

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN**

Rencana strategiks adalah dokumen yang menjadi panduan bagi organisasi dalam upaya mencapai tujuan-tujuannya, melalui identifikasi permasalahan, cara memecahkan permasalahan, dan cara-cara mengoptimalkan sumber daya organisasi dalam mengembangkan organisasi. Peranan rencana strategik sangat penting. Hal ini terkait dengan akan diidentifikasi faktor-faktor strategik dari lingkungan internal dan eksternal serta menentukan pilihan-pilihan strategik untuk mengarahkan langkah-langkah yang harus ditempuh oleh organisasi di masa depan, sehingga kinerja organisasi pendidikan berlangsung secara continue, termasuk di sekolah sebagai satu bentuk organisasi.<sup>10</sup>

Manajemen strategik pendidikan adalah proses atau rangkaian kegiatan perencanaan, pengambilan keputusan pada dunia pendidikan yang mendasar dan menyeluruh, beserta penetapan cara pelaksanaannya, yang dilakukan oleh manajemen puncak dan dilakukan oleh seluruh pemangku kepentingan di dalam lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan. Menurut Pech dan Robinso, manajemen strategik pendidikan dikatakan sebagai keseluruhan dan tindakan yang mengarah pada perumusan (kontruksi) dan implementasi tujuan organisasi. Sedangkan konsep manajemen strategik pendidikan menurut Nawawi adalah

---

<sup>10</sup> Suryadi Prawiro, "*Manajemen Stratejik Dan Pengambilan Keputusan Korporasi*", (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 3–6.

perencanaan skala besar (disebut perencanaan strategik) menuju masa depan yang jauh (disebut visi), dan diidefinisikan sebagai keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak (keputusan itu bersifat fundamental dan primer), agar organisasi dapat berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam upaya menciptakan sesuatu (kegiatan perencanaan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa dan jasa) yang berkualitas, guna mengoptimalkan pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai tujuan organisasi (disebut sebagai tujuan strategik). Manajemen strategik menurut Nawawi adalah perencanaan skala besar (disebut perencanaan strategik) menuju masa depan yang jauh (disebut visi), dan didefinisikan sebagai keputusan manajemen puncak (disebut rencana strategik). Dalam upaya menghasilkan sesuatu (kegiatan perencanaan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa dan jasa yang berkualitas, dengan tujuan untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan (dikenal sebagai tujuan strategik) dan berbagai tujuan (tujuan operasi) organisasi.<sup>11</sup> Menurut Daryanto, manajemen strategik pendidikan adalah penyelenggaraan pendidikan yang berkaitan dengan seluruh kebutuhan materil pendidikan yang sekaligus berkaitan dengan semua aspek yang ada dalam usaha penyelenggaraan pendidikan, yang berhubungan secara langsung dengan proses pembelajaran, fasilitas, atau sarana dan prasaranan pendidikan, dan media pendidikan. dengan demikian, semua kegiatan lembaga pendidikan harus teradministrasikan dan dikelola dengan baik.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Hery, "Manajemen Strategik. Indonesia", (Jakarta: PT. Grasindo, Anggota IKAPI, 2018), 2.

<sup>12</sup> Andi Gusti Tantu, "Manajemen Pendidikan", (Jakarta: Celebes Media Perkasa, 2017), p. 13.

Pengelolaan pendidikan yang efektif dan efisien harus dilakukan secara bersama-sama dalam suatu organisasi pendidikan tersebut agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Hal ini juga diungkapkan oleh Arikunto dan Yuliana, bahwa diperlukan adanya kerjasama sekelompok anggota organisasi pendidikan tersebut secara tepat sasaran dan guna untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>13</sup>

Perencanaan pendidikan memiliki posisi yang strategik dalam keseluruhan proses pendidikan. perencanaan pendidikan akan dapat memberikan kejelasan arah usaha dalam proses pendidikan. dengan kejelasan arah ini usaha pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, salah satu indikator keberhasilan proses pendidikan terletak pada kualitas perencanaan pendidikan yang menyeluruh.<sup>14</sup>

Perencanaan memiliki dua arti penting. Pertama, sebagai pijakan (titik awal) dari keseluruhan proses manajemen. Kedua, berfungsi mengarahkan segenap aktivitas dalam organisasi. Perencanaan secara garis besar dapat dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu perencanaan strategik, *standing plans* yaitu rencana yang relatif baku untuk jangka waktu tertentu, dan *single-use plans* yaitu rencana untuk sekali/sebuah program/kegiatan. Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diberikan tugas untuk mewujudkan pendidikan nasional harus

---

<sup>13</sup> Muftofa Abi Hamid, dkk., "Pengelolaan Pendidikan", (Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021), p. 5.

<sup>14</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Penerbit Kaukaba, 2012), p. 8.

menjalankan perannya dengan baik. Dalam menjalankan peran sebagai lembaga pendidikan ini, sekolah harus dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan dengan optimal. Pengelolaan sekolah yang tidak profesional dapat menghambat langkah sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan formal.<sup>15</sup>

Agar pengelolaan sekolah tersebut dapat berjalan dengan baik, dibutuhkan rencana strategik sebagai suatu upaya/cara untuk mengendalikan organisasi (sekolah) secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya dapat tercapai. Perencanaan strategik merupakan landasan bagi sekolah dalam menjalankan proses pendidikan. komponen dalam perencanaan strategik paling tidak terdiri dari visi, misi, tujuan, sasaran dan strategik (cara mencapai tujuan dan sasaran). Perumusan terhadap visi, misi, tujuan, sasaran dan strategik tersebut harus dilakukan pengelolaan sekolah, agar sekolah memiliki arah kebijakan yang dapat menunjang tercapainya tujuan yang diharapkan. Pengelolaan pendidikan yang efektif dan efisien harus dilakukan secara bersama-sama dalam suatu organisasi pendidikan tersebut agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Hal ini juga diungkapkan oleh Arikunto dan Yuliana, bahwa diperlukan adanya kerjasama sekelompok anggota organisasi pendidikan

---

<sup>15</sup> Suryadi Prawiro, "*Manajemen Strategik Dan Pengambilan Keputusan Korporasi*", (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 10.

tersebut secara tepat sasaran dan guna untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>16</sup>

Dari definisi yang ada diatas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik pendidikan adalah suatu sistem yang sebagai satu kesatuan, memiliki banyak komponen berbeda yang saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain, dan pada saat yang sama (bersama) berjalan ke arah yang sama. Rencana strategik diubah menjadi rencana operasional yang berisi program operasional yang mencakup proyek masing-masing dengan tujuan jangka menengah serta keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak.<sup>17</sup>

Perencanaan strategik pendidikan dan perencanaan operasional harus melibatkan manajemen puncak karena merupakan tugas yang sangat mendasar/utama dalam menjalankan misi organisasi secara keseluruhan, mencapai, mempertahankan dan mengembangkan keberadaan organisasi dalam jangka menengah, termasuk jangka panjang. Pengertian yang cukup luas tentang manajemen strategik pendidikan menjukkan bahwa manajemen adalah suatu sistem yang sebagai satu kesatuan, memiliki banyak komponen berbeda yang saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain, serta bertindak menurut arah yang sama satu sama lain. Menurut T. Hani Handoko, keberhasilan suatu lembaga pendidikan berhubungan dengan manajemen yang diterapkan, sebagai pemaknaan

---

<sup>16</sup> Muftofa Abi Hamid, dkk., "Pengelolaan Pendidikan", (Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021), 5.

<sup>17</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Penerbit Kaukaba, 2012), 20.

yang universal dari seni dan ilmu dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengendalian, pengawasan, personalia, dan profesionalitas. Dengan demikian, makna manajemen strategis pendidikan adalah suatu proses yang terus-menerus yang dilakukan oleh organisasi pendidikan melalui fungsionalisasi unsur-unsur manajemen tersebut, yang di dalamnya terdapat upaya saling memengaruhi, saling mengarahkan, dan saling mengawasi sehingga seluruh aktivitas dan kinerja organisasi pendidikan dapat tercapai sesuai dengan tujuan.<sup>18</sup>

## **B. KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGIK**

Manajemen strategik ini berbeda dengan manajemen secara umum. Manajemen strategik senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga dapat berpengaruh terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang ditetapkan. sejalan dengan hal tersebut, berikut ini akan dipaparkan karakteristik manajemen strategik:

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang.
2. Manajemen strategik bersifat dinamik.
3. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasionak.
4. Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.
5. Manajemen strategik berorientasi dan mendekat untuk masa depan.

---

<sup>18</sup> Andi Rasyid Pananrangi, *Manajemen Pendidikan* (Perpustakaan Nasional: CELEBES MEDIA PERKASA, 2017), p. 6–7.

6. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.<sup>19</sup>

Untuk menghadapi era globalisasi ekonomi, maka kegiatan dalam berusa bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya. Para pemimpin dalam suatu organisasi/lembaga harus dapat menyikapinya dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Untuk itu seharusnya setiap pemimpin dalam organisasi akan melaksanakan manajemen strategiknya bagi organisasi maupun lembaga yang dipimpinnya.<sup>20</sup>

### C. TAHAPAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN

#### 1. Perencanaan Pendidikan

Dalam ilmu manajemen perencanaan sering disebut dengan istilah "*planing*" yaitu persiapan menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada tujuan tertentu.

Dalam dunia pendidikan, perencanaan pendidikan juga merupakan salah satu bagian dari manajemen pendidikan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Saihu dan Taufik bahwa, manajemen pendidikan secara konseptual meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan (sumber daya manusia, sumber belajar, kurikulum,

---

<sup>19</sup> Suryadi Prawiro, "*Manajemen Stratejik Dan Pengambilan Keputusan Korporasi*", (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), p. 4.

<sup>20</sup> Eddy Yunus, "*Manajemen Strategis*" (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2019), p. 3-4.

dana dan fasilitas) untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>21</sup>

Perencanaan menurut Albert Silalahi dalam Haryanto menyatakan bahwa perencanaan merupakan kegiatan menetapkan tujuan serta merumuskan dan mengatur pemberdayaan manusia, informasi, finansial, metode dan waktu untuk memaksimalkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan. Menurut Somantri dalam manajemen pendidikan, perencanaan pendidikan diarahkan agar bisa membantu:

a. Memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja

Pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas menduduki prioritas pertama, sebab bila tanpa didukung oleh tenaga kerja yang terampil, maka pembangunan di berbagai bidang sulit dilaksanakan dan tingkat pengangguran bisa terus meningkat.

b. Perluasan kesempatan pendidikan

Pemerataan kesempatan dalam rangka memperoleh pendidikan adalah suatu langkah pembebasan yang bersifat politis dan merakyat.

c. Peningkatan mutu pendidikan

d. Peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan

---

<sup>21</sup> Ylulia Rizki Ramadhani, Rahman Tanjung, dkk, "Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan", (Yayasan Kita Menulis, 2021), h-23-24.

Peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan merupakan persyaratan untuk terwujudnya pemenuhan keperluan atas tenaga kerja dan perluasan kesempatan untuk memperoleh pendidikan.<sup>22</sup>

Sedangkan menurut Tjokroamidjoyo dalam Haryanto menyatakan bahwa perencanaan mencakup tiga pengertian sebagai berikut:

- a. Suatu proses persiapan sistematis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Perencanaan adalah suatu cara untuk mencapai tujuan sebaik-baiknya dengan sumber yang ada secara efisien dan efektif.
- c. Perencanaan adalah penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana, dan oleh siapa.

Dalam kesimpulan di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu cara yang dilakukan seseorang secara sistematis untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>23</sup>

Menurut Akdon mengatakan bahwa, perencanaan pendidikan memiliki posisi yang strategis dalam keseluruhan proses pendidikan. perencanaan pendidikan akan dapat memberikan kejelasan arah usaha dalam proses pendidikan. dengan kejelasan arah ini usaha dapat dilaksanakan secara efektif dan

---

<sup>22</sup> Y R Ramadhani and others, *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan* (Yayasan Kita Menulis, 2021), p. 25.

<sup>23</sup> Buna'i, *Perencanaan Dan Strategi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, CV. Jakad Media Publishing (Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2021), p. 3.

efektif dan efisien. Dengan demikian, salah satu indikator keberhasilan proses pendidikan terletak pada kualitas pendidikan yang menyeluruh.<sup>24</sup>

Untuk itu, perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang, dimana keputusan dan tindakan efektif dilaksanakan.<sup>25</sup>

## 2. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagian tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerjasama di sekolah. Kegiatan pengorganisasian menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Sehingga pengorganisasian dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan.<sup>26</sup>

Dalam konteks pendidikan, pengorganisasian merupakan salah satu aktivitas manajerial yang juga menentukan berlansungnya kegiatan kependidikan, sebagaimana yang diharapkan. Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi memiliki berbagai unsur yang terpadu dalam suatu sistem yang

---

<sup>24</sup> Anindita Dyah Sekarpuri, dkk, "Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", (Bogor: Rizmedia Pustaka Indonesia 2020), h-3.

<sup>25</sup> Undang Ruslan Wahyudin, *Manajemen Pendidikan (Teori Dan Praktik Dalam Penyelenggaraan Sistem...)*, Deepublish (Sleman: CV BUDI UTAMA, 2020), pp. 14–15.

<sup>26</sup> Yoyon Bahtiar Irianto & Eka Prihatin, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), p. 6.

harus terorganisir secara rapih dan tepat, baik tujuan, personil, manajemen, teknologi, siswa/member, kurikulum, uang, metode, fasilitas, dan faktor luar seperti masyarakat dan lingkungan sosial budaya.<sup>27</sup>

Pengorganisasian merupakan kegiatan penataan sumberdaya organisasi untuk melaksanakan tugas dan fungsi. Sedangkan menurut Machali dan Hamid, pengorganisasian pendidikan adalah sebuah proses pembentukan tempat atau sistem dalam rangka melakukan kegiatan kependidikan untu mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Peningkatan mutu pendidikan akan tercapai jika menggunakan manajemen pembelajaran yang baik. Manajemen pembelajaran yang dikenal disini adalah mulai dari perencanaan pembelajaran, pengorganisasian kelas, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi yang baik.<sup>28</sup>

### 3. *Actuating* (Pelaksanaan)

*Actuating* (pelaksanaan) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Dengan kata lain, sebuah pelaksanaan adalah

---

<sup>27</sup> Pandapotan Tumanggor Amiruddin, James, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: K-Media, 2021), p. 12.

<sup>28</sup> Sukarman Purba, Hani Subakti, dkk, "Teori Manajemen Pendidikan", (Yayasan Kita Menulis, 2021), h-37.

proses implementasi dari segala bentuk rencana, konsep, ide, dan gagasan yang telah sebelumnya disusun, baik pada level manajerial maupun level operasional dalam rangka mencapai tujuan, yaitu visi dan misi organisasi.<sup>29</sup>

Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan pada gilirannya bermuara pada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh-sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan. kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana sijalakan pemimpin harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya.

Dalam pelaksanaan (*Actuating*) dalam pendidikan perlu dilakukan sinkronisasi semua kegiatan dan penciptaan kerjasama dari seluruh lini, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lancar dan efisien.<sup>30</sup>

Ada tiga keterampilan pokok yang dikemukakan Hersey dan Blanchard dalam bukunya "*Management or Organizational Behavior*

---

<sup>29</sup> Roni Angger Aditama, *Pengantar Manajemen (Teori Dan Aplikasi)* (Malang: AE Publishing, 2020), p. 17.

<sup>30</sup> Sukarman Purba, Hani Subakti, dkk, "Teori Manajemen Pendidikan", (Yayasan Kita Menulis, 2021), h-37.

*utilizing Human Resources*” yang berlaku umum bagi setiap pemimpin termasuk pemimpin lembaga pendidikan, yaitu:

a. Keterampilan Teknis

Kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas-tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman pendidikan dan pelatihan.

b. Keterampilan Manusia

Kemampuan dan penilaian dalam bekerja dengan dan melalui orang, termasuk dalam pemahaman motivasi dan aplikasi dari kepemimpinan.

c. Keterampilan Konseptual

Kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi secara keseluruhan dan dimana operasi sendiri cocok dengan organisasi. Pengetahuan ini memungkinkan seseorang untuk bertindak sesuai dengan tujuan dari organisasi total, bukan hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan seseorang kelompok langsung sendiri.<sup>31</sup>

4. Evaluasi

Evaluasi dalam bahasa Indonesia merupakan istilah serapan yang berasal dari bahasa Inggris *evaluation*. *Evaluation* berasal dari akar kata *value* yang berarti nilai. Selanjutnya dari kata nilai

---

<sup>31</sup> Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah, Pendekatan Teori Dan Praktek Profesional* (Jakarta: KENCANA, 2017), p. 12.

terbentuklah istilah atau kata jadian “penilaian yang digunakan sebagai padanan dari istilah evaluasi karena memang penilaian dapat diartikan sebagai tindakan memberi nilai tentang kualitas sesuatu.<sup>32</sup>

Evaluasi merupakan suatu proses yang menentukan sejauh mana tujuan pendidikan dicapai. Dalam pelaksanaan evaluasi dilakukan, yaitu 1) penentuan fokus yang akan dievaluasi (*focusing the evaluation*), 2) penyusunan desain evaluasi (*designing the evaluation*), 3) pengumpulan informasi (*collecting information*), 4) analisis dan interpretasi informasi (*analyzing and interpreting*), 5) pembuatan laporan (*managing evaluation*), dan 7) evaluasi untuk evaluasi (*evaluating evaluation*). Menurut Undang-Undang republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 57 ayat (1), evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggara pendidikan kepada pihak-pihak berkepentingan, diantaranya terhadap peserta didik, lembaga, dan program pendidikan.<sup>33</sup>

Dalam pandangan N.E. Gronlund, evaluasi adalah sebuah proses yang sistematis untuk menentukan sejauh mana tingkat pencapaian para siswa dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Sedangkan dalam pandangan teoritis lain, Stufflebeam dan Shinkfield menyatakan bahwa evaluasi adalah

---

<sup>32</sup> Sitti Mania, *Pengantar Evaluasi Pengajaran*, Alauddin University Press (Alauddin University Press, 2012), p. 4.

<sup>33</sup> Ilyas Ismail, *Esesmen Dan Evaluasi Pembelajaran* (Makassar: Cendekia Publisher, 2020), pp. 13–14.

suatu proses menggambarkan, mencapai, dan memberikan informasi yang deskriptif dan penuh pertimbangan tentang manfaat dan keuntungan dari tujuan-tujuan, desain, implementasi, dan dampak dari objek-objek agar bisa akuntabelitas, dan memberikan pemahaman terhadap fenomena yang terlibat di dalam objek tersebut.<sup>34</sup>

Evaluasi dalam bidang pendidikan dan pengajaran mempunyai beberapa tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui taraf kesiapan dari siswa untuk menempuh sesuatu pendidikan tertentu. Artinya apakah seorang siswa sudah cukup siap untuk diberikan pendidikan tertentu atau belum.
- b. Untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang telah dicapai dalam proses pendidikan yang telah dilaksanakan.
- c. Untuk mengetahui apakah suatu mata ajar yang diberikan kepada siswa dapat dilanjutkan dengan bahan baku baru atau perlu mengulang kembali bahan ajar yang telah lampau.
- d. Untuk mendapatkan bahan-bahan informasi dalam memberikan bimbingan tentang jenis-jenis pendidikan atau jenis-jenis jabatan yang cocok untuk seseorang (siswa).
- e. Untuk mendapatkan bahan-bahan informasi guna menentukan apakah seorang siswa dapat mengikuti jenjang kelas yang lebih

---

<sup>34</sup> Haryanto, "Evaluasi Pembelajaran (Konsep dan Manajemen)", (Yogyakarta: UNY Press, 2020), h-15.

tinggi atau perlu mengulang kembali bahan-bahan yang telah lampau.

- f. Untuk membandingkan prestasi yang dicapai oleh siswa sudah sesuai dengan kapasitasnya atau belum.
- g. Sebagai prediksi kematangan siswa untuk dilepaskan ditengah-tengah kehidupan masyarakat atau belum.
- h. Untuk mengadakan seleksi bagi calon pada suatu jabatan atau jenis pendidikan tertentu.
- i. Untuk meneliti mengenai taraf efesiensi metode yang digunakan dalam proses pembelajaran di kelas.<sup>35</sup>
- j. Evaluasi strategik dan tindakan kontrol termasuk pengukuran kinerja, tinjauan yang konsisten terhadap masalah internal dan eksternal dan membuat tindakan korektif bila perlu. Setiap evaluasi strategik yang berhasil dimulai dengan menentukan parameter yang akan diukur. Parameter ini harus mencerminkan tujuan yang ditetapkan pada satu tahap. Tentukan kamajuan organisasi pendidikan dengan mengukur hasil aktual versus rencana yang organisasi pendidikan buat.

Memantau masalah internal dan eksternal juga akan memungkinkan para pendidikan melakukan evaluasi terhadap perubahan besar apa pun dilingkungan pendidikan. jika organisasi pendidikan menentukan bahwa strategik tersebut tidak menggerakkan

---

<sup>35</sup> Endang Sri Maruti Ibadullah, *Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta (Magetan: CV. AE MEDIA GRAFIKA, 2016), III, pp. 3–4.

lembaga pendidikan menuju tujuannya, ambil tindakan korektif. Jika tindakan itu tidak berhasil, mak ulangi proses manajemen strategik pendidikan.<sup>36</sup>

#### **D. MANFAAT MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN**

Manajemen strategik pendidikan umumnya dianggap memiliki manfaat finansial dan non finansial. Proses manajemen strategik pendidikan membantu organisasi pendidikan dan kepengimpinannya untuk memikirkan dan merencanakan keberadaannya di masa depan, memenuhi tanggung jawab utama manajemen organisasi pendidikan. menurut Sedarmayanti, inti dari manajemen strategik adalah bagaimana mendapatkan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. simana yang memiliki arti semua sesuatu dapat dikerjakan dengan lebih baik lagi oleh perusahaan atau lembaga pendidikan dengan memperjuangkan untuk meraih keunggulan kompetitif tersebut yang berkesinambungan dengan cara selalu melakukan adaptasi dan inovasi pada setiap perubahan dan perkembangan zaman, serta tetap memperhatikan analisis faktor lingkungan internal dan eksternalnya ketika merumuskan sebuah strategi.<sup>37</sup>

Manfaat lainnya adalah menetapkan arah bagi organisasi dan karyawannya. Tidak seperti rencana sttrategik yang hanya dilakukan sekali, manajemen strategik pendidikan yang efektif terus menerus

---

<sup>36</sup> Ervina, Gustian, dkk,.. “Manajemen Strategik”, (Bandung, Media Sains Indonesia, 2021), h 10-12.

<sup>37</sup> Akbar Fajrin, “Manajemen Strategik pada Masa Pandemi”, (Jakarta: NEM, 2022), h-33.

merencanakan, memantau dan menguji kegiatan organisasi, menghasilkan efisiensi operasional yang lebih besar, pangsa pasar, dan profitabilitas.

Manajemen strategik pendidikan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Manajemen strategik pendidikan ini bermanfaat untuk suatu solusi dalam memberdayakan keseluruhan organisasi pendidikan agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.

Dengan demikian dari definisi yang diatas dapat diketahui bahwa fokus manajemen strategik pendidikan terletak dalam memadukan manajemen, pengembangan kurikulum, bahan pembelajaran, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategik pendidikan dikatakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk organisasi pendidikan.<sup>38</sup>

Pengertian yang cukup luas manajemen strategik pendidikan menunjukkan bahwa manajemen strategik pendidikan merupakan suatu

---

<sup>38</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), p. 160.

sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategik odengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi misi, tujuan strategik organisasi, sedangkan komponen yang kedua adalah pelaksanaan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.<sup>39</sup>

Model proses manajemen strategik pendidikan meliputi tiga tahapan, sebagai berikut ini:

- 1) Tahapan formulasi strategik, yaitu pembuatan pernyataan visi, misi, dan tujuan.
- 2) Tahap implementasi strategik, yaitu proses penterjemah strategik ke dalam tindakan-tindakan.
- 3) Tahap evaluasi strategik, yaitu proses evaluasi apakah implementasi strategik dapat mencapai tujuan strategik pada level bisnis ini disebut dengan strategik generik, yang terdiri dari:
  - a. *Cost Leadershi* (keunggulan biaya)
  - b. *Differentiation* (diferensiasi/perbedaan)
  - c. *Focussed Low Cost* (fokus pada biaya rendah)
  - d. *Focused Differentiatiom* (focus pada diferensiasi) strategik level fungsional.

---

<sup>39</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Penerbit Kaukaba, 2012), p. 210.

## E. RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN

Strategik dalam ruang lingkup manajemen strategik sangat berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas keputusan-keputusan yang telah diambil diartikan oleh para manajer sebagai rencana berskala dan berorientasi sebagai masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.<sup>40</sup> Manajemen strategik pendidikan memiliki beberapa komponen pokok didalamnya, seperti berikut ini:

1. Analisis lingkungan
2. Analisis profil
3. Strategik untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan misi.

Dengan demikian analisis lingkungan organisasi pendidikan sangat penting dalam proses manajemen strategik pendidikan, karena manajemen strategik pendidikan bukan untuk melihat peluang-peluang (reaktif terhadap perubahan) tetapi penyusunan manajemen strategik pendidikan haruslah dilihat sebagai usaha untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan organisasi pendidikan (pemerintah atauoun swasta) agar organisasi mampu bertahan (*survevi*) menghadapi perubahan lingkungan

---

<sup>40</sup> Suryadi Prawiro, "Manajemen Stratejik Dan Pengambilan Keputusan Korporasi", (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), p. 8.

secara terus menerus. Untuk membantu manajer dalam meramalkan dampak lingkungan terhadap perkembangan lembaga pendidikan.<sup>41</sup>

## F. KOMPETENSI DAN KEAHLIAN SISWA

### 1. Definisi Kompetensi

Dalam lingkungan *human resources*, “kompetensi” merupakan salah satu kata yang paling sering disebut. Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.<sup>42</sup>

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. McAshan, dikutip Mulyasa, mengemukakan kompetensi adalah sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.<sup>43</sup>

Dari definisi di atas kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

<sup>41</sup> Mariya Ulfa, “Manajemen Pondok Pesantren dalam Menghadapi Pendidikan New Normal”, (Yogyakarta, K-Media, 2021), h-9.

<sup>42</sup> Iswan Riyadi, *Model Pembelajaran Berbasis Metakognisi Untuk Peningkatan Kompetensi Siswa Pada Mata Pelajaran IPS* (Sleman: CV BUDI UTAMA, 2015), p. 116.

<sup>43</sup> Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah, Pendekatan Teori Dan Praktek Profesional* (Jakarta: KENCANA, 2017), p. 1.

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.<sup>44</sup>

## 2. Ruang Lingkup Kompetensi

Kompetensi siswa (*competency*) adalah kata baru dalam bahasa Indonesia yang artinya setara dengan kemampuan. Siswa yang memiliki kompetensi mengandung arti bahwa siswa telah memahami, memaknai dan memanfaatkan materi pelajaran yang telah dipelajarinya.

Dalam KTSP kompetensi siswa diartikan sebagai kompetensi hasil didik suatu program studi yang terdiri atas:

- a. Kompetensi utama;
- b. Kompetensi pendukung;
- c. Kompetensi lain yang bersifat khusus dan gayut dengan kompetensi utama.

Sedangkan elemen-elemen kompetensi terdiri atas:

- a. Landasan kepribadian;
- b. Penguasaan ilmu dan keterampilan;
- c. Kemampuan berkarya;

---

<sup>44</sup> Riyadi, pp. 37–38.

- d. Sikap dan perilaku dalam berkarya menurut tingkat keahlian berdasarkan ilmu dan keterampilan yang dikuasai;
- e. Pemahaman kaidah berkehidupan bermasyarakat sesuai dengan pilihan keahlian dalam berkarya.

Dengan demikian, belajar tidak cukup hanya sampai mengetahui dan memahami. Kompetensi siswa yang harus dimiliki selama proses dan sesudah pembelajaran adalah kemampuan kognitif (pemahaman, penalaran, aplikasi, analisis, observasi, identifikasi, investigasi, eksplorasi, koneksi, komunikasi, inkuiri, hipotesis, konjektur, generalisasi, kreativitas, pemecahan masalah), kemampuan afektif (pengendalian diri yang cukup kesadaran diri, pengelolaan suasana hati, pengendalian impuls, motivasi aktivitas positif, empati), dan kemampuan psikomotorik (sosialisasi dan kepribadian yang mencakup kemampuan argumentasi, presentasi, perilaku).<sup>45</sup>

3. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)
  - a. Pengertian Pendidikan Kejuruan

Pendidikan kejuruan pada dasarnya memiliki variasi sesuai dengan subjektivitas para perumus. Menurut Rupert Evans dalam Wardiman, pendidikan kejuruan adalah bagian dari sistem pendidikan yang mempersiapkan seseorang agar lebih mampu bekerja pada suatu kelompok pekerjaan atau satu bidang pekerjaan dari pada bidang-bidang pekerjaan lainnya.

---

<sup>45</sup> Riyadi, pp. 39–40.

Menurut *United States Congress* dalam Wadirman menyatakan bahwa pendidikan kejuruan adalah program pendidikan yang secara langsung dikaitkan dengan penyiapan seseorang untuk suatu pekerjaan tertentu atau untuk persiapan tambahan karier seseorang. Sedangkan menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa pendidikan kejuruan merupakan pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu. Secara spesifik, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1990 dan Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 1991, ditegaskan bahwa misi sekolah kejuruan dalam kaitannya dengan dunia kerja adalah “Pendidikan menengah kejuruan adalah pendidikan pada jenjang pendidikan menengah yang mengutamakan pengembangan kemampuan siswa untuk pelaksanaan jenis pekerjaan tertentu”. Kemudian secara lebih rinci pada Pasal 3 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1990 dinyatakan bahwa: “Pendidikan menengah kejuruan mengutamakan penyiapan siswa untuk memasuki lapangan kerja serta mengembangkan sikap profesional”. Sedangkan Pasal 3 ayat 6 Peraturan Pemerintah Nomor 73 dinyatakan pula bahwa: “Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan yang mempersiapkan warga belajar untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu”.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> A R Murniati and Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Memberdayakan Sekolah Menengah Kejuruan* (Medan: CV. Perdana Mulya Sarana, 2009), p. 1.

b. Karakteristik dan Prinsip-prinsip Pendidikan Kejuruan

Pendidikan kejuruan sebagai pendidikan khusus direncanakan untuk menyiapkan peserta didik memasuki dunia kerja, serta selalu mengembangkan jiwa profesional di bidang kejuruannya. Lulusan pendidikan kejuruan, diharapkan menjadi tenaga kerja produktif yang mampu menciptakan produk unggul yang dapat bersaing di pasar bebas.<sup>47</sup>

Menurut Wadirman Djojonegoro, karakteristik pendidikan kejuruan adalah sebagai berikut:

- 1) Pendidikan kejuruan diarahkan untuk mempersiapkan peserta didik memasuki lapangan kerja.
- 2) Pendidikan kejuruan didasarkan atas “*Demang-driven*” (kebutuhan dunia kerja). Fokus ini pendidikan kejuruan ditekankan pada penguasaan pengetahuan keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang dibutuhkan oleh dunia kerja.
- 3) Penilaian yang sesungguhnya terhadap kesuksesan peserta didik harus pada “*Hands-on*” atau performa dalam dunia kerja.
- 4) Hubungan yang erat dengan dunia kerja merupakan kunci sukses pendidikan kejuruan.
- 5) Pendidikan kejuruan yang baik adalah responsif dan antisipatif terhadap kemajuan teknologi.

---

<sup>47</sup> Hasan Maksum and Wawan Purwanto, *Model Pembelajaran Pendidikan Vokasi Otomotif*, UNP Press (Padang: UNP Press, 2019), pp. 33–34.

- 6) Pendidikan kejuruan lebih ditekankan pada “*Hands-on experience*”.
- 7) Pendidikan kejuruan memerlukan fasilitas yang mutakhir untuk praktik.
- 8) Pendidikan kejuruan memerlukan biaya investasi dan operasional yang lebih besar daripada pendidikan umum.

Prinsip-prinsip Pendidikan Kejuruan menurut Charles Prose adalah sebagai berikut:

- 1) Pendidikan kejuruan akan efisien jika lingkungan dimana peserta didik dilatih merupakan replika lingkungan dimana nanti ia akan bekerja.
- 2) Pendidikan kejuruan akan efektif hanya dapat diberikan dimana tugas-tugas latihan dilakukan dengan cara, alat, dan mesin yang sama seperti yang diterapkan di tempat kerja.
- 3) Pendidikan kejuruan akan efektif jika dia melatih seseorang dalam kebiasaan berpikir dan bekerja seperti yang diperlukan dalam pekerjaan itu sendiri.
- 4) Pendidikan kejuruan akan efektif jika pendidiknya telah mempunyai pengalaman yang sukses dalam penerapan keterampilan dan pengetahuan pada operasi dan proses kerja yang akan dilakukan.

- 5) Pendidikan kejuruan harus memperhatikan permintaan pasar (memperhatikan tanda-tanda pasar kerja).<sup>48</sup>

c. Bentuk Pendidikan Kejuruan

Pendidikan kejuruan dapat berbentuk formal, non formal, dan informal. Dalam bentuk pendidikan formal pendidikan menengah kejuruan dilaksanakan di SMK dan MAK. Dalam bentuk non formal pendidikan kejuruan dilaksanakan dalam kegiatan kursus-kursus, workshop, atau pelatihan keterampilan. Secara informal pendidikan kejuruan dapat berlangsung di keluarga dan di masyarakat. Pendidikan kejuruan dalam wadah pendidikan formal ada empat model yaitu:

- 1) Pendidikan kejuruan model sekolah yaitu model penyelenggaraan pendidikan kejuruan dimana pendidikan dan latihan sepenuhnya dilaksanakan di sekolah.
- 2) Pendidikan kejuruan model sistem ganda yaitu model penyelenggaraan pendidikan dan latihan yang memadukan pemberian pengalaman belajar di sekolah dan pengalaman kerja sarat nilai di dunia usaha.
- 3) Pendidikan kejuruan dengan model magang adalah model yang menyerahkan sepenuhnya kegiatan pelatihan kepada industri dan masyarakat tanpa dukungan masyarakat.

---

<sup>48</sup> Ranu Iskandar, *Pedoman Penilaian Hasil Belajar Peserta Didik SMK Kompetensi Keahlian Teknik Kendaraan Ringan Pada Mata Pelajaran Pemeliharaan Sasis Dan Pindah Tenaga Kendaraan Ringan* (Sukabumi: CV. Jejak, 2019), pp. 11–12.

4) Pendidikan kejuruan dengan model *school-based-enterprise*.

Model ini mengembangkan dunia usaha di sekolah dengan maksud selain mengembangkan dunia usaha di sekolah dengan maksud selain menambah penghasilan sekolah, juga sepenuhnya memberikan pengalaman kerja yang benar-benar nyata dan sarat nilai kepada peserta didiknya.<sup>49</sup>

Pada sekolah menengah kejuruan memiliki bentuk pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha/dunia industri yang ada supaya lulusannya memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Salah satu bentuk revitalisasi SMK yang sistematis dan integral adalah mengimplementasikan *teaching factory* atau *learning factory*, yaitu pembelajaran salam pabrik. Dalam hal tersebut proses dan tujuan pembelajaran serta penilaian (*assessment*) kegiatan belajar-mengajar di sekolah harus seperti pada pengaturan industri, “*in close-to-reality industrial settings*”.

Pembelajaran *teaching factory* di SMK bukan sekedar hanya ada unit produksi di sekolah seperti yang dipahami oleh banyak guru disekolah saat ini. Dalam implementasi *teaching factory* ini mengharuskan SMK melakukan kontekstualisasi (*contextualisation*) pengajaran dengan menyediakan wahana pembelajaran mendekati pabrik yang sesungguhnya dan

---

<sup>49</sup> Fuad Abdillah, Manajemen Organisasi Pendidikan Kejuruan, *Journal of Chemical Information and Modeling* (Jember: Cerdas Ulet Kreatif, 2020), pp. 13–14.

pengalaman praktik yang nyata (*hands-on experience*) bagi para peserta didik, karena pendidikan teknik merupakan pelatihan utama seni menggunakan pengetahuan untuk menghasilkan produksi barang.

Dalam konteks ini sekolah dikelola sebagai tempat pendidikan sekaligus industri dengan tujuan mengembangkan kompetensi peserta didik secara efektif yang meliputi beberapa domain kompetensi, yaitu profesional, metodologis, sosial dan personal, untuk memasuki dunia usaha dan dunia industri (DU/DI).<sup>50</sup>

#### d. Tujuan Pendidikan Kejuruan

Tujuan dari pendidikan kejuruan adalah membekali siswa agar memiliki kompetensi perilaku dalam bidang kejuruan tertentu yang sesuai minat dan bakat sehingga peserta didik yang bersangkutan mampu bekerja atau memiliki kinerja demi khususnya masa depannya sendiri dan umumnya untuk kesejahteraan bangsa dan negara.

Dalam meraih tujuan ini yang harus dilakukan adalah membekali peserta didik atau siswa dengan pengetahuan teori dan keterampilan praktis, serta sikap dan pola tingkah laku sosial. Selain itu, peserta didik perlu juga dibekali dengan wawasan politik tertentu. Semuanya patut diberikan sebagai bekal dan tuntutan yang berharga guna meraih sukses dalam rangka

---

<sup>50</sup> Alexius Dwi Widiatna, "Teaching Factory (Arah Baru Manajemen Sekolah Menengah Kejuruan di Indonesia)", (Jakarta Timur: Pustaka Kaji, 2019), 6-7.

memasuki dunia kerja, baik sebagai pegawai yang bekerja di perusahaan maupun sebagai wirausaha yang mandiri dan untuk menjadi warga masyarakat yang bertanggung jawab.<sup>51</sup>

Menurut Wenrich dan Wenrich, sekolah kejuruan adalah seluruh proses pendidikan yang bertujuan untuk 1) pengembangan kompetensi; 2) pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pasar; 3) kompetensi yang berfungsi secara efektif; dan 4) kompetensi dengan sektor usaha tertentu dalam pasar. Dalam artian definitif, pendidikan menengah kejuruan merupakan pendidikan yang bertujuan untuk penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang mempunyai nilai ekonomis, sesuai dengan kebutuhan pasar dengan *education labor coefficient* tinggi.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> E Sulasmi, Buku Ajar Kebijakan Dan Permasalahan Pendidikan (Medan: UMSU Press, 2021), pp. 9–10.

<sup>52</sup> Umar Said, *Inovasi Kebijakan Pendidikan Kejuruan Berbasis Entrepreneur* (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2019), p. 17.