

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Manajemen Strategis

1. Pengertian Strategis

Kata strategis diambil dari bahasa Yunani yakni *strategos*. *Strategos* memiliki arti “komandan militer” pada zaman demokrasi Athena. Secara istilah strategi diartikan sebagai pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Menurut KBBI, *strategis* merupakan rencana yang cermat dalam pelaksanaan kegiatan agar dapat mencapai tujuan.¹ Sedangkan menurut David Hunger dan Thomas.L.Whalen, *strategis* merupakan serangkaian kebijakan dalam menentukan kinerja suatu organisasi dalam jangka panjang. Menurut Anwar Arifin, *strategis* merupakan serangkaian tindakan yang digunakan untuk mencapai tujuan. Menurut Learned yang dikutip oleh Rangkuti, *strategis* merupakan suatu alat yang digunakan untuk menciptakan *competitive advantage* dengan salah satu fokus strategi yakni untuk menentukan apakah program dapat dijalankan atau tidak. Menurut Porter yang dikutip oleh Rangkuti, *strategis* merupakan hal yang sangat penting dalam mewujudkan karakter religius peserta didik.²

¹ Undang-undang RI No. 20 / 2003 tentang Sisdiknas

² Rangkuti, *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), 183

Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert, yang dikutip oleh Tjiptono, strategis merupakan program untuk menentukan tujuan dan implementasi misi organisasi. Selain itu, strategi didefinisikan sebagai respon suatu organisasi dengan lingkungan sepanjang waktu. Sedangkan menurut Jack dan Gluek yang dikutip oleh Jatmiko, strategis merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu dengan mengaitkan keunggulan organisasi dengan tantangan lingkungan agar tujuan organisasi dapat tercapai.³ Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategis adalah cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mengambil keputusan dan tindakan dalam menciptakan keunggulan bersaing suatu organisasi dengan menentukan keunggulan dan kelemahan yang ada yang digunakan untuk jangka panjang organisasi.

Strategis adalah hal yang penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Strategi yang baik akan memberikan gambaran keputusan dan tindakan utama untuk mewujudkan tujuan organisasi. Strategis dalam dunia pendidikan dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh lembaga dan untuk mencapai tujuan pendek dan panjang lembaga. Dalam menentukan strategis ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan yaitu, 1) menetapkan misi organisasi dengan melibatkan pemilik, pelanggan, pegawai organisasi. 2) melakukan penilaian lingkungan eksternal

³ Rammad Dwi Jatmiko, *Manajemen Stratejik* (Malang. Universitas Muhammadiyah: Malang Press, 2003), 5

organisasi 3) menentukan sasaran organisasi 4) menetapkan pilihan dan menentukan strategi yang akan dipakai.

2. Fungsi Strategis

Terdapat enam fungsi strategis, yaitu :

- a. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain. Strategi dirumuskan sebagai tujuan yang mengkomunikasikan tentang apa yang akan dikerjakan dan diberikan kepada siapa pekerjaan tersebut. Kemudian bagaimana pelaksanaan pengerjaannya dan untuk siapa hal tersebut dikerjakan.
- b. Mengkorelasikan keunggulan organisasi dengan peluang yang ada di lingkungan.
- c. Memanfaatkan keberhasilan yang dicapai oleh organisasi dan membuka peluang-peluang baru.
- d. Menghasilkan sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- e. Mengatur aktivitas organisasi kedepan f. Memberikan reaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

3. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen Strategis merupakan rangkaian dari dua kata yang terdiri dari kata “Manajemen” dan “Strategis”, masing-masing memiliki pengertian sendiri dan setelah dirangkai menjadi satu, berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Untuk melihat perbedaannya akan dijelaskan sedikit tentang arti dari kata

“Manajemen” dan “Strategis”. Menurut George R. Terry, manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan bantuan orang lain.⁴ Dalam Kamus Ilmiah Populer, manajemen adalah pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan.⁵ Sedangkan menurut Hadari Nawawi manajemen merupakan kemampuan kepemimpinan (*manajer*) dalam mendayagunakan orang lain melalui kegiatan dan mengembangkan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁶ Menurut Fred R.David yang dikutip oleh Taufiqurrahman dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen strategis merupakan khazanah keilmuan dalam merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi suatu kebijakan atau keputusan yang digunakan lembaga untuk mencapai tujuan. Menurut Husain Umar juga memperkuat pengertian dari Fred R.David bahwa manajemen strategis merupakan ilmu dalam menformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategis untuk mencapai tujuan lembaga di masa mendatang.⁷

⁴ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M (Cet.10, Jakarta: PT Bumi Aksara), hlm 9.

⁵ Pius A. Partanto & M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Arkola,2001), hlm 440.

⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Cet III, Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005), hlm 38.

⁷ Taufiqurrahman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : Universitas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Prof. Moestopo, 2016), 15

Dari hal diatas dapat dikatakan bahwa manajemen strategis merupakan kegiatan mengambil keputusan atau merencanakan tindakan-tindakan strategis untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Hal tersebut berarti suatu strategi yang direncanakan baru pada proses penyusunan rencana kerja belum sampai pada tindakan kerja dan strategi itu di gunakan untuk mencapai tujuan tertentu, manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai mencapai tujuan, untuk hal tersebut fokus manajemen baru dapat dicapai harus dengan memanfaatkan dan menggerakkan semua sumber daya yang ada.

Menurut Whelen manajemen strategis merupakan kumpulan dari keputusan dan tindakan manajerial untuk menciptakan strategi yang efektif dengan menggunakan analisis SWOT untuk mencapai tujuan lembaga. Sedangkan menurut Robinson, manajemen strategis merupakan serangkain tindakan untuk merumuskan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi untuk mencapai sasaran lembaga. Menurut Popy Rufaidah, manajemen strategik merupakan satu set kebijakan dan tindakan yang digunakan untuk membantu peningkatan kinerja lembaga dalam jangka panjang. Manajemen strategis adalah aktivitas manajerial tertinggi yang dibuat oleh top manajer dalam suatu lembaga atau organisasi dan mencakup semua fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.⁸

⁸ Popy Rufaidah, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*, (Bandung : Humaniora, 2011), 1

Dari pendapat ahli di atas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen strategis merupakan aktivitas yang dilakukan oleh *top manager* atau pimpinan dalam suatu organisasi dalam mewujudkan visi dan misi melalui kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi untuk mencapai sasaran lembaga. Sehingga terdapat tiga point utama di dalam manajemen strategis yaitu perencanaan (formulasi), pelaksanaan (implementasi), penilaian (evaluasi) yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam mewujudkan visi dan misi.

Terdapat tiga proses dalam strategis, yaitu perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*). Dalam perencanaan disusun berdasarkan visi dan misi organisasi serta perencanaan jangka panjang. Dan dalam pelaksanaannya, keputusan dari manajemen puncak dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Sehingga berbagai komponen dalam organisasi akan bergerak kearah tujuan yang sama.

Manajemen strategis penting dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Menerapkan manajemen strategi berarti mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal dengan menetapkan tujuan, rencana dan tindakan untuk mencapai tujuan.

Hunger & Wheelen juga menjelaskan bahwa *Strategik manajemen is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation.* Artinya yaitu Manajemen strategis

adalah serangkaian manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Ini mencakup perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi. Jadi awal manajemen strategis itu dilakukan melalui perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Dalam tiga Langkah tersebut bisa menentukan kinerja yang akan direncanakan selama jangka panjang.⁹

4. Tujuan Manajemen Strategis

Adapun tujuan manajemen strategis dalam suatu lembaga diantaranya:

1. Pengimplementasian dan pengevaluasian terhadap strategis yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Menilai kinerja, meninjau dan mengkaji ulang kondisi serta melakukan berbagai adaptasi.
3. Memperbarui dan memperbaiki strategi yang telah dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan zaman.
4. Mengamati kembali kekuatan, kelemahan, ancaman dan tantangan pendidikan yang ada.
5. Untuk menciptakan pembaharuan terhadap produk pendidikan agar sesuai dengan minat dan kebutuhan para pelanggan pendidikan.

5. Komponen Manajemen Strategis

⁹ J. David Hunger & Thomas L. 2003. Wheelen, Manajaemen Strategis, Yogyakarta: Andi.

Didalam setiap aspek dalam manajemen strategis terdapat komponen-komponen atau faktor-faktor tertentu. Adapun komponen utama dalam manajemen strategik diantaranya yaitu :

a. Visi dan misi

Visi adalah harapan masa depan yang dicita-citakan oleh sebuah lembaga. Sedangkan misi merupakan Menurut Arman, misi merupakan suatu pernyataan yang mendefinisikan apa yang sedang atau yang akan dicapai pada waktu dekat ini.

b. Tujuan

Tujuan merupakan sasaran yang ingin diperoleh oleh lembaga. Tujuan merupakan tahap-tahap penjabaran misi. Menurut Syaifuddin, tujuan merupakan tahapan dalam mewujudkan visi sekolah yang telah direncanakan

c. Strategi

Strategi organisasi atau lembaga merupakan rencana atau cara bagaimana organisasi ingin mencapai apa yang menjadi visi misi dan tujuan.

d. Kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman dalam garis besar yang berkaitan dengan perumusan implementasi strategi.

e. Lingkungan

Lingkungan terdiri dari lingkungan internal dan eksternal yang menjadi bahan pertimbangan dalam perumusan strategi.

6. Proses Manajemen Strategis

Tahapan manajemen strategis merupakan cara atau jalan mana para perencana strategi menentukan tujuan dan keputusan. Menurut Thomas L. Weelen, manajemen strategis memiliki empat elemen dasar yaitu *enviromental scanning* (analisis lingkungan), *strategy formulation* (perumusan strategi), *strategy implementation* (pelaksanaan strategi), *evaluation and control* (evaluasi dan kontrol).

Penyusunan strategi dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu diagnosis, perencanaan, dan penyusunan dokumen rencana. Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulann berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kemampuan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dalam pengelolaan pendidikan, sedangkan kajian eksternal bertujuan untuk mengungkapkan peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threat*).

Tahap perencanaan diawali dengan visi dan misi. Visi (*vision*) merupakan uraian (wawasan) perihal keadaan yang diinginkan di era depan. Sedangkan misi (*mision*) ditetapkan dengan perhitungkan rumusan penugasan (yang merupakan tuntutan tugas diluar dalam permintaan berasal dari dalam) yang berkaitan dengan era depan dan keadaan yang dihadapi sementara ini. Srtategi pengembangan dirumuskan berdasarkan misi yang diemban dan didalam rangka menghadapi isu utama (isu strategi). Urutan strategi pengembangan wajib disusun dengan isu-isu utama. Dengan rumusan strategi

pembangunan dapat dibedakan menurut kelompok strategi, sub kelompok dan rincian strategi.¹⁰

Tahap yang ketiga penyusunan dokumen rencana strategi, rumusannya tidak perlu tebal, supaya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes. Perumusan rencana strategi dapat dilakukan sejak pengkajian telah menghasilkan temuan, penyelesaian akhir perlu menunggu hingga semua putusan atau rumusan telah ditetapkan.¹¹

Kemudian didalam manajemen strategis juga terdapat kerangka kerja yang terdiri dari empat tahap, yaitu:

a. *Enviromental scanning* (analisis lingkungan)

Lingkungan menjadi salah satu faktor dalam menunjang keberhasilan lembaga dan persaingan. Agar tujuan dari lembaga dapat tercapai maka diperlukan analisis secara mendalam terhadap lingkungan lembaga. Analisis bertujuan untuk menilai secara keseluruhan lingkungan lembaga. Analisis lingkungan lembaga dapat membantu lembaga untuk mengetahui kekuatan lembaga berdasarkan sumber daya yang dimiliki. Analisis lingkungan meliputi pengawasan, penilaian dan pengumpulan informasi dari lingkungan internal dan eksternal. Analisis lingkungan internal terdiri dari aspek kekuatan dan kelemahan yang ada dalam

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan...*, hlm 165.

¹¹ *Ibid*, hlm 166

organisasi.¹² Analisis lingkungan internal merupakan analisis terhadap setiap pihak yang berpartisipasi langsung dengan kegiatan sehari-hari di lembaga atau organisasi. Analisis lingkungan internal mengarah pada penilaian atau identifikasi setiap devisi. Analisis lingkungan internal berusaha untuk mencari strategi untuk bersaing dengan lembaga lain dan menciptakan ciri khas lembaga. Analisis lingkungan internal dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan singkatan dari *Strenghts* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *oppurtinities* (peluang), *treats* (ancaman) yang merupakan faktor startegis lembaga.

Menurut Wheelen-Hunger adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Menurutnnya dalam perencanaan strategis memiliki beberapa elemen yaitu seperti:

a) Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan ini terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal yaitu sebagai berikut:

(1). Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan dalam organisasi itu sendiri. Lingkungan internal organisasi (khususnya dalam sebuah perusahaan) merupakan

¹² Nur Kholis, *Manajemen strategi Pendidikan*, (Surabaya : UIN SA Press, 2014),18

sumberdaya organisasi yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi. Lingkungan internal ini perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada dalam organisasi. Sumberdaya perusahaan (sekolah) ini meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya perusahaan (sekolah) dan sumberdaya fisik.¹³

(2). Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi. Lingkungan eksternal ini adalah gambaran kondisi di luar lingkungan yang terdiri dari keadaan yang mempengaruhi proses dan tujuan organisasi. Lingkungan ini perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi.¹⁴

b. Perumusan Strategis

Perumusan strategis adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan lembaga. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan/organisasi

¹³ Peter Wright et al, *Strategic Management: Concepts and Cases*, (Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 1996), hlm 52.

¹⁴ Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), hlm 46.

(sekolah), menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi dan menetapkan pedoman kebijakan.¹⁵

Perumusan strategi juga menetapkan strategi alternatif untuk mencapai tujuan tersebut.¹⁶ Menurut Tedjo, pembuatan strategi sebelumnya didasarkan pada penetapan misi dan visi, tujuan jangka panjang, dan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya.¹⁷ Untuk mencapai tujuan organisasi, visi dan misi adalah dasar utama dalam memilih strategi. Strategi yang dipilih harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Visi adalah tujuan utama organisasi dan ditulis dalam kalimat singkat.¹⁸

Formulasi strategis melibatkan beberapa kegiatan, seperti: 1) Menentukan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi, terutama untuk mencapai tujuan akhir organisasi. 2) Mengenali lingkungan tempat organisasi berada. 3) Melakukan analisis yang bermanfaat tentang posisi organisasi agar tetap ada dan mencapai tujuannya.

¹⁵ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, hal 11-19.

¹⁶ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 6

¹⁷ Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategi*, (Bandung : Rekayasa Sains, 2005), 28.

¹⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi (Yogyakarta: Ircisod, 2012), 216.

Terdapat tiga Langkah konseptual yang terdapat manajemen strategis untuk mempengaruhi perumusan strategi. Berikut merupakan gambaran mengenai tiga Langkah tersebut:¹⁹

1) Pengembangan Visi dan Misi

Visi adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang. Visi tidak dapat dituliskan secara lebih jelas menerangkan detail gambaran sistem yang ditujunya dikarenakan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang anjang tersebut.

Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan pernyataan misi tersebut diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal organisasi dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh dimasa mendatang. Sasaran organisasi yang ditetapkan pada dasarnya merupakan bagian dari proses perencanaan strategi dengan fokus utama berupa tindakan dan alokasi sumber daya

¹⁹ Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik* (diktat kuliah Unv. Gunadarma, diunduh di gunadarma.ac.id), 14-15.

organisasi dalam rencana kegiatan atau operasional organisasi yang akan dilaksanakan.

Misi organisasi adalah tujuan manajemen tentang apa yang ingin dicapai dan bagaimana organisasi akan terlihat di masa mendatang. Pengembangan misi juga akan menentukan apakah organisasi perusahaan akan bertindak proaktif atau reaktif terhadap perubahan lingkungan. Selain itu, dengan mengembangkan misi organisasi, perusahaan akan memberi karyawan dan masyarakat pemahaman yang jelas tentang posisinya dalam persaingan dan siapa pendukung utama kegiatan organisasi.

2) Penetapan tujuan organisasi

Usaha untuk menerjemahkan misi organisasi ke dalam tujuan yang lebih jelas dan spesifik adalah tindakan yang dikenal sebagai menetapkan tujuan organisasi. Dalam hal ini, penentuan tujuan organisasi mencakup dua tujuan: jangka pendek dan jangka panjang. Tidak ada aturan yang jelas untuk menentukan apakah tujuan jangka pendek atau jangka panjang yang lebih baik.

Namun, pada umumnya, tujuan jangka pendek (*short-range objectives*) adalah tindakan manajemen yang akan dilakukan dalam satu atau dua tahun mendatang. Sementara tujuan jangka panjang (*long-range objectives*), biasanya terkait dengan

tindakan manajer untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama.

3) Penyusunan dan pemilihan strategi

Strategi adalah rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan dengan cara yang lebih efektif, efisien, dan produktif. Strategi adalah rencana yang dibuat untuk waktu yang lama dan disusun secara menyeluruh dalam bentuk taktik operasional, dengan target dan langkah-langkah yang diukur.²⁰

Strategi menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya. Langkah ini dalam proses manajemen strategik sekolah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategik yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif-alternatif strategik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.²¹

Strategi harus didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapan mereka yang bervariasi, selanjutnya adalah dengan mengembangkan kebijakan-kebijakan serta rencana-rencana yang dapat mengantarkan instansi pada pencapaian visi dan misinya. Menggunakan sebuah pendekatan

²⁰ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 1-2

²¹ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 217.

yang sistematis dalam merencanakan masa depan instansi hal yang sangat penting.²²

4) Kebijakan

Kelanjutan dari adanya strategi yakni sebuah kebijakan. Kebijakan merupakan pedoman dalam garis besar yang berhubungan dengan perumusan pelaksanaan strategi. Kebijakan organisasi merupakan suatu harus diikuti oleh semua bagian organisasi sesuai dengan strategi yang telah diciptakan.

Dari penjelasan diatas dapat diperleh bahwa perencanaan harus dimulai dari bawah, dari pengenalan karakteristik dari sebuah organisasi (dalam hal ini sekolah/madrasah). Lembaga pendidikan tersebut harus memperjelas arah yang mereka inginkan. Memperhatikan sebagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman baik internal maupun eksternal akan sampai membantu lembaga pendidikan untuk mencapai tujuannya dalam memperoleh mutu.

Adapun manfaat perencanaan strategi, apabila dilaksanakan dengan benar dan didukung oleh komitmen pimpinan, perencanaan strategik dapat membei manfaat bagi organisasi sebagai berikut:

- a) Perencanaan strategik saat memperkuat menjadi team yang kompak.

²² Edward Sallis, *Total Quality Management*, hlm 214.

- b) Perencanaan strategi dapat membantu mengoptimisasikan.
- c) Perencanaan strategi selalu memberikan kemudahan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitasnya.
- d) Perencanaan strategik memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan sehari-hari.²³

c. Implementasi Strategi

Perencanaan yang udah dibikin oleh pemimpin mesti diuji cobakan keberhasilan dengan langkah diimplementasikan. Dalam penerapan konsep atau strategi diperlukan *controlling*. Maka dari itu kepala sekolah perlu menganalisis, mengawasi dan melakukan evaluasi serta melakukan perbaikan berkala andai kata langkah yang diterapkan miliki kekurangan. Menyusun strategi dan menerapkannya adalah langkah awal yang baik bagi perusahaan. David mengatakan bahwa implementasi strategi adalah tata kelola kekuatan yang mengatur berbagai macam aspek selama tindakan berlangsung. Implementasi strategi sangat penting untuk proses operasional perusahaan, dan fokusnya adalah pada bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dengan efisien. Keahlian kepemimpinan, motivasi unik dari anggota perusahaan, dan

²³ Rivai, Veithzal, 2012, hlm, 287.

koordinasi antar anggota perusahaan adalah beberapa komponen penting yang dapat membantu implementasi strategi.²⁴

Implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, merancang kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Implementasi strategi adalah penerapan strategi secara teratur. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus membangun organisasi yang kuat, anggaran yang memadai, sistem yang jelas, dan kemampuan manajemen yang baik.²⁵

Langkah yang dilakukan dalam tahapan implementasi strategi sebagaimana yang disampaikan David bahwa dalam penerapan strategi harus ada tujuan tahunan, kebijakan, motivasi, dan mengalokasikan sumber daya.²⁶ Tujuan tahunan harus direncanakan sebaik mungkin, sejalan dengan tujuan jangka panjang serta menjadi

²⁴ Yunus Eddy, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2016), 185

²⁵ Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran*, (Bandung : Pustaka Setia, 2015), 337.

²⁶ Rowe, *Strategic Management, A. Methodological Approach* (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1990), 299.

pendukung bagi strategi-strategi yang akan dilaksanakan. Membuat tujuan jangka pendek penting dilakukan oleh suatu organisasi, di samping adanya tujuan jangka panjang. Hal tersebut sebagaimana disampaikan Bedeian dan Glueck, yaitu tujuan tahunan memiliki beberapa fungsi antara lain: sebagai pedoman tindakan, memberikan sumber legitimasi pada suatu bisnis, menjadi standar kinerja, sebagai sumber motivasi, dan memberikan landasan bagi rancangan organisasional.²⁷

Langkah selanjutnya adalah membuat regulasi. Regulasi dapat membantu memecahkan masalah. Kebijakan juga berfungsi sebagai pedoman untuk implementasi strategi. Kebijakan adalah garis besar yang mengarahkan tindakan tertentu yang didasarkan pada strategi pencapaian yang dicapai.²⁸

Mengimplementasikan strategi yang telah di rancang ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal disebut implementasi strategi. Dengan kata lain, informasi yang dihasilkan dari pembuatan strategi untuk membantu dalam pembentukan tujuan kinerja, alokasi, dan prioritas sumber daya. Implementasi strategi adalah "tahapan aksi" manajemen strategik, dan sering disebut implementasi.

²⁷ A.G. Bedeian dan W.F.Glueck, *Management*, edisi ke-3 (Chicago: The Dryden Press, 1983), 212.

²⁸ Akdon, *Strategic Management*. 187.

Sekolah yang ingin mengimplementasikan perencanaan strategis di sekolah, maka tiap sekolah harus menjalankan proses yang berupa langkah-langkah tertentu agar perencanaan strategis dapat disusun secara efektif dan efisien. Tiap sekolah tentu memiliki langkah-langkah yang berbeda-beda disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada disekolahnya. Sekolah akan menghasilkan sebuah perencanaan strategis yang baik apabila dalam penyusunannya menggunakan metode yang baik pula.

Setelah itu, strategi yang telah dirancang diimplementasikan. Sebagai contoh, Crown menjelaskan: 1) menetapkan tujuan tahunan, 2) menetapkan kebijakan, 3) meningkatkan motivasi karyawan, 4) menciptakan budaya yang mendukung, 5) membuat struktur organisasi yang efektif, 6) menyiapkan budget, 7) memanfaatkan sistem informasi, dan 8) menghubungkan kemampuan karyawan dengan kinerja organisasi.²⁹

Implementasi adalah upaya untuk mewujudkan rumusan menjadi kenyataan melalui pembinaan dan motivasi kegiatan pelaksana.³⁰ Dengan demikian, Rowe menyatakan beberapa persyaratan yang harus diperhatikan saat melakukan implementasi strategi, seperti,³¹ a) menyiapkan dan mengomunikasikan rencana

²⁹ Prim Masrokan Muthohar Dan Masduki, *Manajemen Strategik Pendidikan* (Cahaya Abadi, 2010), 113.

³⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2014), 48.

³¹ Rowe, *Strategic Management, A. Methodological Approach* (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1990), 299.

strategi, b) pembiayaan pelaksanaan strategi, c) memahami keadaan lingkungan meliputi adanya asumsi dan kepercayaan, nilai, budaya pemasaran, strategi pemantauan, strategi pertumbuhan, objek, tujuan, serta adanya saran yang membangun, d) menilai lingkungan eksternal meliputi analisis pemangku kebijakan, pemindaian lingkungan, analisis kerentanan, memperkirakan kondisi lingkungan secara kualitatif, e) memberikan penilaian secara dinamik pada produk, teknologi, pemetaan kompetisi produk melalui analisis portofolio, dan memahami kompetisi secara portofolio.

Menurut Hunger dan Wheelen, 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 atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.³² Implementasi rencana strategi meliputi: program, anggaran, prosedur.

1) Penetapan program.

Program kerja merupakan suatu deskripsi atau gambaran terperinci dari strategis-trategi dan langkah-langkah untuk menerapkan suatu Rencana Induk Pengembangan. Program kerja sekolah merupakan arah dan pedoman penyelenggaraan

³² Wheelen, Thomas L. dan J David Hunger. 2004. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey : Ninth Edition. Prentice Hall.

pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Program merupakan acuan dan pedoman serta panduan evaluasi penyelenggaraan pendidikan. Penyusunan program kerja berlandaskan kepada data-data dan informasi yang akurat, rasional, berdasarkan pada potensi yang dimiliki, partisipatoris dan kolektif. Program kerja lembaga pendidikan tingkat satuan pendidikan yang disusun meliputi: program pimpinan/kepala, program bidang akademik kurikulum, program bidang kesiswaan dan pembinaan organisasi kesiswaan, program bidang administrasi umum, ketenagaan dan keuangan, program bidang prasarana-sarana, program bidang pengembangan perpustakaan, program bidang pengembangan laboratorium, program bidang humas dan informasi dan sebagainya.

2) Penetapan anggaran.

Anggaran pendidikan adalah rencana operasional secara kuantitatif yang dinyatakan dalam bentuk uang dan dijadikan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan lembaga pendidikan tingkat satuan pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Suatu anggaran akan tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan beserta alokasi dana yang disediakan. Dan hasil akhir dari suatu anggaran adalah pernyataan-pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari setiap sumber pembiayaan.

Anggaran yang disusun pada organisasi besar disusun oleh suatu bagian atau suatu tim anggaran biasanya pada biro perencanaan. Untuk organisasi kecil termasuk tingkat satuan pendidikan anggaran disusun oleh pimpinan dengan dibantu unsur Tata Usaha dan Wakil Kepala Sekolah. Untuk tingkat-tingkat satuan pendidikan tertentu penyusunan anggaran dilakukan pada suatu rapat kerja yang diadakan secara khusus dan dibahas dengan perencanaan-perencanaan pendidikan lainnya secara bergantian.

3) Penetapan prosedur.

Prosedur adalah aturan atau teknik pelaksanaan sistem secara langkah demi langkah untuk melaksanakan suatu aktivitas tertentu. Di perusahaan, prosedur seringkali dinamakan SOP (standard operating procedure). Prosedur dapat dibuat untuk berbagai kegiatan yang ada di perusahaan, seperti kegiatan teknis, administrasi, marketing, logistik, keuangan, produksi, transportasi, dan sebagainya. Prosedur yang dapat dibuat misalnya: 1) Prosedur rekrutmen siswa baru; 2) Prosedur perhitungan penyusunan anggaran; 3) Prosedur pengiriman kenaikan pangkat guru; 4) dan sebagainya.³³

Proses manajemen untuk mewujudkan strategi dalam program, prosedur, anggaran, dan tindakan dikenal sebagai implementasi strategi. Suatu lembaga berdiri karena misi, dan visi adalah proses

³³ Moh. Amin, *Implementasi Manajemen Strategi Kepala Sekolah Menengah Pertama*, (Banten: FTK IAIN SMH, TARBAWI, Vol 2, No 02, 2016), hlm 49-52.

yang menggambarkan langkah-langkah yang diambil untuk secara resmi merencanakan dan menetapkan tujuan sekolah.³⁴

Perencanaan strategis harus menghasilkan sebuah analisis lingkungan strategis baik eksternal maupun internal. Analisis dilakukan melalui proses intelektual yang menentukan secara sadar tindakan yang akan dilakukan dan mendasarkan keputusan-keputusan pada tujuan yang hendak dicapai, informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya, serta memperhatikan perkiraan keadaan yang akan datang, sehingga tergambar dengan jelas apa yang menjadi tantangan nyata bagi sekolah ke depan.

Dengan adanya tantangan masa depan sekolah, maka dilahirkan visi, misi, tujuan, dan program-program strategis yang merupakan wujud dari antisipasi dan solusi masalah yang akan datang. Selain visi, misi, dan tujuan yang harus dijelaskan dalam perencanaan strategis, ia juga diminta memberi alasan yang rasional mengenai program yang dipilih untuk menyongsong perubahan dan menyelesaikan masalah atau mengapa suatu misi harus dipikul. Perencanaan ini dengan misinya harus juga menjelaskan kondisi tempat perencanaan itu akan dilaksanakan yaitu apa yang akan dikerjakan, siapa yang akan dilibatkan dalam pekerjaan itu, bagaimana persyaratan fasilitasnya, dan kriteria hasil yang bagaimana yang diinginkan.

³⁴ Moh Rois Abin, "Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu" Ta'alam Jurnal, 1 (2017), 84.

Untuk melihat efektivitas implementasi perencanaan strategis di sekolah dapat dilakukan dengan melakukan monitoring dan evaluasi. Oleh karena itu, perencanaan strategis dalam implementasinya akan tergambar faktornya adalah komitmen manajemen. Komitmen itu terutama berupa efektivitasnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi perencanaan strategis perlu diketahui dan di analisis oleh sekolah. Salah satu kemauan untuk membangun dan mempertahankan disiplin perencanaan, terlibat secara total dalam segala waktu, berbicara tentang rencana sesering mungkin, dan kemudian secara konstan memfokuskan perhatian pada isu-isu perencanaan.

Syarafuddin menjelaskan bahwa untuk saat sekarang ini, setiap lembaga pendidikan memerlukan adanya perencanaan strategis dengan menyusun misi, visi, tujuan, sasaran, metode, program dan kegiatan. Ia menegaskan bahwa sebagai salah satu jenis perencanaan, maka keberadaan perencanaan strategis mencakup spektrum kegiatan yang luas dan memerlukan waktu yang lama dalam mewujudkannya dan harus didukung sumber daya yang baik.

Hal itu dimaksudkan sebagai perencanaan jangka panjang untuk menjawab tantangan eksternal sekolah yang semakin dinamis dan kompleks. Di sini diperlukan analisis kekuatan, kelemahan (faktor internal organisasi sekolah), dan peluang serta ancaman/tantangan (faktor eksternal organisasi sekolah). Akhirnya

akan diketahui dimana posisi sekolah, mau ke mana, dan apa masalah krusial yang dihadapi, lalu dibuatlah perencanaan strategis menjangkau masa depan yang lebih baik.³⁵

Dari pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam menerapkan strategi perlu merencanakan perubahan dan menganalisisnya dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal, baik itu sumber daya, keadaan sekarang dan yang akan datang, *stakeholder*, dan teknologi.

d. Evaluasi Strategi

Setelah strategi dilaksanakan maka tahap selanjutnya adalah evaluasi dan kontrol. Proses kontrol yakni memberikan perbandingan antara kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan feedback yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk menilai hasil yang diperoleh dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Evaluasi strategi merupakan tahap dimana top manajemen berusaha memastikan apakah strategi yang dijalankan telah sesuai dengan apa yang menjadi tujuan lembaga.³⁶

Secara istilah evaluasi adalah aktivitas terencana untuk mengetahui kegiatan suatu objek bersama menggunakan instrument dan hasilnya dibandingkan bersama tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan. Proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi

³⁵ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm

³⁶ Rahman Rahin dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi*, 16

dan hasil kinerja yang diminitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan kenerja yang diinginkan.³⁷

Evaluasi strategi merupakan proses monitoring penilaian hasil kinerja yang telah dilakukan. Suchman yang dikutip Arikunto mengartikan evaluasi sebagai sebuah proses dalam menentukan hasil beberapa kegiatan yang telah direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuannya.³⁸

Hunger dan Wheelen mengatakan bahwa proses manajemen strategi meliputi empat langkah dasar strategi, yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan, implementasi, dan evaluasi.³⁹ Selain David, Hunger dan Wheelen, tahapan-tahapan dalam manajemen strategi juga disampaikan oleh Doseri, Elgazzar dan Nouby. Berbeda dengan David, Hunger, dan Wheelen, mereka menyebutkan adalima tahapan dalam manajemen strategi, antara lain tahap perencanaan kegiatan, tahap pendesainan kegiatan, tahap menyelenggarakan atau mengorganisasikan kegiatan, tahap menerapkan kegiatan, dan terakhir tahap mengevaluasi kegiatan dan memberikan umpan balik.⁴⁰

³⁷ J. Hunger David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S. (Cet.

³⁸ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Adminsirasi Pendidikan, Teknologi, dan Kejuruan* (Yogyakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 27.

³⁹ Hunger dan Wheelen, *Manajemen Strategis*.,9

⁴⁰ Muneera Al-Doseri, Abdellatif Elgazzar and Ahmed Nouby, *A Strategy For Managing E-Training Environment's Activities And Its Effectiveness In Developing Blended Learning Design Competencies Of Bahraini Secondary Stage Female Teachers* (International Journal of Arts & Sciences: CD-ROM. ISSN: 1944- 6934 :: 09(02):1–16 (2016)), 2.

Menurut Ralph W. Tyler, evaluasi merupakan suatu proses untuk mengetahui sejauh mana tujuan pendidikan telah tercapai. Pandangan Tyler menekankan bahwa evaluasi harus berorientasi pada tujuan (*objective-oriented evaluation*), artinya suatu program dapat dikatakan berhasil apabila hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan demikian, evaluasi bukan hanya melihat aktivitas yang telah dilakukan, tetapi juga mengukur perubahan atau hasil yang diperoleh setelah program berjalan.

Untuk menilai kinerja yang dicapai, masih diperlukan satu tindakan evaluasi. Seringkali, hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal seperti ini dapat mendorong seorang manajer untuk melakukan pengecekan. Adanya visi manajemen organisasi akan diperluas untuk mengantisipasi perubahan lingkungan. Ini berarti bahwa dalam jangka panjang, tujuan organisasi mungkin berubah, dan strategi organisasi juga mungkin perlu diubah.

Akhir dari proses manajemen strategik adalah evaluasi strategi. Manajer harus tahu kapan strategi tertentu tidak berhasil. Cara terbaik untuk memahami informasi ini adalah dengan mengevaluasi strategi. Karena faktor internal dan eksternal yang selalu berubah, semua strategi ini akan diubah di masa depan. Tiga tugas utama untuk menilai strategi adalah:

- 1) Mengukur hasil program

Mengukur hasil merupakan bagian utama dalam kegiatan evaluasi karena melalui pengukuran hasil dapat diketahui tingkat keberhasilan suatu program. Pengukuran hasil dilakukan dengan membandingkan antara tujuan yang telah ditetapkan dengan pencapaian nyata yang diperoleh selama maupun setelah program dilaksanakan. Dalam dunia pendidikan, hasil program tidak selalu berbentuk angka atau capaian akademik, tetapi juga dapat berupa perubahan perilaku, peningkatan keterampilan, pembentukan sikap, serta perkembangan karakter peserta didik.

Menurut Michael Scriven, evaluasi harus mampu melihat nilai atau manfaat nyata dari suatu program. Scriven membedakan evaluasi menjadi evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif dilakukan ketika program masih berlangsung dengan tujuan memperbaiki proses pelaksanaan, sedangkan evaluasi sumatif dilakukan setelah program selesai untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan manfaat program secara keseluruhan.

Dalam mengukur hasil program, lembaga pendidikan dapat menggunakan berbagai indikator, seperti ketercapaian tujuan program, perubahan perilaku peserta didik, tingkat partisipasi warga sekolah, efektivitas strategi yang digunakan, serta dampak program terhadap lingkungan pendidikan. Misalnya dalam program life skill untuk membentuk karakter religius peserta

didik, hasil evaluasi dapat dilihat melalui perubahan sikap disiplin dalam beribadah, tanggung jawab, kemandirian, kepedulian sosial, serta kemampuan peserta didik menerapkan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari.

2) Memeriksa faktor internal dan eksternal

Selain mengukur hasil, evaluasi juga perlu memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan suatu program. Faktor tersebut dapat berasal dari lingkungan internal maupun eksternal lembaga. Peninjauan terhadap faktor internal dan eksternal menjadi penting karena suatu program tidak berjalan dalam kondisi yang terpisah, tetapi dipengaruhi oleh berbagai kondisi yang ada di sekitarnya.

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam lembaga atau organisasi itu sendiri. Faktor internal dapat berupa kualitas sumber daya manusia, kepemimpinan, budaya organisasi, sarana dan prasarana, ketersediaan anggaran, serta komitmen seluruh anggota lembaga dalam menjalankan program. Dalam konteks pendidikan, keberhasilan program sangat dipengaruhi oleh keterlibatan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta peserta didik sebagai pelaksana utama program.

Sebagai contoh, dalam pelaksanaan program life skill, faktor internal yang mendukung keberhasilan dapat berupa kompetensi

guru dalam membimbing peserta didik, adanya dukungan kebijakan sekolah, tersedianya fasilitas pendukung, serta adanya koordinasi yang baik antara pihak-pihak yang terlibat. Sebaliknya, keterbatasan sumber daya manusia atau kurangnya dukungan internal dapat menjadi hambatan dalam mencapai tujuan program.

Sementara itu, faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar lembaga tetapi memiliki pengaruh terhadap keberhasilan program. Faktor eksternal dapat berupa dukungan masyarakat, perkembangan teknologi, kondisi sosial budaya, kebijakan pemerintah, serta lingkungan keluarga peserta didik. Lingkungan keluarga, misalnya, memiliki peran penting karena nilai-nilai yang diperoleh peserta didik di sekolah perlu diperkuat melalui pembiasaan di rumah.

Menurut Fred R. David, dalam proses evaluasi strategi organisasi perlu dilakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal karena keduanya dapat memengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan. Faktor internal membantu organisasi memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sedangkan faktor eksternal membantu mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan sekitar. Oleh karena itu, evaluasi yang baik tidak hanya melihat hasil akhir, tetapi juga

memahami berbagai kondisi yang menyebabkan hasil tersebut dapat tercapai.

Berikut ini merupakan proses utama evaluasi strategis yaitu :⁴¹

(1). Menentukan apa yang harus diukur

Organisasi sering beranggapan bahwa evaluasi strategis hanyalah menilai kinerjanya. Mereka berpikir bahwa evaluasi strategis hanyalah menilai proses dan implementasi strategis tertentu. Mereka harus berkonsentrasi pada komponen yang paling penting dan yang memiliki pengaruh terbesar terhadap pengeluaran atau masalah kinerja lainnya.

Meskipun demikian, tujuan strategis organisasi tidak hanya dalam jangka pendek tetapi juga dalam jangka panjang. Oleh karena itu, fokus hanya pada kinerja keuangan tidak cukup, perlu ditambahkan elemen pelanggan dan sumber daya manusia.

(2). Melakukan pengukuran atas kinerja aktual

Dalam melakukan pengukuran dilaksanakan pada waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti, rapat tiga bulan sekali. Dengan mengadakan rapat ini, seorang manajer atau pimpinan akan didorong untuk memberikan yang terbaik dalam situasi formal, sehingga dapat memberikan gambaran dalam rapat evaluasi.

⁴¹ M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik* : Konsep dan Aplikasi, h. 207-208.

Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang dibuat adalah proses evaluasi untuk melihat sejauh mana hasil kerja nyata (kinerja aktual) sesuai dengan harapan atau target yang telah ditetapkan sebelumnya (standar kinerja). Proses ini merupakan bagian penting dari manajemen kinerja atau pengendalian manajemen.

Pelaporan adalah komponen terakhir dari strategi evaluasi. Pelaporan adalah penyebaran perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun melalui komputer. Laporan akan memungkinkan pihak yang berkepentingan, baik internal maupun eksternal, untuk mengetahui bagaimana organisasi bekerja dan memberikan umpan balik untuk proses perencanaan selanjutnya.⁴²

Dalam pelaksanaan strategi, dari proses perencanaan hingga implementasi melibatkan banyak pihak dari berbagai kalangan dalam organisasi. Sehingga, setelah memasuki tahap pelaksanaan atau implementasi perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi dalam setiap prosesnya agar hal-hal yang telah direncanakan sesuai dan tepat atau tidak. Namun proses evaluasi tidak serta merta berhenti, hasil evaluasi tersebut harus dijadikan acuan untuk memperbaiki kinerja organisasi terus menerus.

⁴² Akdon, *Strategik Management*, 81.

Sehebat apapun dalam perencanaan, tidak menutup kemungkinan dalam pelaksanaannya terdapat kendala-kendala yang mengharuskan menilik kembali hal-hal yang telah direncanakan tersebut. Sehingga, hasil dari evaluasi strategi harus dijadikan panduan untuk terus memperbaiki kinerja organisasi.

7. Manfaat Manajemen Strategis

Manfaat Manajemen strategis dapat digunakan sebagai alat untuk mengantisipasi perubahan lingkungan internal dan eksternal dan sebagai metode sistematis untuk membangun suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan cara yang efektif, efisien, dan produktif. Bahwa penerapan manajemen strategik dalam suatu organisasi atau perusahaan akan menghasilkan keuntungan berikut:⁴³

- 1) Memberikan tujuan jangka panjang.
- 2) Membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan.
- 3) Meningkatkan efektivitas organisasi.
- 4) Menemukan keuntungan suatu organisasi di tengah lingkungan yang semakin berbahaya.
- 5) Proses pembuatan strategi akan membantu organisasi menghindari masalah di masa depan.
- 6) Jika karyawan terlibat dalam pembuatan strategi, mereka akan lebih termotivasi pada tahap pelaksanaannya.

⁴³ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 19.

- 7) Akan ada lebih sedikit aktivitas yang tumpang tindih.
- 8) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Jika ada kesinambungan antara strategi puncak dan strategi operasional, manajemen strategik akan lebih menguntungkan. Setiap komponen lembaga harus memiliki misi dan visi yang sama. Di sisi lain, peran manajer dan pemimpin sangat penting dalam menentukan apa yang diperlukan dan diharapkan untuk mencapai tujuan lembaga.

B. *Life Skill*

1. Pengertian *Life Skill*

Kecakapan hidup atau *Life skill* adalah kecakapan praktis yang dijadikan sebagai pegangan atau pedoman anak didik dalam memecahkan berbagai persoalan hidup atau kehidupan di masa sekarang dan akan datang, meliputi kecakapan pengetahuan dan sikap yang berhubungan fisik dan mental, serta kecakapan kejuruan yang berhubungan dengan pengembangan akhlak anak didik supaya mampu menghadapi tuntutan dan tantangan hidup dalam kehidupan. Secara umum, pendidikan *Life skill* bertujuan mengembangkan potensi anak didik yang sesuai dengan karakteristik, emosional, dan spiritual dalam prospek mengembangkan diri dan memposisikan perannya di masa yang sekarang dan akan datang.⁴⁴

Konsep *life skill* merupakan salah satu fokus analisis dalam pengembangan kurikulum pendidikan yang menekankan pada kecakapan

⁴⁴ Jamal Ma'ruf Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan* (Jogjakarta: Diva Press, 2013), 132.

hidup atau berbasis pekerjaan. *Life Skill* memiliki arti yang lebih luas dari *employability skill* dan *vocational skill*. Keduanya merupakan bagian dari program *life skill*. Brolin, sebagaimana yang dikutip Anwar menjelaskan bahwa “*Life skill constitute a continuum of knowledge and aptitude that are necessary for a person to function efectifely and to avoidl interuptons of employment experience*”. Dengan kata lain, kecakapan hidup sebagai kontinum pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan oleh seseorang untuk berfungsi secara independen dalam kehidupan sehari-hari.⁴⁵ Sedangkan Maryam, Davoud, Zahra & Somayeh bahwa kecakapan hidup adalah kemampuan untuk beradaptasi dan perilaku yang memungkinkan individu untuk belajar tentang hak dan tanggung jawab, serta memungkinkan individu untuk menerjemahkan pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai ke dalam kemampuan hidup bermasyarakat.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa kecakapan hidup merupakan kemampuan seseorang untuk bertahan hidup yang meliputi kemampuan berpikir, kemampuan berkomunikasi secara efektif, kemampuan membangun kerjasama, memiliki rasa tanggung jawab, berkarakter, beretika, dan bekal keterampilan yang terpakai dalam kebutuhan industri yang ada di masyarakat.

Menurut UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan kecakapan hidup (*life skills*) termasuk dalam pendidikan non-formal. Ayat 3 Pasal 26 menyatakan: “Pendidikan non

⁴⁵ Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup (Life Skills Education)* (Bandung: Alfabeta, 2006) 20.

formal 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”.⁴⁶ Pasal 26 Ayat 3 UU No 20 Tahun 2003 tentang pendidikan kecakapan hidup memberikan penjelasan tambahan sebagai berikut: “Pendidikan kecakapan hidup (*life skills*) adalah pendidikan yang memberikan kecakapan personal, kecakapan sosial, kecakapan intelektual, dan kecakapan vokasional untuk bekerja atau usaha mandiri”.⁴⁷

Pendidikan keterampilan hidup (*life skill*) sangat penting untuk mengajarkan generasi muda cara berkomunikasi, mengatasi kesulitan dalam hidup, dan menjadi anggota masyarakat yang produktif. Dalam pengembangan kurikulum Pendidikan adalah konsep keterampilan hidup, yang menekankan pada kecakapan hidup atau bekerja.

Semua program pendidikan berbasis masyarakat didasarkan pada konsep kecakapan hidup sebagai dasar pembelajaran dan pengelolaan. Empat pilar seharusnya membentuk pendidikan kecakapan hidup, yaitu: *learning to know or learning to learn* (belajar untuk memperoleh pengetahuan), *learning to do* (belajar untuk dapat berbuat/melakukan pekerjaan), *learning to be* (belajar agar dapat menjadi orang yang

⁴⁶ UU Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional* Pasal 26 ayat 3.

⁴⁷ Penjelasan UU Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional* Pasal 26 ayat 3.

berguna sesuai dengan minat, bakat dan potensi diri), dan *learning to live together* (belajar untuk dapat hidup bersama dengan orang lain).⁴⁸

2. Pendidikan *Life Skill*

Dalam al-Qur'an surah An-Nisa' ayat 9:

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّتَهُ ضَعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

Artinya : “Dan hendaklah takut (kepada Allah), orang-orang yang sekiranya mereka meninggalkan keturunan yang lemah di belakang mereka yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan)-nya. Oleh sebab itu, hendaklah mereka bertakwa kepada Allah, dan hendaklah mereka berbicara dengan tutur kata yang benar”.⁴⁹

“keturunan yang serba lemah,” lemah fisik, mental, sosial, ekonomi, ilmu pengetahuan, spiritual dan lain-lain yang menyebabkan mereka tidak mampu menjalankan fungsi utama manusia, baik sebagai khalifah maupun sebagai makhluk-Nya yang harus beribadah kepada-Nya.

Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang dapat memberikan bekal ketrampilan yang praktis, terpakai, terkait dengan kebutuhan pasar kerja, peluang usaha, dan potensi ekonomi atau industri yang ada di masyarakat. Kecakapan hidup ini memiliki cakupan yang luas, berinteraksi antara pengetahuan yang diyakini sebagai unsur penting untuk hidup lebih mandiri.

1. Tujuan *Life Skill*

⁴⁸ Anwar, *Pendidikan Kecakapn Hidup* (Bandung: Alfabeta, 2006), 5.

⁴⁹ Q.S. An – Nisa', ayat 9.

Pendidikan kecakapan hidup adalah tentang menggunakan pendidikan untuk mengembangkan fitrah manusia (siswa) untuk memenuhi peran mereka di masa depan.⁵⁰ Pendidikan kecakapan hidup, khususnya, bertujuan untuk: Menurut buku konsep pendidikan berorientasi pada kecakapan hidup:

- a. Meningkatkan potensi peserta didik sehingga dapat digunakan untuk memecahkan masalah.
- b. Memberikan kesempatan kepada sekolah untuk mengembangkan pembelajaran yang fleksibel sesuai dengan prinsip pendidikan yang berbasis luas.
- c. Meningkatkan pemanfaatan sumber daya lingkungan sekolah dengan memberi kesempatan kepada sekolah untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di masyarakat, sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS).

2. Klasifikasi *Life Skill*

Tim Broad-Based Education Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) menafsirkan sebuah konsep bahwasannya kecakapan hidup dapat dibagi menjadi dua jenis utama, yaitu: kecakapan hidup generik (*generic life skill/GLS*), dan kecakapan hidup spesifik (*specific life skill/SLS*). Masing-masing dari dua jenis kecakapan itu dapat dibagi menjadi sub kecakapan. Kecakapan hidup generik terdiri atas kecakapan personal (*personal skill*), dan kecakapan sosial (*social skill*). Kecakapan

⁵⁰ Sri Sumarni, (*Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*), 175.

personal mencakup kecakapan dalam memahami diri (*self awareness skill*) dan kecakapan berpikir (*thinking skill*). Sedangkan dalam kecakapan sosial mencakup kecakapan berkomunikasi (*communication skill*) dan kecakapan bekerjasama (*collaboration skill*).⁵¹

Klasifikasi pengembangan *life skill* (Kecakapan hidup) dapat dipilah menjadi dua kelompok utama, yaitu: pengembangan kecakapan hidup yang bersifat umum (*general life skill/GLS*) yang terbagi atas kecakapan personal (*personal skill*) dan kecakapan sosial (*social skill*) sedangkan pengembangan kecakapan hidup yang bersifat khusus (*specific life skill/SLS*) mencakup kecakapan akademik (*academic skill*) dan kecakapan vokasional (*vocational skill*).⁵² Jenis kecakapan hidup di atas dijelaskan sebagai berikut;

a. Kecakapan personal (*personal skill*)

Kecakapan yang diperlukan bagi seseorang untuk mengenal dirinya secara utuh. Kecakapan ini mencakup kecakapan akan kesadaran diri atau memahami diri (*self awareness*) dan kecakapan berfikir (*thinking skill*). Kemudian kecakapan berfikir rasional (*thingking skill*) adalah kecakapan yang diperlukan dalam pengembangan potensi berfikir.⁵³ Kecakapan ini mencakup antara lain kecakapan menggali dan menemukan informasi, kecakapan mengolah

⁵¹ Imam Mawardi, *Pendidikan Life skills Berbasis Budaya Nilai-Nilai Islami Dalam Pembelajaran*, (Magelang: Universitas Muhammadiyah, 2012), 6.

⁵² Departemen Agama RI, *Pedoman Integrasi Life skills dalam Pembelajaran Madrasah Ibtidaiyah Madrasah Tsanawiyah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005), 12.

⁵³ Joko Sutrisno, *Pengembangan Pendidikan Berwawasan Kewirausahaan Sejak Usia Dini, dalam Makalah Mata Kuliah Pengantar Falsafah Sains*, (Bogor: Institut Pertanian Bogor, 2003), 8.

informasi dan mengambil keputusan serta kecakapan memecahkan masalah secara kreatif.⁵⁴

b. Kecakapan sosial (*social skill*)

Kecakapan sosial (*social skill*), mencakup kecakapan berkomunikasi dengan empati (*communication skill*) dan kecakapan bekerja sama (*collaboration skill*). Orang yang mampu mendengarkan dengan empati akan dapat memahami apa yang dibicarakan orang lain dan membuat lawan bicara merasa diperhatikan dan dihargai.

c. Kecakapan akademik (*academic skill*)

Kecakapan intelektual: Kecakapan intelektual, juga dikenal sebagai kemampuan berpikir ilmiah, pada dasarnya merupakan pengembangan dari kecakapan berpikir umum dalam kehidupan sehari-hari (GLS). GLS lebih cenderung mengarah pada kegiatan akademik atau keilmuan.

d. Kecakapan vokasional (*vocational skill*)

Keterampilan yang dikaitkan dengan berbagai bidang pekerjaan tertentu yang terdapat di masyarakat. Kecakapan vokasional mencakup kecakapan vokasional dasar (*basic vocational skill*) dan kecakapan vokasional khusus (*occupational skill*).⁵⁵

3. Strategi Pengembangan *Life Skill*

Anwar menyatakan bahwa pendidikan berbasis Life skill sebaiknya ditempuh melalui lima tahap, yaitu:

⁵⁴ Hidayanto, *Belajar Keterampilan Berbasis Keterampilan Belajar, Dalam Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* (Jakarta: Balitbang Diknas, 2002), 562-574.

⁵⁵ Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup (Life skills) Konsep dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2006), 30.

- a. Didasarkan pada temuan penelitian dan asumsi para ahli tentang nilai-nilai kehidupan yang relevan.
- b. Hasil penelitian digunakan untuk membangun kompetensi hidup yang menunjukkan kemampuan, kemampuan, dan keterampilan untuk bertahan hidup dan berkembang dalam lingkungan yang berubah.
- c. Kemampuan hidup didasarkan pada kurikulum dan program, yang memungkinkan peserta didik untuk diajarkan dan dikembangkan berdasarkan kemampuan tersebut.
- d. Penyelenggara kemampuan hidup harus dilaksanakan dengan baik agar kurikulum berbasis kemampuan hidup dapat diterapkan secara efektif.
- e. Evaluasi pembelajaran didasarkan pada kompetensi, evaluasi life skills harus didasarkan pada unjuk kerja dan tes tertulis.⁵⁶

C. Karakter

1. Pengertian Karakter

Karakter merupakan unsur pokok dalam diri manusia yang dengannya membentuk karakter psikologi seseorang dan membuatnya berperilaku sesuai dengan dirinya dan nilai yang cocok dengan dirinya dalam kondisi yang berbeda-beda. Berbagai definisi istilah atau term dari karakter itu sendiri para tokoh dan ulama telah menjelaskannya, diantaranya adalah sebagai berikut:

⁵⁶ Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup (Life skill Education)* (Bandung: Alfabeta, 2004, 32-35.

Kata karakter berasal dari bahasa Yunani yang berarti "*to mark*" (menandai) dan memfokuskan, bagaimana mengaplikasikan nilai kebaikan dalam bentuk tindakan atau tingkah laku. Oleh sebab itu, seseorang yang berperilaku tidak jujur, kejam, atau rakus dikatakan sebagai orang yang berkarakter jelek, sementara seorang yang berperilaku jujur, suka menolong dikatakan sebagai orang yang berkarakter mulia. Jadi istilah karakter erat kaitanya dengan personality (kepribadian) seseorang. Seseorang bisa disebut orang yang berkarakter (*a person of character*) apabila perilakunya sesuai dengan kaidah moral.⁵⁷

Tobroni menjelaskan bahwa karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat.⁵⁸

Berdasarkan pendapat diatas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pengertian karakter adalah suatu pembawaan individu berupa sifat, kepribadian, watak serta tingkah laku yang diekspresikan dalam kehidupan sehari-hari.

⁵⁷ Zubaedi, "*Desain Pendidikan Karakter*", (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2012, Cet. 2) hlm. 12.

⁵⁸ Syamsul Kurniawan, *Pendidikan Karakter: Konsepsi & Implementasinya secara Terpadu di Lingkungan Keluarga, Sekolah, Perguruan Tinggi, dan Masyarakat*. Yogyakarta: ArRuzz Media. 2016, 29.

Berikut pengertian pendidikan karakter menurut beberapa pendapat ahli diantaranya yaitu:

- a. Thomas Lickona mengatakan bahwa pendidikan karakter adalah upaya yang disengaja untuk membantu seseorang untuk memahami, memperhatikan, dan melakukan nilai-nilai etika yang paling penting.
- b. John W. Santrock mengatakan bahwa pendidikan karakter adalah pendidikan yang mengajarkan murid tentang pengetahuan moral untuk mencegah perilaku yang dilarang.⁵⁹

Dari beberapa pendapat ahli di atas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pendidikan karakter adalah upaya penanaman kecerdasan dalam berfikir, penghayatan dalam bentuk sikap, dan pengamalan dalam bentuk perilaku yang sesuai dengan nilai luhur yang menjadi jati dirinya.

2. Tujuan Pendidikan Karakter

Tujuan yang paling mendasar dari pendidikan karakter adalah untuk membuat seseorang menjadi baik dan cerdas. Dalam sejarah Islam, Rasulullah SAW juga menegaskan bahwa misi utamanya dalam mendidik manusia adalah untuk mengupayakan pembentukan akhlak yang baik.⁶⁰

⁵⁹ Siti Nur Aidah dan Tim Penerbit KBM Indonesia, *Pembelajaran Pendidikan Karakter*, (Jogjakarta: Penerbit KBM Indonesia, 2020), 4-5.

⁶⁰ Abdul Majid dan Dian Andayani, *Pendidikan Karakter dalam Perspektif Islam*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2011 29.

Sedangkan tujuan pendidikan karakter dalam sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memperkuat dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan yang dianggap penting dan perlu untuk membentuk kepribadian kepemilikan siswa yang unik.
- b. Mengoreksi siswa yang tidak selaras dengan nilai-nilai sekolah.
- c. Mengambil tanggung jawab bersama dan membangun hubungan yang harmonis dengan keluarga dan masyarakat.⁶¹

3. Pengertian Karakter Religius

Karakter adalah cara berfikir dan berperilaku yang menjadi ciri khas setiap individu untuk hidup dan bekerja sama, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, bangsa, maupun negara. Individu yang berkarakter baik adalah individu yang bisa membuat keputusan dan siap mempertanggungjawabkan setiap akibat dari keputusan yang ia buat. Pembentukan karakter merupakan salah satu tujuan pendidikan nasional. Pasal 1 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003 menyatakan, bahwa di antara tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik untuk memiliki kecerdasan, kepribadian, dan akhlak mulia.⁶²

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata “*karakter*” diartikan dengan tabiat, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang

⁶¹ Dharma Kesuma, dkk, *Pendidikan Karakter: Kajian Teori dan Praktik di Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 9.

⁶² Bafirman, *Pembentukan Karakter Siswa Melalui Pembelajaran Penjasorkes*, (Jakarta: Kencana, 2016), 32.

membedakan seseorang dengan yang lain dan watak. Karakter juga dapat diartikan sebagai kepribadian atau akhlak. Kepribadian merupakan ciri, karakteristik, atau sifat khas dalam diri seseorang. Karakter bisa terbentuk melalui lingkungan, misalnya lingkungan keluarga dan lingkungan sekolah pada masa kecil ataupun bawaan dari lahir.⁶³

Pengertian religius berasal dari kata *religion* yang berarti taat pada agama. Religius adalah nilai karakter dalam hubungannya dengan Tuhan. Agar menunjukkan bahwa pikiran, perilaku, perkataan, dan tindakan seseorang yang diupayakan selalu berdasarkan pada nilai-nilai ketuhanan atau ajaran agamanya.⁶⁴ Religius dapat di katakan sebuah proses tradisi sitem yang mengatur keimanan (kepercayaan) dan peribadatan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa serta kaidah yang berhubungan dengan pergaulan manusia dan lingkungan.

Menurut Agus Wibowo, karakter religius diartikan sebagai sikap atau perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang di anut, toleran terhadap pelaksanaan ibadah, dan hidup rukun dengan sesama.⁶⁵ Karakter religius adalah berperilaku dan berakhlak sesuai dengan apa yang diajarkan dalam pendidikan.

Karakter religius merupakan karakter yang paling utama yang harus dikembangkan kepada anak sedini mungkin, karena ajaran agama

⁶³ Musrifah, "Pendidikan Karakter Dalam Perspektif Islam", (*Jurnal Edukasi Islamika*, Vol. 1, No.2, 2016), 122.

⁶⁴ Muhammad Mustari, *Nilai Karakter Refleksi Untuk Pendidikan*, (Jakarta: PT Rja Grafindo Persada, 2014), 1.

⁶⁵ Agus Wibowo, *Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 26.

mendasar setiap kehidupan individu, masyarakat, bangsa dan negara khususnya di Indonesia. Karena Indonesia adalah masyarakat yang beragama, dan manusia bisa mengetahui benar dan salah adalah dari pedoman agamanya.

Karakter religius bukan hanya terkait hubungan vertikal antara manusia dengan Tuhannya, tetapi juga menyangkut hubungan horizontal antara sesama manusia. Karakter religius adalah karakter manusia yang selalu menyadarkan segala aspek kehidupannya kepada agama. Menjadikan agama sebagai panutan dan panutan dalam setiap tuturkata, sikap, dan perbuatannya, taat menjalankan perintah Tuhannya dan menjahui larangannya.

4. Faktor-faktor Pembentukan Karakter Religius

Faktor-faktor yang mempengaruhi untuk pembentukan karakter peserta didik sangat dibutuhkan untuk mengetahui watak atau karakter asli yang dimiliki. Karena pembentukan karakter adalah kunci dari kesempurnaan peserta didik untuk melakukan kegiatan yang berlangsung baik di sekolah maupun di lingkungan.

Menurut Gunawan, faktor-faktor pembentuk karakter dibedakan menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal

Terdapat lima hal faktor internal yang dapat mempengaruhi karakter yaitu:

1) Insting atau naluri

Insting adalah sifat yang memiliki kemampuan untuk menumbuhkan perbuatan yang menyampaikan pada tujuan dengan mempertimbangkan tujuan itu sebelum latihan perbuatan itu. Namun, naluri adalah kebiasaan alami yang dibawa sejak lahir. Jadi, latihan dan pembawaan menentukan sifat seseorang.

2) Kebiasaan

Yang dimaksud dengan kebiasaan adalah perbuatan yang selalu diulang-ulang sehingga mudah untuk dikerjakan. Maka dapat dipahami bahwa dengan melakukan pengulangan secara terus-menerus suatu perilaku maka perilaku tersebut bisa menjadi bagian atau kebiasaan dirinya.⁶⁶

3) Kemauan/kesukaan

Kemauan adalah keinginan untuk melanjutkan segala ide dan tujuan, meskipun menghadapi berbagai hambatan dan kesulitan, tetapi kadang-kadang tidak mau menyerah. Sebuah kehendak atau kemauan, yaitu kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan sungguh-sungguh, terutama keinginan untuk berperilaku baik, harus didorong untuk terwujud.

4) Suara batin atau suara hati

Suara hati berfungsi memperingatkan bahaya berbuat buruk dan berusaha mencegahnya, disamping dorongan untuk melakukan hal baik. Dalam diri manusia terhadap suara batin yang dapat

⁶⁶ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter Konsep dan Implementasi*, 20.

membuat keputusan untuk melakukan kebaikan, dan menghindari perbuatan yang buruk.

5) Keturunan

Salah satu komponen yang dapat memengaruhi tindakan manusia adalah keturunan mereka. Ada dua jenis sifat yang dapat diwariskan oleh orang tua kepada anaknya: sifat jasmaniyah, yang berarti kekuatan dan kelemahan otot dan urat saraf, dapat diwariskan kepada anaknya; sifat ruhaniyah, yang berarti kekuatan dan kelemahan naluri, juga dapat diwariskan oleh orang tua, yang berdampak pada perilaku anak cucunya.

b. Faktor eksternal

Faktor-faktor eksternal dalam mulai pembentukan karakter terdapat dua hal yang mempengaruhi yaitu:

1) Pendidikan

Karakter dibentuk secara signifikan oleh pendidikan. pendidikan untuk membangun kepribadian manusia sehingga tingkah lakunya sesuai dengan pendidikan yang mereka terima, baik formal maupun nonformal. Pendidikan digunakan sebagai tempat untuk latihan dan memperoleh pengetahuan tentang karakter, sehingga pendidikan dianggap sebagai sarana untuk membentuk karakter.

2) Lingkungan

Lingkungan suatu tubuh yang hidup terdiri dari hal-hal seperti tumbuh-tumbuhan, kondisi tanah, udara, dan interaksi

manusia, yang selalu berhubungan dengan alam sekitar atau dengan orang lain. Kemudian lingkungan dibagi menjadi dua bagian. Yang pertama adalah lingkungan yang bersifat kebendaan. Alam di sekitar manusia adalah komponen yang mempengaruhi dan menentukan tingkah laku manusia. Misalnya, lingkungan fisik sekitar, yang terdiri dari komponen abiotik dan biotik, kecuali manusia.

Kedua, lingkungan pergaulan yang bersifat kerohanian. Seseorang yang hidup dalam lingkungan yang baik secara langsung atau tidak langsung dapat membentuk kepribadiannya menjadi baik. Jadi dapat dipahami bahwa dengan menentukan secara benar tempat atau lingkungan hidup dapat menentukan kepribadian atau karakter yang akan dimunculkan.

Menurut Agus Wibowo, karakter religius diartikan sebagai sikap atau perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianut, toleran terhadap pelaksanaan ibadah dan hidup rukun dengan sesama.⁶⁷ Karakter religius adalah berperilaku dan berakhlak sesuai dengan sikap atau perilaku yang diajarkan dalam pendidikan. Berikut ini beberapa indikator karakter religius yaitu :

- a. Ketaatan beribadah : kepatuhan siswa dalam menjalankan ibadah wajib maupun sunnah seperti sholat, puasa, dan membaca Al-Qur'an.

⁶⁷ Agus Wibowo, *Pendidikan Karakter* (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 26.

- b. Akhlakul karimah : perilaku terpuji siswa dalam berinteraksi dengan guru, teman, dan lingkungan sekitar.
- c. Kesadaran spiritual : pemahaman dan kepekaan siswa terhadap nilai-nilai keimanan dan ketakwaan.
- d. Kedisiplinan religius : konsistensi siswa dalam mengikuti kegiatan keagamaan seperti kultum, pembacaan dzikir, dan kegiatan spiritual lainnya yang diselenggarakan sekolah.⁶⁸

Pembentukan karakter religius peserta didik merupakan proses pendidikan yang menekankan pada penanaman nilai-nilai keagamaan sehingga tercermin dalam sikap, perilaku, dan cara berpikir dalam kehidupan sehari-hari.⁶⁹ Karakter religius tidak hanya dipahami sebagai kemampuan menjalankan ibadah secara ritual, tetapi juga mencakup kesadaran moral, kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, serta sikap menghargai sesama. Dengan demikian, pembentukan karakter religius perlu dilakukan secara menyeluruh melalui proses yang berkelanjutan dan terarah.⁷⁰

Nilai-nilai religius harus ditanamkan untuk membentuk karakter bangsa khususnya bagi siswa. Pembentukan karakter harus dimulai dari hal yang terkecil terlebih dahulu yaitu diri sendiri kemudian ditanamkan pada lingkungan keluarga dan akhirnya menyebar ke masyarakat luas.

⁶⁸ Agus Wibowo, *Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Berperadaban*, 87.

⁶⁹ Musbikin, I. (2021). *Tentang Pendidikan Karakter dan Religius: Dasar Pembentukan Karakter*. Nusamedia

⁷⁰ Glock, C. & Stark, R. (1996). *Religion and Society In Tension*. University Of California.

Glok dan Stark dalam Lies Arifah membagi aspek religius dalam lima dimensi sebagai berikut:

- a. *Religious belief* (aspek keyakinan), yaitu adanya keyakinan terhadap Tuhan dan segala sesuatu yang berhubungan dengan dunia gaib serta menerima hal-hal dogmatik dalam ajaran agamanya. Keimanan ini adalah dimensi yang paling mendasar bagi pemeluk agama.
- b. *Religious practice* (aspek peribadatan), yaitu aspek yang berkaitan tingkat keterikatan yang meliputi frekuensi dan intensitas sejumlah perilaku, dimana perilaku tersebut sudah ditetapkan oleh agama seperti tata cara menjalankan ibadah dan aturan agama.
- c. *Religious feeling* (aspek penghayatan), yaitu gambaran bentukperasaan yang dirasakan dalam beragama atau seberapa jauh seseorang dapat menghayati pengalaman dalam ritual agama yang dilakukannya misalnya kekhusyukan ketika melakukan sholat.
- d. *Religious knowledge* (aspek pengetahuan), yaitu aspek yang berkaitan dengan pemahaman dan pengetahuan seseorang terhadap ajaran-ajaran agamanya untuk menambahkan pengetahuan tentang agama yang dianutnya.
- e. *Religious effect* (aspek pengamalan), yaitu penerapan tentang apa yang telah diketahuinya dari ajaran-ajaran agama yang dianutnya

kemudian diaplikasikan melalui sikap dan perilaku dalam kehidupan sehari-hari.⁷¹

Dari pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa karakter religius yaitu perilaku yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa karakter religius merupakan karakter utama yang harus dibiasakan kepada peserta didik dalam kehidupan sehari-hari. Dengan memiliki karakter religius, hidup seseorang akan mengarah dan terbimbing pada kehidupan yang lebih baik, sebab dengan rasa cinta, keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt akan membimbing seseorang melaksanakan ajaran Islam dengan baik.

5. Nilai-nilai Karakter

Mengacu pada fungsi Pendidikan Nasional UU RI No. 20 Tahun 2003 pasal 3 menyebutkan, bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan dan membantu watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan bangsa. Bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang bertanggung jawab.

⁷¹ Miftahul Jannah, "Metode Dan Strategi Pembentukan Karakter Religius Yang Diterapkan Di SDTQ-T An Najah Pondok Pesantren Cindai Alus Martapura," *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 4, no. 1 (2019): 91

Nilai diartikan sebagai sifat-sifat (hal-hal) yang penting atau berguna bagi kemanusiaan.⁷² Sedangkan karakter adalah ciri khas yang dimiliki oleh suatu benda atau individu. Ciri khas tersebut adalah asli dan mengakar pada kepribadian benda atau individu tersebut dan merupakan mesin yang mendorong bagaimana seseorang bertindak, bersikap, berujar, dan merespon sesuatu.⁷³

Karakter religius adalah sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.

Nilai karakter yang hubungannya dengan Allah adalah nilai religius. Nilai religius merupakan salah satu nilai dari 18 nilai yang ada pada pendidikan karakter. Nilai religius merupakan nilai yang berhubungan dengan Tuhan. Landasan religius dalam pendidikan merupakan dasar yang bersumber dari agama. Tujuan dari landasan religius dalam pendidikan adalah seluruh proses dan hasil dari pendidikan dapat mempunyai manfaat dan makna hakiki.

Nilai religius merupakan nilai yang melandasi pendidikan karakter karena pada dasarnya Indonesia adalah negara yang beragama. Konsep manusia beragama ditandai kesadaran meyakini dan melaksanakan ritual

⁷² Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 783.

⁷³ Jamal Ma'mur Asmani, *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter Di Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2013), 28.

keagamaan secara konsisten di kehidupan sehari-hari. Karakter beragama memiliki tanda berbeda dengan karakter seseorang yang tidak menjalankan ajaran-ajaran agamanya.

6. Teori Pembentukan Karakter Religius

Beberapa dimensi pembentukan karakter dapat melalui proses pembiasaan (habitulasi) yang dilakukan berulang-ulang dalam kehidupan seperti perilaku jujur, religiusitas, toleransi, kerjasama, sikap menolong dan lain sebagainya. Proses pembiasaan ini tidak sekedar untuk pada *level knowing* sebagai pengetahuan saja namun yang lebih penting adalah sejauhmana implementasi pembiasaan itu dalam kehidupan sehari sehingga melekat menjadi karakter. Al-Ghazali memiliki pemikiran bahwa pembentukan akhlak dapat dilakukan melalui pendidikan latihan. Metode pendidikan karakter dibagi menjadi dua yaitu mujahadah dan pembiasaan melakukan amal shaleh. Metode tersebut dapat dilakukan melalui pemberian cerita (hikayat), guru memberikan keteladanan dalam bersikap dan berbuat (*uswah hasanah*), dan penguatan pada pemberian hukuman dan reward apabila melakukan pelanggaran. Ketiga hal tersebut menjadi penting keberadaannya dalam pembentukan pendidikan karakter religius yaitu melalui pembiasaan, keteladanan, dan penegakan aturan melalui *reward and punishment*.⁷⁴

⁷⁴ Beni Prasetya, dkk, *Metode Pendidikan Karakter Religius Paling Efektif di Sekolah*, (Lamongan: Academia Publication, 2021), 7.

Lemabaga pendidikan Islam seperti madrasah tujuan proses pembelajaran sudah waktunya lebih memprioritaskan ranah afektif dengan tidak mengenyampingkan penguasaan pada ranah kognitif. Pembentukan karakter peserta didik akan lebih mudah dilakukan apabila diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga pendidikan karakter tidak berhenti pada pengenalan dan pengetahuan moral saja, namun sudah pada aspek implementasi.

7. Tahapan strategi guru dalam pembentukan karakter religius

Strategi pendidikan karakter sendiri dilakukan untuk menerapkan pendidikan karakter di sekolah, menurut Lichona menyebutkan terdapat tiga tahapan strategi yang harus dilalui, yaitu:

a. *Moral Knowing*

Langkah pertama yang dilakukan guru dalam mengimplementasikan pendidikan karakter, dimana pada tahap ini peserta didik diharapkan mempunyai kemampuan dalam pemahaman tentang nilai-nilai. Dengan pemahaman yang dimiliki peserta didik diharapkan dapat membedakan nilai-nilai dalam akhlak terpuji dan akhlak tercela secara logis dan rasional sehingga peserta didik dapat mencari sosok yang bisa dijadikan teladan dalam berakhlak terpuji seperti Rasulullah SAW.⁷⁵

⁷⁵ Abdul Majid dan Dian Andayanti, *Pendidikan Karakter Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012), 31.

b. *Moral Feeling atau Moral Loving*

Tahapan kedua adalah tahapan emosional, seorang guru harus dapat menyentuh ranah emosional, hati, dan jiwa peserta didik. Pada tahapan ini peserta didik diharapkan memiliki rasa cinta kesadaran bahwa dirinya butuh untuk berkhlahk terpuji sehingga siswa dapat menilai dirinya sendiri atau intropeksi diri.

c. *Moral Doing atau Moral Action*

Pada tahapan ini merupakan tahapan puncak keberhasilan dalam strategi pendidikan karakter, saat peserta didik secara mandiri mampu mempraktekkan dalam kehidupan sehari-hari secara sadar. Seperti peserta didik semakin rajin beribadah, sopan, ramah, hormat, penyayang, jujur, disiplin, cinta kasih, adil, dan lain-lain.