setelah mengajukan ijin operasional PKBM mengajukan empat program layanan. Adapun jenis-jenis program PKBM Sunan Kalijaga pada saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Kelompok Bermain (KB Sunan Kalijaga)
- b. Program Keaksaraan
- c. Program Pendidikan Kesetaraan (Paket A, B, C)
- d. Program Pendidikan Keterampilan (Komputer, Menjahit, Pertanian)

7. Keadaan Sarana dan Prasarana PKBM Sunan Kalijaga

PKBM Sunan Kalijaga memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai untuk proses kegiatan belajar mengajar. PKBM sunan Kalijaga memiliki sarana dan prasarana yang lebih lengkap dibandingkan dengan PKBM lainnya di Kabupaten Banyumas. Di PKBM Sunan Kalijaga memiliki tempat yang nyaman dan asri untuk belajar yaitu terletak di pinggir sawah milik desa Jingsang yang dilengkapi dengan fasilitas full WiFi untuk semua warga belajar. Sehingga kegiatan pembelajaran di PKBM tidak mengalami kendala saat terjadinya pandemi covid-19 kemarin. Adapun sarana dan prasarana yang ada di PKBM Sunan Kalijaga sebagai berikut:

Tabel 4.3. Daftar Sarana dan Prasarana PKBM Sunan Kalijaga

No	Jenis Sarana	Jumlah	Spesifikasi
1	Jam Dinding	3	
2	Kompur Gas	1	2 Tungku
3	Lemari Alat	1	
4	Piring Makan	36	
5	Papan Tulis	4	
6	Tempat Cuci Tangan	4	
7	Mesin Jahit	10	
8	Mesin Obras	2	
9	Gayung, ember	1	
10	Kipas Angin	3	
11	Komputer server	3	
12	LCD Proyektor	1	Xeon, RAM 8Gb, Hdd 1 Tera
13	Komputer Client	70	
14	Ruang Kelas	7	Core i3, RAM 4Gb, HDD 500 Gb
15	Meja Siswa	145	
16	Kursi Siswa	160	
17	Meja Guru	7	
18	Kursi Guru	8	
19	Lemari Arsip	3	

Dari data tersebut di atas dapat dilihat bahwa sarana prasarana di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang telah memadai dan dapat dikatakan telah memenuhi persyaratan di dalam pendidikan nonformal.

B. Hasil Penelitian Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan Kerja di PKBM Sunan Kalijaga

Hasil dan pembahasan ini akan memaparkan data-data yang didapatkan di lapangan oleh penulis serta analisisnya berdasarkan teori yang digunakan. Namun, sebelum menjelaskan lebih detail terkait hasil penelitian di PKBM Sunan Kalijaga di Desa Jingsang Ajibarang, penulis akan menguraikan proses manajemen strategik pendidikan non formal program pelatihan keterampilan Kerja di PKBM yang disesuaikan dengan teori milik Thomas Wheelen dan D. Hunger. Adapun proses manajemen strategik meliputi empat elemen dasar yaitu: *Environmental Scanning* (Pemindaian lingkungan), *Strategy formulation* (Formulasi strategi), *strategy implementation* (Implementasi strategi) dan *evaluation and control* (Evaluasi dan pengawasan).⁴ Temuan-temuan yang diperoleh penulis dalam penelitian yang berfokus pada proses manajemen strategik program pendidikan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga adalah sebagai berikut:

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan atau dapat dikatakan sebagai pengamatan lingkungan merupakan proses pemeriksaan yang cermat terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mendeteksi ancaman dan peluang yang dapat mempengaruhi tujuan program pendidikan pelatihan kerja baik menjahit maupun komputer di PKBM. Adapun proses pemindaian lingkungan program pendidikan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang ada di luar dari lembaga PKBM Sunan Kalijaga Jingsang, serta yang bukan merupakan termasuk pengelolaan jangka pendek atau merupakan sebuah variabel pada kesempatan dan ancaman terhadap keberadaan

⁴ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability 13th Ed* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), 9.

program tersebut. Adapun pemindaian lingkungan eksternal menurut ketua PKBM Sunan Kalijaga Jingsang disampaikan bahwa:

“Lingkungan eksternal PKBM Sunan Kalijaga sangat mendukung sekali akan keberadaan PKBM dalam mengembangkan program keterampilan kerja, karena di Desa Jingsang masih banyak sekali usia produktif yang menganggur ketika lulus sekolah. Selain itu, dari pemerintah desa juga mendukung adanya program ini karena membantu masyarakat dalam mendapatkan pekerjaan yang secara otomatis perekonomian di Desa Jingsang juga meningkat. Faktor geografi juga sangat mendukung dalam program ini, lokasi desa yang dapat dikatakan jauh sekali dari perkotaan dan juga kesulitan dalam akomodasi membuat PKBM juga menjadi pilihan utama”.⁵

Dari pernyataan ketua PKBM tersebut juga didukung dengan observasi penulis, bahwa untuk sampai di PKBM Sunan Kalijaga harus melawati jalan yang naik turun serta jauh dari jalan raya. Kemudian, jarak dari sekolah jenjang menengah umum cukup jauh sekali, yaitu ada di Kecamatan Purwojati, Cilongok dan di Ajibarang. Akses masyarakat menuju ke sekolah jenjang SMA/ SMK/ MA tidak ada kendaraan umum, kecuali ojek. Untuk itu, keberadaan PKBM Sunan Kalijaga sangat strategis dan berada di tengah desa Jingsang, jadi warga belajar dari desa Jingsang dan sebagian Purwojati lebih memilih ke sini.⁶

Kondisi PKBM Sunan Kalijaga yang memiliki jumlah warga belajar yang banyak yang menjadi magnet terhadap penawaran-penawaran kerjasama dengan lembaga, perusahaan lain. Salah satunya PKBM Sunan Kalijaga pada awal program bekerja sama dengan perusahaan garmen pakaian jadi. Jadi, untuk tutor nya langsung dari perusahaan dan kemudian outputnya yang telah lulus dikirimkan ke perusahaan. Hal ini juga disampaikan oleh ketua PKBM, yaitu:

“Pada program pendidikan pelatihan di PKBM kami ada dua, yaitu pelatihan menjahit dan komputer. Untuk pelatihan menjahit dulu tutornya langsung dari perusahaan garmen, akan tetapi sekarang karena pandemi covid, kegiatan pelatihan dibatasi jadi kami sementara meliburkan pelatihan secara langsung yaitu

⁵ Wawancara dengan Ketua PKBM Sunan Kalijaga Bapak Kamali, S.Ag. tanggal 5 November 2021.

⁶ Observasi pada tanggal 1 November 2021 pukul 09.05 WIB.

dengan kegiatan online. Padahal untuk pelatihan menjahit harus dengan praktek langsung, jadi pelatihan online kurang maksimal hasilnya. Dulu sebelum pandemi kami mengirimkan peserta yang telah lulus pendidikan pelatihan menjahit ke perusahaan garmen. Namun, kami tidak memaksa warga belajar bila tidak mau akan tetapi kami tetap motivasi agar tetap berkarya meskipun untuk orang sekitar”.⁷

Selain kesempatan dan peluang tersebut juga terdapat ancaman yang ada saat ini yaitu seiring berkembangnya teknologi dan hampir semua orang masa kini memiliki smartphone yang dapat mengakses informasi kapanpun, maka sekarang muncul kelas-kelas online jarak jauh yang penawarannya sangat menarik di dunia maya. Sehingga warga belajar lebih berminat pada hal-hal yang sifatnya fleksibel dan memudahkannya. Hal ini juga disampaikan oleh ketua PKBM bahwa:

“Perkembangan teknologi yang sangat cepat, serta mudahnya layanan internet menjadi salah satu ancaman kami. Masyarakat lebih senang belajar lewat internet, jadi banyak masyarakat juga yang mengikuti kelas-kelas online yang pembelajarannya lebih mudan dan fleksibel waktunya. Akan tetapi, kami tetap mengatur cara agar warga belajar tetap mau belajar di sini”.⁸

Menurut Thomas Wheelen dan D. Hunger, lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi di mana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian: lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi terutama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan

⁷ Wawancara dengan Ketua PKBM Sunan Kalijaga Bapak Kamali, S.Ag. tanggal 5 November 2021.

⁷ Wawancara dengan Ketua PKBM Sunan Kalijaga Bapak Kamali, S.Ag. tanggal 5 November 2021.

asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut industri. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum- kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.

b. Lingkungan Internal

Lingkungan Internal PKBM Sunan Kalijaga merupakan tempat atau suasana sebagai kekuatan dan kelemahan di dalam lembaga PKBM Sunan Kalijaga. Pada mulanya PKBM Sunan Kalijaga berdiri, fokus programnya yaitu pada pendidikan kesetaraan paket C, karena di wilayah Jingsang sekolah jenjang tertinggi hanya SMP. Kemudian seiring berjalannya waktu jumlah warga belajar bertambah banyak, kemudian pada saat proses pengajuan ijin operasional PKBM harus menyertakan tiga program maka PKBM Sunan Kalijaga mengajukan pendidikan kesetaraan paket A, B, dan C, program PAUD, dan program pendidikan pelatihan kerja. Hal ini senada dengan yang disampaikan bapak Kamali, S.Ag bahwa:

“Pada awalnya PKBM Sunan Kalijaga masih berupa pokjar kesetaraan paket C, kemudian setelah berjalan dan meluluskan anak, baru saya mengajukan ijin operasional di tahun 2010. Dulu, syarat pengajuan ijin operasional PKBM harus ada Program PAUD dan minimal ada tiga program. Jadi, saya mengajukan Program kesetaraan paket A, B, dan C, program PAUD dan program pendidikan pelatihan kerja. Maka, PKBM Sunan Kalijaga memiliki PAUD sendiri karena dulu diwajibkan, kalo sekarang pengajuan ijin PKBM bebas mau memilih program apa”.⁹

Kekuatan internal PKBM Sunan Kalijaga ada di jumlah warga belajarnya dan juga potensi dari para tutornya. Hal ini dapat dilihat dari daftar tutor yang ada di PKBM Sunan Kalijaga, yang hampir semua tutornya strata satu (S1). Kemudian jumlah warga belajarnya terbanyak di kabupaten Banyumas. Hal tersebut

⁹ Wawancara dengan Ketua PKBM Sunan Kalijaga Bapak Kamali, S.Ag. tanggal 5 November 2021.

merupakan kekuatan utama dalam sebuah lembaga khususnya PKBM Sunan Kalijaga. Dengan banyaknya jumlah warga belajar maka anggaran BOP yang diperoleh juga banyak. Dengan anggaran yang memadai maka semua program dapat berjalan dengan maksimal. H

al ini disampaikan oleh bapak Kamali, bahwa “kekuatan internal PKBM yaitu jumlah warga belajar yang banyak, serta kompetensi tutor yang sesuai dengan bidangnya, serta sarana prasarana yang memadai dan lebih dari cukup.”¹⁰

Selain memiliki kekuatan PKBM Sunan Kalijaga juga memiliki kelemahan yang bila tidak segera dibenahi akan menjadi awal kehancuran. Hal ini disampaikan oleh bapak Kamali bahwa kesulitannya dalam mengelola warga belajar menjadi salah satu kelemahan program untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Adapun yang disampaikan bapak kamali sebagai berikut:

“Kesulitan saya dalam mengatur warga belajar merupakan salah satu kelemahan internal PKBM, hal ini karena warga belajar merupakan para peserta program kesertaan juga jadi dalam praktik pelatihan tidak semua bisa hadir serta warga belajar masih pada taraf usia remaja yang belum memiliki motivasi untuk berfikir masa depan jadi meskipun pelatihan kamiwajibkan, mereka masih banyak yang tidak berangkat”.¹¹

Pemindaian lingkungan internal dalam program pendidikan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang telah dilakukan untuk merumuskan strategi agar tujuan dapat tercapai. Hal ini juga sesuai dengan teori Thomas Wheelen dan D. Hunger dalam proses manajemen strategik. Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana

¹⁰ Wawancara dengan Ketua PKBM Sunan Kalijaga Bapak Kamali, S.Ag. tanggal 5 November 2021.

¹¹ Wawancara dengan Ketua PKBM Sunan Kalijaga Bapak Kamali, S.Ag. tanggal 5 November 2021.

pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, penghargaan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi.

Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan, dan bakat manajerial, seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba.

Jadi, proses pemindaian lingkungan baik internal maupun eksternal di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang sejalan dengan teori yang di ungkapkan oleh Thomas Wheelen dan D. Hunger dalam teori proses manajemen strategik. Pemindaian lingkungan internal dan eksternal tersebut melibatkan ketua lembaga dan juga para tutornya. Hal ini karena lembaga PKBM Sunan Kalijaga Jingsang merupakan lembaga perorangan, jadi keputusan tertinggi bukan pada yayasan atau kelompok organisasi.

2. Formulasi Strategi (*Strategy formulation*)

Proses manajemen strategik dalam memformulasikan strategi program di PKBM Sunan Kalijaga yaitu dimulai dari penentuan tujuan program. Hal tersebut dapat dilihat dari visi dan misi PKBM Sunan Kalijaga. Adapun visi, misi dan tujuan tersebut adalah:

Visi PKBM Sunan Kalijaga “Menjadi pusat kegiatan belajar masyarakat yang dapat membentuk masyarakat beriman dan

bertaqwa, kreatif, inovatif, mandiri, berdaya saing, dan memiliki kecakapan hidup”.¹² Misi PKBM Sunan Kalijaga, yaitu a) Memberikan layanan pendidikan tanpa mengenal usia demi terbentuknya masyarakat yang cerdas, sholeh dan sholehah dari mulai usia dini hingga usia lanjut. b) Memenuhi layanan kebutuhan pendidikan bagi semua tingkatan ekonomi masyarakat melalui pendidikan non formal. c) Mendorong masyarakat agar gemar membaca sehingga tidak terjadi gagap teknologi di era digital 4.0. d) Memberikan bekal pada masyarakat dalam bidang kecakapan hidup (*life skill*) dengan menyelenggarakan pendidikan keterampilan sesuai dengan potensi lokal sehingga masyarakat dapat meningkatkan taraf hidupnya.¹³

Dari visi misi PKBM tersebut dapat melihat misi program pendidikan dan pelatihan kerja di PKBM, yaitu: Memberikan layanan pendidikan tanpa mengenal usia demi terbentuknya masyarakat yang cerdas, sholeh dan sholehah dari mulai usia dini hingga usia lanjut. Memenuhi layanan kebutuhan pendidikan bagi semua tingkatan ekonomi masyarakat melalui pendidikan non formal. Memberikan bekal pada masyarakat dalam bidang kecakapan hidup (*life skill*) dengan menyelenggarakan pendidikan keterampilan sesuai dengan potensi lokal sehingga masyarakat dapat meningkatkan taraf hidupnya.

Dari misi program tersebut maka perlu merencanakan strategi untuk mewujudkan misi tersebut. Perencanaan strategi tersebut dilakukan oleh ketua PKBM Sunan Kalijaga secara murni yang kemudian dilengkapi oleh para tutornya. Hal tersebut disampaikan oleh bapak Kamali, bahwa:

“Dalam merumuskan strategi pelaksanaan program pendidikan pelatihan saya merencanakan strategi yang kemudian hasilnya saya rapatkan dengan para tutor untuk dilengkapi. Adapun strategi tersebut antara lain dengan melakukan sistem reward. Jadi, bagi warga belajar yang aktif datang dan mengikuti pelatihan kami berikan nilai bagus dalam program kesetaraannya. Hal ini juga karena, program pelatihan juga masuk ke dalam kurikulum kesetaraan yaitu pada kelompok khusus tentang pemberdayaan.”¹⁴

¹² Website: <http://pkbmsunankalijaga.com/aboutprofil>

¹³ Website: <http://pkbmsunankalijaga.com/aboutprofil>

¹⁴ Wawancara dengan Ketua PKBM Sunan Kalijaga Bapak Kamali, S.Ag. tanggal 5 November 2021.

Senada dengan pernyataan bapak Kamali juga disampaikan oleh bapak Zaenal Arifin selaku penanggungjawab program komputer, yaitu:

“Untuk program pendidikan pelatihan komputer juga masuk ke dalam salah satu mata pelajaran di program kesetaraan baik paket B dan juga paket C. Sehingga kami mengatur dan merencanakan pelatihan tersebut kami wajibkan untuk semua kelas B dan C dari kelas 7 sampai kelas 12. Serta menjadwalkan program pelatihan komputer di luar dari jam pelajaran program kesetaraan. Kemudian saya merencanakan pelaksanaan program, anggaran biaya dan juga prosedur pelaksanaannya”.¹⁵

Dari hasil penelitian tersebut di atas, dapat penulis analisis bahwa PKBM Sunan Kalijaga Jingsang telah merumuskan strategi dengan baik dalam program pendidikan pelatihan kerja dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan teori milik Thomas Wheelen dan D. Hunger, yaitu rumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

Pertama, misi. Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

Kedua, tujuan. Tujuan adalah hasil akhir aktifitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi. *Ketiga*, strategi. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi

¹⁵ Wawancara dengan penanggungjawab program pendidikan pelatihan komputer, bapak Zaenal Arifin pada tanggal 7 November 2021.

akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Keempat, kebijakan. Aliran dari strategi, kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan perusahaan merupakan pedoman luas untuk divisi guna mengikuti strategi perusahaan kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasikan dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.

Dari penjelasan dan deskripsi hasil penelitian tentang proses rumusan strategi pada pendidikan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga telah menerapkan tiga dari empat rumusan strategi dari teori yang diungkapkan oleh Thomas Wheelen dan D. Hunger, yaitu misi, tujuan, dan strategi. PKBM Sunan Kalijaga tidak menggunakan rumusan strategi kebijakan dalam program pendidikan pelatihan kerja.

3. Implementasi Strategi (*strategy implementation*)

Proses implementasi strategi pada program pendidikan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang dilakukan oleh penanggungjawab program pendidikan pelatihan kerja, yaitu pelatihan komputer dan pelatihan menjahit. Hal ini sesuai dengan tugas dan fungsi struktural di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang. Sebagaimana disampaikan oleh ketua PKBM Sunan Kalijaga Jingsang, bapak Kamali sebagai berikut:

“Dalam implementasi rumusan strategi yang telah disusun kemudian dijalankan oleh penanggungjawab program komputer dan menjahit sesuai dengan *job description* nya. Yang mana penanggungjawab program tersebut merupakan orang ahli yang telah dilih oleh PKBM. Untuk pelatihan komputer penanggungjawabnya bapak Zaeanal Arifin, kemudian untuk program menjahit penanggungjawabnya bapak Febriyanto”.¹⁶

¹⁶ Wawancara dengan Ketua PKBM Sunan Kalijaga Bapak Kamali, S.Ag. tanggal 5 November 2021.

Pelaksanaan implementasi strategi di PKBM Sunan Kalijaga yaitu dengan menjalankan program yang telah disusun, menentukan rencana anggaran biaya program dan serta prosedurnya. Program untuk pelatihan komputer disusun oleh penanggungjawab program yang disahkan oleh ketua saat rapat bersama dengan semua tutor PKBM Sunan Kalijaga Jingsang. Hal ini karena, penanggungjawab program lebih menguasai atau berkompeten dalam materi komputer. Akan tetapi dalam pelaksanaannya, tetap membutuhkan bantuan dari para tutor lain untuk mengkondisikan para warga belajarnya.

Kemudian, untuk program menjahit juga sama dengan program komputer. Ketua PKBM Sunan Kalijaga memberikan kewenangan kepada penanggungjawab program untuk menyusun program menjahit. Akan tetapi dalam pelaksanaan penyusunan anggaran dilakukan bersama-sama antara ketua dan tutor PKBM Sunan Kalijaga. Hal ini disampaikan oleh penanggungjawab program komputer bapak Zaenal Arifin, yaitu:

“Pada saat implementasi strategi program pendidikan pelatihan, penyusunan programnya dipasrahkan ke saya. Akan tetapi ketika penyusunan anggaran biaya program dirumuskan bersama-sama dengan ketua PKBM dan para tutor, yang disesuaikan dengan anggaran yang dimiliki PKBM. Kemudian untuk prosedur pelaksanaannya juga diserahkan sepenuhnya kepada penanggungjawab program dengan dibantu oleh beberapa tutor yang mampu”.¹⁷

Pernyataan di atas juga disampaikan oleh ketua PKBM bapak Kamali, yaitu sebagai berikut:

“untuk pelaksanaan strategi program pendidikan pelatihan kerja baik komputer maupun menjahit saya serahkan kepada penanggungjawab program. Akan tetapi, dalam prosesnya dibantu oleh tutor lainnya. Selain itu, dalam menyusun rencana anggaran biaya disusun bersama dengan ketua PKBM dan para tutor lainnya. Hal tersebut karena semua anggaran biaya program saling berbagi dengan program

¹⁷ Wawancara dengan penanggungjawab program pendidikan pelatihan komputer, bapak Zaenal Arifin pada tanggal 7 November 2021.

lainnya dan dari satu sumber yaitu bantuan operasional sekolah (BOS)".¹⁸

Menurut Thomas Wheelen dan D. Hunger bahwa implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastis pada perusahaan. Manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

Implementasi strategi terbagi menjadi tiga proses yaitu: a) Program, program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru. b) Anggaran, anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan atau mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan. c) Prosedur, prosedur, kadang-kadang disebut *Standart Operating Procedurs* (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktifitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

¹⁸ Wawancara dengan Ketua PKBM Sunan Kalijaga Bapak Kamali, S.Ag. tanggal 5 November 2021.

Dari teori Thomas Wheelen dan D. Hunger di atas, maka implementasi strategi program pendidikan pelatihan kerja komputer dan juga menjahit telah dilaksanakan sesuai dengan teori Wheelen tersebut. Dalam implementasi strategi program pendidikan pelatihan kerja komputer dan juga menjahit di PKBM Sunan Kalijaga yaitu penyusunan program, penyusunan anggaran biaya program dan juga standar operasional prosedur pelaksanaan program. Oleh karena itu, implementasi strategi program pendidikan pelatihan kerja komputer dan juga menjahit di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang Ajibarang sesuai dengan teori Thomas Wheelen dan D. Hunger.

4. Evaluasi dan Pengawasan (*Evaluation And Control*)

Kegiatan evaluasi dan pengawasan program pendidikan pelatihan kerja baik komputer dan menjahit dilaksanakan secara langsung dan tidak langsung. Selain itu proses evaluasi dilakukan baik untuk penanggungjawab program serta terhadap warga belajarnya. Evaluasi secara langsung dilakukan kepada warga belajar yaitu setiap ujian akhir semester baik genap maupun ganjil. Hasil evaluasi warga belajar juga akan menentukan keberhasilan program pendidikan pelatihan secara keseluruhan. Kemudian evaluasi secara langsung juga dilakukan oleh ketua lembaga terhadap pelaksanaan strategi pada akhir tahun ajaran baru. Hal ini disampaikan langsung oleh ketua PKBM yaitu sebagai berikut:

“Saya melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap implementasi strategi secara langsung saat pelaksanaan program dan juga pada saat rapat besar di akhir tahun ajaran baru. Hal ini sebagai dasar dalam menetapkan rumusan strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang”.¹⁹

Bapak Zaenal juga menyampaikan senada dengan yang disampaikan oleh ketua PKBM, yaitu sebagai berikut:

“Bahwa ketua melakukan evaluasi dan pengawasan secara langsung pada mulai awal merumuskan strategi sampai pada implementasi strategi. Kemudian pada akhir tahun juga dilakukan evaluasi semua

⁸³ Wawancara dengan Ketua PKBM Sunan Kalijaga Bapak Kamali, S.Ag. tanggal 5 November 2021.

program guna menetapkan strategi selanjutnya setelah dilakukan evaluasi. Secara umum, evaluasi dan pengawasan tetap diberikan kepada kami penanggungjawab program masing-masing dengan dilengkapi dengan evaluasi oleh para tutor program lainnya. Jadi keberhasilan program di PKBM Sunan Kalijaga Jingsang tidak hanya ditentukan oleh satu dua orang, akan tetapi kami berupaya kerja tim dan saling membantu mendukung pada program lain yang ada di PKBM Sunan Kalijaga”.²⁰

Kegiatan evaluasi dan pengawasan di PKBM Sunan Kalijaga dilakukan oleh penanggungjawab masing-masing program dan secara langsung juga dilakukan oleh ketua PKBM Sunan Kalijaga sendiri. Hal tersebut karena kepemilikan PKBM merupakan lembaga perorangan, jadi keputusan tertinggi pada pemilik PKBM Sunan Kalijaga.

Evaluasi dan Pengendalian adalah proses yang melaluinya aktifitas-aktifitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian, merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dan pengendalian berjalan dengan efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bisa dari bawahannya yang ada dalam hierarki perusahaan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian Manajemen Strategik Program Pendidikan Pelatihan Kerja di PKBM Sunan Kalijaga

1. Analisis Pemindaian Lingkungan Program Pendidikan Keterampilan Kerja

Tahapan manajemen strategik didahului dengan aktifitas analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal, analisis internal dilakukan

²⁰ Wawancara dengan penanggungjawab program pendidikan pelatihan komputer, bapak Zaenal Arifin pada tanggal 7 November 2021.

dengan melaksanakan evaluasi diri sekolah (EDM) dengan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*theats*) yang dimiliki sekolah dengan tujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sekolah serta memprediksi peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah ke depan.

Berdasarkan analisis tersebut PKBM menyusun perencanaan yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik yang kemudian dijabarkan dalam bentuk operasional menjadi program kerja yang berorientasi masa depan. Tahapan selanjutnya adalah implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Berdasarkan analisis lingkungan di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang Kabupaten Banyumas potensi internal maupun eksternal tersebut dapat berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman tersebut diperoleh dari hasil penelitian baik melalui observasi, wawancara, maupun data dokumentasi.

Hasil wawancara dengan ketua PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang memberi informasi bahwa ketua melibatkan pihak terkait dalam perencanaan strategi dengan formulasi penyusunan meliputi rencana program, anggaran biaya dan prosedurnya.

Proses memindai lingkungan memerlukan proses yang panjang. Proses itu dipengaruhi oleh faktor baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal seperti keyakinan, motivasi, penghayatan, dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal misalnya seperti latar belakang keluarga, pendidikan yang pernah ditempuh, jaringan atau teman pergaulan dan sebagainya.

Berdasarkan data hasil penelitian dan kategorisasi tema yang muncul dari data tersebut, penelitian menetapkan beberapa faktor yang mempengaruhi pimpinan PKBM baik yang bersifat internal maupun eksternal. Data hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang di kabupaten Banyumas berlatar belakang pendidikan

dengan lembaga pendidikan yang memiliki korelasi erat dengan program pendidikan kesetaraan.

Pemaparan di atas menunjukkan bahwa betapapun hebatnya suatu perencanaan strategi, apabila tidak diimplementasikan tentu saja strategi itu tidak akan bermakna bagi pengembangan sekolah. Oleh karena itu, dalam kegiatan perencanaan strategik analisis SWOT dalam penyelenggaraan program dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan dan sebagainya yang lebih efektif. Analisis SWOT memungkinkan sekolah mengeksplorasi peluang-peluang masa depan ketika melawan tantangan dan persoalan, dan melakukan penemuan strategik pada kompetensi dan kekuatan khusus, keseluruhan proses manajemen strategi secara konseptual menjadi analisis SWOT, sebab sebuah SWOT mungkin memberi kesan sebuah perubahan lainnya di dalam misi, tujuan, kebijakan dan strategi sekolah.

Subtansi premis perencanaan yang terkandung dalam empat komponen di atas, berisi akumulasi hasil analisis situasi atau bagian dari perencanaan yang menurut Steiner disitir Ahmad Arif Junaedi, perlu mempertimbangkan beberapa hal penting, antara lain:

- a. Harapan-harapan masyarakat di luar sistem
- b. Harapan manajer dan tenaga kependidikan organisasi
- c. Data base yang berisi informasi kondisi masa lalu, kondisi saat ini, dan kondisi yang akan datang
- d. Melakukan analisis dengan menggunakan teknik Wots up analisis.

Tahap selanjutnya adalah formulasi strategik dan program strategik. formulasi strategik meliputi kegiatan pengembangan misi utama, tujuan, dan kebijakan. Sedangkan program strategik menyangkut pengadaan, penggunaan, dan peraturan sumber-sumber untuk kepentingan suatu kegiatan. Adapun bidang kajiannya meliputi semua aktivitas organisasi pendidikan seperti profit, organisasi, produksi, relasi, atau hubungan masyarakat, administrasi pendidikan dan tenaga kependidikan,

penelitian dan pengabdian masyarakat, keuangan, peningkatan mutu tutor dan tenaga kependidikan. Program manajemen strategik tersebut selanjutnya dapat dijabarkan ke dalam program jangka menengah dan program jangka pendek, dan jangka panjang, kemudian dilanjutkan dengan implementasi dan evaluasi program.

Analisis lingkungan adalah faktor utama dan pertama yang dibutuhkan lembaga pendidikan untuk melaksanakan manajemen strategik, khususnya peningkatan mutu tutor. Analisis lingkungan digunakan untuk mengetahui keadaan dan kemampuan lembaga pendidikan sehingga dapat membuat dan menetapkan kebijakan-kebijakan dengan sebaik-sebaiknya. Perguruan tinggi menggunakan analisis lingkungan untuk membantu menetapkan visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan khususnya peningkatan mutu tutor dengan menggunakan manajemen strategik.

Analisis pemindaian lingkungan yang dilakukan PKBM Sunan Kalijaga pada program pendidikan keterampilan kerja di bawah naungan kementerian pendidikan nasional bidang pendidikan masyarakat (Dikmas). Menurut Wheelen, pemindaian lingkungan merupakan salah satu dari aspek dalam manajemen strategik yaitu pemindaian lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengawasan.

Dari hasil pemindaian lingkungan yang dilakukan PKBM Sunan Kalijaga pada program pendidikan keterampilan kerja baik menjahit maupun komputer. Bahwa pemeriksaan lingkungan perlu dilakukan secara terus menerus karena perubahan terus berlangsung dengan cepat dan dalam intensitas yang tinggi. Selain itu proses pemindaian hendaknya juga mendatangkan pihak ketiga atau dari luar PKBM. Hal tersebut digunakan sebagai bahan evaluasi dan penentuan formulasi strategi yang sesuai dengan situasi kondisi saat ini. Sehingga lembaga pendidikan akan membuat kebijakan yang berbeda-beda setiap ajaran baru sebagai upaya untuk meningkatkan mutu lulusan sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi.

2. Analisis Formulasi Strategik Program Pendidikan Keterampilan Kerja

Dalam memutuskan formulasi strategik program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang kabupaten Banyumas melibatkan seluruh stakeholder dalam menyusun perencanaan strategik dengan menyusun program-program jangka panjang, menengah, dan pendek berdasarkan hasil dari evaluasi yang sebelumnya telah dilaksanakan. Dalam formulasi strategik program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga dilakukan dalam rapat bersama yang diikuti seluruh pemangku kepentingan mulai dari Ketua PKBM, Penanggungjawab program, tutor, dan TU dengan tujuan untuk mengakomodir masukan dan usulan dalam menyusun formulasi strategik perencanaan tersebut kemudian ditetapkan rencana induk pengembangan PKBM dalam bentuk rencana strategi.

Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa yang akan datang. Visi PKBM adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil PKBM yang diinginkan di masa datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa datang. Ibarat seorang pemuda, mungkin mencita-citakan bagaimana keluarga yang diinginkan ketika sudah menginjak usia tua. Mungkin terbayangkan memiliki seorang istri yang sabar dan setia, anak-anak yang cerdas, sholeh dan berbakti pada orangtua, pekerjaan yang bagus, penghasilan yang cukup, rumah yang nyaman dengan tetangga yang rukun dan seterusnya. Analog dengan itu, mungkin kita mengimajinasikan PKBM yang bermutu bagus, diminati oleh masyarakat, memiliki jumlah guru yang cukup dengan kualitas yang baik, fasilitas PKBM yang baik, dan sebagainya.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa formulasi stragik dilakukan dengan baik di PKBM Sunan Kalijaga. Ketua PKBM Sunan Kalijaga menunjuk seorang penanggungjawab pada setiap program yang ada di PKBM. Tutor yang dipilih memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugasnya serta sesuai dengan potensi utamanya. Indikatornya adalah perlu adanya pengembangan kualitas tutor dalam pengelolaan program pendidikan keterampilan kerja di PKBM. Demikian juga program pengembangan kualitas tutor yang telah direncanakan di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang, belum bisa terwujud secara optimal. Pada prinsipnya, para tutor merupakan sumber daya manusia sebagai salah satu fungsi pendidik yang dirancang dalam rangka perbaikan mutu lulusan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Berbagai persoalan yang dihadapi cukup menghambat dalam program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang. Hambatan tersebut berasal dari dalam (*faktor internal*) maupun dari (*faktor eksternal*). Karena itu, pimpinan PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang perlu memberikan *Follow up* terhadap kinerja yang dilakukan dalam peningkatan mutu lulusan, yaitu dengan memberikan kesempatan kepada peningkatan mutu lulusan, yaitu dengan memberikan kesempatan kepada tutor dan TU untuk dapat (1) melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi S1, S2 dan S3, (2) memberikan berbagai pelatihan, seminar, lokakarya, workshop dan bentuk pelatihan lainnya yang dapat menambah wawasan, (3) memberikan insentif yang layak bagi guru dan karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk dapat berprestasi. Sehingga dapat meningkatkan etos kerja (kinerja) yang baik, sehingga PKBM Sunan Kalijaga dapat mencetak lulusan yang bermutu serta diminati di perusahaan-perusahaan. Dengan upaya pendidikan akan dapat meningkatkan keahlian secara teoritis dan konseptual, sedangkan kegiatan pelatihan dapat meningkatkan keterampilan tutor agar dapat mengembangkan PKBM sesuai dengan rumusan visi dan misi PKBM maupun programnya.

3. Analisis Implementasi Strategik Program Pendidikan keterampilan kerja

Tahap awal yang dilakukan dalam manajemen strategis untuk meningkatkan mutu program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang adalah menganalisis faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berupa analisis peluang dan tantangan. Ketua PKBM dan kepala program pendidikan keterampilan kerja yang diselenggarakan PKBM Sunan Kalijaga telah melakukan serangkaian implementasi strategis secara sistematis dan terpadu, antara lain: 1) penerapan kurikulum, 2) peningkatan mutu tutor, 3) peningkatan mutu warga belajar, 4) peningkatan kompetensi kelulusan, 5) peningkatan manajemen sarana prasarana sekolah, 6) pemenuhan standard pembiayaan, dan 7) pemenuhan standar penilaian.

Berdasarkan keseluruhan data yang telah disajikan di atas disimpulkan bahwa: pelaksanaan rencana strategik dalam upaya peningkatan mutu pendidikan oleh kepala program dan ketua PKBM Sunan Kalijaga telah berjalan dengan baik, efektif dan efisien, dan diyakini mengalami peningkatan yang signifikan. Dalam program pendidikan keterampilan kerja, PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang kabupaten Banyumas melakukan implementasi terhadap program-program yang telah dirumuskan dalam formulasi strategik, yang diawali dengan proses rekrutmen, kemudian melakukan pembinaan, dan pemberdayaan warga belajar. Implementasi strategik pada dasarnya merupakan tahapan yang paling penting. Implementasi strategik dilaksanakan dengan tahapan pengorganisasian dan pembagian tugas (*job discription*) sesuai dengan struktur organisasi PKBM. Dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas pelaksanaan manajemen strategik diharapkan dapat terlaksana sesuai dengan perencanaan yang ada yaitu untuk meningkatkan mutu tutor dan daya saing sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Pelaksanaan program dari hasil analisis lingkungan bertujuan untuk meningkatkan mutu lulusan. Program yang dibuat dilaksanakan sesuai

dengan ketentuan atau acuan pelaksanaan meliputi jenis, waktu, tempat, pemateri, peserta dan tujuan program. Program dilaksanakan dapat berjalan dengan baik apabila guru dan siswa memiliki motivasi dan moral yang tinggi. Pelaksanaan program harus sesuai dengan formulasi atau perencanaan yang telah dibuat (disepakati) meliputi waktu, tempat, peserta, pemateri, tujuan dan jenis program. Adanya motivasi dan moral tutor dan warga belajar yang tinggi untuk mengukuhkan pelaksanaan program.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penanggungjawab program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang telah menjalankan berbagai kemampuan untuk meningkatkan mutu lulusan sesuai standarisasi kompetensi kelulusan. Ketua PKBM telah berusaha menjalankan segala kemampuannya dengan keras untuk menjadi tutor, manajer, administrator, pimpinan, investor bagi semua warga PKBM yang dipimpinya. Meningkatkan mutu lulusan sehingga memiliki kecerdasan, merupakan suatu harapan sekolah, orangtua, masyarakat luas, dan pemerintah. Mewujudkannya diperlukan komitmen kontinuitas proses pembelajaran, melibatkan tutor secara maksimal dapat meningkatkan kompetensi dan kegiatan seminar, pelatihan sehingga hasil dari kegiatan itu telah diterapkan dalam program pendidikan pelatihan tersebut. Dalam pelaksanaannya, tentu saja berbagai upaya tersebut memerlukan sebuah motivasi dan komitmen dari semua warga sekolah untuk mewujudkannya. Tanpa adanya motivasi dan kemauan dari semua warga PKBM, maka berbagai upaya tersebut tidak akan dapat tercapai secara optimal.

Pendidikan yang berkualitas sangat diutamakan karena proses pembelajaran yang berhasil ialah proses yang menghasilkan lulusan yang kompetitif terhadap keadaan, program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang

Kondisi yang sangat mendukung terciptanya pelayanan pendidikan bagi masyarakat, diharapkan keberadaan program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang menjadi pilihan utama bagi

masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang lebih baik bagi anak-anaknya dari segi akademis maupun non akademis. Pembinaan pada program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaaga sangat diutamakan karena adanya asumsi bahwasannya antara antara akademis dan juga kemampuan (*skill*), maka harus diutamakan kemampuannya agar tercipta manusia yang berpendidikan yang mempunyai skill yang yang bagus.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh PKBM, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab PKBM school based improvement bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai. Proses program pendidikan keterampilan kerja diPKBM Sunan Kalijaga bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga ini menjadi jaminan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ada di program pendidikan keterampilan kerja diPKBM Sunan Kalijaga Ajibarang. Di samping itu mengingat program pendidikan keterampilan kerja sebagai unit pelaksana pendidikan non formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi warga belajar yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya. PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang sangat dinamis dan kreatif dalam melaksnaakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya.

Agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang memakai standar yang diatur

dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut. Seluruh penanggungjawab program pendidikan di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang berperan penting dalam implementasi dan mengevaluasi program PKBM mulai dari menetapkan konsep, tujuan sehingga alokasi waktu yang cukup untuk dapat meningkatkan kualitas PKBM dibidang manajemen pendidikan. Penyelenggaraan program pendidikan keterampilan kerja di PKBM telah berjalan dengan baik dan telah memanfaatkan sumberdaya yang ada. Hal ini ditandai dengan output yang dihasilkan cukup mengembirakan dalam ujian nasional tingkat kelulusan 100%, di samping itu banyak prestasi-prestasi yang diperoleh warga belajar dalam berbagai perlombaan. Analisis konsep yang penulis lakukan bahwasannya peningkatan-peningkatan selalu dilakukan untuk menghasilkan lulusan yang baik. Peningkatan dilakukan dibidang akademik maupun bidang non akademik.

Dalam peningkatan mutu pendidikan kepala program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang merencanakan dan menganalisis kondisi sebelumnya, dalam rencana tersebut koordinator membagi masing-masing penanggungjawab dari setiap program yang hendak dijalankan, agar memudahkan dalam meningkatkan mutu pendidikan pembagian tugas akan memperjelas tugas yang akan dijalankan. Kepala program pendidikan keterampilan kerja PKBM Sunan Kalijaga diharapkan secara terus menerus dalam meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan ini diusahakan untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang ada, dalam meningkatkan mutu pendidikan memang seharusnya dilakukan dengan tujuan mampu mengikuti perkembangan pendidikan saat ini, yang diharapkan dapat memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah dan instansi terkait.

Untuk memudahkan kerja bagi semua unsur pendidikan, maka diperlukan pembagian tugas yang jelas untuk menghindari adanya overlapping diantara masing-masing unsur tersebut. Sehingga dalam control dan evaluasi serta penanggulangan masalah dapat dilaksanakan

seduai dengan tugasnya. Adanya pembagian tugas juga menghindari monopoli pemimpin yang kurang memberi ruang untuk berkreaitifitas bagi bawahannya.

Kendala-kendala atau permasalahan yang muncul dalam penyelenggaraan program pendidikan keterampilan kerja PKBM secara sigap khususnya kepala program langsung mengambil tindakan dan memberikan solusi dengan cara melibatkan semua unsur yang ada di PKBM Sunan Kalijaga lalu masalah tersebut dipecahkan secara bersama. Oleh Karena itu di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang dalam proses peningkatan mutu pendidikan selalu mudah karena semua pihak berpartisipasi dalam proses peningkatan mutu program pendidikan keterampilan kerja.

4. Analisis Evaluasi dan Pengawasan Strategi Program Pendidikan keterampilan kerja

Kegiatan evaluasi yang dilakukan PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang dalam peningkatan mutu program pendidikan keterampilan kerja, ada dua yaitu supervisi perorangan dan supervisi kelompok. Supervisi perorangan dilakukan oleh ketua PKBM dan penanggungjawab program dan pengawas pendidikan non formal (PNF) kantor kementerian pendidikan kabupaten Banyumas dengan cara kunjungan kelas dan percakapan pribadi. Sedangkan supervisi kelompok, yaitu rapat koordinasi bulanan dengan cara melakukan atau mengadakan rapat satu bulan sekali untuk membahas program yang akan atau sudah dilaksanakan dan kelompok kerja guru (KKG) internal sama dengan rapat koordinator guru satu mata pelajaran. Kegiatan evaluasi dan pengawasan untuk peningkatan mutu program pendidikan keterampilan kerja disebut supervisi pendidikan.

Ada dua evaluasi yang dilakukan pada program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang ini. Yaitu: pertama, evaluasi dan pengendalian langsung dilakukan oleh ketua dan penanggungjawab program mengamati secara langsung proses kegiatan

belajar mengajar dan memastikan kegiatan belajar mengajar tepat waktu, seperti yang direncanakan dan sesuai dengan harapan. *Kedua*, evaluasi yang dilakukan dengan pengawasan tidak langsung. Ketua PKBM dan tutor PKBM melakukan pengawasan dan penilaian kinerja para Tutor/guru. Ketua PKBM dan pengasuh PKBM melakukan konseling jika menemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan harapan terkait dengan kinerja para Tutor. Hal ini dilakukan mengingatkan tidak semua orang siap diingatkan atau ditegur didepan umum.

Pengawas yang dilakukan pengasuh PKBM dan ketua program, serta tutor setiap mata pelajaran program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang setelah pelaksanaan program untuk mengetahui peningkatan mutu Tutornya. Hasil setelah pelaksanaan ada tiga, yaitu mutu lulusan meningkat setelah pelaksanaan program atau kegiatan, mutu lulusan meningkat setelah pelaksanaan program dan kegiatan, dan mutu lulusan menurun setelah pelaksanaan program kegiatan. Pengawasan dilakukan dengan melihat kemampuan program atau kegiatan tutor/ guru dan warga belajar menguasai materi dari program atau kegiatan sehingga dalam proses pembelajaran tutor menerapkan apa yang telah diperoleh dari pelaksanaan program.

PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang juga melakukan rapat koordinasi, yang dilakukan setiap mingguan dan bulanan rapat bulanan dilakukan pada minggu pertama atau minggu keempat, sesuai dengan kebutuhan dengan pesertanya adalah tutor, staff, dan kepala program pendidikan kesatuan PKBM Sunan Kalijaga dengan agenda rapat tertentu, terutama membahas tentang kemajuan dan pengembangan program pendidikan pelatihan kerja serta masalah pendanaan khususnya peningkatan mutu tutornya. Evaluasi yang dilakukan oleh PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang setelah tutor mengikuti program atau kegiatan dengan cara mempresentasikan materi dan memperanyak (*memfotocopy*) materi yang diperoleh dan pelaksanaan program untuk diberikan kepada peserta rapat sehingga wawasan atau pengetahuan tidak hanya diperoleh tutor yang mengikuti program tetapi

semua tutor yang masih ada di PKBM Sunan Kalijaga. Sedangkan rapat mingguan dilaksanakan pada hari Kamis dengan peserta rapat penanggungjawab program, dan staff TU PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang.

Pengawas dan evaluasi strategik yang dilakukan secara rutin dan berkala oleh pengasuh dan kepala program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga dengan memantau dan mengontrol proses manajemen strategik untuk memastikan apakah proses manajemen strategik telah sesuai perencanaan sekaligus memberikan arahan, saran apabila dalam pelaksanaan terdapat hambatan-hambatan yang, unguin berpengaruh terhadap pencapaian tujuan sebagaimana dalam perencanaan manajemen strategik serta mengumpulkan dan menganalisis temuan-temuan untuk menyusun rekomendasi terkait perbaikan pelaksanaan manajemen strategik ke depan. Sedangkan evaluasi terhadap manajemen strategik pada program pendidikan keterampilan kerja di PKBM Sunan Kalijaga dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian manajemen strategik sebagaimana tujuan manajemen strategik yang telah direncanakan dan ditetapkan bersama.

Melalui program pendidikan keterampilan kerja, sebagaimana yang diselenggarakan oleh PKBM Sunan Kalijaga, para lulusan PKBM Sunan Kalijaga mendapat sertifikat keterampilan yang secara legal formal setara dengan lulusan LPK. Dengan demikian, lulusan Program pendidikan dan pelatihan dapat menggunakan sertifikat tersebut untuk keperluan melamar pekerjaan dan juga kedinasan sebagai kompetensi keahlian. Hal ini merupakan suatu keuntungan dan kemajuan bagi keberadaan PKBM. Secara programatis, para lulusan PKBM dapat memperoleh hak yang sama dengan yang lulusan sekolah formal dan secara politik pendidikan, PKBM Sunan Kalijaga mengokohkan dirinya sebagai lembaga pendidikan khas yang keberasaannya diakui oleh Negara. Sebagai konsekuensi dari pengakuan Negara, maka PKBM berhak mendapatkan bantuan operasional pendidikan yang bersumber dari APBN.

Dengan terlaksananya program pendidikan pelatihan kerja di PKBM, PKBM akan dapat meningkatkan perannya dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa serta dapat meningkatkan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas sesuai dengan era masa kini. Di samping itu, diharapkan para warga belajar akan lebih siap dan mampu bersaing dalam menyongsong masa depan. Berkaitan dengan program pendidikan pelatihan kerja, maka dengan terlaksananya program ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang profesional guna mendukung perekonomian negara dan juga menurunkan angka kemiskinan negara kita.

PKBM Sunan Kalijaga memiliki kontribusi besar dalam keikutsertaannya mencerdaskan anak bangsa. Dari Rahim PKBM Sunan Kalijaga banyak meluluskan peserta didik yang siap bekerja seperti pada sekolah menengah kejuruan (SMK). Hal ini akan meningkatkan kualitas PKBM Sunan Kalijaga di kancah pendidikan nonformal, bahkan dapat bersaing dengan sekolah formal khususnya sekolah vokasi SMK. Selain itu, dengan keberhasilan manajemen strategik program pendidikan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga akan mewujudkan lembaga pendidikan Nonformal yang bermutu dan berdaya saing di kancah pendidikan Indonesia. Menunjukkan kepada masyarakat bahwa pendidikan nonformal khususnya PKBM sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas serta tidak dipandang sebelah mata lagi.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Pada bab ini akan dideskripsikan simpulan dari penelitian ini untuk dapat menjawab rumusan masalah di bab sebelumnya. Selain itu, pada bab ini juga akan dijelaskan implikasi atau akibat dari hasil penelitian ini serta saran yang membangun kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada deskripsi di bawah ini.

A. Simpulan

Berdasarkan deskripsi pembahasan hasil penelitian yang telah disajikan maka dapat diberikan simpulan sebagai berikut:

Manajemen strategik program pendidikan dan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga sesuai dengan teorinya Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, yang mana tahapan manajemen strategiknya adalah sebagai berikut: *Pertama*, Pemindaian lingkungan yang dilakukan di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang yaitu dengan melakukan pemeriksaan terhadap kekuatan dan kelemahan di lingkungan eksternal dan lingkungan Internalnya.

Kedua, Formulasi strategik yang digunakan PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang, dilakukan dengan menyusun visi, misi, dan tujuan yang dibuat oleh penanggungjawab program pendidikan pelatihan kerja masing-masing. Dalam merumuskan formulasi strategik program pendidikan di PKBM Sunan Kalijaga melibatkan para tutor dalam merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi warga belajar dan lingkungan di PKBM.

Ketiga, Implementasi strategik yang dilakukan PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang dalam program pendidikan pelatihan kerja, yaitu dengan merencanakan program kegiatan di masing-masing program pelatihan menjahit dan juga pelatihan komputer. Kemudian, penanggungjawab program juga melakukan perencanaan anggaran biaya untuk program pelatihan menjahit dan komputer di awal tahun ajaran baru. selanjutnya, penanggungjawab program menyusun standar operasional prosedur program

pelatihan kerja khusus untuk menjahit dan komputer di PKBM Sunan Kalijaga.

Keempat, Evaluasi dan pengawasan startegik yang dilakukan PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang dalam program pendidikan pelatihan ada dua macam yaitu, supervisi perorangan yang dilakukan oleh Ketua PKBM, dan Penanggungjawab program pendidikan pelatihan kerja di PKBM. Sedangkan, seperti kelompok dengan mengadakan rapat koordinasi dengan semua tutor.

B. Implikasi

Implikasi merupakan akibat dan konsekuensi dari adanya hasil penelitian ini. Dari hasil penelitian ini, penulis deskripsikan implikasinya berikut ini:

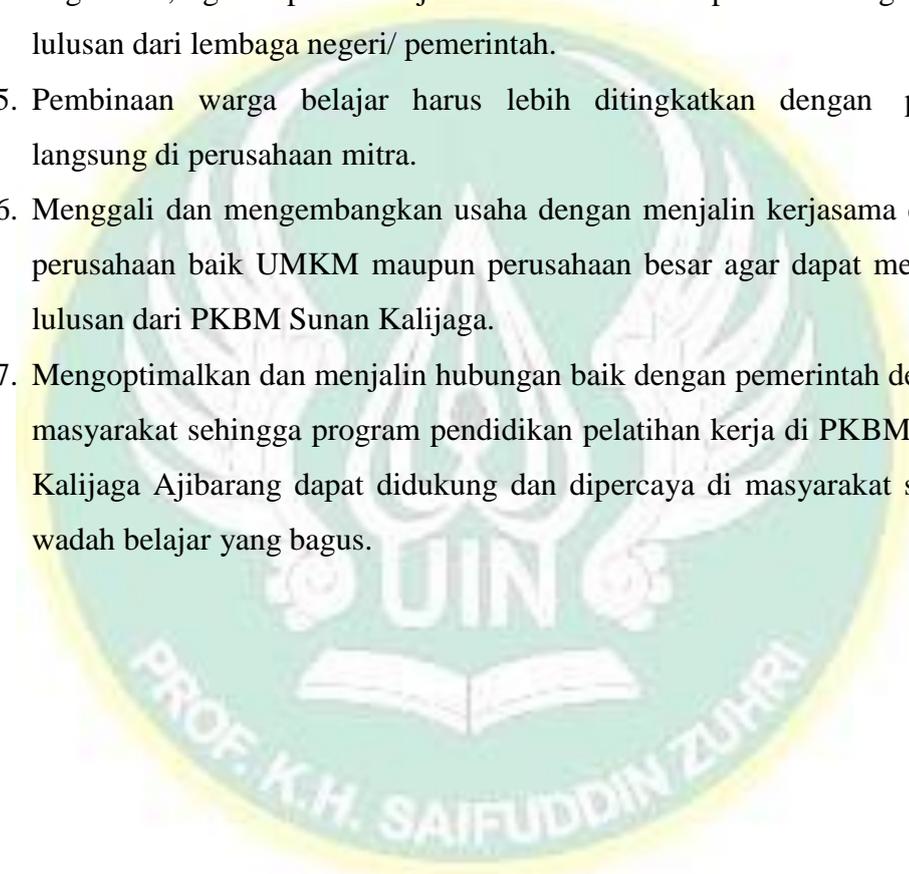
1. Pengelolaan pendidikan non formal disetiap PKBM masih sangat sederhana dan kurang diprioritaskan di pengelola PKBM.
2. Program pendidikan pelatihan di PKBM berbeda dengan pengelolaan LPK jadi kurang diminati di masyarakat.
3. Setiap PKBM di Kabupaten Banyumas masih sangat minim informasi dalam menggandeng mitra untuk menyalurkan para outputnya.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian tentang manajemen strategik program pendidikan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang, maka penulis memberikan saran kepada pihak terkait sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap program pendidikan pelatihan kerja, sebelum membuat kebijakan hendaknya pemerintah terlebih dahulu melakukan sosialisasi terhadap masyarakat. Sosialisasi ini diperlukan karena sumbangan efektif terbesar untuk menprediksi variasi respon masyarakat mendukung atau tidak terhadap rencana pemerintah dalam membuat undang-undang tentang implementasi pendidikan pelatihan kerja di setiap PKBM.

2. Penelitian lebih lanjut tentang pendidikan pelatihan kerja juga diperlukan terutama di PKBM guna mensosialisasikan program-program di PKBM.
3. Adanya upaya lebih dari pemerintah terhadap program pendidikan pendidikan pelatihan kerja, misalnya perlu diadakan modul yang bagus, serta membantu menyalurkan lulusannya untuk dapat diterima di perusahaan-perusahaan besar dan ternama.
4. Kualifikasi tutor program pendidikan pendidikan pelatihan harus lebih tingkatan, agar dapat memajukan PKBM serta dapat sebanding dengan lulusan dari lembaga negeri/ pemerintah.
5. Pembinaan warga belajar harus lebih ditingkatkan dengan praktek langsung di perusahaan mitra.
6. Menggali dan mengembangkan usaha dengan menjalin kerjasama dengan perusahaan baik UMKM maupun perusahaan besar agar dapat menyerap lulusan dari PKBM Sunan Kalijaga.
7. Mengoptimalkan dan menjalin hubungan baik dengan pemerintah desa dan masyarakat sehingga program pendidikan pelatihan kerja di PKBM Sunan Kalijaga Ajibarang dapat didukung dan dipercaya di masyarakat sebagai wadah belajar yang bagus.



DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2011. *Strategic Management For Educational Management, Manajemen Strategik Untuk Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Alma, Buchari dan Ratih Hurriyati. 2009. *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- . 2005. *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Al-Qur'an dan terjemahan. Q.S. Al- Mujadalah: 11.
- Alwasilah, Chaedar, A. 2003. *Pokoknya Kualitatif: Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Amirin, Tatang. 1998. *Menyusun Rencana Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Freeman, R. Edward. 1996. *Strategic Management A Stakeholder Approach*. Edisi Indonesia. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Hatimah, Ihat & Sadri. 2008. *Pembelajaran Berwawasan Kemasyarakatan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. 1996. *Manajemen Strategik* (Yogyakarta: Andi).
- Husaini, Usman dan Purnomo. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 7.
- Husein Umar. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik* (Jakarta: Rajawali Pers).
- Jatmiko, Rohmat Dwi. 2003. *Manajemen Strategik*. Malang: UMM.
- Kurniadi, Didin & Imam Machali. 2013. *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- L, Mathis R. dan Jackson J.H, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexi J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- , 2005. *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Nazarudin. 2020. *Manajemen Strategik*. Palembang: Noer Fikri Offset.
- Nisjar, Karni dan Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju
- Permendikbud RI, Nomor 81 Tahun 2013, Bab II pasal 4.
- Philip, Kotler. 2004. *Manajemen Pemasaran II*, Terjemah Adi Zakaria. Jakarta: LPFE-UI.
- Sabariah, Etika. 2016. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sagala, Syaiful. 2013. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Salam, Abdus. 2014. *Manajemen Insani Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soegito, AT. 2015. *Manajemen Strategik*. Semarang: UPGRIS Press Universitas PGRI.
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- , 2014. *Metode penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- , 2009. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Terjemahan: Kristin G Esterberg. Bandung: CV, Alfabeta.
- Ukas, Maman. 2013. *Manajemen, Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Agnini.
- UU no 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, bab 2, pasal 3.

Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability 13th Ed.* New Jersey: Prentice Hall.

Willy, Markus dkk., 1997. *Kamus Lengkap Plus Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris.* Surabaya: Arkola.

Website, Tesis dan Jurnal

[http://Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Paal 49 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan//Diunduh Pada Tanggal 04 Januari 2022 Pukul 08:30 WIB.](http://Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Paal 49 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan//Diunduh Pada Tanggal 04 Januari 2022 Pukul 08:30 WIB)

<http://Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Pendidikan Menengah// Diunduh Tanggal 4 Januari 2022 Pukul 08:15 WIB>

<http://vijaykumarbhatia.weebly.com/strategic-management-history-and-development.htm1>, Diunduh Tanggal 02 Januari 2022, Pukul 12:00 WIB.

<https://cindyrakhma.wordpress.com/2020/03/19/manfaat-strategik-manajemen-oleh-wheelen-dan-hunger-bagi-organisasi-perusahaan/diakses-pada-5-Mei-2022>.

<https://cindyrakhma.wordpress.com/2020/03/19/manfaat-strategik-manajemen-oleh-wheelen-dan-hunger-bagi-organisasi-perusahaan/diakses-pada-5-Mei-2022>.

Direktorat Pembinaan Kursus Kelembagaan. (2016). *Lembaga Pembinaan Kursus dan Kelembagaan.* [Online]. Tersedia: <http://www.infokursus.net>.

Tesis Ahmad Baihaqi, *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Madrasah Adiwiyata Di MTs Negeri 6 Ponorogo.* IAIN Ponorogo.

Tesis Mohamad Miftah, *Manajemen Program Keterampilan MA Al Hikmah 2 Benda, IAIN Purwokerto, 2021.*

Tesis Ramelan, *Manajemen Strategik Program Pendidikan Kesetaraan di Pondok Pesantren Ibnu Taimiyah Sumpiuh Kabupaten Banyumas, Tesis, IAIN Purwokerto, 2020.*

Tesis Tika Indah Sari. *Analisis Efektifitas Pengelolaan Pusat Kegiatan Pembelajaran Masyarakat (PKBM) (Studi Evaluatif di PKBM Sriwijaya Sawah Lebar Kota Bengkulu*. Universitas Bengkulu.

Mappasiara. *Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan*. Jurnal Idaarah, vol. 2, no. 1, Juni 2018 Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar.

Z, Irani, Murniati AR, Khairuddin. *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMAN 10 Fajar Harapan*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Volume 4, No. 2, November 2014.

