

**MANAJEMEN STRATEGI IMPLEMENTASI NILAI-NILAI PENDIDIKAN
MULTIKULTURAL DI MADRASAH ALIYAH DAN
SEKOLAH MENENGAH ATAS
LAMPUNG TENGAH**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor
dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh
MIFTAHUR ROHMAN
NPM: 1986031016



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
2022 M / 1443 H**

**MANAJEMEN STRATEGI IMPLEMENTASI NILAI-NILAI PENDIDIKAN
MULTIKULTURAL DI MADRASAH ALIYAH DAN
SEKOLAH MENENGAH ATAS
LAMPUNG TENGAH**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor
dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh
MIFTAHUR ROHMAN
NPM: 1986031016



TIM PROMOTOR
Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd.
Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd.
Dr. H. Muhammad Akmansyah, M.A.

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
2022 M / 1443 H**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/PROMOSI DISERTASI**

Promotor

Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd.
NIP. 196408051991031008

06 Juni 2022

Co-Promotor I

Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd.
NIP. 195608101987031001

16 Juni 2022

Co-Promotor II

Dr. H. M. Akmansyah, M.A.
NIP. 197003181998031003

09 Juni 2022

Mengetahui,
Ketua Prodi



Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd.
NIP. 196408051991031008

NAMA MAHASISWA

MIFTAHUR ROHMAN

NPM

1986031016

TANGGAL UJIAN

28 Juni 2022

SURAT KETERANGAN

Tim Penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Miftahur Rohman
NPM : 1986031016
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Disertasi : Manajemen Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Madrasah Aliyah dan Sekolah Menengah Atas Kabupaten Lampung Tengah

Adalah benar disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim Penyelaras Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

TIM PENYELARAS

Prof. Dr. H. Yurnalis Etek, M.Pd.


Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.

Dr. Koderi, M.Pd.

()
()
()

Bandar Lampung, Juni 2022

Mengetahui,
Ketua Prodi


Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd.
NIP. 196408051991031008

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Miftahur Rohman

NPM : 1986031016

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi dengan judul **Manajemen Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Madrasah Aliyah dan Sekolah Menengah Atas Lampung Tengah** benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan yang sebenarnya.

Bandar Lampung, 19 Juni 2022

Yang menyatakan



Miftahur Rohman

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keberagaman yang ada di lembaga pendidikan. Keberagaman tersebut hendaknya dikelola dengan baik melalui pendekatan manajemen strategik. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan manajemen strategik dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural yang terdiri dari formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Dengan *purposive sampling* peneliti memilih tiga madrasah aliyah dan tiga sekolah menengah atas di Lampung Tengah yang memiliki komposisi peserta didik yang beragam dan terletak di wilayah yang pernah meletus konflik sosial. Ke-enam lembaga pendidikan menengah tersebut yaitu: MAN 1 Lampung Tengah, MA Bustanul ‘Ulum, MA Modern Mardhotillah, SMAN 1 Bangunrejo, SMA Bustanul ‘Ulum, dan SMA Kesuma Bakti. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, serta dokumentasi yang dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, verifikasi data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan untuk memastikan keabsahan data, penulis menggunakan empat uji: kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan confirmabilitas.

Penelitian ini menemukan fakta bahwa manajemen strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah aliyah dan sekolah menengah atas dapat dilihat dari: *pertama*, formulasi strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural diawali dengan menetapkan tujuan dan visi-misi yang berorientasi pada pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural; analisis internal dan eksternal dengan memperhatikan keberagaman kultur, budaya, dan etnis peserta didik; menentukan program-program prioritas yang ditunjang dengan *budgeting* dan sumber daya manusia (SDM) baik. *Kedua*, implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah dan sekolah diimplementasikan ke dalam beberapa program pembelajaran ilmu-ilmu sosial-keagamaan serta beberapa kegiatan kesiswaan yang mencakup kesenian, kebudayaan, dan keagamaan. *Ketiga*, evaluasi strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural mencakup evaluasi konteks, masukan, proses, dan produk (CIPP). Pada akhirnya penelitian ini menawarkan model manajemen strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural yang mencakup: a) manajemen strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural berbasis dialog kultural intra-religius di madrasah, dan b) manajemen strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural berbasis dialog kultural inter-religius di sekolah.

Kata Kunci: *Manajemen Strategi, Implementasi Nilai, Pendidikan Multikultural, Madrasah dan Sekolah*

Abstract

The background of the research is the diversity found in educational institutions. It can be managed using a strategic management approach. Therefore, the research aims to reveal and describe strategy management in implementing multicultural educational values consisting of strategy formulation, implementation, and evaluation. Using purposive sampling, the researcher chooses MAN 1 Lampung Tengah, MA Bustanul ‘Ulum, MA Modern Mardhotillah, SMAN 1 Bangunrejo, SMA Bustanul ‘Ulum, and SMA Kesuma Bakti as research sites due to their student diversity. The researcher employs a qualitative research method and collects the data through observation, in-depth interviews, and documentation. The data is analyzed using several steps of data reduction, data display, data verification, and conclusion drawing. The researcher uses credibility, transferability, dependability, and conformability to check the data validity.

The result of the research shows: *first*, the strategy formulation of multicultural educational values implementation is started by determining the objectives, vision, and mission orientating on the development of multicultural educational values; the internal and external analysis by considering students' culture and ethnic diversity; determining priority programs supported by sufficient budgeting and human resources. *Second*, the multicultural educational values in schools and Islamic schools are implemented in some social-religious learning programs and student activities consisting of art, culture, and religious aspects. *Third*, the evaluation of multicultural educational values implementation strategy consists of context, input, process, and product (CIPP) evaluation. The research offers a model of multicultural educational value implementation strategy management consisting of a) multicultural educational value implementation strategy management based on cultural, intra-religious dialogue at Islamic schools, and b) multicultural educational value implementation strategy management based on cultural, inter-religious dialogue at Islamic schools.

Keywords: *Strategy Management, Value Implementation, Multicultural Education, School and Islamic School*

مستخلص البحث

انطلق البحث من التنوع الموجود في المؤسسة التعليمية. ويمكن أن يكون هذا التنوع من خلال مدخل الإدارة الاستراتيجية. لذلك يهدف هذا البحث إلى معرفة ووصف إدارة الاستراتيجية في تنفيذ القيم التعليمية متعددة الثقافات التي تتكون من صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. مع أخذ العينات اهلاذفة ، اختارت الباحثة امدرسة الثانوية الدينية احلكومية ١ المفونج الوسطي، ومدرسة بستان العلوم الثانوية الدينية، و مدرسة مرضاة هلا الثانوية الدينية احلديثة، وامدرسة الثانوية العامة احلكومية ١ ابونرجيو، ومدرسة بستان العلوم الثانوية العامة، ومدرسة كسوما ابكيت الثانوية العامة كمواقع حثية بناء على تنوع طالها. ابستخدم منهج البحث النوعي، مت جمع البيانات من خالل املاحظة واملقابلة امتمعقة والوائثق اليت مت حتليلها من خالل حتديد البيانات وعرضها والتحقق منها والسنتتاج منها. أما بالنسبة للتحقق من صحة البيانات، فقد استخدمت الباحثة أربعة اختبارات: امصدافية، والتتقلية، والعتمادية، و التأكدية. وجاءت نتائج البحث على النحو التالي: أوال، صياغة الاستراتيجية لتنفيذ القيم التعليمية متعددة الثقافات بدأت بوضع الأهداف والرؤى والرسائل اموجهة حنو تنمية القيم التعليمية متعددة الثقافات؛ التحليل الداخلي واخلارجي من خالل مراعاة التنوع الثقافيف والعرقى للطالب؛ حتديد الربامج ذات الأولوية اليت تدعمها امليزانية واموارد البشرية اجليدة. اثنيا، مت تنفيذ القيم التعليمية متعددة الثقافات يف املاارس الدينية واملاارس العامة يف عدة برامج تعليم العلوم الاجتماعية والدينية ابالإضافة إلى عدة الأنشطة الطالبية اليت مشلت الفنون والثقافة والدين. اثلثا، مثل تقييم اسرتاتيجية تنفيذ القيم التعليمية متعددة الثقافات تقييم امحتوايت واملذخالت والعمليات واملنتجات. (CIPP) يف النهائية، قدم هذا البحث نموذج إدارة اسرتاتيجية يف تنفيذ القيم التعليمية متعددة الثقافات اليت مشلت: أ) إدارة اسرتاتيجية القائمة على احلوار الثقافيف داخل الأداين يف املاارس، و ب) إدارة اسرتاتيجية القائمة على احلوار الثقافيف بني الأداين يف املاارس .

الكلمات الرئيسية: إدارة اسرتاتيجية، تنفيذ القيم، تعليم متعددة الثقافات، املاارس الدينية واملاارس العامة..

MOTTO

اعن الله تعالى يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقته (رواه الطبراني)
Artinya: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara sempurna (HRThabrani).

وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَالْوَأْنِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ

Artinya: Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah menciptakan langit dan bumi dan berlain-lainan bahasamu dan warna kulitmu. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang mengetahui. (Q.S. ar-Rūm (30): 22)

PEDOMAN TRANSLITERASI

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	b	Be
ت	Ta'	t	Te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ħa	ħ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	kh dengan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žāl	Ž	zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	šad	š	es (dengan titi di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbaik di atas

غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه	ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

B. Komponen rangkap karena syaddah ditulis rangkap

مُتَأَقِّدِينَ	Ditulis	Muta' aqqidin
عدة	Ditulis	'iddah

C. Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

حبة	Ditulis	Hibbah
جزية	Ditulis	Jizyah

(Ketentuan ini tidak berlaku bagi kata-kata arab yang sudah terserap kedalam bahasa Indonesia, seperti salat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya). Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan "h".

كرامة الأولياء	Ditulis	Karāmah al-auliya'
----------------	---------	--------------------

2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah, dan dammah ditulis "t".

زكاة النطرة	Ditulis	Zakātul fiṭri
-------------	---------	---------------

D. Vokal Pendek

َ	Fathah	Ditulis	A
ِ	Kasrah	Ditulis	I
ُ	Dammah	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

Fathah + alif جارية	Ditulis Ditulis	A Jāhiliyah
Fathah + ya' mati يسعى	ditulis ditulis	A yas'ā
kasrah + ya' mati كريم	ditulis ditulis	Ī Kar m
Dammah + wawu mati فروض	ditulis ditulis	U furūd

F. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati بئراكم	ditulis Ditulis	Ai bainakum
Fathah + wawu mati قول	Ditulis Ditulis	Au qaulun

G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	Ditulis	a'antum
أعدت	Ditulis	u'idat
لئن شئتم	Ditulis	la'in syakartum

H. Kata sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah

القرآن	Ditulis	al-Qur'ān
القياس	Ditulis	al-Qiyās

2. Bila diikuti Huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf (el)-nya.

السماء	Ditulis	as-Samā'
الشمس	Ditulis	asy-Syams

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

ذوي الفروض	Ditulis	Zawī al-furūd
أهل السنة	Ditulis	ahl as-sunnah

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis panjatkan rasa puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan *rahmat, taufiq, dan hidayah*-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian disertasi yang berjudul “Manajemen Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Madrasah Aliyah dan Sekolah Menengah Atas Lampung Tengah. Berkat pertolongan Allah SWT, peneliti pada akhirnya mampu melewati rintangan dan hambatan yang cukup melelahkan untuk menyelesaikan studi yang didukung penuh oleh Direktorat PTKI Kementerian Agama melalui Program Beasiswa 5000 Doktor tahun anggaran 2019. *Ṣalawāt* dan *salām* semoga tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, beliau adalah teladan dalam mengelola keragaman bagi umat Islam yang senantiasa mengedepankan sifat toleransi semasa hidupnya.

Penulis juga menyadari bahwa pelaksanaan penelitian dan penyusunan hasil penelitian disertasi doctoral ini dapat berjalan dengan baik berkat dukungan, motivasi, dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Wan Jamaluddin Z., Ph.D. selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung yang telah menyediakan fasilitas penelitian yang memadai sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini dengan baik.
2. Prof. Dr. Ky. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si. selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu memberikan arahan dan masukan dalam proses penyelesaian penelitian disertasi ini.

3. Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd. selaku promotor yang telah meluangkan waktu dengan memberikan sumbangan pemikiran, petunjuk, arahan, dan motivasi kepada peneliti sehingga penulisan disertasi ini dapat terselesaikan tepat waktu.
4. Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd. selaku Co-Promotor I yang telah meluangkan waktu, tenaga, serta pemikirannya guna membimbing penulis dalam menyelesaikan penelitian disertasi ini.
5. Dr. H. Muhammad Akmansyah, M.A., selaku Co-Promotor II yang telah membimbing, mengarahkan, serta memotivasi penulis selama penelitian disertasi ini.
6. Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd., dan Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd, selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung yang tak kenal lelah memotivasi dan membimbing penulis dalam menyelesaikan studi doktoral ini.
7. Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam - Direktorat Jenderal Pendidikan Islam - Kementerian Agama RI selaku pemberi beasiswa melalui Program Beasiswa 5000 Doktor tahun anggaran 2019.
8. Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, beserta dewan guru di enam lembaga pendidikan menengah (MAN 1 Lampung Tengah, MAS Bustanul ‘Ulum, MAS Modern Mardhotillah, SMAN 1 Bangunrejo, SMAS Bustanul ‘Ulum, dan SMAS Kesuma Bakti) di Lampung Tengah yang telah mengizinkan dan membantu penulis dalam melakukan penelitian di sekolah dan madrasah tersebut.

9. Para guru besar, doktor, dan seluruh dosen serta staf di Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan perkuliahan, bimbingan, arahan, dan motivasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan program doktor ini dengan baik.
10. Kedua orangtua, mertua, istri, dan buah hati penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, serta motivasi dalam penyelesaian program doktor ini.
11. Rekan-rekan satu perjuangan Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung Angkatan 2019 yang banyak menuangkan ide-idenya kepada peneliti.
12. Semua pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian penelitian ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga hasil penelitian disertasi ini dapat bermanfaat dan menjadi sumbangan ilmu pengetahuan dalam bidang pendidikan khususnya manajemen pendidikan multikultural di Indonesia. Akhirnya penulis menyadari bahwa hasil penelitian disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat penulis harapkan dari para pembaca demi perbaikan penelitian selanjutnya.

Lampung, 10 Juni 2022

Peneliti



Miftahur Rohman
NPM. 1986031016

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TIM PROMOTOR	iii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI	iv
PERSETUJUAN TIM PENYELARAS	v
PERNYATAAN KEASLIAN	vi
ABSTRAK	vii
MOTTO.....	x
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xi
KATA PENGANTAR	xv
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR TABEL	xxii
DAFTAR GAMBAR	xxiii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian.....	10
C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian	10
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	11
BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA	
A. Konsep Manajemen Strategi.....	13
1. Pengertian Manajemen Pendidikan	13
2. Pengertian Manajemen Strategi	14
3. Model-model Manajemen Strategi.....	20
4. Formulasi Strategi	26
5. Implementasi Strategi.....	37
6. Evaluasi Strategi.....	45
7. Manajemen Strategi Perspektif Islam.....	48
B. Pendidikan Multikultural.....	51

1. Definisi Pendidikan Multikultural.....	51
2. Sejarah Multikulturalisme	54
3. Tinjauan Filosofis Pendidikan Multikultural di Indonesia	56
4. Pendidikan Multikultural Perspektif Al-Qur'an	60
5. Macam-macam Nilai Pendidikan Multikultural	65
C. Manajemen Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural	67
1. Formulasi Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural	68
2. Implementasi Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural	75
3. Evaluasi Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural.	96
D. Penelitian Terdahulu yang Relevan	99
E. Kerangka Penelitian	109

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	112
B. Latar Penelitian	114
C. Metode dan Prosedur Penelitian	115
D. Jenis dan Sumber Data	117
1. Jenis Data.....	117
2. Sumber Data.....	118
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	121
1. Wawancara Mendalam	121
2. Observasi	124
3. Dokumentasi	124
F. Prosedur Analisis Data	124
1. Analisis Sebelum di Lapangan.....	126
2. Analisis di Lapangan	126
G. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	129
1. Uji Kredibilitas.....	129
2. Uji Transferabilitas.....	131

3. Uji Dependabilitas.....	131
4. Uji Konfirmabilitas	132

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	133
1. Profil MAN 1 Lampung Tengah	133
2. Profil MAS Bustanul ‘Ulum Anak Tuha	142
3. Profil MAS Mardhotillah Seputih Agung	151
4. Profil SMAN 1 Bangunrejo	156
5. Profil SMAS Bustanul ‘Ulum Anak Tuha	162
6. Profil SMAS Kesuma Bakti Bekri.....	167
B. Temuan Penelitian.....	174
1. Formulasi Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural.....	174
2. Implementasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural.....	227
3. Evaluasi Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural.....	275
C. Pembahasan Temuan Penelitian	295
1. Formulasi Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Madrasah	295
2. Implementasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Madrasah	302
3. Evaluasi Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Madrasah	319
4. Formulasi Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Sekolah.....	321
5. Implementasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Sekolah.....	326
6. Evaluasi Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Sekolah.....	327
7. Analisis Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural	

di Lembaga Pendidikan Menengah	341
D. Model Manajemen Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan	
Multikultural	342
1. Model Manajemen Strategi Implementasi Nilai-nilai	
Pendidikan Multikultural Berbasis Dialogi Kultural Intra-religius	343
2. Model Manajemen Strategi Implementasi Nilai-nilai	
Pendidikan Multikultural Berbasis Dialog Kultural Inter-religius	345
BAB V	
PENUTUP	
A. Kesimpulan	347
B. Rekomendasi	349
DAFTAR PUSTAKA	350

DAFTAR TABEL

Daftar Tabel	Keterangan Tabel	Halaman
Tabel 2.1	Perbedaan Antara Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi Fred R. David	40
Tabel 3.1	Daftar Informan Penelitian	119
Tabel 4.1	Jumlah Peserta Didik MAN 1 Lampung Tengah	137
Tabel 4.2	Jumlah Tenaga Pendidik ASN MAN 1 Lampung Tengah	138
Tabel 4.3	Jumlah Tenaga Pendidik Non-ASN MAN 1 Lampung Tengah	140
Tabel 4.4	Jumlah Tenaga Pendidik MAS Bustanul ‘Ulum	146
Tabel 4.5	Jumlah Tenaga Guru Pengampu Materi Keagamaan Berbasis Muatan Lokal Pesantren MAS Bustanul ‘Ulum	147
Tabel 4.6	Diversitas Agama Peserta Didik SMAN 1 Bangunrejo	159
Tabel 4.7	Data Guru SMAN 1 Bangunrejo	161
Tabel 4.8	Jumlah Peserta Didik SMAS Bustanul ‘Ulum	166
Tabel 4.9	Jumlah Guru SMAS Kesuma Bakti	170
Tabel 4.10	Jumlah Peserta Didik SMAS Kesuma Bakti	171

DAFTAR GAMBAR

Daftar Gambar	Keterangan Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Manajemen Strategi Model Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson	21
Gambar 2.2	Manajemen Strategi Model Pearce dan Robinson	22
Gambar 2.3	Manajemen Strategi Model Hunger dan Wheelen	24
Gambar 2.4	Model Manajemen Strategik Fred R David	25
Gambar 2.5	Hubungan Perumusan Strategi dan Implementasi Strategi	39
Gambar 2.6	Empat Level Integrasi Konten Etnik oleh James A. Banks	89
Gambar 2.7	Kerangka Pikir Penelitian	111
Gambar 3.1	Triangulasi Data	130
Gambar 4.1	Peringkat Akreditasi BAN S/M MAN 1 Lampung Tengah	135
Gambar 4.2	Prosentase Etnis Peserta Didik MAN 1 Lampung Tengah	141
Gambar 4.3	Peringkat Akreditasi BAN S/M MAS Bustanul ‘Ulum	145
Gambar 4.4	Grafik Jumlah Peserta Didik MAS Bustanul ‘Ulum Tiga Tahun Terakhir	149
Gambar 4.5	Diagram Prosentase Etnis Peserta Didik MAS Bustanul ‘Ulum	150
Gambar 4.6	Peringkat Akreditasi BAN S/M MAS Mardhotillah	152
Gambar 4.7	Peringkat Akreditasi BAN S/M SMAN 1 Bangunrejo	157
Gambar 4.8	Diagram Prosentase Agama Peserta Didik SMAN 1 Bangunrejo	159
Gambar 4.9	Peringkat Akreditasi BAN SM SMA Bustanul ‘Ulum	164

Gambar 4.10	Peringkat Akreditasi BAN SM SMA Kesuma Bakti	169
Gambar 4.11	Formulasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di MAN 1 Lampung Tengah	183
Gambar 4.12	Formulasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di MAS Bustanul ‘Ulum	196
Gambar 4.13	Formulasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di MAS Mardhotillah	203
Gambar 4.14	Formulasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di SMAN 1 Bangunrejo	210
Gambar 4.15	Formulasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di SMAS Bustanul ‘Ulum	219
Gambar 4.16	Formulasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di SMAS Kesuma Bakti	226
Gambar 4.17	Implementasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di MAN 1 Lampung Tengah	239
Gambar 4.18	Implementasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di MAS Bustanul ‘Ulum	249
Gambar 4.19	Implementasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di MAS Modern Mardhotillah	256
Gambar 4.20	Implementasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di SMAN 1 Bangunrejo	264
Gambar 4.21	Implementasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di SMAS Bustanul ‘Ulum	269
Gambar 4.22	Implementasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di SMAS Kesuma Bakti	274
Gambar 4.23	Evaluasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di MAN 1 Lampung Tengah	279
Gambar 4.24	Evaluasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di MAS Bustanul ‘Ulum	284

Gambar 4.25	Evaluasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di MAS Modern Mardhotillah	286
Gambar 4.26	Evaluasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di SMAN 1 Bangunrejo	288
Gambar 4.27	Evaluasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di SMAS Bustanul ‘Ulum	291
Gambar 4.28	Evaluasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di SMAS Kesuma Bakti	294
Gambar 4.29	Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Madrasah	318
Gambar 4.30	Evaluasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Madrasah	321
Gambar 4.31	Formulasi Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Sekolah	324
Gambar 4.32	Implementasi Strategi Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Sekolah	336
Gambar 4.33	Evaluasi Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural di Sekolah	338
Gambar 4.34	Model Manajemen Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural Berbasis Dialog Kultural Intra-religius	344
Gambar 4.35	Model Manajemen Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural Berbasis Dialog Kultural Inter-religius	345

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah bangsa yang majemuk dan multikultur. Keragaman dan kemajemukan agama, suku, budaya, etnik, dan bahasa menjadi kelebihan yang dimiliki oleh bangsa Indonesia yang jarang dimiliki oleh bangsa lain. Dari Sabang sampai Merauke, Indonesia memiliki 13.000 pulau yang tersebar dan membentang sejauh 5.000 km dengan suku, bahasa, agama, tradisi kepercayaan, budaya, adat istiadat, tingkat ekonomi, dan tatanan sosial yang berbeda-beda.¹ Kemajemukan tersebut menjadi kekayaan yang tak ternilai harganya yang dimiliki oleh bangsa Indonesia. Bangsa-bangsa lain jarang memiliki kekayaan ini. Namun disisi lain, kemajemukan dan multikultur tersebut dapat menjadi bumerang yang dapat mengganggu integrasi bangsa. Beberapa konflik berbau suku, agama, ras, dan antar-golongan (SARA) yang pernah meletus misalnya yang terjadi di Lampung Tengah beberapa tahun yang lalu menjadi contoh nyata hal tersebut.²

Oleh sebab itu, perlu upaya yang serius dari seluruh elemen bangsa untuk meminimalisir, mencegah, dan mengatasi bentuk disintegrasi tersebut. Karena selain faktor sosial, agama, dan ekonomi, konflik yang terjadi di masyarakat multikultural juga bisa disebabkan tidak adanya akulturasi budaya, seperti konflik yang terjadi di Lampung Selatan pada tahun 2012.³

¹ Tim Media, *Meretas Horizon Dialog: Catatan dari Empat Daerah*, (Jakarta: Media, 2001), h. 69.

² Desi Mediawati, "Konflik Antar Etnis Dan Upaya Penyelesaian Hukumnya", *Khazanah Hukum*, Vol. 1 No. 1 (2019), h. 36-49,.

³ M Alie Humaedi, "Kegagalan Akulturasi Budaya dan Isu Agama dalam Konflik Lampung", *Analisa: journal of social science and religion*, Vol. 21 No. 2 (2014), h. 149-162.

Keragaman yang terlihat di berbagai daerah di Indonesia menjadi nilai lebih dari bangsa ini yang patut disyukuri. Multikultur tersebut terlihat dari suku, budaya, agama, adat, dan bahasa. Oleh sebab itu, bangsa Indonesia memiliki bahasa pemersatu yaitu Bahasa Indonesia, dasar negara Pancasila, dan lambang negara *Bhinneka Tunggal Ika*. Falsafah tersebut memiliki arti “walau bangsa Indonesia sangat multikultur yang terdiri dari berbagai suku, budaya, bahasa, dan agama, akan tetapi tetap satu yaitu bangsa Indonesia”. Keragaman tersebut menjadi warna dalam kesatuan.

Selanjutnya, multikultur yang ada dalam masyarakat Indonesia berkembang dan memengaruhi pola interaksi sosial kemasyarakatan, tidak terkecuali di lingkup madrasah dan sekolah yang merupakan bagian terpenting dari sistem pendidikan nasional. Kedua jenis lembaga pendidikan menengah ini merupakan wadah bagi interaksi sosial tidak dapat dipisahkan dari multikulturalisme. Warga madrasah dan sekolah (guru, staf, dan peserta didik) sangat beragam terutama di sekolah-sekolah yang ada wilayah multikultural, seperti provinsi Lampung yang jika merujuk pada data penduduk di Badan Pusat Statistik, provinsi ini menjadi wilayah yang terdiri dari beraneka ragam ras, etnik, budaya, maupun agama yang mencerminkan miniatur Indonesia. Maka dari itu, madrasah dan sekolah sebagai lembaga pendidikan menengah memainkan peran yang cukup penting dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural yang menjunjung tinggi hak asasi manusia (HAM), nilai-nilai keagamaan dan kultural, serta kemajemukan bangsa.

Multikulturalisme di lembaga pendidikan sebagaimana yang diuraikan di atas hendaknya harus dikelola dengan baik, misalnya dengan menggunakan pendekatan manajemen strategi. Hal ini dilakukan agar lembaga pendidikan dapat berkontribusi dalam menyemaikan perdamaian di masyarakat melalui nilai-nilai pendidikan multikultural. Sehingga di kemudian hari diharapkan tidak terulang kembali konflik-konflik yang pernah mencuat. Sebab konflik bisa menjadi sesuatu yang menguntungkan, namun lebih banyak mengakibatkan kerugian jika sudah menyentuh pada konflik sosial. Maka dari itu, madrasah maupun sekolah dapat menerapkan manajemen strategi dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural dalam sistem pembelajaran yang diterapkan.

Manajemen strategi dalam penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural pada dasarnya tidak berbeda dengan manajemen strategi yang digunakan dalam aspek lain, seperti peningkatan sumber daya manusia atau dalam meningkatkan mutu pendidikan secara umum yang terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Manajemen strategi sebagai seni dan ilmu pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi berbagai keputusan lintas fungsi guna mencapai tujuan organisasi.⁴

Pertama, dalam perumusan strategi perlu diperhatikan beberapa hal, seperti penetapan visi dan misi organisasi yang bertujuan guna memberikan gambaran tentang tujuan dari organisasi dan juga merupakan langkah pertama dalam perumusan strategi; melakukan audit eksternal yang bertujuan untuk

⁴ Fred R David dan Forest R David, *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*, (New Jersey: Pearson, 2013), h. 27-28.

mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah organisasi serta ancaman yang harus dihindari; melakukan audit internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi; menetapkan tujuan jangka panjang; dan memilih strategi sebagai tindakan alternatif dalam membantu instansi untuk mencapai visi dan tujuannya.⁵ Dalam perencanaan tersebut diperlukan efisiensi dan ketepatan sebagaimana hadis Nabi berikut:

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ. (رواه الطبراني)

Artinya: *Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara sempurna* (HR. Thabrani).⁶

Kedua, melaksanakan strategi yang merupakan tahapan untuk menentukan apakah rencana strategi yang dirumuskan dapat dijalankan dan berhasil tanpa kendali.⁷ *Ketiga*, mengukur dan mengevaluasi strategi. Evaluasi strategi yang dilaksanakan apabila dalam perumusan dan penerapan strategi dalam organisasi ada suatu masalah yang perlu dikaji ulang kembali sebelum terjadinya masalah yang begitu serius. Evaluasi meliputi aktifitas pokok berupa penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi, perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, dan pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.⁸

⁵ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*, (South Carolina: Pearson, 2017), h. 250-252.

⁶ Wahbah Al-Zuhayli, *Al-Tafsir al-Munir fi al-‘Aqidah wa al-Syari‘ah wa al-Manhaj*, Vol. 2 (Beirut: Dar al-Fikr al-Mu‘asir, 1991), h. 337-338.

⁷ *Ibid.*, h. 286-287.

⁸ *Ibid.*, h. 363-364.

Manajemen strategi dalam hal ini merupakan sebuah program yang direncanakan dalam hal menanamkan nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah dan sekolah. Hal ini menjadi penting mengingat karena adanya contoh-contoh kasus yang pernah mencuat, seperti hasil penelitian dan survei yang dilakukan oleh Nugroho dan Muzayanah pada tahun 2020 masih ditemukan 23,58% siswa madrasah aliyah di salah satu kabupaten di Jawa Tengah memiliki pemahaman yang kurang toleran terhadap yang liyan.⁹ Selain itu, hasil penelitian terdahulu juga menguraikan fakta intoleransi yang menyebar di dalam masyarakat sekolah yang diuraikan oleh hasil riset PPIM UIN Jakarta bekerjasama dengan Convey Indonesia¹⁰ pada tahun 2017 dan 2018.¹¹ Untuk itulah kepala madrasah maupun kepala sekolah perlu melakukan langkah-langkah strategis guna mengantisipasi hal tersebut. Uraian fakta ini memantik peneliti untuk mengkaji lebih dalam mengenai manajemen strategi dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di sejumlah madrasah aliyah dan sekolah menengah atas di Lampung Tengah.

Langkah-langkah dalam manajemen strategi akan penulis jadikan kacamata untuk melihat bagaimana madrasah aliyah dan sekolah menengah atas merencanakan dan memformulasikan program-program pendidikan yang di dalamnya mengandung penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural serta

⁹ Nugroho Eko Atmanto dan Umi Muzayanah, "Sikap Toleransi Beragama Siswa Madrasah Aliyah di Kabupaten Kendal Jawa Tengah", *Jurnal SMART (Studi Masyarakat, Religi, dan Tradisi)*, Vol. 6 No. 2 (2020), h. 215-228.

¹⁰ Tim Riset PPIM, "Api dalam Sekam: Keberagaman Generasi Z", *Convey Report*, 2017, h. 1-10,.

¹¹ Convey, "Survei PPIM: 57 Persen Guru Berpandangan Intoleran", 18 Oktober 2018, tersedia pada <https://www.benarnews.org/indonesian/berita/survei-ppim-guru-intoleran-10172018132905.html> (20 Januari 2020).

bagaimana implementasi dari program-program pendidikan tersebut, dan yang terakhir untuk melihat evaluasi yang dilakukan madrasah dan sekolah dalam menilai program-program yang telah dijalankan.

Selanjutnya, penelitian ini mengambil objek di sejumlah madrasah aliyah (MA) dan sekolah menengah atas (SMA) yang berada di Kabupaten Lampung Tengah. Dengan menggunakan metode *purposive sampling* dipilih tiga madrasah aliyah (MA) dan sekolah menengah atas (SMA) berdasarkan diversitas peserta didik di sejumlah lembaga pendidikan tersebut terlihat sangat multikultural.

Sejumlah lokasi penelitian tersebut yakni: MAN 1 Lampung Tengah, MAS Bustanul ‘Ulum Jayasakti, MAS Mardhotillah Seputih Agung, SMAN 1 Bangunrejo, SMAS Bustanul ‘Ulum Anak Tuha, dan SMAS Kesuma Bakti Bekri.

Menilik lingkungan eksternal sejumlah lokasi penelitian tersebut juga sangat beragam dan multikultural yang tersusun atas diversitas etnis-agama.¹² Keragaman tersebut mempengaruhi interaksi sosial-budaya antar-masyarakat. Menurut Chairul Anwar, membaurnya aneka ragam suku di Lampung disebabkan karakter dan sikap orang Lampung yang terbuka dengan suku-suku lain. Berbagai macam suku tersebut bebas mengekspresikan karakter dan ciri khasnya masing-masing di ruang publik, misalnya berkomunikasi dengan bahasa daerahnya masing-masing. Sebab, karakter orang Lampung tidak pernah memaksakan suku lain untuk mengikutinya.¹³ Namun demikian, dengan penduduk yang relatif

¹² Pra-survei di sekitar lokasi penelitian: MAN 1 Lampung Tengah tanggal 01 Juli 2021; MAS Bustanul ‘Ulum 20 Maret 2021; MAS Mardhotillah Seputih Agung tanggal 14 September 2021; SMAN 1 Bangunrejo 20 November 2020; SMAS Darul Arafah Bumi Ratu Nuban tanggal 05 Oktober 2021; dan SMAS Kesuma Bakti Bekri tanggal 25 Oktober 2021.

¹³ Chairul Anwar, *Multikulturalisme, Globalisasi, dan Tantangan Pendidikan Abad Ke-21*, (Yogyakarta: Diva Press, 2019), h. 205-207.

heterogen tersebut, segregasi sosial di Lampung masih menjadi ancaman yang dapat menyebabkan terulangnya kembali konflik-konflik sosial yang pernah mencuat.

Jika ditelaah berdasarkan hasil penelitian beberapa peneliti terdahulu, konflik sosial yang pernah mencuat disebabkan oleh beragam persoalan yang cukup pelik,¹⁴ khususnya mengenai keadilan sosial yang belum merata dinikmati oleh seluruh masyarakat,¹⁵ baik masyarakat pendatang maupun penduduk lokal.¹⁶ Hal ini diperkuat oleh hasil observasi peneliti di sekitar lingkungan eksternal sejumlah lokasi penelitian tersebut terlihat tidak meratanya akses ekonomi yang dapat dinikmati oleh seluruh masyarakat. Misalnya, di sekitar SMA Kesuma Bakti, SMA dan MA Bustanul ‘Ulum tidak semua masyarakat mampu menikmati akses perekonomian yang ada, terutama bagi penduduk lokal Lampung. Namun kajian penelitian ini tidak difokuskan ke hal tersebut, hanya saja konflik-konflik komunal yang pernah mencuat tersebut dijadikan landasan filosofis mengapa penelitian ini sangat penting untuk dilakukan.

Di antara konflik-konflik sosial yang pernah mencuat di wilayah ini antara lain: *Pertama*, konflik antar-kelompok yang meletus di kecamatan Bekri, Lampung Tengah pada tahun 2012 yang mana kecamatan tersebut adalah letak SMAS Kesuma Bakti Bekri dan berjarak tidak terlalu jauh dengan SMAS Bustanul ‘Ulum

¹⁴ Mahrus As’ ad dan Abdul Mujib, *Konflik Sosial di Lampung Tengah: Akar Geneologis, Identitas Sosial, dan Penanganannya*, (Metro: Pustaka Pranala, 2020), h. 134-143.

¹⁵ Oki Hajiansyah Wahab dan Muhammad Ridho, “Menjejak Akses Terhadap Keadilan Dalam Konflik Agraria: Studi Pada Warga Moro-moro Register 45 Mesuji Lampung”, *Jurnal Cita Hukum*, Vol. 4 No. 2 (2016), h. 96366,.

¹⁶ Muhammad Fauzar Rivaldy et al., “Perdamaian Positif dalam Konflik Kabupaten Lampung Selatan Antara Etnis Lampung dengan Etnis Bali”, *Jurnal Education and Development*, Vol. 10 No. 1 (2022), h. 136-142.

Anak Tuha.¹⁷ *Kedua*, konflik antarsuku yang pecah pada Februari 2014 di kecamatan Bumi Nabung Kabupaten Lampung Tengah yang mengakibatkan kerugian material dan immaterial yang cukup besar yang berjarak juga tidak terlalu jauh dengan MAS Mardhotillah Seputih Agung.¹⁸ *Ketiga*, kerusuhan yang terjadi di kampung Tanjung Harapan, Padang Ratu, Lampung Tengah pada November 2014 yang notabeneanya adalah lokasi MA Bustanul ‘Ulum dan berjarak cukup dekat dengan SMAN 1 Bangunrejo.¹⁹ Atas dasar fakta inilah sejumlah lembaga pendidikan tersebut memainkan peran yang cukup penting sebagai agen perdamaian dengan menyemaikan nilai-nilai keragaman seperti yang tertuang dalam QS. al-Hujrāt ayat 13.

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: *Hai manusia, Sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal. (QS. Al-Hujrāt: 13).*²⁰

Awal mulanya ayat ini berkenaan dengan dua peristiwa di zaman nabi yang menolak keberagaman, yakni Abu Hindin yang menolak untuk dinikahkan dengan perempuan yang dulunya seorang budak dan penolakan penduduk Makkah kepada

¹⁷ Adelina Hasyim dan Yunisca Nurmalisa, “Persepsi Masyarakat Tentang Penyebab Konflik antara Desa Kesumadadi dengan Desa Buyut Udik Lampung Tengah”, *Jurnal Kultur Demokrasi*, Vol. 1 No. 1 (2012), h. 1-15.

¹⁸ Imam Mustofa, “Peran Organisasi Masyarakat dalam Membangun Harmoni Pasca Konflik Antara Masyarakat Pribumi dengan Masyarakat Pendetang di Lampung Tengah”, *Penamas*, Vol. 31 No. 1 (2018), h. 205-226.

¹⁹ Desi Mediawati, *Loc. Cit.*

²⁰ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, (Surabaya: CV Rabita, 2016), h. 517.

Bilal Bin Rabah karena ia dianggap berbeda dengan mereka.²¹ Fakta sejarah ini tentu bertolak belakang dengan semangat multikulturalisme yang menjadi sepirt nabi dalam berdakwah. Sebagai seorang pemimpin seluruh umat Islam, nabi pun mengatakan dalam sebuah hadis, tidak ada yang lebih mulia antara orang Arab dengan orang non-Arab dan begitupun sebaliknya.²² Dalam hadis tersebut disebutkan bahwa ketakwaanlah yang menyebabkan seseorang lebih mulia kedudukannya ketimbang golongan lainnya.

Selain dasar akademik di atas, penelitian ini dirasa cukup penting dan menarik mengingat sejauh penelusuran peneliti belum ditemukan secara spesifik penelitian mengenai manajemen strategi kepala madrasah dan sekolah dalam menanamkan nilai-nilai pendidikan multikultural. Sejauh penelusuran peneliti, penelitian manajemen strategi mayoritas terkait dengan manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan, baik kualitas sumber daya manusia, maupun kualitas institusi lembaga pendidikan. Sementara itu, penelitian terkait nilai-nilai pendidikan multikultural belum ada yang dilakukan dengan pendekatan teori manajemen strategi. Penelitian mengenai pendidikan multikultural sejauh yang penulis temukan terkait dengan penelitian studi Islam, maupun pendidikan agama Islam. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*). Pembahasan mengenai tinjauan pustaka akan disajikan lebih komprehensif dalam bab selanjutnya.

²¹ Wahbah Al-Zuhayliy, *Al-Tafsir al-Munir fi al-'Aqidah wa al-Syari'ah wa al-Manhaj*, Vol. 2 (Beirut: Dar al-Fikr al-Mu'asir, 1991), h. 337-338.

²² Ahmad bin Hanbal, *Al-Musnad Imam Ahmad bin Muhammad bin Hanbal*, (Kairo: Dar al-Hadis, 1995), h. 474-475.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Fokus utama penelitian ini ialah manajemen strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah aliyah (MA) dan sekolah menengah atas (SMA) Kabupaten Lampung Tengah. Sedangkan sub-fokusnya mencakup:

1. Formulasi strategi dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah aliyah dan sekolah menengah atas kabupaten Lampung Tengah.
2. Implementasi strategi dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah aliyah dan sekolah menengah atas kabupaten Lampung Tengah.
3. Evaluasi strategi dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah aliyah dan sekolah menengah atas kabupaten Lampung Tengah.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian fokus dan sub-fokus penelitian, penulis merumuskan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana formulasi strategi dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah aliyah dan sekolah menengah atas kabupaten Lampung Tengah?
2. Bagaimana implementasi strategi dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah aliyah dan sekolah menengah atas kabupaten Lampung Tengah?

3. Bagaimana evaluasi strategi dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah aliyah dan sekolah menengah atas kabupaten Lampung Tengah?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, dan menemukan fakta terkait:

1. Formulasi strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah aliyah dan sekolah menengah atas kabupaten Lampung Tengah.
2. Implementasi strategi nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah aliyah dan sekolah menengah atas kabupaten Lampung Tengah.
3. Evaluasi strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah aliyah dan sekolah menengah atas kabupaten Lampung Tengah.

Selanjutnya, kegunaan penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa item sebagai berikut:

a. Kegunaan Teoritis

1. Diharapkan memberikan masukan bagi pengembangan riset dalam disiplin ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya manajemen strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural di lembaga pendidikan menengah.
2. Menambah perbendaharaan keilmuan dalam manajemen pendidikan Islam, khususnya manajemen strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural di lembaga pendidikan menengah.

3. Sumbangsih pengetahuan bagi praktisi maupun akademisi mengenai pentingnya peran pimpinan lembaga pendidikan dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di lembaga pendidikan.
- b. Kegunaan Praktis
1. Rujukan bagi pimpinan lembaga pendidikan menengah (MA dan SMA) tentang pentingnya menerapkan manajemen strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural di lembaga pendidikan sebagai upaya dalam mengelola keragaman peserta didik yang multikultural.
 2. Memberikan sumbangsih model manajemen strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah dan sekolah.
 3. Sebagai bahan masukan bagi kepala madrasah, guru, pimpinan institusi pendidikan, maupun praktisi pendidikan untuk mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di institusi pendidikan Islam maupun dalam kehidupan sosial.
- c. Kegunaan Normatif
1. Penelitian ini secara normatif diharapkan akan memberikan perspektif baru tentang manajemen strategi dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di institusi pendidikan menengah atas.
 2. Memberikan standar pengetahuan kepada kepala madrasah dan kepala sekolah tentang manajemen strategi dalam mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di lembaga pendidikan menengah atas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Menurut Bush dan Coleman menyatakan manajemen pendidikan adalah suatu studi dan praktek yang dikaitkan atau diarahkan dalam operasional organisasi pendidikan. Organisasi pendidikan membutuhkan suatu bentuk pengaturan kegiatan. Pengaturan kegiatan tersebut mengarah pada suatu sistem yang sistematis. Pengaturan kegiatan yang sistematis itu akan dijadikan sebagai patokan dalam pelaksanaan kegiatan operasional yang terwujud dalam suatu manajemen pendidikan.¹

Manajemen pendidikan pada dasarnya merupakan semua kegiatan sekolah dari yang meliputi usaha-usaha besar, seperti mengenai perumusan kebijakan, pengarahan usaha-usaha besar, koordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol perlengkapan, dan seterusnya sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana, seperti menjaga sekolah dan sebagainya.² Menurut Usman manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang

¹ Marianne Coleman dan Tony Bush, "Leadership and Strategic Management in Education", *Leadership and Strategic Management in Education*, 2000, h. 1-96.

² Christopher Grey dan Nathalie Mitev, "Management Education: A Polemic", *Management Learning*, Vol. 26 No. 1 (1995), h. 73-90.

diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.³ Tilaar mengemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah ilmu terapan dalam bidang pendidikan yang merupakan rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama lembaga pendidikan formal.⁴

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa Manajemen Pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan menggunakan fungsi-fungsi manajemen agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

2. Pengertian Manajemen Strategi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani “strategos” yang dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk mencapai kemenangan dalam suatu peperangan. Istilah ini pada mulanya digunakan dalam lingkungan militer, namun kemudian istilah strategi digunakan dalam berbagai bidang yang memiliki esensi yang relatif sama,⁵ seperti dari segi politik, ekonomi, dan perusahaan. Dari aspek politik, strategi merupakan penggunaan beragam sumber daya nasional guna mencapai tujuan nasional; berdasarkan aspek ekonomi, strategi adalah alokasi aneka sumber daya

³ Nasir Usman, *Pengantar Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: AnImage, 2019), h. 28-30.

⁴ H A R Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), h. 50-53.

⁵ Richard J Arend, “The definition of strategic liabilities, and their impact on firm performance”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No. 6 (2004), h. 1003-1027.

yang terbatas; sedangkan jika dilihat dari segi perusahaan, strategi merupakan aturan untuk pembuatan kebijakan serta penentuan garis pedoman.⁶

Strategi adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi maupun perusahaan yang diputuskan menurut situasi tertentu.⁷ Schendel dan J Hatten mendefinisikan strategi sebagai tujuan dan sasaran dasar organisasi serta program-program yang dijalankan guna mencapai tujuan tersebut. Selain itu, strategi juga mencakup alokasi sumber daya yang digunakan untuk menghubungkan organisasi dengan lingkungannya.⁸ Sementara itu Thomas Cannon mengartikan manajemen strategi sebagai tujuan atau sasaran dan rencana utama untuk mencapai tujuan perusahaan yang didesain sedemikian rupa untuk merumuskan bisnis atau usaha apa yang seharusnya dijalankan perusahaan di masa sekarang maupun yang akan datang.⁹

Jadi, strategi akan menempatkan parameter-parameter suatu organisasi dalam hal menentukan cara bisnis untuk berkompetisi. Strategi menunjukkan arahan umum yang hendak ditempuh oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi juga merupakan bagian dari rencana besar dan penting. Setiap organisasi atau perusahaan yang dikelola dengan baik, sudah pasti memiliki strategi tertentu walaupun tidak dinyatakan secara eksplisit.

⁶ Clayton M Christensen dan Joseph L Bower, "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic management journal*, Vol. 17 No. 3 (1996), h. 197–218,.

⁷ John Von Neumann dan Oskar Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior (Commemorative Edition)*, (Princeton: Princeton University press, 2007), h. 107-108.

⁸ Dan E Schendel dan Kenneth J Hatten, "Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline.", in *Academy of management proceedings*, vol. 1972 (Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 1972), h. 99–102,.

⁹ J Thomas Cannon, *Business strategy and policy*, (California: Harcourt, Brace & World, 1968), h. 205-209.

Definisi lain digaungkan oleh Steiner yang menyebutkan bahwa strategi berusaha menempatkan misi organisasi, menetapkan tujuan organisasi dengan mengacu pada kekuatan internal maupun eksternal, merumuskan kebijakan khusus untuk mencapai sasaran, serta memastikan implementasi program yang tepat sehingga sasaran dan tujuan organisasi akan tercapai.¹⁰ Dengan menetapkan tujuan sebagai sasaran pokok, fokus utama dalam strategi adalah menjadikan organisasi memiliki kerangka kerja dalam mengembangkan diri untuk mengantisipasi perubahan di masa depan yang serba tidak pasti.¹¹

Selanjutnya, menurut Barney manajemen strategi merupakan sebuah proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Strategi sendiri menurut Barney dapat dipahami sebagai pola alokasi sumber daya yang bertujuan untuk mempertahankan kinerja.¹² Strategi juga dapat dimaknai sebagai keseluruhan rencana tentang pemanfaatan berbagai sumber daya guna menghasilkan suatu keuntungan.¹³ Senada dengan pakar sebelumnya, Fred R. David mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi berbagai keputusan lintas fungsi guna mencapai tujuan organisasi.¹⁴

¹⁰ George Albert Steiner et al., *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*, (New York: Macmillan Publishing Company, 1986), h. 56-59.

¹¹ Jeffrey Bracker, "The Historical Development of the Strategic Management Concept", *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 2 (1980), h. 219-224.

¹² Jay B Barney, "Strategic Management: From Informed Conversation to Academic Discipline", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 16 No. 2 (2002), h. 53-57,.

¹³ Richard H Franke dan John A Miller, "Capital Investment Versus Utilization in Business Performance and Economic Growth", *International Journal of Business*, Vol. 12 No. 1 (2007), h. 53,.

¹⁴ Fred R David dan Forest R David, *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*, (New Jersey: Pearson, 2013), h. 107.

Menurut pendapat Bryson, sebuah strategi dapat dikatakan sebagai strategi pengembangan apabila strategi tersebut berusaha menciptakan sesuatu yang lebih baik.¹⁵ Dengan demikian, manajemen strategi terlibat dengan pengembangan maupun implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan kompetitif.

Menurut Hunger dan Wheelen, *strategic management is the set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation*.¹⁶ Manajemen strategi disebut juga ilmu atau giat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antarfungsi-fungsi manajemen dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien.¹⁷

Berdasarkan uraian yang didefinisikan para ahli tersebut dapat dipahami bahwa strategi adalah serangkaian kegiatan atau program organisasi (perusahaan) yang dijalankan dengan melibatkan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi (perusahaan) yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi dapat dipahami sebagai sebuah usaha menyeluruh yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas usaha yang dirancang guna meningkatkan produktifitas sebuah organisasi atau perusahaan. Selain itu, strategi berorientasi pada peningkatan efektifitas organisasi dengan mengintegrasikan aneka sumber daya yang ada guna mendukung program-

¹⁵ John M Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, (New Jersey: John Wiley & Sons, 2018), h. 98-100.

¹⁶ J David Hunger dan Thomas L Wheelen, *Essentials of Strategic Management*, (London: Pearson, 2013), h. 4.

¹⁷ A Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 9.

program kerja organisasi. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, strategi yang dimaksud dapat dipahami sebagai serangkaian program kegiatan yang diimplementasikan dalam rangka mengembangkan nilai-nilai multikulturalisme di madrasah.

Dalam beberapa penjelasan mengenai konsep strategi dalam manajemen strategi, maka dapat digarisbawahi bahwa strategi merupakan sesuatu yang dirancang atau disusun untuk menentukan arah bagi sebuah lembaga pendidikan atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Terdapat tiga proses dalam strategi, yaitu perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*). Dalam perencanaan strategi disusun berdasarkan visi dan misi organisasi serta perencanaan jangka panjang. Pemimpin puncak sebagai pengambil keputusan perlu menyesuaikan perencanaan strateginya dengan lingkungan organisasi yang dipimpinnya, baik internal maupun eksternal. 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.

Dalam Islam sendiri, manajemen strategi sangat penting dilakukan agar manusia tidak salah dalam memilih dan menetapkan segala sesuatu terkait dengan kehidupannya, baik di dunia maupun di akhirat. Allah berfirman dalam QS. Al-Hasyr: 18 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: *Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.* (QS. Al-Hasyr: 18).¹⁸

Ayat ini menjelaskan kepada kita betapa pentingnya seseorang melihat apa yang telah diperbuatnya di masa lalu untuk kesuksesan dan kebahagiaan masa depan. Dengan waktu yang diberikan pada saat ini sudah seharusnya manusia selalu berfikir untuk mengerjakan segala hal yang berorientasi pada hal baik.

Selanjutnya, manajemen strategi sering disebut sebagai kebijakan atau dalam istilah barunya hanya dengan strategi. Strategi berkaitan dengan pengambilan keputusan untuk menetapkan arah organisasi yang ingin dicapai. Menerapkan manajemen strategi berarti mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal dengan menetapkan tujuan, rencana dan tindakan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada pemanfaatan sumber daya yang ada baik fisik maupun non-fisik dengan mengkaji dan menganalisis faktor lingkungan yang mendukung operasionalisasi strategi.

¹⁸ Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Kementerian Agama, 2011.

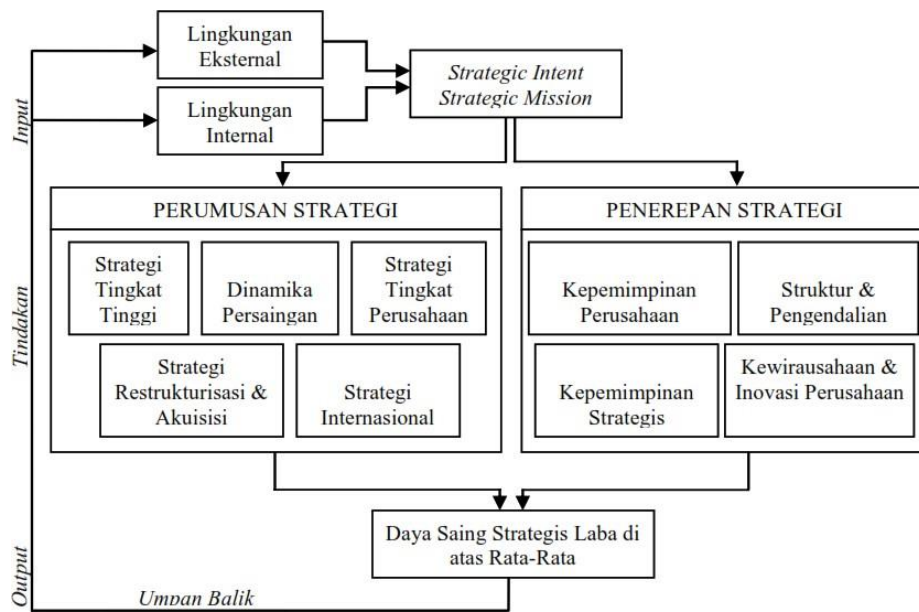
3. Model-model Manajemen Strategi

Para ahli berbeda pandangan terkait alur kerja proses implementasi manajemen strategi atau model manajemen strategi. Ada beberapa model manajemen strategi yang dapat dipelajari.

a. Model Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson

Proses manajemen strategik adalah satu paket komitmen, keputusan dan langkah yang diharapkan bagi sebuah lembaga untuk memiliki daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata. Proses manajemen strategik bersifat dinamis, yakni input yang relevan dan akurat berasal dari lingkungan internal maupun eksternal diperlukan untuk perumusan strategi yang efektif dan efisien dalam penerapannya. Langkah strategis yang efektif dan efisien merupakan prasyarat untuk mencapai penampakan strategis dari daya saing strategis yang diharapkan serta laba di atas rata-rata. Umpan balik mengenai langkah strategis sekolah datang dari berbagai sumber. Sejauh mana sekolah telah dapat saing secara strategis serta tingkat laba yang diperoleh merupakan umpan balik yang berharga. Umpan balik yang efektif akan membantu sekolah dapat secara terus-menerus menyesuaikan dan menyaring input strategis serta langkah strategis.¹⁹

¹⁹ Michael A Hitt et al., *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*, (Singapore: Cengage Learning, 2016), h. 6-7.



Gambar 2.1. Manajemen Strategi Model Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson

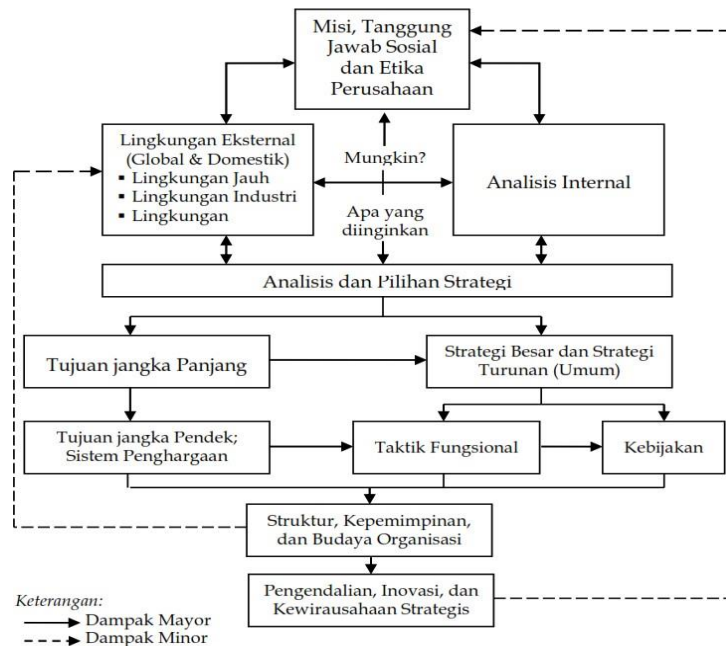
Model manajemen strategi sebagaimana yang terlihat dalam gambar 2.1 secara garis besar terdiri dari: perumusan strategi dan penerapan strategi. Kedua

langkah ini dirumuskan dengan memperhatikan lingkungan internal maupun eksternal. Selanjutnya, dalam perumusan strategi dirumuskan dengan beberapa rumusan yang dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenjang rumusan: dari yang paling rendah sampai pada strategi tingkat tinggi, termasuk strategi internasional. Beragam strategi tersebut dirumuskan dan diimplementasikan oleh seluruh stake holder yang terlibat dengan memperhatikan kemampuan setiap masing-masing staf.

Selanjutnya, penulis cermati dalam implementasi strategi sangat tergantung pada peran penting *leader* organisasi. Kepemimpinan strategi ini jika dilakukan dengan baik tentu dapat menciptakan inovasi-inovasi yang akan sangat berguna bagi kemajuan organisasi, termasuk sekolah sebagai organisasi nir-laba.

b. Model Pearce dan Robinson

Pearce dan Robinson menyebutkan bahwa manajemen strategi terdiri atas sembilan langkah, yaitu: (1) merumuskan misi, termasuk mengenai maksud, filosofi, dan sasaran organisasi; (2) melakukan analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal; (3) menilai lingkungan eksternal, termasuk faktor persaingan; (4) menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki dan menyesuaikan sumber daya dengan lingkungan eksternal; (5) mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi; (6) memilih satu set tujuan jangka panjang; (7) mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang; (8) mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan; dan (9) mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa datang.



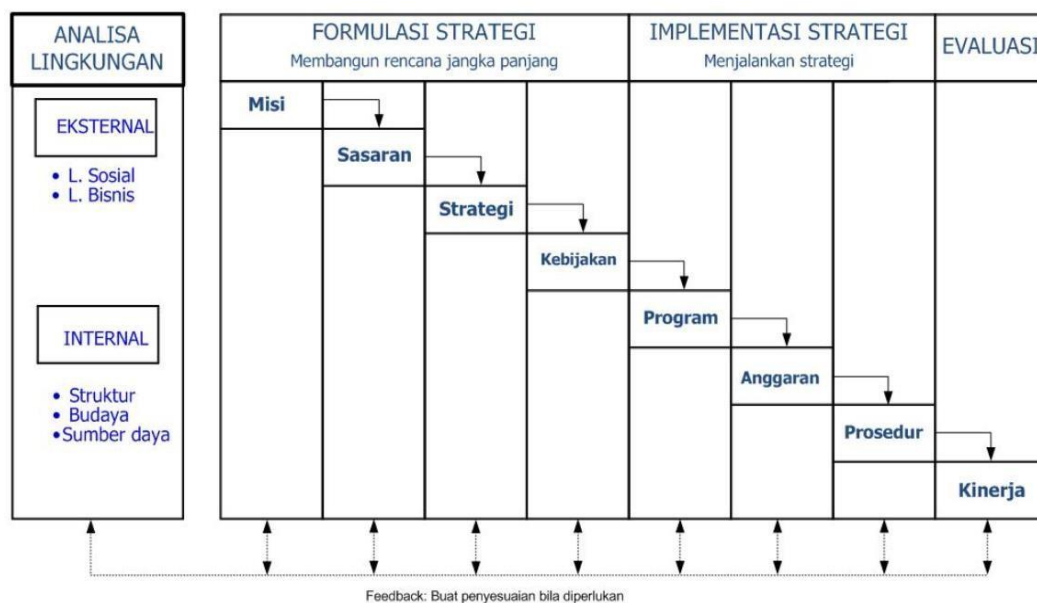
Gambar 2.2. Model Manajemen Strategik Pearce dan Robinson

Dalam gambar 2.2 dilukiskan bahwa manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman, serta mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor penting untuk melihat masa depan disebut faktor-faktor strategis terdiri dari *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* kondisi sebuah lembaga. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi organisasi yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi dan kebijakan organisasi. Organisasi mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran, dan prosedur. Akhirnya, evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas organisasi.

c. Model Hunger dan Wheelen

Proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar, yaitu: 1) identifikasi isu-isu lingkungan; 2) perumusan strategi; 3) implementasi strategi; dan 4) evaluasi dan pengendalian. Pada tingkat korporasi (*corporate level*), proses manajemen strategi meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja.²⁰ Hunger dan Wheelen merinci kegiatan-kegiatan pada setiap elemen dasar tersebut. Sebagaimana gambar di bawah ini:

²⁰ J David Hunger dan Thomas L Wheelen, *Op.Cit.* h. 107-110.



Gambar 2.3. Manajemen Strategi Model Hunger dan Wheelen

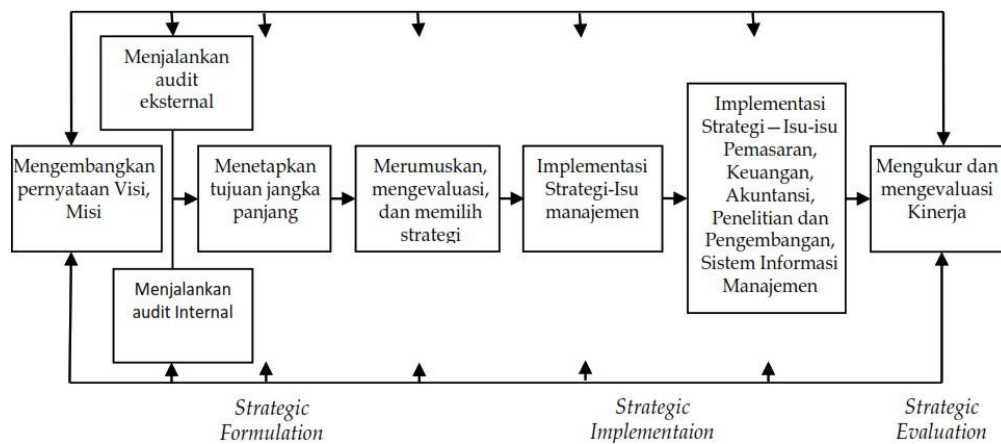
Empat elemen dasar manajemen strategis yang dikembangkan oleh Hunger dan Wheelen seperti yang digambarkan dalam gambar 2.3 di atas, menurut penulis model Hunger dan Wheelen yang cukup baik, sederhana, dan mudah dilaksanakan.

d. Model Fred R. David

Model manajemen strategi Fred R. David diawali dengan penyusunan strategi dapat dilakukan tiga tahap, yaitu diagnosis, perencanaan dan penyusunan dokumen rencana. Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dalam pengelolaan organisasi. Sedangkan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threat*).²¹ Tahap perencanaan dimulai dengan visi dan misi. Visi (*vision*) merupakan gambaran (wawasan)

²¹ Rahmat Nurcahyo et al., "Strategic Formulation of a Higher Education Institution Using Balance Scorecard", in *2018 4th International Conference on Science and Technology (ICST)*, (IEEE, 2018), h. 1–6,.

tentang keadaan yang diinginkan di masa depan. Sedangkan misi (*mission*) ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan (yang merupakan tuntutan tugas di luar dan keinginan dari dalam) yang berkaitan dengan masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini. Strategi pengembangan dirumuskan berdasarkan misi yang diemban dan dalam rangka menghadapi isu utama (isu strategi). Urutan strategi pengembangan harus disusun dengan isu-isu utama.²² Dalam perencanaan, yang sangat perlu diperhatikan yakni tahap diagnosis dimulai dengan mengumpulkan informasi, kemudian melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT (Kekuatan/*Strength*, Kelemahan/*Weakness*, Peluang/*Opportunities*, Tantangan/*Threat*).



Gambar 2.4. Manajemen Strategi Model Fred R David

Uraian model manajemen strategi Fred R David seperti yang diuraikan pada gambar 2.4 dilakukan dengan tiga tahap, yakni kegiatan formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Untuk lebih jelasnya, model

²² Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*, (South Carolina: Pearson, 2017), h. 72-80.

manajemen strategi Fred R David diuraikan lebih detil dalam sub pembahasan berikut.

4. Formulasi Strategi

a. Pengertian Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir yang ingin dicapainya serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.²³ Dalam merumuskan formulasi strategi, terdapat lima langkah formulasi strategik yang harus dilakukan, yaitu: 1) perumusan visi (*vision determination*) yaitu merupakan pencitraan bagaimana organisasi bereksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; 3) asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampakan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; 5) penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.²⁴

Formulasi strategi pada umumnya disebut juga sebagai perencanaan strategis yang merupakan proses penyusunan perencanaan jangka panjang. Oleh

²³ John A Pearce et al., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, (Irwin/McGraw-Hill Columbus, OH, 2000), h. 67.

²⁴ Meredith E David et al., "The Quantitative Strategic Planning Matrix: a New Marketing Tool", *Journal of strategic Marketing*, Vol. 25 No. 4 (2017), h. 352.

karena itu prosesnya lebih banyak menggunakan proses analitis.²⁵ Menurut Rufaidah, formulasi strategi seringkali disebut sebagai perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah suatu langkah membentuk sejumlah alternatif strategi dan memilih dari beberapa alternatif strategi untuk menentukan peraih tujuan strategi.²⁶ Maka dari itu, proses perumusan strategi sistematis diperlukan bagi perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja proses inovasi, kinerja inovasi produk dan kinerja inovasi pemasaran.

Berdasarkan uraian para ahli di atas, dapat disimpulkan formulasi strategi adalah serangkaian kegiatan untuk memulai strategi yang diawali dengan perumusan visi-misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi penulis cermati mencakup usaha apa yang dimasuki, hal apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, dan apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusunan strategi hendaknya memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak serta menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

²⁵ Maswar Patuh Priyadi, "Perencanaan Stratejik", *Jurnal Ekuitas*, Vol. 4 No. 2 (2000), h. 61–77.,

²⁶ Popy Rufaidah, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Humaniora Utama Press, 2013), h. 262.

b. Menentukan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi

1). Merumuskan Visi Organisasi

Kata visi berasal dari bahasa Inggris, “*vision*” yang berarti penglihatan, daya lihat, pandangan, impian atau bayangan. Secara etimologis bisa juga pandangan disertai pemikiran mendalam dan jernih yang menjangkau jauh kedepan. Visi mengandung arti kemampuan untuk melihat pada inti persoalan.²⁷ Menurut Nanang Fattah dan Muhammad Ali, visi adalah harapan dan keinginan semua pihak yang terlibat dalam organisasi.²⁸ Lebih lanjut diungkapkan oleh Hax dan Majluf bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk: (1) Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok; (2) Memperlihatkan framework hubungan antara organisasi dengan stakeholder (sumber daya manusia organisasi, konsumen/ citizen, pihak lain yang terkait; dan (3) Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan. Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi.²⁹

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat dikemukakan bahwa visi merupakan impian atau harapan cita-cita yang ingin dicapai oleh warga sekolah. Visi sekolah dijadikan sebagai cita-cita bersama warga organisasi dan

²⁷ Akeem A Taiwo et al., “Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?”, *The International Journal of Business & Management*, Vol. 4 No. 3 (2016), h. 127-134.

²⁸ Nanang Fattah dan Mohammad Ali, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Andira, 2000), h. 7.

²⁹ A Akdon, *Op.Cit.* h. 95.

segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang, mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan ke mana sekolah akan dibawa. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

Visi sekolah dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional. Visi diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan komite sekolah, kemudian disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan dan ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

2). Merumuskan Misi Organisasi

Misi berasal dari bahasa Inggris, Mission yang berarti tugas atau perutusan. Misi merupakan suatu bentuk pernyataan umum tetapi bersifat lestari oleh manajemen puncak yang mengandung niat organisasi yang bersangkutan. Menurut Nanang Fattah dan Muhammad Ali, misi adalah pernyataan tentang tujuan yang diekspresikan dalam bentuk produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta cita-cita di masa depan.³⁰

³⁰ Nanang Fattah dan Mohammad Ali, *Op.Cit.* h. 15-16.

Sementara itu Pearce dan Robinson menyebutkan bahwa misi organisasi disebutkan sebagai tujuan fundamental dan unik yang menunjukkan perbedaan suatu organisasi dengan organisasi lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan (*scope*) organisasinya.³¹ Bertitik tolak dari pandangan tersebut misi adalah alasan bagi keberadaan sebuah organisasi, dalam hal ini yaitu alasan keberadaan sekolah, karena itu sekolah sebagai organisasi memiliki kebutuhan khusus untuk mengkomunikasikan misi dan mengartikulasikan tujuan, target dan ukuran yang menjadi dasar penilaian kinerjanya.

Misi sekolah adalah aspirasi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah lainnya yang akan dijadikan elemen fundamental penyelenggaraan program sekolah dalam pandangan sekolah dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai sekolah. Kotler mengatakan bahwa misi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa depan.³²

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikemukakan bahwa misi adalah pernyataan berupa tindakan atau upaya yang harus dilakukan dalam mewujudkan visi. Oleh karena itu, misi merupakan penjabaran operasional dari visi yang memiliki fungsi sebagai pijakan dalam merumuskan tujuan; sebagai tindakan nyata untuk mewujudkan visi; merupakan bentuk komitmen dari pihak-pihak yang

³¹ Richard B Robinson Jr dan John A Pearce, "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of management Review*, Vol. 9 No. 1 (1984), h. 128-137.

³² Philip Kotler dan Leslie A Goldgehn, "Marketing: A Definition for Community Colleges", *New Directions for Community Colleges*, Vol. 1981 No. 36 (1981), h. 5-12.,

berkepentingan; sebagai alat untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaan; dan sebagai motivasi dan pembangkit semangat kebersamaan dalam organisasi.

3). Merumuskan Tujuan Organisasi

Tujuan adalah deskripsi dari pernyataan misi. Oleh karena itu, tujuan adalah salah satu yang dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu tertentu. Penetapan tujuan umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci sukses yang dilakukan setelah visi dan misi ditetapkan. Tujuan tidak harus ditentukan secara kuantitatif, tetapi menurut Akdon harus dapat menunjukkan kondisi yang akan dicapai di masa yang akan datang. Tujuan memandu dalam mengembangkan tujuan, kebijakan, program, dan kegiatan untuk mencapai misi.³³ Oleh karena itu, tujuan harus mampu memberikan landasan yang kokoh bagi penetapan indikator.

Tujuan adalah sasaran yang akan dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang melakukan sesuatu kegiatan. Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Tujuan adalah tahapan atau langkah untuk mewujudkan visi sekolah yang telah dicanangkan. Tujuan dalam satuan pendidikan merupakan “apa” yang akan dicapai atau dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan “kapan” tujuan akan dicapai.³⁴

³³ Fadillah Windaningrum, “Analisis Relevansi Visi, Misi, Tujuan, dan Kurikulum Antara SMKN 1 Kedawung Sragen dan SMKN 1 Bawen Semarang”, *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 17 No. 2 (2019), h. 123-139.

³⁴ Devi Pramitha, “Urgensi Perumusan Visi, Misi dan Nilai-nilai pada Lembaga Pendidikan Islam”, *Tarbawi: Jurnal Studi Pendidikan Islami*, Vol. 1 No. 1 (2017), h. 45–52,.

Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, tujuan dikaitkan dengan jangka waktu yang pendek, yaitu kurang lebih tiga sampai dengan lima tahun. Dengan demikian, tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan. Sedangkan fungsi tujuan sekolah yaitu: (a) sebagai tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan, (b) untuk menjelaskan apa yang ingin dicapai dalam upaya pengembangan sekolah pada kurun waktu menengah (misalnya dalam kurun waktu 3-5 tahun), dan (c) sebagai acuan dalam menyusun sasaran.

c. Asesmen Lingkungan Internal dan Eksternal

1). Analisis SWOT

Pengertian analisis SWOT adalah analisis informasi yang diperoleh, dicari, atau diterima dari berbagai sumber hasil dari pernyataan: apa yang terjadi, kenapa terjadi, di mana terjadi dan kapan terjadi, yang semuanya berasal dari internal perusahaan dan eksternal berkaitan dengan usaha perusahaan. Analisis ini ditujukan untuk mengukur besarnya kekuatan dan kelemahan perusahaan secara keseluruhan, serta kesempatan dan ancaman yang ada di luar perusahaan.³⁵

Analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Istilah analisis SWOT seringkali kita temukan dalam ruang lingkup ekonomi dan bisnis. Metode analisis ini tujuannya adalah untuk menggambarkan situasi dan kondisi

³⁵ Etika Sabariah, Manajemen Strategis, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), h. 41-42.

yang sedang dihadapi dan bukan merupakan alat analisis yang dapat memberikan solusi terhadap masalah yang tengah dihadapi. Analisis SWOT berperan penting dalam bisnis karena tujuannya untuk membuat kerangka situasi dan kondisi dalam suatu perusahaan dari sudut pandang SWOT (*strenght, weaknesses, opportunities, threats*).³⁶

Para ahli banyak mengemukakan pengertian SWOT dengan redaksi yang beragam tetapi semuanya sepakat bahwa SWOT merupakan analisis yang dapat menggambarkan situasi dan kondisi organisasi (perusahaan dan atau lembaga pendidikan) yang sedang dihadapi. Menurut Philip Kotler, pengertian analisis SWOT adalah evaluasi terhadap semua kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada individu atau organisasi.³⁷ Sedangkan menurut Pearce dan Robinson, pengertian analisis SWOT adalah bagian dari proses manajemen strategik perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Kelemahan dan kekuatan utama tersebut dibandingkan dengan peluang dan ancaman eksternal sebagai landasan untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi.³⁸ Selanjutnya, Rangkuti definisi analisis SWOT adalah usaha yang dilakukan berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan pada saat yang sama dapat meminimalisir kelemahan dan ancamana. Analisis ini bertujuan untuk

³⁶ Abdul Hadi, "Konsep Analisis SWOT dalam Peningkatan Mutu Lembaga Madrasah", *JURNAL ILMIAH DIDAKTIKA: Media Ilmiah Pendidikan dan Pengajaran*, Vol. 14 No. 1 (2013), h. 143-158.

³⁷ Philip Kotler, "Philip Kotler: Some of My Adventures in Marketing", *Journal of Historical Research in Marketing*, 2017, h. 203-208.

³⁸ Richard B Robinson Jr dan John A Pearce, *Loc. Cit.*

mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.³⁹

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah diketengahkan dapat disimpulkan analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal yang mencakup *strength*, *opportunities*, *weaknesses*, *threats*. Analisis SWOT adalah bagian dari tahap perencanaan strategis suatu organisasi yang terdiri dari tiga tahap yakni tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan. Dalam tahap pengumpulan data dapat dilakukan dengan menganalisis keadaan organisasi baik internal maupun eksternal. Selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model perumusan strategis sekolah. Salah satu model pemecahan masalah yang dapat digunakan adalah model matriks SWOT.

2). Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor internal organisasi untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan eksternal. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson Jr, dalam Kotler, analisis lingkungan internal adalah

³⁹ Freddy Rangkuti, *SWOT-Balanced Scorecard*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), h. 67-68.

pengertian mengenai pencocokan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal.⁴⁰

Para pakar menekankan bahwa salah satu instrumen analisis yang dapat digunakan ialah analisis SWOT sebagaimana yang telah diuraikan dalam sub pembahasan sebelumnya. Dengan analisis ini akan diketahui secara jelas dan pasti faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan organisasi yang dapat mencakup saluran distribusi yang handal, posisi kas perusahaan, lokasi yang menguntungkan, keunggulan dalam menerapkan teknologi yang canggih tetapi sekaligus tepat guna dan struktur atau tipe organisasi yang digunakan. Akan tetapi tidak kalah pentingnya untuk dikenali secara tepat adalah berbagai kelemahan yang mungkin terdapat dalam diri perusahaan tersebut. Berbagai kelemahan itu dapat muncul dalam berbagai bentuk seperti kelemahan manajerial, fungsional, operasional, struktural atau bahkan yang bersifat psikologis.

Faktor-faktor internal dapat ditentukan dengan sejumlah cara, termasuk menghitung rasio, mengukur kinerja dan membandingkan dengan pencapaian masa lalu. Berbagai jenis survei juga dapat dikembangkan dan dijalankan untuk melalui faktor-faktor internal seperti semangat kerja karyawan, efisiensi produksi, efektivitas iklan dan loyalitas konsumen.⁴¹

Kekuatan dan kelemahan ditentukan relatif terhadap para pesaing. Kekurangan atau keunggulan relatif adalah informasi yang penting. Selain itu, kekuatan dan kelemahan dapat ditentukan lebih oleh elemen-elemen keberadaan

⁴⁰ Philip Kotler, "The Role Played By the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 24 No. 1 (2005), h. 114-116.

⁴¹ Fred R. David, *Op.Cit.* h. 24-26.

dari pada kinerja. Sebagai misal, kekuatan bisa saja terkait dengan kepemilikan sumber daya alam. Kekuatan dan kelemahan juga dapat ditentukan relatif terhadap tujuan perusahaan sendiri.

3). Lingkungan Eksternal

Peluang dan ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum. Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ancaman yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategik. Sedangkan peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategik. Peluang dan ancaman eksternal menunjuk pada berbagai tren dan kejadian ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan hidup, politik, hukum, pemerintahan, teknologi dan kompetitif yang dapat secara signifikan menguntungkan atau merugikan suatu organisasi dimasa yang akan datang.⁴²

Kekuatan pesaing juga dapat menjadi sebuah ancaman keberlangsungan sebuah organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Salah satu aspek utama manajemen strategik adalah bahwa organisasi perlu merumuskan berbagai strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari atau meminimalkan dampak ancaman eksternal. Karena alasan ini, identifikasi, pengawasan dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal sangat penting bagi keberhasilan. Dengan demikian, faktor ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi, ancaman akan

⁴² *Ibid.*, h. 17.

menjadi ganjalan bagi satuan organisasi yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan.

5. Implementasi Strategi

a. Pengertian Implementasi Strategi

Implementasi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.⁴³ Implementasi strategi (*strategic implementation*) adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionalkan atau melaksanakan strategi dalam organisasi. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategi. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.⁴⁴ Implementasi strategi merupakan sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan.⁴⁵

Berdasarkan uraian di atas, implementasi strategi dapat disimpulkan sebagai tindakan konkrit dalam mewujudkan strategi yang telah disusun sebelumnya. Dalam hal ini, implementasi memainkan peran kunci dalam keberhasilan sebuah strategi. Dengan kata lain, berhasil tidaknya sebuah strategi tergantung bagaimana strategi tersebut diimplementasikan dengan baik.

⁴³ JOANN E Kirchner et al., "Implementation Strategies", *Dissemination and Implementation Research in Health: Translating Science to Practice*, Vol. 2 (2017), h. 245-266.

⁴⁴ Fred David dan Forest R David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, (Florence: Pearson-Prentice Hall Florence, 2016), h. 286-287.

⁴⁵ Thomas L Wheelen et al., *Strategic Management and Business Policy*, vol. 55 (Pearson Boston, 2017), h. 69-70.

b. Proses Implementasi Strategi

Tahap ini adalah tahapan ketika strategi yang telah diformulasikan kemudian diimplementasikan. Pada tahap implementasi ini, beberapa aktifitas cakupan kegiatan yang mendapatkan penekanan adalah menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi karyawan, mengembangkan budaya yang mendukung menetapkan struktur organisasi yang efektif, menetapkan *budget*, mendayagunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompetensi karyawan dengan kinerja organisasi.⁴⁶

Banyak perusahaan atau organisasi yang banyak menghamburkan sumber dayanya (uang, waktu, tenaga) untuk mengembangkan rencana strategi yang ampuh. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu implementasi (*action*), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik maka akan dapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya di atas kertas, hal ini didukung oleh sebuah hasil penelitian pada industri manufaktur di mana hasilnya menunjukkan bahwa kinerja yang diperoleh perusahaan tidak sekedar ditentukan oleh strategi yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektifitas perusahaan dalam mengimplementasikan strategi tersebut.⁴⁷

Untuk memahami hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi, mari kita perhatikan gambar berikut:

⁴⁶ Albert L Lederer dan Vijay Sethi, "The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies", *MIS quarterly*, 1988, h. 445-461.

⁴⁷ Abdurrozzaq Hasibuan et al., *E-Business: Implementasi, Strategi dan Inovasinya*, (Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020), h. 108.

		Formulasi Strategi	
		Baik	Buruk
Implementasi Strategi	Baik	Success	Roulette
	Buruk	Trouble	Failure

Gambar 2.5. Hubungan Perumusan Strategi dan Implementasi Strategi.⁴⁸

Berdasarkan gambar 2.5 ada berbagai kemungkinan yang terjadi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi, yaitu:

- 1). *Success* : Merupakan hasil yang paling diidamkan-idamkan oleh setiap perusahaan. Situasi ini dapat terjadi jika formulasi strategi perusahaan disusun dengan baik begitu juga dalam implementasinya.
- 2). *Trouble* : Merupakan situasi di mana perusahaan menyusun formulasi strateginya dengan baik namun implementasinya buruk.
- 3). *Roulette* : Merupakan situasi di mana perusahaan kurang baik dalam memformulasi strateginya, namun perusahaan melakukan implementasi yang cukup baik.
- 4). *Failure* : kondisi ini sangat tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi karena strategi perusahaan tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga dalam implementasinya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara formulasi strategi dengan implementasi strategi. Meskipun

⁴⁸ S Trevis Certo et al., "Divided We Fall: How Ratios Undermine Research in Strategic Management", *Organizational Research Methods*, Vol. 23 No. 2 (2020), h. 211-237.

berhubungan, secara fundamental antara formulasi strategi dengan implementasi strategi terdapat perbedaan. David membedakan antara formulasi strategi dan implementasi strategi sebagai berikut.

Tabel 2.1. Perbedaan Antara Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi Fred R. David

Formulasi Strategi	Implementasi Strategi
1. Perumusan strategi adalah memposisikan kekuatan sebelum dilakukan tindakan	1. Implementasi strategi adalah mengelola kekuatan yang “manage” semua aspek selama tindakan dijalankan
2. Berfokus pada efektifitas	2. Berfokus pada efisiensi
3. Lebih merupakan proses intelektual	3. Lebih merupakan proses operasional
4. Membutuhkan keahlian intuitif dan analisis yang tajam	4. Membutuhkan motivasi khusus dan keahlian kepemimpinan
5. Membutuhkan koordinasi diantara beberapa individu	5. Membutuhkan koordinasi diantara banyak individu

Dalam penggunaan konsep dan alat perumusan strategi, sebenarnya tidak ada perbedaan secara signifikan antara organisasi kecil, besar, organisasi yang orientasi laba maupun nirlaba. Namun demikian, dalam implementasi strategi, ada perbedaan secara signifikan yang didasarkan atas tipe dan ukuran organisasi. Implementasi strategi membutuhkan tindakan-tindakan seperti: perubahan struktur organisasi, alokasi sumberdaya, program kompensasi, merubah strategi harga, budaya perusahaan, membuat sistem informasi manajemen yang lebih baik, dan sebagainya.

1) Program

Program merupakan pernyataan aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan. Program dibuat sebagai tindakan orientasi strategi. Untuk mendukung implementasi strategi yang telah dirumuskan,

para manajer divisi dan manajer wilayah fungsional harus saling bekerja sama dengan manajer lainnya dalam mengembangkan program, merancang anggaran dan prosedur yang diperlukan untuk mewujudkan apa yang telah dirumuskan.⁴⁹ Hal ini berarti para manajer tersebut harus bekerjasama untuk mencapai sinergi diantara mereka agar mampu memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing bagi perusahaan tersebut.

Pengembangan program dibuat dengan tujuan agar strategi yang telah dibuat dapat diimplementasikan dalam suatu “tindakan” (action-oriented). Sebagai contoh, PT. AA yang bergerak dalam industri garmen memutuskan untuk melakukan integrasi vertikal ke hilir sebagai pilihan strateginya. Dalam hal ini PT. AA membeli jaringan toko pakaian jadi milik PT. BB. Untuk menyatukan toko-toko tersebut, pihak manajemen dapat mengembangkan berbagai program pendukung.

2) Anggaran

Setelah menyusun semua program yang dibutuhkan, maka langkah selanjutnya adalah menyusun anggaran. Melalui anggaran, pihak manajemen dapat memperkirakan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dalam rangka mengimplementasi strategi yang telah dipilihnya. Selain itu, hal ini juga dapat menjadi petunjuk bagi perusahaan apakah strategi yang dipilihnya dapat diimplementasikan (sebagaimana sering terjadi, strategi yang tampaknya ideal ternyata banyak kendala, bahkan benar-benar tidak dapat diimplementasikan). Pada

⁴⁹ Ashiong P Munthe, “Pentingnya Evaluasi Program di Institusi Pendidikan: Sebuah Pengantar, Pengertian, Tujuan dan Manfaat”, *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, Vol. 5 No. 2 (2015), h. 1–14,.

dasarnya anggaran adalah pernyataan dari program perusahaan dalam kondisi keuangan. Dalam anggaran digunakan perencanaan dan kontrol anggaran, supaya anggaran dapat diketahui secara detail berapa besarnya biaya yang dibutuhkan dari suatu program.⁵⁰

Proses perancangan dan penyusunan anggaran program, divisional maupun perusahaan, akan merupakan “trigger” bagi pihak manajemen untuk mengembangkan *standard operating procedures* (SOP). SOP berisi rincian beragam kegiatan yang diperlukan dalam menyelesaikan sebuah program organisasi. Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah memperoleh sinergi di antara berbagai fungsi dan unit yang ada. Divisi organisasi dikatakan memperoleh sinergi apabila pengembalian investasi dari setiap divisi organisasi tersebut lebih besar daripada pengembalian investasi ketika divisi-divisi tersebut terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri.

3) Prosedur

Prosedur, terkadang dikatakan *Standard Operating Procedures* (SOP), adalah sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar.⁵¹ Untuk melakukan implementasi strategi dengan baik, Certo dan Peter memberikan suatu model tentang tugas-tugas utama yang seharusnya dilakukan sebelumnya suatu strategi diimplementasikan. Sebelum strategi diimplementasikan dan dievaluasi maka proses yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menganalisis perubahan.

⁵⁰ Ramlah Basri, “Analisis Penyusunan Anggaran dan Laporan Realisasi Anggaran pada BPM-PD Provinsi Sulawesi Utara”, *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 1 No. 4 (2013), h. 202-212.

⁵¹ Fred David dan Forest R David, *Op.Cit.* h. 288-290.

analisis struktur organisasi, analisis terhadap budaya perusahaan dan analisis tentang kepemimpinan dalam perusahaan.⁵²

Selanjutnya, ada hal lain yang lebih krusial yang harus dilakukan oleh pihak manajemen, di antaranya adalah bagaimana cara penataan staf, bagaimana mengarahkan dan mengendalikan mereka. Dalam hal ini, pembahasan akan difokuskan pada masalah penataan dan pengarahan staf.

c. Penataan Staf

Pada pembahasan sebelumnya kita telah membahas pentingnya pengembangan program, penyusunan anggaran dan pembuatan prosedur di mana semuanya itu dimaksudkan untuk mewujudkan apa yang telah dirumuskan. Di luar itu semua, ada hal lain yang lebih krusial yang harus dilakukan oleh pihak manajemen, di antaranya adalah bagaimana cara penataan staf, bagaimana mengarahkan dan mengendalikan mereka. Dalam hal ini, pembahasan akan difokuskan pada masalah penataan dan pengarahan staf.

1). Penataan Staf (*Staffing*)

Implementasi strategi seringkali membutuhkan berbagai prioritas baru dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Beberapa perubahan tertentu mungkin berimplikasi pada dibutuhkannya orang-orang baru dengan kompetensi baru, memperhentikan orang-orang yang kompetensinya tidak sesuai atau tidak memenuhi standar, melatih kembali karyawan yang ada dan sebagainya. Dalam pembahasan struktur organisasi kita mengenal “jargon” *structure follow*

⁵² Samuel C Certo dan J Paul Peter, *Strategic Management: A Focus on Process*, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 1993), h. 257-258.

strategy, maka dalam penataan staf ini juga demikian, dalam arti penataan staf mengikuti strategi. Artinya, dalam merekrut manajer pun perusahaan harus menyesuaikan dengan strategi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa figur manager ataupun CEO yang tepat untuk sebuah perusahaan adalah bergantung pada arah strategis yang diinginkan oleh perusahaan atau unit bisnis tersebut. Sebagai contoh, perusahaan yang mengambil strategi konsentrasi dengan penekanan pada integrasi vertikal ataupun horisontal, mungkin membutuhkan eksekutif puncak yang agresif dengan pengalaman luas pada industri tertentu. Sedangkan untuk strategi diversifikasi adalah sebaliknya, di mana untuk strategi ini dibutuhkan CEO dengan kemampuan analitis yang tajam, mempunyai pengetahuan yang luas tentang berbagai industri lainnya dan mampu mengelola berbagai lini produk yang berbeda.

2). Pengarahan (*Directing*)

Implementasi juga terkait dengan pengarahan staf untuk menggunakan kompetensinya pada tingkat yang paling optimal untuk mencapai sasaran perusahaan. Tanpa adanya pengarahan, staf cenderung melakukan pekerjaan sesuai cara pandang mereka. Mereka mungkin melakukan pekerjaan berdasarkan pengalaman masa lalu atau menekankan pekerjaan pada hal-hal yang paling mereka senangi—tanpa memperhatikan apakah yang mereka kerjakan sudah sesuai dengan arah strategis yang baru. Pengarahan dapat berbentuk kepemimpinan dari pihak manajemen, mengkomunikasikan norma perilaku dari budaya perusahaan, atau membangun kesepakatan diantara para pegawai sendiri dalam kelompok-kelompok kerja yang otonom. Untuk

mengarahkan strategi baru dengan efektif, manajemen puncak harus mendelegasikan wewenang dan tanggungjawabnya dengan tepat kepada para manajer operasionalnya. Mereka harus mampu mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai dengan cara-cara yang diinginkan oleh perusahaan dan mengkoordinasikan tindakan untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

6. Evaluasi Strategi

a. Pengertian Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen di mana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapaitujuan perusahaan. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Terdapat tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi, yaitu meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang, mengukur prestasi, dan mengambil tindakan korektif.⁵³

Pada dasarnya evaluasi ialah dalam rangka menilai kinerja terhadap suatu kegiatan. Berbagai tolok ukur mana yang diseleksi untuk menilai kinerja bergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan sasaran-sasaran yang akan dicapai. Sasaransasaran yang ditetapkan sebelumnya dalam bagian rumusan strategi dalam proses manajemen strategis (yang berhubungan dengan keuntungan), segmen pasar (market share), dan reduksi biaya, di antara yang lain tentunya harus

⁵³ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2016), h. 234.

digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan begitu strategi diimplementasi. Beberapa tolok ukur, seperti keuntungan atas investasi (retur on investment), tepat untuk mengevaluasi kemampuan divisi atau perusahaan untuk mencapai sasaran keuntungan. Akan tetapi, jenis tolak ukur ini tidak memadai untuk mengevaluasi sasaran-sasaran tambahan perusahaan seperti tanggung jawab sosial atau pengembangan karyawan.

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis. Pada tahap ini, manajer sangat perlu untuk mengetahui kapan waktunya strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik: evaluasi strategi merupakan alat utama untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi masa depan tunduk pada modifikasi karena faktor eksternal dan internal selalu berubah. Terdapat tiga dasar kegiatan evaluasi strategi: (1) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar untuk strategi sekarang; (2) pengukuran kinerja; dan (3) mengambil tindakan korektif. Strategi evaluasi diperlukan karena kondisi pada saat ini tidak menjamin keberhasilan di masa depan. Sukses selalu menciptakan masalah baru dan berbeda.⁵⁴ Dengan demikian, evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui dampak dari program yang dilaksanakan. Evaluasi ini untuk mengetahui efektifitas suatu program. Dengan pelaksanaan evaluasi dampak, akan diketahui program-program yang dirasa sesuai dengan kondisi siswa dan kesiapan guru-guru dalam menjalankannya.

⁵⁴ Fred R. David, Op.Cit. h. 364.

b. Tahap Evaluasi Strategi

Adapun tahap evaluasi meliputi kegiatan mencermati strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi organisasi haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis

strategi yang sedang berjalan, pengukuran kinerja, dan pengambilan tindakan perbaikan. Kerangka kerja evaluasi strategi yaitu meninjau hal-hal yang mendasari strategi, mengukur kinerja organisasi, dan mengambil tindakan korektif.⁵⁵ Dari tahapan evaluasi tersebut menunjukkan bahwa manajer organisasi harus mampu mengelola strategi, mulai meninjau evaluasi berdasarkan strategi hingga mengambil tindakan korektif terhadap implementasi strategi yang telah dilakukan.

Informasi evaluasi terdiri dari data *performance* dan laporan-laporan aktivitas. Jika hasil-hasil kinerja yang tidak dikehendaki karena proses manajemen strategis digunakan tidak tepat, para manajer operasional harus mengetahui hal itu sehingga mereka dapat mengoreksi aktivitas karyawan. Manajemen puncak tidak perlu terlibat. Akan tetapi, jika hasil-hasil kinerja yang tidak diharapkan dari proses-proses itu sendiri, manajer puncak, dan juga manajer operasional, harus mengetahui itu sehingga mereka dapat mengembangkan program-program atau prosedur-prosedur implementasi baru.⁵⁶

⁵⁵ Fred David dan Forest R David, *Op.Cit.* h. 129-132.

⁵⁶ Eddy Yunus, *Op.Cit.* h. 240.

Aplikasi kontrol pada manajemen strategis memberikan manajer-manajer strategis dengan serangkaian pertanyaan yang akan digunakan dalam mengevaluasi strategis yang diimplementasi. Tinjauan strategis demikian biasanya dilakukan bila muncul perbedaan antara sasaran keuangan perusahaan dan hasil-hasil kegiatan yang diharapkan. Setelah menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, manajer harus memiliki gagasan yang baik tentang darimana munculnya masalah dan apa yang harus dilakukan untuk mengoreksi situasi.

7. Manajemen Strategi Perspektif Islam

Sejarah telah mencatat bahwa cita-cita rasulullah sebagai pemimpin puncak organisasi Islam yang baru dibentuk tidak berhenti sampai rasulullah meninggal. Dasar-dasar penting telah ditanamkan oleh rasulullah sehingga visi misi rasulullah dapat terus diperjuangkan sampai hari kiamat, misalnya tentang visi-misi Islam yang dinyatakan sebagai agama rahmatan lil alamin, perjuangan akan visi misi ini tidak akan selesai sampai Islam betul-betul menjadikan ummatnya saling merahmati, baik kepada kaumnya sendiri (internal) maupun kepada kelompok non-muslim (eksternal). Visi dan misi bahwa ummat Islam akan menjadi bangsa yang mampu menguasai dunia juga sudah di canangkan oleh rasulullah melalui hadis beliau tentang seorang pemimpin berjudul Al-Fatih. Dari kedua contoh tersebut kiranya dapat dipahami bahwa Islam sangat menjunjung tinggi pentingnya berfikir strategis dan membuat tujuan atau perencanaan yang baik.⁵⁷

⁵⁷ Rahmatullah, "Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Perspektif Islam", *Qolamuna: Jurnal Studi Islam*, Vol. 3 No. 2 (2018), h. 207–218,.

Dalam pandangan Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi atau teratur. Semua prosesnya harus dilakukan dengan baik dan benar serta tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Terkait hal itu, Rasulullah bersabda dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani:

عن الله تعالى يحب اءذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه (رواه الطبراني)

Artinya: *Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara sempurna* (HRThabrani).⁵⁸

Selanjutnya, terkait perencanaan strategi, Allah berfirman dalam Q.S. Aş-Şaff ayat 4 terkait dengan penyusunan perencanaan yang matang dalam melakukan sesuatu.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya: *“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”* (Q.S. Aş-Şaff: 4).⁵⁹

Berdasarkan firman Allah di atas, dapat penulis tarik kesimpulan bahwa Islam mengajarkan umatnya untuk pembentukan perencanaan yang matang, karena setiap pekerjaan akan menimbulkan sebab akibat. Adanya perencanaan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah. Tanpa menjalankan usaha atau perencanaan yang benar, organisasi atau lembaga akan tidak berhasil mencapai tujuannya, dan pada tiap-tiap organisasi tentu mempunyai pemimpin, yang mana pemimpin itu bertanggung jawab atas kaum yang

⁵⁸ Abūlqāsim Sulaimān Ibn Ahmad Ath-Thabrāni, al-Mu’jam al-Ausath, (Kairo: Dārul Haramain, 1995), h. 897.

⁵⁹ Kementerian Agama Republik Indonesia. *Op.Cit.* h. 551.

dipimpinnya. Sehingga kemampuan mengorganisasi atau mengatur yang dimiliki pemimpin yang menentukan berhasil tidaknya suatu tujuan organisasi.

Memformulasikan dan mengimplementasikan strategi bukanlah perkara mudah, tidak mungkin hal ini dikerjakan sendiri oleh satu orang, tapi harus melibatkan banyak orang untuk melakukan tahapan-tahapan strategi, oleh karenanya dibutuhkan metode musyawarah ketika melaksanakan proses ini. Al-Qur'an telah memberikan tuntunan bahwa metode musyawarah merupakan jalan kelaur yang baik untuk dilakukan jika akan memutuskan suatu perkara. Suatu organisasi dapat dikatakan bersistem dan benar salah satunya adalah ketika organisasi dapat melaksanakan sistem musyawarah.

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ
وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya: dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka (QS. Asy-Syūrā: 38).⁶⁰

Tujuan dalam musyawarah adalah mendapatkan keputusan dalam suatu urusan, setelah menemukan keputusan, maka melangkah ke tahap berikutnya yaitu direncanakan (untuk diterapkan), itu lah yang dimaksud dengan 'azam pada ayat di atas. Hal ini sebagaimana yang diriwayatkan oleh Ibn Maduwaih dari Sahabat Ali ibn Abi Thalib, Ia (Ali ibn Abi Thalib) bertanya kepada Rasulullah SAW; "apa yang dimaksud dengan 'azam'?"

⁶⁰ Ibid., h. 487.

rasulullah menjawab; “Musyawarah yang dilakukan oleh Ahli ar-ra’yi (para pemikir), kemudian mengikuti keputusan mereka”.

Selanjutnya, dalam penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis, karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu: (1) menentulan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan oprasional organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi; (2) mengenali lingkungan dimana organisasi berada; (3) melakukan analisis yang bermanfaat positioning organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.

B. Konsep Pendidikan Multikultural

1. Definisi Pendidikan Multikultural

Multikulturalisme berasal dari kata “kultur” yang berarti paham tentang keragaman kultur. Keragaman kultur tersebut meniscayakan adanya pemahaman, toleransi, saling pengertian, dan menghargai adanya perbedaan, agar tercipta suatu kehidupan yang damai-sejahtera serta terhindar dari konflik.⁶¹ Pada dasarnya multikulturalisme dapat diartikan sebagai bentuk respek terhadap etnik, kelompok, atau golongan lain.⁶² Sehingga, multikulturalisme memberikan apresiasi terhadap yang liyan untuk mengekspresikan kebudayaannya.

⁶¹ Ngainun Naim dan Achmad Sauqi, Pendidikan Multikultural: Konsep dan Aplikasi, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 125.

⁶² Alo Liliweri, Prasangka dan Konflik; Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Multikultur, (Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara, 2005), h. 68.

Akar kata multikulturalisme adalah kebudayaan—yang menurut para ahli memiliki arti sangat beragam. Namun dalam konteks ini, kebudayaan dilihat berdasarkan perspektif fungsinya sebagai pedoman bagi kehidupan manusia. Dengan demikian, multikulturalisme dapat dipahami sebagai ideologi yang menjadi wahana untuk meningkatkan derajat manusia dan kemanusiannya.⁶³ Multikulturalisme mengagungkan dan mengakui perbedaan dalam kesetaraan, baik secara individual ataupun secara kebudayaan. Multikulturalisme memandang sebuah masyarakat memiliki kebudayaan yang berlaku umum dalam masyarakat yang bercorak seperti mosaik. Di dalam mosaik tercakup semua kebudayaan dari masyarakat-masyarakat yang lebih kecil sehingga membentuk terwujudnya masyarakat yang lebih besar.

Selanjutnya, pendidikan multikultural dapat dimaknai sebagai pendekatan untuk mereformasi lembaga pendidikan dalam mewujudkan pendidikan yang adil bagi beragam ras, budaya, etnik, kelas sosial, dan bahasa. James A. Banks sebagai tokoh pendidikan multikultural mendefinisikan pendidikan multikultural sebagai pendidikan untuk *people of color*.⁶⁴ Pendidikan multikultural memberikan kesempatan yang sama kepada semua golongan untuk mendapatkan pendidikan yang adil dan demokratis.⁶⁵

Pendidikan multikultural meredefinisikan orang terpelajar sejati sebagai orang yang mengakui bahwa kebudayaannya merupakan bagian dari kebudayaan lain.

⁶³ Rustam Ibrahim, “Pendidikan Multikultural: Pengertian, Prinsip, dan Relevansinya dengan Tujuan Pendidikan Islam”, *Addin*, Vol. 7 No. 1 (2015), h. 129-154.

⁶⁴ James A Banks dan Cherry A McGee Banks, *Multicultural Education: Issues and Perspectives*, (New Jersey: John Wiley & Sons, 2019), h. 5-6.

⁶⁵ James A Banks, *Transforming Multicultural Education Policy and Practice: Expanding Educational Opportunity*, (New Jersey: Teachers College Press, 2021), h. 9-10.

Pendidikan multikultural merupakan refleksi untuk membuka jalan terang bagi komunikasi lintas budaya dan bertindak lebih adil dan konstruktif terhadap perbedaan kultural. Sehingga siswa dan guru perlu belajar berkomunikasi dan saling kerjasama untuk mempelajari berbagai persoalan hidup dengan mereka yang secara kultural berbeda. Dengan pendidikan semacam ini, kita menginginkan agar pelajar baik dari tingkat dasar, menengah, hingga pendidikan tinggi dapat tumbuh dalam suatu dunia yang bebas dari prasangka, bebas dari belenggu diskriminasi atas nama SARA, jender, warna kulit, kelas, maupun agama.⁶⁶ Pendidikan multikultural sebagai wahana untuk mengajarkan keragaman (*teaching diversity*), menghendaki rasionalisasi etis, sosial-intelektual, dan pragmatis secara interrelatif dengan mengajarkan ide-ide inklusifisme, pluralisme, dan saling menghargai sesama.⁶⁷

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diambil kesimpulan pendidikan multikultural merupakan pendekatan yang dapat digunakan dalam proses pembelajaran (pendidikan) di suatu lembaga pendidikan formal di semua jenjang pendidikan. Pendekatan tersebut untuk menanamkan nilai-nilai toleransi kepada peserta didik yang berasal dari etno-sosio-religio yang beragam. Dengan demikian, paham konservatisme dan radikalisme yang cenderung mengedepankan *prejudice*, intoleran, dan anti-multikultural dapat dilokalisir sedini mungkin di lembaga pendidikan.

⁶⁶ Zakiyuddin Baidhaw, "Pendidikan Agama Islam Untuk Mempromosikan Perdamaian Dalam Masyarakat Plural", *Analisis: Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 14 No. 2 (2014), h. 289–309,.

⁶⁷ Zakiyuddin Baidhaw, "The Problem of Multiculturalism: Radicalism Mainstreaming Through Religious Preaching in Surakarta", *Journal of Indonesian Islam*, Vol. 4 No. 2 (2010), h. 268-286.

Dalam konteks pendidikan Islam, pendekatan pendidikan multikultural merupakan sikap menerima keragaman dan kemajemukan budaya manusia dalam memahami pesan-pesan utama agama. Paradigma pendidikan ini berorientasi pada proses penyadaran yang berwawasan pluralis secara agama, sekaligus berwawasan multikultural.⁶⁸ Dalam kerangka yang lebih jauh, konstruksi pendidikan Islam semacam dapat diposisikan sebagai bagian dari upaya secara komprehensif dan sistematis guna mengantisipasi infiltrasi pemahaman-pemahaman keagamaan yang tidak sesuai dengan kaidah-kaidah praktik keagamaan moderat. Tujuan dari hal tersebut tidak lain adalah untuk mencegah dan menanggulangi konflik etnis-agama, radikalisme, separatisme, dan integrasi bangsa.

2. Sejarah Multikulturalisme

Sejarah multikulturalisme lahir di negara-negara Barat (Eropa dan Amerika). Multikulturalisme diawali dengan perpindahan penduduk ke negara-negara Barat di waktu yang silam. Migrasi terbesar pernah terjadi di Amerika Serikat (AS) terjadi pada 1890-an yang disebut *great immigration*.⁶⁹ Sejak Perang Dunia II banyak terjadi migrasi penduduk di negara-negara Eropa, seperti UK, Perancis, Belanda, Jerman, Swedia, dan Swis. Diantaranya imigran dari Asia dan India bagian barat yang datang ke Inggris, Afrika Utara dan Indochina yang pindah ke Perancis. Kebanyakan mereka berasal dari negara-negara bekas jajahan negara tujuan. Banyak imigran dari Eropa bagian selatan dan timur berpindah ke negara-

⁶⁸ Miftahur Rohman, "Tinjauan Filosofis Guru Pendidikan Agama Islam Humanis-Multikulturalis", *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6 No. 1 (2018), h. 151-174.

⁶⁹ Robert W Hefner, *Politik Multikulturalisme: Menggugat Realitas Kebangsaan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2007), h. 13.

negara Eropa bagian barat dan utara untuk mendapatkan kesempatan hidup yang lebih baik pasca berakhirnya Perang Dunia II.⁷⁰

Imigran di negara-negara Amerika dan Eropa mayoritas mengalami problem sosial dan diskriminasi, seperti orang-orang Jamaika di Inggris, suku Aborigin di Australia, dan etnik Aljazair di Perancis. Kelompok minoritas tersebut mengalami tindak diskriminasi ras dan *prejudice* di ruang publik termasuk di sekolah.⁷¹ Oleh sebab itu, negara-negara Eropa dan Amerika mengeluarkan kebijakan-kebijakan untuk mengatasi persoalan tersebut.

Di Amerika Serikat pada awalnya muncul teori *melting pot*. Teori ini diwacanakan oleh J. Hector yang menekankan penyatuan budaya dan mengabaikan budaya sebelumnya, sehingga seluruh orang Amerika hanya memiliki satu budaya: budaya Amerika. Teori ini dikritik karena mendiskreditkan budaya asal dan muncullah teori baru, yaitu teori *salad bowl* yang dipopulerkan oleh Horace Kallen. Teori ini tidak mengesampingkan budaya asal, tetapi budaya asal tersebut diakomodir untuk membangun budaya Amerika sebagai budaya nasional.⁷² Orang-orang Amerika berusaha memperkuat bangsa mereka. Akan tetapi pada tahun 1960-an masih terdapat orang Amerika yang merasa belum terpenuhi hak-haknya dan terdiskriminasi. Golongan kulit hitam, imigran Amerika Latin atau etnik minoritas lain, seperti bangsa Asia hak-hak mereka belum terpenuhi. Atas dasar hal tersebut, mereka kemudian mengembangkan teori *multiculturalism* yang menekankan

⁷⁰ James A Banks, *Race, culture, and education: The selected works of James A. Banks*, (New York: Routledge, 2006), h. 5.

⁷¹ James A Banks, *Op.Cit.* h. 7-10.

⁷² Dede Rosyada, "Pendidikan Multikultural di Indonesia Sebuah Pandangan Konsepsional", *SOSIO-DIDAKTIKA: Social Science Education Journal*, Vol. 1 No. 1 (2014), h. 1–12,.

penghormatan dan atas hak-hak minoritas, baik dilihat dari etnik, agama, ras, maupun warna kulit.⁷³ Oleh sebab itu, pada era 1960-an di Amerika lahir gerakan reformasi yang bertujuan mereformasi pendidikan. Pendidikan selama ini kerap melakukan tindak diskriminasi terhadap kaum minoritas yang berada di luar golongan kaum Protestan berkulit putih (*white male protestant anglo saxon*).

Kesetaraan dan keadilan HAM mendorong negara-negara di Eropa dan Amerika mengembangkan teori multikulturalisme. Sejarah Perang Dunia I dan II yang banyak merenggut korban dan menghancurkan peradaban dunia menjadi titik awal lahirnya multikulturalisme. Dengan demikian lahirnya multikulturalisme tidak lepas dari sejarah kelam umat manusia pada abad ke-18 dan ke-19 yang dilanda peperangan satu sama lain.

3. Tinjauan Filosofis Pendidikan Multikultural di Indonesia

Bangsa Indonesia belum memiliki sejarah panjang multikulturalisme. Multikulturalisme dikenal di Indonesia baru satu dasawarsa terakhir pasca reformasi yang ditandai dengan semakin berkembangnya demokrasi. Pasca kemerdekaan (1945-1965) pergolakan politik dan perjuangan rakyat Indonesia untuk memperoleh pengakuan dunia menjadi agenda yang dihadapi oleh seluruh elemen bangsa, sehingga semangat *unity and diversity* yang diejawantahkan dalam falsafah negara belum dapat diimplementasikan dalam kehidupan bernegara. Orde Lama (1945-1967) sarat dengan retorika untuk membangkitkan rasa kebangsaan dan nasionalisme. Semangat nasionalisme diisi dengan membangun spirit

⁷³ James D Bowen, "Multicultural Market Democracy: Elites and Indigenous Movements in Contemporary Ecuador", *Journal of Latin American Studies*, 2011, h. 451-483.

kemandirian, keberdikarian, dan kebebasan dari imperialisme (*freedom from imperialism*).⁷⁴

Selanjutnya pada masa Orde Baru (1968-1998), ideologi developmentalisme menerapkan berbagai kebijakan yang menghambat perkembangan multikulturalisme, terutama dalam dominasi negara dalam menginterpretasikan agama, budaya, dan pendidikan ternyata berbuntut kerusuhan-kerusuhan dan konflik-konflik berdarah yang membahayakan keutuhan nasional. Hegemoni budaya (*cultural hegemony*) yang menggiring pada sebuah budaya seragam (*monoculture*), dengan memutus berbagai kelompok daerah, suku, etnis, dan agama dari budayanya yang otentik menjadi ciri pada era itu.⁷⁵ Hal ini menunjukkan bahwa multikulturalisme terabaikan di era itu. Padahal multikulturalisme adalah napas kehidupan yang dapat mencegah disintegrasi bangsa.

Setelah era reformasi (1998-sekarang) Indonesia mengalami krisis multi-dimensional dalam bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Masyarakat Indonesia menjadi komunitas yang mengalami problematika yang sangat kompleks di dunia. Narasi Orde Reformasi adalah ‘narasi multikulturalisme’ (*multiculturalism*), yaitu membuka kembali ruang pluralisme yang diciderai oleh Orde Baru, khususnya kaum perempuan untuk mendapatkan kesetaraan, hak kaum buruh untuk mendapatkan kehidupan yang layak, serta hak aneka kelompok sub-

⁷⁴ Yeni Rachmawati et al., “The Necessity of Multicultural Education in Indonesia”, *International Journal of Education and Research*, Vol. 2 No. 10 (2014), h. 317-328.

⁷⁵ Noorhaidi Hasan, “Multikulturalisme dan Tantangan Radikalisme”, in *Merayakan Kebebasan Beragama, Bunga Rampai 70 Tahun Djohan Effendi*, ed. Elza Peldi Taher (Jakarta: Kompas, 2009), h. 205.

kultur (seni, musik, *youth culture*) untuk mendapatkan ruang berekspresi. Orde Reformasi menyediakan sebuah modal yang sangat penting bagi keberagaman yakni ‘modal kebebasan’ (*libertian capital*).⁷⁶

Bangsa Indonesia harus menyadari bahwa sejak terbentuk mereka terdiri dari berbagai etnik, suku, ras, dan agama. Oleh sebab itu, multikulturalisme harus terus dikembangkan sebagai wujud implementasi falsafah negara *Bhinneka Tunggal Ika*. Internalisasi nilai-nilai Pancasila sebagai falsafah hidup bangsa Indonesia negara harus terus dilakukan dalam kehidupan bermasyarakat yang multi-etnik.

Dengan demikian fase perkembangan multikulturalisme di Indonesia dapat dibagi menjadi tiga era, yaitu Orde Lama, Orde Baru, dan Reformasi. Orde Lama dan Orde Baru cenderung memaksakan kesamaan di mana sentralisme penguasa yang monokultur menafikan pluralisme dan multikulturalisme bangsa Indonesia. Pemerintahan Orde Lama lebih menekankan nasionalisme untuk memperkuat bangsa Indonesia yang baru merdeka. Sedangkan pemerintahan Orde Baru lebih otoritatif dengan rezim sentralismenya menutup rapat demokrasi dan hak asasi manusia karena dianggap mengancam stabilitas pemerintahan. Kemudian era reformasi menjadi awal demokratisasi di Indonesia yang mengakomodir semua kepentingan golongan. Multikulturalisme bukan menjadi kekurangan, melainkan menjadi kekayaan bangsa yang jarang dimiliki oleh bangsa lain. Oleh sebab itu, multikulturalisme harus tetap dijaga dan dikembangkan.

⁷⁶ Yasraf A Piliang, “Retakan-retakan Kebudayaan: Antara Keterbatasan dan Ketakberhinggaan”, *Melintas*, Vol. 25 No. 1 (2009), h. 75–92,.

Berdasarkan uraian di atas, perkembangan multikulturalisme di Indonesia terkendala beberapa faktor diantaranya, gejolak politik yang melibatkan elit penguasa, keadaan sosial-politik Indonesia yang fluktuatif, dan demokratisasi yang belum optimal. Selanjutnya, kelompok-kelompok separatis dan terorisme yang masih tumbuh subur di negara ini juga menjadi hambatan penegakkan demokrasi, keadilan, dan hak asasi manusia (HAM). Oleh sebab itu, semua elemen bangsa harus bersinergi dalam mengimplementasikan falsafah negara (Pancasila, UUD 1945, Bhinneka Tunggal Ika) dalam kehidupan berbangsa dan negara. Dengan demikian, keadilan dan hak asasi manusia dapat dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat.

Secara filosofis, kemunculan multikulturalisme tidak dapat dilepaskan dari filsafat postmodernisme yang diawali dengan sikap skeptisisme terhadap kebenaran, penolakan akan filsafat mistisisme, dan filsafat sejarah. Postmodernisme selain menolak pemikiran yang totaliter, juga mengedepankan perbedaan untuk memperkuat toleransi terhadap realitas yang terukur. Prinsipnya adalah bukan *homologi* akan tetapi *paralogi*. Hal ini sesuai dengan diktum filsafat postmodernisme “*all is different*”.⁷⁷

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, pendidikan multikultural itu sesuai dengan falsafah negara Pancasila dan UUD 1945. Pasal 32 UUD 1945 Ayat 1 menyebutkan “Negara memajukan kebudayaan nasional Indonesia di tengah peradaban dunia dengan menjamin kebebasan masyarakat dalam memelihara dan

⁷⁷ Ali Maksum, “Model Pendidikan Toleransi di Pesantren Modern dan Salaf”, *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)*, Vol. 3 No. 1 (2015), h. 81–108,.

mengembangkan nilai-nilai budayanya”. Kemudian pada Pasal 2 “Negara menghormati dan memelihara bahasa daerah sebagai kekayaan budaya nasional”. Selain itu, multikulturalisme sesuai dengan semboyan negara *Bhinneka Tunggal Ika*.

Selanjutnya dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) disebutkan prinsip penyelenggaraan pendidikan adalah demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa. Tujuan tersebut sesuai dengan *major goal* pendidikan multikultural.

4. Pendidikan Multikultural Perspektif Al-Qur’an

Agar pendidikan dapat melaksanakan fungsinya, pendidikan Islam pada umumnya memerlukan acuan pokok, yakni al-Qur’an dan Hadis yang mendasarinya. Acuan yang menjadi dasar bagi pendidikan adalah nilai yang tertinggi dari pandangan hidup suatu masyarakat di mana pendidikan itu dilaksanakan.⁷⁸ Sebab, sebagai sistem kehidupan, Islam telah mengatur semua sendi kehidupan manusia, baik yang berhubungan dengan penciptanya, berhubungan dirinya sendiri, maupun yang berhubungan dengan sesama manusia di dunia.

Dalam konteks pendidikan Islam, internalisasi nilai-nilai multikulturalisme dapat diartikan sebagai sikap menerima kemajemukan ekspresi budaya dalam memahami pesan-pesan utama agama.⁷⁹ Implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural ini mengedepankan sejumlah karakteristik utamanya yang mencakup

⁷⁸ Muhammad Akmansyah, “Al-Qur’an dan Al-Sunnah sebagai Dasar Ideal Pendidikan Islam”, *Ijtima'iyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, Vol. 8 No. 2 (2015), h. 127-142.

⁷⁹ Ngainun Naim dan Achmad Sauqi, *Op.Cit.* h. 81-90.

belajar hidup dalam perbedaan, saling memahami, saling menghargai, saling percaya berpikir terbuka, apresiasi dan interdependensi, serta resolusi konflik dan rekonsiliasi nirkekerasan.⁸⁰ Dengan demikian, internalisasi nilai-nilai multikulturalisme dalam diskursus pendidikan Islam dapat menjadi inovasi baru dalam pembaharuan dalam rangka menanamkan kesadaran akan pentingnya hidup berdampingan di tengah keragaman.

Pada hakikatnya, pendidikan multikultural berpijak pada ayat-ayat al-Qur'an sebagai berikut:

a). Q.S. Ar-Rūm (30): 22.

وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالاخْتِلافُ السِّنِّتِكُمْ وَالْوَالِدَاتِ اِنْ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِلْعَلَمِينَ

*Artinya: Di antara tanda-tanda (kebesaran)-Nya ialah penciptaan langit dan bumi, perbedaan bahasa dan warna kulitmu. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang-orang yang berilmu (Q.S. Ar-Rūm (30): 22).*⁸¹

Dalam QS. Ar-Rūm (30): 22, Quraish Shihab menjelaskan, di bumi pun terdapat sekian banyak tanda-tanda kekuasaan Allah swt. Di sini yang disinggung adalah yang terdapat dalam diri manusia sekaligus dengan peredaran matahari dan bumi. Lebih lanjut Quraish Shihab mengatakan bahwa yang disebutkan ialah perbedaan lidah, ini karena terjadi perbedaan tempat tinggal di bumi. Demikian juga warna kulit, antara lain dipengaruhi oleh sinar matahari. Ayat tersebut menekankan tentang perbedaan, karena perbedaan itu lebih menonjolkan kuasa-Nya. Betapa

⁸⁰ Zakiyuddin Baidhawiy, "Building Harmony and Peace Through Multiculturalist Theology-based Religious Education: an Alternative for Contemporary Indonesia", *British Journal of Religious Education*, Vol. 29 No. 1 (2007), h. 15–30,.

⁸¹ Kementerian Agama Republik Indonesia. *Op.Cit.* h. 406.

tidak, manusia berbeda-beda dalam segala aspek, padahal manusia lahir dari sumber yang sama. Kata *alsinatikum* adalah jamak dari lisan yang berarti lidah. Ia juga digunakan dalam arti lidah dan suara. Penelitian terakhir menunjukkan bahwa tidak seorangpun yang memiliki suara yang sepenuhnya sama dengan orang lain, persis seperti sidik jari.⁸²

b). Q.S. Al-Ḥujurāt (49): 13.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya: *Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Mahateliti (Q.S. Al- Ḥujurāt (49): 13).*⁸³

Asbābun nuzūl ayat tersebut adalah diriwayatkan dari Abu Mulaikah dia berkata, “pada peristiwa pembebasan kota Makkah (Fathu Makkah), Bilal naik ke atas Ka’bah lalu mengumandangkan adzan. Melihat hal itu, berkatalah ‘Attāb ibn Asīd ibn Abīl’īs “Segala puji bagi Allah yang telah mencabut nyawa ayahku, sehingga tiada menyaksikan hari ini”. Sedangkan al-Hārīs bin Hisyām berkata, “Muhammad tidak menemukan selain burung gagak yang hitam ini untuk dijadikan mu’adzin”. Maka datanglah Malaikat Jibril kepada Nabi Muhammad saw memberitahukan terkait dengan apa yang mereka katakannya.⁸⁴

⁸² M Quraish Sihab, Tafsir AL Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Quran, (Jakarta: Lentera Hati, 2007), h. 267.

⁸³ Kementerian Agama Republik Indonesia. *Op.Cit.* h. 517.

⁸⁴ Ahmad Musthafa, Terjemah Tafsir Al-Maragi, (Semarang: Toha Putra, 1992), h. 123-127.

Pesan utama yang terkandung dalam ayat ini adalah keragaman jenis kelamin, individu, suku dan bangsa adalah untuk saling mengenal. Sikap yang ditimbulkan oleh komitmen untuk saling mengenal tersebut merupakan sikap positif konstruktif yang bersifat aktif.⁸⁵ Dengan mengenal diri pada orang lain pada komitmen di atas, maka terjalinlah saling pengertian akan perilaku, keinginan, kelebihan dan kekurangan masing-masing individu, suku atau bangsa.

Aṭ-Ṭabarī mengatakan, Rasulullah saw berkhotbah di Mina di tengah hari-hari tasyriq, sedang beliau berada di atas untanya. Beliau berkata, “Hai manusia, ketahuilah sesungguhnya Tuhanmu adalah Esa dan ayahmu satu. Ketahuilah, tidak ada kelebihan bagi orang Arab atas seorang ‘Ajam (bukan Arab) maupun orang ‘Ajam atas orang Arab, atau bagi orang hitam atas orang merah, atau bagi orang merah atas orang hitam, kecuali dengan takwa.”⁸⁶

c). Q.S. Yūnus (10): 99.

وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَأَمَنَّ مَنْ فِي الْأَرْضِ كُلَّهُمْ جَمِيعًا أَفَأَنْتَ تُكْرَهُ
النَّاسَ حَتَّى يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ

Artinya: *Seandainya Tuhanmu menghendaki, tentulah semua orang di bumi seluruhnya beriman. Apakah engkau (Nabi Muhammad) akan memaksa manusia hingga mereka menjadi orang-orang mukmin? (Q.S. Yūnus (10): 99).*⁸⁷

Dalam Q.S. Yūnus (10): 99 ini dijelaskan bahwa perbedaan menjadi hal yang niscaya bagi Allah swt. Adanya perbedaan merupakan sunnatullah sekaligus menjadi kebesaran dan kekuasaan Allah akan ciptaannya. Inilah yang

⁸⁵ Said Aqil Husin Munawar dan A Halim, *Fikih Hubungan Antar Agama*, Cet. III, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 214.

⁸⁶ Abu Ja'far Muhammad Ath-Thabari, *bin Jarir, Tafsir Ath-Thabari*, Terj. Ahsa, vol. 23 (Jakarta: Pusaka Azzam, 2007), h. 205.

⁸⁷ Kementerian Agama Republik Indonesia. *Op.Cit.* h. 220.

membedakan antara keterbatasan kekuasaan manusia dengan kekuasaan Allah. dari hal-hal yang sangat kecilpun di antara semua makhluk-Nya di seantero dunia ini, tidaklah ada kesamaan antara satu dengan lainnya.

d). Q.S. Al-Mumtaḥanah (60): 8

لَا يَنْهَيْكُمْ اللَّهُ عَنِ الَّذِينَ لَمْ يُقَاتِلُوكُمْ فِي الدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُمْ مِنْ دِيَارِكُمْ أَنْ تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوا إِلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ

Artinya: Allah tidak melarang kamu berbuat baik dan berlaku adil terhadap orang-orang yang tidak memerangimu dalam urusan agama dan tidak mengusir kamu dari kampung halamanmu. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil (Q.S. Al-Mumtaḥanah (60): 8).⁸⁸

Al-Marāghī menceritakan sebab turunnya ayat sebagai berikut: telah diriwayatkan oleh Ahmad yang berasal dari Abdullah bin Zubair, bahwa pada suatu ketika Qutaibah binti Abdul Uzza menjumpai anaknya yang bernama Asmā' binti Abu Bakar sambil membawa hadiah yang bernama al-sinab, aqith dan samin, dalam keadaan ia musyrik. Pada mulanya Asma menolak hadiah tersebut dan melarangnya masuk ke rumah hingga ia terlebih dahulu meminta pendapat Aisyah mengenai masalah tersebut. Setelah itu turunlah ayat ke-9 yang lebih menjelaskan maksud ayat di atas.⁸⁹

Kemudian Al-Qurtubi menceritakan dari banyak ahli takwil yang berpendapat, ayat ini tetap muhkamat dan boleh berlaku baik kepada orang-orang musyrik selama mereka tidak menunjukkan sikap permusuhan, meskipun telah putus hubungan dengan mereka. kemudian turun ayat ke-9 yang menjelaskan kafir

⁸⁸ Ibid., h. 550.

⁸⁹ Syaikh Ahmad Mustafa Maraghi, *Tafsir al-Maraghi*, (Mesir: Dar al-Fikr, 2001), h. 365.

semata-mata tidaklah memutuskan persahabatan antara orang Islam dengan orang kafir. Adapun yang memutuskan persahabatan diantara mereka adalah orang kafir yang memusuhi islam dan membantu musuh-musuh islam dalam menghalangi dakwah sebagaimana telah diterangkan pada tafsir yang lain.⁹⁰

Ayat tersebut ditafsirkan oleh Al-Maraghi yang mengatakan, “semoga Allah menjadikan rasa cinta antara kamu dengan orang-orang kafir Makkah setelah setelah mereka sebelumnya saling bermusuhan, serta terjalin ikatan yang kuat setelah mereka bercerai-berai. Menurut hemat penulis, ayat ini sangat menekankan anjuran berlaku adil, keadilan dalam arti yang sangat luas, yakni keadilan dalam bidang politik, agama, hukum dan hak asasi manusia. Misalnya seorang pemimpin berlaku adil kepada rakyatnya, baik perorangan maupun kelompok. Terlepas dari itu, keadilan tidaklah memandang latar belakang dari individu ataupun golongan tertentu dalam hal suku, rasisme, budaya, dan agama. Tidak ada saling hegemoni antara kelompok mayoritas terhadap kelompok minoritas.

5. Macam-macam Nilai Pendidikan Multikultural

Pengertian “paradigma” menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia di antaranya: (1) paradigma adalah daftar semua bentukan dari sebuah kata yang memperlihatkan konjungsi (penggabungan inti) dan deklinasi (perbedaan kategori) dari kata tersebut; (2) paradigma adalah model dari teori ilmu pengetahuan; (3)

⁹⁰ Syeikh Ahmad Mustafa Maraghi, *Loc.Cit.*

paradigma adalah kerangka berfikir.⁹¹ Ali Maksum mengartikan paradigma suatu asumsi dasar dan asumsi teoritis umum yang merupakan suatu sumber nilai.⁹²

Menurut Will Kymlicka sebagaimana dikutip Rosyada, nilai-nilai pendidikan multikultural yang dapat diajarkan di sekolah di antaranya hak-hak individual dan hak-hak kolektif dari setiap anggota masyarakat, aspirasi kelompok minoritas, hak-hak minoritas, kebebasan individu, dan toleransi antar-individu maupun golongan.⁹³ Keadilan dan persamaan hak dengan tidak membedakan suku, agama, bahasa, maupun jender. Nilai yang ingin dicapai dalam pendidikan multikultural adalah nilai keadilan dan hak asasi manusia.

Nilai-nilai multikulturalisme yang diterapkan pada suatu lembaga pendidikan pada dasarnya berfungsi untuk membentuk karakter siswa dengan menanamkan kesadaran akan pentingnya hidup berdampingan dalam perbedaan. Karena perbedaan budaya terjalin berkelindan dalam suatu relasi dan interdependensi dalam situasi saling mendengar dan menerima perbedaan dengan pikiran terbuka untuk menemukan solusi bersama dalam mengatasi konflik antar-golongan yang acap mencuat.⁹⁴ Maka, penanaman nilai-nilai multikultural mempunyai beberapa tujuan, yaitu sebagai usaha untuk mengasah kemampuan siswa dengan pengetahuan multikultural, menekankan kesetaraan pendidikan dan

⁹¹ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2008), h. 1019.

⁹² Ali Maksum, *Pluralisme dan Multikulturalisme: Paradigma Baru Pendidikan Agama Islam di Indonesia*, (Malang: Aditya Media Pub., 2011), h. 3.

⁹³ Dede Rosyada, *Loc.Cit.*

⁹⁴ Sulalah Sulalah, *Pendidikan Multikultural: Didaktika Nilai-nilai Universalitas Kebangsaan*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), h. 25.

pluralisme budaya sebagai filosofi pendidikan, serta mengajarkan nilai-nilai multikulturalisme.

Selanjutnya nilai-nilai multikultural dalam pendidikan Islam setidaknya memuat 17 nilai. Nilai-nilai tersebut adalah: *Tauhīd* (keesaan Tuhan), *ummah* (hidup bersama), *tafāhum* (saling pengertian), *musāwah* (persamaan), *rahmah* (saling mengasihi), *amanāh* (kejujuran), *ta'āruf* (ko-eksistensi), *takrīm* (saling menghormati), *husnuzzan* (berpikir positif), *tasāmuḥ* (toleransi), *'afw* (pemaaf), *sulḥ* (rekonsiliasi), *fastabiqul khairāt* (berlomba dalam kebaikan), *iṣlāḥ* (resolusi konflik), *lain* (non-kekerasan), *ṣilāh/salām* (perdamaian), dan *'adl* (keadilan).⁹⁵

C. Manajemen Strategi Implementasi Nilai-nilai Pendidikan Multikultural

Istilah strategi pada mulanya digunakan dalam dunia militer dan diartikan sebagai suatu cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan. Dalam menyusun strategi perlu memperhitungkan berbagai faktor, baik dari dalam maupun dari luar. Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designed to achieve a particular education goal*. Multikultural mempunyai arti beraneka ragam kebudayaan yang berasal dari kata “kebudayaan” yang berfungsi sebagai pedoman bagi kehidupan manusia. Istilah multikulturalisme merujuk pada sosial antropologis adanya pluralitas kelompok etnis, bahasa, agama dan juga bisa mengasumsikan sebuah sikap demokratis dan egaliter untuk bisa menerima keragaman.

Di dalam konteks penelitian ini, implementasi strategi kepala sekolah yang dilakukan secara ‘makro’ dan ‘mikro’ tentunya didukung oleh seluruh tim

⁹⁵ Zakiyuddin Baidhawiy, Loc.Cit.

administrator sekolah; termasuk di dalamnya guru mata pelajaran ikut memiliki keterkaitan dan peran/andil yang besar untuk bersama-sama dengan kepala sekolah mendesain visi-misi madrasah serta mengimplementasikan rangkaian kurikulum dan pembelajaran sekolah sesuai dengan tugas bidang studinya masing-masing dengan baik sehingga mampu mewujudkan suasana lingkungan pembelajaran sekolah yang harmoni, penuh dengan toleransi antara sesama warga masyarakat madrasah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai pendidikan multikulturalisme.

1. Formulasi Strategi dalam Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola institusi pendidikan yang dipimpinnya sangat ditentukan perencanaan yang matang yang dilakukan kepala sekolah itu sendiri. Apabila ia mampu membimbing, menggerakkan, maupun mengarahkan anggotanya dengan tepat, segala aktifitas yang terdapat dalam organisasi madrasah dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

Di dalam hal ini perencanaan kepala sekolah yang dilakukan secara ‘makro’ dan ‘mikro’ tentunya didukung oleh seluruh tim administrator sekolah; termasuk di dalamnya guru mata pelajaran ikut memiliki keterkaitan dan peran/andil yang besar untuk bersama-sama dengan kepala sekolah mendesain visi-misi madrasah serta mengimplementasikan rangkaian kurikulum dan pembelajaran sekolah sesuai dengan tugas bidang studinya masing-masing dengan baik sehingga mampu mewujudkan suasana lingkungan pembelajaran sekolah yang harmoni, penuh dengan toleransi antara sesama warga masyarakat madrasah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai multikulturalisme.

a. Mewujudkan Visi Misi Pendidikan Multikultural

Visi merupakan gambaran tentang keadaan yang diinginkan di masa depan. Sedangkan misi ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan yang berkaitan dengan masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini. Strategi pengembangan pendidikan multikultural dirumuskan berdasarkan misi yang diemban.⁹⁶

Disinilah perlu kiranya nilai-nilai multikultural mengambil perannya. Visi-misi pendidikan multikultural menurut Farida Hanum dan Setya Raharja adalah selalu menegakkan dan menghargai pluralisme, demokrasi, dan humanisme.⁹⁷ Dengan mengimplementasikan pendidikan multikultural yang mempunyai visi-misi menghargai pluralisme, demokrasi, dan humanisme diharapkan para siswa dapat menjadi generasi yang selalu menjunjung tinggi moralitas, kedisiplinan, kepedulian humanistik, dan kejujuran dalam berperilaku sehari-hari. Pada akhirnya, diharapkan bahwa permasalahan yang dihadapi bangsa lambat laun dapat diminimalkan. Generasi masa depan adalah generasi multikultural yang menghargai perbedaan, selalu menegakkan nilai-nilai demokrasi, keadilan dan kemanusiaan.

Sekolah mengembangkan visi, misi, dan tujuan sekolah agar mendapat dukungan dari semua warga sekolah dengan memperhatikan aspek pluralitas. Sekolah perlu mengembangkan dukungan normatif untuk mencegah,

⁹⁶ Ahmad Calam dan Amnah Qurniati, "Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan", *Jurnal Saintikom*, Vol. 15 No. 1 (2016), h. 53-68.

⁹⁷ Farida Hanum dan Setya Raharja, "Pengembangan Model Pembelajaran Multikultural Terintegrasi Mata Pelajaran IPS di Sekolah Dasar", *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, Vol. 6 No. 2 (2013), h. 39-61.

mengembangkan dan menindak agar pendidikan multikultural di sekolah berjalan secara harmonis dan dinamis. Sebab, pendidikan multikultural merupakan kegiatan belajar mengajar yang memberikan pengetahuan, pemahaman, sikap dan tindakan dalam mengembangkan atas kondisi perbedaan dan persamaan peserta didik terkait dengan jenis kelamin, ras, budaya, etnik dan agama. Proses pembelajaran ini dapat mengembangkan kondisi yang kondusif yang memandang keunikan peserta didik tanpa membedakan karakteristik latar belakang budayanya.

Kegiatan pembelajaran pendidikan multikultural adalah guru dituntut mau dan mampu menerapkan mengimplementasikan interaksi edukatif dan interaksi sosial yang berdasarkan nilai-nilai multietnis dan multibudaya dalam lingkungan sekolah.⁹⁸ Maka dari itu, seorang guru perlu mengidentifikasi konsep tentang visi dan tujuan yang jelas mengenai pendidikan multikultural yang diajarkan dan dikembangkan di sekolah guna memberikan pengetahuan, sikap dan perilaku kepada seluruh peserta didik dan warga sekolah, sehingga suasana sekolah mampu mengembangkan dan individu dan kelompok, memfasilitasi perubahan konstruktif yang dapat meningkatkan martabat dan cita-cita demokrasi. Proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru di sekolah perlu memperhatikan aspek-aspek di atas dengan cara-cara: *pertama*, mengajar bukanlah sekedar mengucapkan kata-kata, namun perlu memberi kesempatan peserta didik untuk mengembangkan dan aktif mencari serta mengolah pengetahuan/informasi yang diperoleh, sehingga menjadi suatu pemahaman yang terintegrasi dengan pengetahuan dan pengalaman yang

⁹⁸ Gloria Ladson-Billings, "New Directions in Multicultural Education", Handbook of Research on Multicultural Education, Vol. 2 (2004), h. 50–65,.

dimiliki oleh peserta didik. *Kedua*, pengembangan budaya agar dapat dipahami dengan baik dan bersifat sesuai dengan realita kehidupan peserta didik. *Ketiga*, peserta didik datang ke sekolah dengan pengetahuan awal yang dimilikinya, sehingga pembelajaran harus mampu mengkaitkan konsep baru dengan pengalaman yang telah dimilikinya.

b. Mengidentifikasi Faktor Pendukung dan Penghambat

Kepala sekolah bersama *teamwork* dapat mengidentifikasi dan merumuskan hal yang menjadi faktor-faktor pendukung maupun penghambat dalam penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural di sekolah maupun di madrasah. Faktor-faktor pendukung tersebut seperti iklim sekolah, kurikulum sekolah, sarana dan prasarana, peran guru, serta program dan kegiatan sekolah. Sedangkan faktor penghambatnya di antaranya sikap individu yang beraneka ragam dan adakalanya kurang bisa menerima perbedaan, kurangnya media pembelajaran tentang keberagaman, kurangnya media-media di sekolah menggambarkan tentang keberagaman dan nilai-nilai multikultural, serta kurangnya sosialisasi yang dilakukan guru.

Dalam mengimplementasikan pendekatan pendidikan multikultural tersebut, madrasah perlu mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dapat menghambat implementasi tersebut. Sebab, selain adanya peluang yang begitu luas, dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural juga didapati tantangan tersendiri. Identifikasi tersebut hendaknya dilakukan mencakup faktor internal maupun eksternal.

Faktor internal dalam penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural bisa dilihat dari sumber daya yang dimiliki oleh sekolah yang meliputi pendidik, peserta didik, dan tenaga kependidikan. Temuan hasil penelitian Zakiyuddin Baidhawiy di empat SMP di kota Solo, misalnya, menunjukkan tingkat toleransi dan menghargai perbedaan agama antarsiswa dan guru di internal sekolah masih bermasalah. Hampir sepertiga dari guru menunjukkan sikap tidak toleran tentang perbedaan sosio-religious.⁹⁹ Hal tersebut mengindikasikan prasangka (*prejudice*) masih menjadi penghambat nilai-nilai toleransi di lembaga pendidikan.

Selanjutnya, penelitian Iwan Supardi di empat sekolah etno-religio di Pontianak juga menunjukkan masih adanya sikap *prejudice* (berperasangka) yang berkembang di lingkungan sekolah. Selain itu, pola perilaku mengelompok bersekolah menghambat akulturasi budaya di masyarakat. Oleh sebab itu, perilaku mengelompok bersekolah butuh penanganan dengan perbaikan manajemen sekolah. Namun jika sikap dan perilaku mengelompok berdasarkan orientasi keetnisan-agama memang menjadi praktik pendidikan yang khas berdasarkan alasan-alasan psikologis-sosial dan kesejahteraan maka perlu menjembatani hubungan antar kelompok yang terpisah ini dengan penanaman pandangan-pandangan positif tentang perbedaan.¹⁰⁰

Faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan dalam penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural. Analisis ini guna memetakan kekuatan dan kelemahan internal yang mencakup siswa, guru, dan tenaga kependidikan aneka sumber daya

⁹⁹ Zakiyuddin Baidhawiy, *Loc.Cit.*

¹⁰⁰ Iwan Supardi dan Sumarno, "Model Pendidikan Multikultural Ramah di Sekolah Ethno-Religio Segregation (E-Rs) Kota Pontianak", *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Vol. 18 No. 2 (2014), h. 202–214,.

lain yang dimiliki oleh sekolah. Identifikasi lingkungan internal yang dilakukan manajemen sekolah dilakukan untuk meningkatkan mutu pelayanan dan kualitas pendidikan, selain sebagai upaya perencanaan dalam proses implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural dalam pembelajaran.

Selanjutnya, analisis faktor eksternal. Lingkungan eksternal bisa dikatakan berpengaruh secara langsung pada sebuah lembaga pendidikan. Analisis lingkungan eksternal pada akhirnya menghasilkan peluang maupun ancaman. Sedangkan analisis internal. Analisis faktor eksternal penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural dapat berupa keadaan sosial lingkungan eksternal sekitar lembaga pendidikan.

c. Merumuskan Tujuan Pendidikan Berbasis Nilai-nilai Pendidikan Multikultural

Dalam diskursus ilmu sosial yang cenderung fluktuatif, tujuan pendidikan Islam perlu direformasi cakupannya dan tidak hanya berorientasi kognitif semata, mengingat komposisi penduduk Indonesia yang sangat multikultural terdiri dari diversitas etnik, agama, dan budaya. Jika merujuk pada diskursus tersebut, maka tidak dapat diabaikan lagi tujuan pendidikan Islam hendaknya mengacu pada nilai-nilai pendidikan multikultural yang menjadi pijakannya selain dari al-Quran dan al-Hadis tentunya.

Betapa pentingnya sebuah pendidikan yang melihat proses kebudayaan dan pendidikan yang tidak bisa dipisahkan. Pendidikan dan kebudayaan memiliki keterkaitan yang sangat erat, di mana pendidikan dan kebudayaan berbicara pada tataran yang sama, yaitu nilai-nilai. Jalan pikiran seseorang dapat dimengerti

dengan cara menelusuri asal usul tindakan sadarnya dari interaksi sosial (aktivitas dan bahasa yang digunakan) yang dilatari sejarah hidupnya.¹⁰¹ Perspektif nilai-nilai pendidikan multikultural menggambarkan keadaan individu dan bagaimana perilaku mereka dipengaruhi oleh faktor-faktor khusus di lingkungan sekitar dengan sosial budayanya. Perkembangan seseorang hendaknya dipelajari tidak hanya berfokus pada individu atau pada lingkungan saja, tetapi juga pada konteks sosial dan budayanya.¹⁰²

Untuk itu, pijakan pendidikan Islam hendaknya memperhatikan nilai-nilai sosial-budaya yang menjadi karakter bangsa Indonesia sebagai bangsa Timur yang ramah, toleran, mengedepankan musyawarah, serta tidak anti-perbedaan. Pendekatan tersebut dapat mejadi sintesis untuk menjawab sekelumit persoalan yang kerap muncul dalam sistem pendidikan kita, khususnya pendidikan Islam di Indonesia.

d. Merumuskan Program-program Pendidikan yang Mendukung Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural

Dalam penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural, langkah selanjutnya yang dapat dilakukan adalah merumuskan berbagai program sekolah yang sesuai dengan nilai-nilai pendidikan multikultural. Sebab, perumusan program-program pendidikan tersebut merupakan wujud pemilihan strategi dalam kajian manajemen strategik sebelum memasuki tahap implementasi strategi. Rumusan program

¹⁰¹ Miftahur Rohman dan Mukhibat, "Internalisasi Nilai-nilai Sosio-kultural Berbasis Etno-Religi di MAN Yogyakarta III", *Edukasia : Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, Vol. 12 No. 1 (Februari 2017), h. 31–56, <https://doi.org/10.21043/edukasia.v12i1.1771>.

¹⁰² Neni Hasnunidah dan Herawati Susilo, "Profil perspektif sosiokultural mahasiswa dalam berargumentasi pada mata kuliah biologi dasar", *Proceeding Biology Education Conference: Biology, Science, Enviromental, and Learning*, Vol. 11 No. 1 (2014), h. 729-733..

tersebut dapat dilakukan dengan: (1) menentukan program-program utama; (2) merumuskan program-program alternatif; (3) merumuskan indikator keberhasilan setiap program utama; dan (4) menentukan siapa yang bertanggung jawab atas program-program tersebut.

2. Implementasi Strategi dalam Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural

Menurut Ikezawa, implementasi manajemen diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafat holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.¹⁰³ Organisasi sekolah yang kuat menunjukkan kualitas kepemimpinan dalam menakar pengembangan institusi pendidikan, baik dari segi akademik maupun non-akademik. Ini artinya kepemimpinan bukan wilayah jabatan strukur yang mengatur hak kewajiban, namun kepemimpinan merupakan jiwa yang menjiwai nilai-nilai menuju peningkatan kualitas lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya dalam hal membentuk karakter religius, humanis, dan multikulturalis peserta didiknya.

Dalam buku “Educational f or Global and Multicultural Citizenship: A Strategy for Victorian Government School”, strategi penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural dapat dilakukan dengan tiga cara: reformasi sistem pendidikan, pelibatan orangtua siswa dan masyarakat, serta reformasi sumber daya sekolah. *Pertama*, reformasi sistem pendidikan yang dimulai dari bawah sampai ke

¹⁰³ Tatsuo Ikezawa, *Effective TQC; How To Make Quality Assurance More Than a Sloga*, (Tokyo: PHP Institut INC, 2000), h. 135.

pusat, sehingga nilai-nilai pendidikan multikultural dapat diimplementasikan secara nasional di semua tingkat satuan pendidikan. *Kedua*, membangun hubungan kerjasama dengan orangtua dan masyarakat bagi pendidik serta memelihara komunitas multikultural untuk mengembangkan hubungan lintas suku, budaya, dan agama. *Ketiga*, membangun reformasi profesional bagi para pelaku pendidikan yang sungguh-sungguh bersedia mendukung pendidikan multikultural, termasuk dalam keterampilan kepemimpinan, pengembangan kurikulum, pengetahuan dan keterampilan, serta sikap di berbagai bidang termasuk literasi antarbudaya.¹⁰⁴

Terdapat unsur kompetensi dalam mengembangkan strategi yang tidak dapat dipisahkan dalam pendidikan multikultural, yakni memahami diri sendiri. Kepala sekolah dan guru hendaknya memiliki pemahaman dan komunikasi yang baik dengan peserta didiknya dan dilengkapi dengan varian keterampilan. Sebab, pada dasarnya mengajar adalah seni komunikasi yang dimulai dari memahami diri sendiri sebagai hamba Tuhan yang berpegang teguh pada nilai-nilai keagamaan yang *rahmatan lil alamin*.

a. Merumuskan Kebijakan Berpijak pada Nilai-nilai Pendidikan Multikultural

Kebijakan adalah keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin sebagai strategi untuk merealisasikan tujuan organisasi yang bersangkutan. Keputusan disini adalah memutuskan untuk “tidak memutuskan” atau “tidak mengurus isu terkait”. Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah harus disertai skala

¹⁰⁴ Department of Educational and Early Childhood Development, Educational for Global And Multicultural Citizenship: A Strategy for Victorian Government Schools, (Melbourne: The Student Learning Program Division Office of Government School Education, 2009), h. 10.

prioritas dalam pelaksanaannya agar bisa dijalankan dengan baik dan mengarah pada pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah. Skala prioritas inilah yang akan memandu civita akademik dalam melaksanakan dan mengembangkan organisasi sekolah yang lebih baik dan berorientasi pada tujuan.

Kebijakan dan pengelolaan pendidikan pada masa sekarang harus berpijak pada pluralisme kehidupan sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat. Kebijakan dalam mengelola pendidikan harus diarahkan untuk menghargai potensi-potensi budaya lokal agar bisa tumbuh, dan kebhinekaan tetap berada dalam bingkai ke-Indonesiaan yang bersatu, tetapi tetap beragam, dan beragam namun dalam keutuhan.¹⁰⁵ Oleh karena itu, pengembangan pendidikan dengan memperhatikan potensi sosial budaya masyarakat adalah bentuk pengakuan atas harkat dan martabat kemanusiaan, bersifat demokratis, mengakui persamaan derajat manusia dalam keragaman yang berbeda.

b. Menerapkan Kepemimpinan Multikultural Kritis

Menurut Anderson, semua individu, apakah mereka menyadarinya atau tidak adalah multikultural. Keragaman multikultural tidak terbatas pada, ras, suku, status sosial-ekonomi, agama, dan bahasa. Setiap individu satu dengan yang lainnya dapat dipastikan memiliki perbedaan. Oleh karenanya, disebut multikultural dan harus diperlakukan sama dengan tidak membeda-bedakan satu dengan yang

¹⁰⁵ Syahrul dan Arifin, "Kebijakan Pendidikan Multikultural Pada Peserta Didik Non-Islam Di Sekolah Muhammadiyah Kota Kupang", JPK (Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan), Vol. 3 No. 2 (2018), h. 1-9,.

lainnya. Keanekaragaman individu tersebut memerlukan kepemimpinan multikultural.¹⁰⁶

Kepemimpinan multikultural di sekolah dimaknai sebagai sejauh mana kepala sekolah menerapkan kebijakan, peraturan, dan inisiatif-inisiatif yang mendorong budaya multikultural yang bukan terbatas pada dokumen-dokumen tertulis semata, namun juga meliputi penegakan aturan-aturan. Proses ini memerlukan peran kepemimpinan kepala sekolah yang berkarakter dan memiliki pengalaman serta pemahaman multikultural yang mendalam.¹⁰⁷ Sehingga, kepala sekolah berfungsi sebagai katalis untuk menjamin madrasah merangkul dan menegaskan agenda internalisasi nilai-nilai multikulturalisme. Secara khusus, kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengajarkan anti-rasisme sehingga membantu meningkatkan komunikasi lintas sosio-ekonomi, etnis, dan ras.

Wacana yang berbeda tentang kepemimpinan dalam kaitannya dengan multikulturalisme dan keragaman dapat diklasifikasikan dalam dua pendekatan utama. *Pertama*, terdapat wacana pengelolaan keragaman dan multikulturalisme yang didasarkan pada memaksimalkan potensi individu sehingga mengenali dan menggunakan keragaman (multikulturalisme) menambah nilai dalam hal pembelajaran siswa. Tujuannya adalah untuk mengasimilasi perbedaan melalui praktik perayaan keragaman, multikulturalisme, dan heterogenitas. *Kedua*, kepemimpinan didasarkan pada keadilan sosial dan perspektif transformatif kritis tentang multikulturalisme sebagai nilai-nilai yang ditempatkan di jantung

¹⁰⁶ Mary E Gardiner et al., "Urban School Principals and the 'No Child Left Behind' act", *The Urban Review*, Vol. 41 No. 2 (2009), h. 141-160.

¹⁰⁷ Miftahus Sa'adah, "Kepemimpinan sekolah berbasis pendidikan multikultural", *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, Vol. 6 No. 2 (2018), h. 141-150.

kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan keadilan sosial berarti bahwa para pemimpin sekolah menjadikan isu-isu inklusi sosial dan multikulturalisme (ras, kelas, gender, disabilitas, dan kondisi terpinggirkan secara historis lainnya) sebagai pusat praktik dan visi kepemimpinan mereka.¹⁰⁸ Pendekatan kepemimpinan multikultural meyakini akan pentingnya mempertimbangkan multikulturalisme dalam mengembangkan kebijakan sekolah yang mereka pimpin dengan berpijak pada nilai-nilai keragaman dan kesetaraan.¹⁰⁹

Berdasarkan pendapat tersebut, kepemimpinan multikultural kepala dapat dimulai dengan mengelola keragaman yang ada dalam madrasah yang bertujuan mengembangkan potensi masing-masing peserta didik. Kepemimpinan jenis ini sangat dibutuhkan di madrasah dengan keragaman peserta didik.

c. Revitalisasi Kurikulum Pendidikan

Kurikulum merupakan elemen terpenting dalam sebuah sekolah atau lembaga pendidikan. Kurikulum menjadi urat nadi yang akan menjadi *guidelines* sebuah lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Kurikulum 2013 diimplementasikan melalui pembelajaran berbasis aktifitas dengan menggunakan pendekatan saintifik. Perubahan kurikulum tidak hanya terwujud dalam dimensi rencana (dokumen), tetapi juga pada aspek pelaksanaannya yang berdampak pada hasil pembelajaran siswa.¹¹⁰

¹⁰⁸ Michalinos Zembylas dan Sotiroula Iasonos, "Leadership Styles and Multicultural Education Approaches: An Exploration of Their Relationship", *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 13 No. 2 (2010), h. 163-183.

¹⁰⁹ Roselien Vervae et al., "Multicultural School Leadership, Multicultural Teacher Culture and the Ethnic Prejudice of Flemish Pupils", *Teaching and teacher education*, Vol. 76 (2018), h. 68-77,.

¹¹⁰ Agus Pahrudin dan Dona Dinda Pratiwi, "Scientific Approach in K-13; the Impact on the Quality of the Learning Process and Outcomes in MAN", *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, Vol. 15 No. 2 (2020), h. 199-212,.

Pelaksanaan kurikulum sebagai proses dilakukan atas dasar tuntunan suatu dokumen kurikulum (rencana) di mana dokumen atau rencana tersebut dikembangkan berdasarkan perumusan ide dari kurikulum tersebut. Setelah melalui tahap pelaksanaan, kurikulum tersebut dievaluasi yang meliputi evaluasi proses, evaluasi dokumen, dan evaluasi ide. Dengan demikian tampak bahwa keempat aspek tersebut saling berkaitan membentuk kesinambungan agar tujuan pendidikan tercapai. Dalam posisi proses, sekolah mempunyai tugas untuk mengembangkan dokumen kurikulum agar dapat diimplementasikan dalam kegiatan pembelajaran. Di sini tampak bahwa pihak sekolah mempunyai peran sebagai pengembang kurikulum dalam pengertian tugas sekolah adalah mengembangkan kurikulum (dokumen) dalam rangka pelaksanaan kegiatan pembelajaran.¹¹¹ Kurikulum pendidikan hendaknya dirancang dan dirumuskan kembali dengan mengedepankan patriotisme, moralitas, dan nilai-nilai perdamaian agama (Islam).¹¹²

Pengembangan kurikulum harus memperhatikan keragaman potensi dan karakteristik daerah yang beragam, serta memperhatikan kebutuhan dan tantangan yang akan dihadapi di masa yang akan datang. Sehingga, masing-masing daerah memerlukan pendidikan yang sesuai dengan karakteristik daerah dan pengalaman hidup sehari-hari. Oleh Karena itu, kurikulum perlu memuat keragaman tersebut untuk menghasilkan lulusan yang relevan dengan kebutuhan pengembangan

¹¹¹ Agus Pahrudin, *Strategi Belajar Mengajar Pendidikan Agama Islam Di Madrasah: Pendekatan Teoritis dan Praktis*, (Bandar Lampung: Pusaka Media, 2013), h. 11.

¹¹² Muhammad Akmansyah, "Prevention of Radicalism Infiltration in Pesantren", in *1st Raden Intan International Conference on Muslim Societies and Social Sciences (RIICMuSSS 2019)*, (Atlantis Press, 2020), h. 264-269.

daerah. Kurikulum diarahkan untuk membangun karakter dan wawasan kebangsaan peserta didik yang menjadi landasan penting bagi upaya memelihara persatuan dan kesatuan bangsa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Oleh karena itu, kurikulum harus menumbuh kembangkan wawasan dan sikap kebangsaan serta persatuan nasional untuk memperkuat keutuhan bangsa dalam wilayah NKRI. Kondisi sosial budaya masyarakat setempat. Dalam pengembangan kurikulum juga harus memperhatikan karakteristik sosial budaya masyarakat setempat dan menunjang kelestarian keragaman budaya. Apresiasi pada budaya setempat ini ditumbuhkan terlebih dahulu sebelum mempelajari budaya dari daerah dan bangsa lain.¹¹³

Dalam pendidikan multikultural, paradigma kurikulum harus dikembangkan dari teosentris ke antroposentris, dari mono-disipliner ke multi-disipliner, dan *mono-approaches* ke *multi-approaches*. Banks merumuskan kurikulum di dalam sekolah atau lembaga pendidikan hendaknya direformasi dari *mainstream centris* menuju *multicultural curriculum*. Ia menambahkan kurikulum *mainstream centris* akan merugikan siswa multi-etnik dan hanya akan menguntungkan siswa lokal (*native student*).¹¹⁴ Menurut Dede Rosyada, pendidikan multikultural harus direncanakan dalam disain kurikulum yang integratif dan didukung dengan lingkungan serta struktur dan budaya sekolah yang bisa memberikan kontribusi positif terhadap pembinaan sikap dan perilaku multikultural

¹¹³ Agus Pahrudin, Pendekatan Saintifik dalam Implementasi Kurikulum 2013 dan Dampaknya Terhadap Kualitas Proses dan Hasil Pembelajaran Pada MAN di Provinsi Lampung, (Bandar Lampung: Pustaka Ali Imron, 2019), h. 21-26.

¹¹⁴ James A Banks, *The Nature of Multicultural Education*, (Seattle: John Wiley & Sons, 2010), h. 106-111.

tersebut.¹¹⁵ Pendidikan multikultural harus menjadi bagian integral dari mata pelajaran seperti kewarganegaraan, sejarah, atau pendidikan agama Islam. Kurikulum menjadi elemen paling sentral dalam pendidikan.

Organisasi Nasional Studi Ilmu Sosial Amerika (*The National Council for the Social Studies*) merumuskan pedoman kurikulum pendidikan multikultural sebagai berikut:¹¹⁶

- 1). Perbedaan etnik dan budaya harus meresap secara total ke dalam lingkungan sekolah.
- 2). Kebijakan sekolah hendaknya mendukung interaksi multikultural semua warga sekolah.
- 3). Sekolah harus mengembangkan program berkelanjutan dalam peningkatan sumber daya staf sekolah.
- 4). Kurikulum pendidikan multikultural harus menyediakan program untuk pengembangan diri siswa.
- 5). Kurikulum pendidikan multikultural hendaknya dapat membantu siswa dalam mengembangkan *skill* komunikasi antar-individu, etnik, dan antar-kelompok sosial.
- 6). Pendekatan inter-disipliner dan multi-disipliner harus digunakan dalam mendesain dan melaksanakan kurikulum.

¹¹⁵ Dede Rosyada, "Materi, Kurikulum, Pendekatan, dan Metode Pendidikan Agama dalam Perspektif Multikulturalisme", *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, Vol. IV No. 1 (2006), h. 25-41.

¹¹⁶ O A Ojebiyi dan E T Salako, "Teaching Social Studies From Multicultural Perspectives: A Practical Approach for Societal Change in Nigeria", *Journal of International Social Research*, Vol. 4 No. 16 (2011), h. 118.

- 7). Kurikulum pendidikan multikultural harus menggunakan pendekatan komparasi dalam studi etnik dan budaya dan memberikan kesempatan untuk mengekspresikan pengalamannya dalam interaksi antar-etnik dan budaya.
- 8). Kurikulum pendidikan multikultural harus membantu siswa dalam mempelajari bahasa etnik sebagai bentuk komunikasi.
- 9). Evaluasi sistematis, metode, dan materi pembelajaran tentang perbedaan etnik-budaya harus dilakukan terus menerus.¹¹⁷

Bangsa Indonesia merupakan bangsa yang majemuk dan multikultur, baik dari suku maupun agama. Oleh karenanya, kurikulum hendaknya didesain yang mengacu pada keragaman tersebut. Pengembangan kurikulum pendidikan semacam itu bukan perkara mudah, sebab harus memperhatikan prinsip dalam pengembangan kurikulum. Untuk itu, dalam pengembangan kurikulum pendidikan berbasis pada nilai-nilai pendidikan multikultural hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip:

- 1). Keragaman budaya menjadi pijakan dalam pengembangan berbagai komponen kurikulum, seperti muatan materi, tujuan, dan evaluasi.
- 2). Kemajemukan budaya menjadi dasar dalam menentukan landasan filosofis kurikulum.
- 3). Budaya di sekitar lingkungan lembaga pendidikan merupakan objek studi dan sumber belajar peserta didik.

¹¹⁷ E T Salako dan Adeola O Ojebiyi, "Teaching Social Studies from multicultural perspective: a practical approach to re-fashion African Studies for transformation", *Contemporary Journal of African Studies*, Vol. 16 No. 1 (2019), h. 96–113,.

- 4). Kurikulum berperan penting sebagai sarana dalam mengembangkan kebudayaan daerah dan nasional.¹¹⁸

Selanjutnya, Ngainun Na'im dkk menjelaskan bahwa pengembangan kurikulum pendidikan multikultural harus didasarkan pada prinsip:

- 1). Keragaman budaya menjadi asar dalam menentukan landasan filsafat, teori, model, dan hubungan madrasah dengan lingkungan sosial budaya setempat.
- 2). Pengembangan berbagai komponen kurikulum, seperti muatan materi, proses, tujuan, dan evaluasi harus berpijak pada keragaman budaya tersebut.
- 3). Budaya di lingkungan madrasah merupakan objek studi yang harus dijadikan bagian dari kegiatan belajar peserta didik.
- 4). Kurikulum memiliki peran sebagai media dalam mengembangkan kebudayaan daerah maupun nasional.¹¹⁹

Pengembangan kurikulum pendidikan multikultural mendasarkan prinsip bahwa keaneka ragaman budaya menjadi dasar dalam menentukan filsafat, model, teori, maupun pengembangan komponen kurikulum. Kurikulum berperan sebagai media pengembangan kebudayaan daerah dan nasional. Sehingga kebudayaan daerah yang beragam dapat terus dilestarikan dan dikembangkan, sehingga dapat menjadi pilar penyangga kebudayaan nasional. Pengembangan kurikulum dengan

¹¹⁸ A Rusdiana, "Development of Multicultural Insights: Through Value Based Learning and Development of Student Social Competences", *As-Salam Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Keislaman*, Vol. 2 No. 2 (2019), h. 153-161.

¹¹⁹ Ngainun Naim et al., "Approach to the Development of Multicultural Education Curriculum in Darul Hikmah Modern Islamic Boarding School Tulungagung, Indonesia.", *Universal Journal of Educational Research*, Vol. 8 No. 5 (2020), h. 1842-1847.

pendekatan nilai-nilai pendidikan multikultural dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1). Mengubah landasan filosofis kurikulum yang disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan dari setiap jenjang dan unit pendidikan.
- 2). Teori belajar yang digunakan dalam kurikulum masa depan harus memperhatikan keragaman sosial-budaya, ekonomi, dan politik.
- 3). Proses belajar yang dikembangkan untuk siswa haruslah berdasarkan proses yang memiliki tingkat isomorphisme yang tinggi dengan kenyataan sosial.
- 4). Evaluasi yang digunakan hendaknya meliputi keseluruhan aspek kemampuan dan kepribadian siswa sesuai dengan tujuan dan konten yang dikembangkan.

Pengembangan kurikulum yang multikultural perlu untuk melakukan beberapa perubahan: mengubah filosofis kurikulum yang sesuai dengan tujuan dan misi, mengubah isi kurikulum, mengubah proses belajar, dan mengubah evaluasi yang meliputi keseluruhan kepribadian. Pengubahan-pengubahan itu menjadi hal yang harus dilakukan sehingga pendidikan multikultural dapat berjalan efisien dan efektif guna mencapai tujuan pendidikan.

Pengembangan model pembelajaran multikultural sebagai salah satu wujud kongkrit pengembangan kurikulum multikultural didasarkan pada prinsip: pengenalan jati diri, pengembangan secara integratif komprehensif dan konseptual, mengembangkan sikap non-etnosentis, menekankan aspek kognitif dan afektif, serta menghasilkan sebuah perubahan. Sebagai contoh, materi Sejarah Kebudayaan

Islam yang bersumber pada fakta dan realita sejarah dapat dicontohkan praktik-praktik interaksi sosial yang diterapkan oleh nabi saat membangun masyarakat Madinah. Secara historis, proses pembangunan masyarakat Madinah yang dilakukan nabi memuat fakta tentang pengakuan dan penghargaan nilai multikulturalisme. Dengan demikian, mengembangkan dan mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan multikultural di madrasah dapat menjadi media menghapus *prejudice* dan primordialisme, serta sekaligus melatih karakter siswa agar dapat bersikap humanis, demokratis, maupun pluralis.

d. Mendesain Ulang Pendekatan Pembelajaran

Pendidikan multikultural lahir sebagai jawaban atas perkembangan keragaman warga sekolah, sebagai tuntutan persamaan hak bagi semua etnis, agama, dan bahasa. Pendidikan multikultural secara luas mencakup semua peserta didik tanpa memandang golongannya seperti jenis kelamin, suku, ras, budaya, sosial dan strata agama.¹²⁰ Oleh karena itu, diperlukan pendekatan untuk mengintegrasikan materi pendidikan multikultural ke dalam muatan kurikulum pelajaran di sekolah. Bank¹²¹ merumuskan empat pendekatan yang mengintegrasikan materi pendidikan multikultural ke dalam kurikulum maupun pembelajaran di sekolah yang bila dicermati relevan untuk diimplementasikan di Indonesia.

1). Pendekatan Kontribusi (*the contributions approach*).

¹²⁰ Chairul Anwar, "Character Education Insightful Nationality: A Multi Cultural Approach", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 7 No. 2 S1 (2016), h. 182-187.

¹²¹ James A Banks dan Cherry A McGee Banks, Loc.Cit.

Level ini yang paling sering dilakukan dan paling luas dipakai dalam fase pertama dari gerakan kebangkitan etnis. Cirinya adalah dengan memasukkan pahlawan-pahlawan dari suku bangsa atau etnis dan benda-benda budaya ke dalam pelajaran yang sesuai.

2). Pendekatan Aditif (*aditif approach*).

Pada tahap ini dilakukan penambahan materi, konsep, tema, perspektif terhadap kurikulum tanpa mengubah struktur, tujuan dan karakteristik dasarnya. Pendekatan aditif ini sering dilengkapi dengan buku, modul, atau bidang bahasan terhadap kurikulum tanpa mengubah secara substansif. Pendekatan aditif sebenarnya merupakan fase awal dalam melaksanakan pendidikan multikultural, sebab belum menyentuh kurikulum utama.

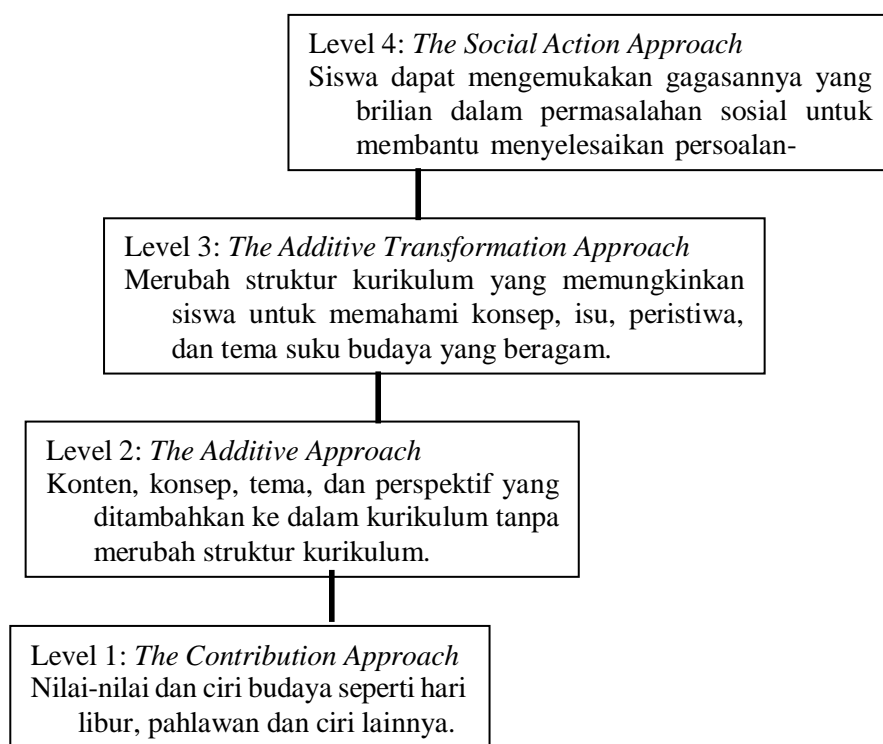
3). Pendekatan Transformasi (*the transformation approach*).

Pendekatan transformasi berbeda secara mendasar dengan pendekatan kontribusi dan aditif. Pendekatan transformasi mengubah asumsi dasar kurikulum dan menumbuhkan kompetensi dasar siswa dalam melihat konsep, isu, tema, dan problem dari beberapa perspektif dan sudut pandang etnis. Banks menyebut ini sebagai proses *multiple acculturation*, sehingga rasa saling menghargai, kebersamaan dan cinta sesama dapat dirasakan melalui pengalaman belajar. Budaya kelompok dominan hanya dipandang sebagai bagian dari keseluruhan budaya yang lebih besar.

4). Pendekatan Aksi Sosial (*the sosial action approach*)

Tujuan utama dari pembelajaran dan pendekatan ini adalah mendidik siswa melakukan kritik sosial dan mengajarkan keterampilan membuat keputusan

untuk memperkuat siswa dan membantu mereka memperoleh pendidikan politis, membantu siswa menjadi kritikus sosial yang reflektif, dan partisipan yang terlatih dalam perubahan sosial. Siswa memperoleh pengetahuan, nilai, dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk berpartisipasi penuh dalam masyarakat.¹²²



Gambar 2.6: Empat Level Integrasi Konten Etnik oleh James A. Banks

Pendekatan yang dicetuskan Banks di atas adalah pendekatan berjenjang. Jenjang satu atau pendekatan level pertama masih sangat sederhana. Guru hanya menyisipkan nilai-nilai etno-sosio-religi seperti hari besar agama, pahlawan dari beragam etnik, dan kearifan lokal lain dalam suku-suku tertentu dalam pembelajaran. Pendekatan level dua dengan menambahkan konten, konsep, dan

¹²² *Ibid.*, h. 237-247.

tema materi dalam kurikulum tanpa merubah struktur kurikulum. Dalam pendekatan ini guru dapat mengintegrasikan berbagai tema dalam sebuah pembelajaran. Tema-tema tersebut dikaitkan satu sama lain agar peserta didik memahami materi secara komprehensif. Selanjutnya pendekatan transformatif. Dalam pendekatan level tiga ini berbeda dengan pendekatan pertama dan kedua. Dalam pendekatan ini, asumsi dasar kurikulum dapat dirubah. Pendekatan transformatif melihat probematika dari berbagai perspektif etnik yang berbeda. Dalam hal ini guru dapat menggunakan pendekatan sejarah dari materi yang disampaikan. Perspektif etnik yang berbeda tersebut harus dijelaskan guru kepada peserta didik secara obyektif dan tidak tendensius.

Pendekatan keempat adalah pendekatan aksi sosial. Guru mendidik siswa bersikap kritis terhadap problematika sosial. Sebagai contoh guru dapat meminta pendapat para siswa tentang kerusakan dan peperangan. Guru menyuruh beberapa siswa dari etnik yang berbeda untuk mengemukakan pendapatnya mengenai problematika tersebut. Kemudian guru memberikan klarifikasi dari jawaban-jawaban mereka.

e. Penguatan SDM Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan

Penguatan SDM dapat dilakukan dengan dengan penyempurnaan sistem pendidikan prajabatan dan dalam jabatan guru, serta pembinaan guru untuk meningkatkan kewibawaan guru dan tenaga pendidikan lainnya.¹²³ Harus diakui bahwa sebagian pendidik itu sendiri terkadang masih minder dengan dinamika

¹²³ Elhefni Elhefni dan Apri Wahyudi, "Strategi Pengembangan Pendidikan Multikultural di Indonesia", *Elementary: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, Vol. 3 No. 1 (2017), h. 53–60,.

keberagaman dan perbedaan, sehingga diperlukan upaya internalisasi di kalangan pendidik. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pemahaman yang intensif kepada pendidik, yaitu melalui pelatihan, bahan bacaan dan ruang kreativitas untuk menulis tentang pendidikan multikultural. Dalam konteks metode pengajaran pendidikan agama inklusif, hubungan guru dan peserta didik bersifat komunikatif dialogis. Guru tidak dipandang sebagai satu-satunya sumber belajar, begitu juga sebaliknya. Namun, guru dan peserta didik sama-sama sebagai subjek pembelajaran, sehingga suasana pembelajaran di kelas akan dinamis dan hidup.¹²⁴

Pengajaran pendidikan agama tidak hanya dipahami sebagai transfer ilmu, tetapi juga sebagai semangat dan pengamalan dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga, ajaran agama pada gilirannya memiliki relevansi yang erat dengan alam nyata, bukan hanya akhirat (gaib). Program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pemahaman tentang signifikansi dan urgensi pendidikan multikultural bagi guru serta bagaimana pendidik dapat menerapkannya dalam proses pengajaran.

f. Menerapkan Model Pembelajaran Konstruktivis

Pembelajaran konstruktivis menggambarkan bagaimana siswa sudah memiliki informasi tentang orang-orang yang secara budaya berbeda dari mereka (dari sebelum ketika mereka berinteraksi dengan mereka, dan kemudian membangun informasi yang mereka miliki dalam membentuk persepsi mereka sendiri tentang mereka); banyak tergantung pada keyakinan dan sikap asli siswa ini.

¹²⁴ Hifza Hifza et al., "The Multicultural Islamic Education Development Strategy on Educational Institutions", *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, Vol. 5 No. 1 (2020), h. 158-170.

Jika orang telah menetapkan keyakinan rasial, dan kemudian berinteraksi dengan orang-orang yang berbeda ras dengan mereka, maka hal ini dapat mengakibatkan terhambatnya proses internalisasi nilai-nilai multikulturalisme.¹²⁵ Oleh karenanya, pendidikan multikultural perlu melibatkan siswa dalam menantang keyakinan sumbang.

Pengajaran di lembaga pendidikan erat kaitannya dengan proses transfer nilai-nilai pada diri guru ke peserta didik. Secara tradisional, hal ini terlihat dari penerapan pendekatan yang berpusat pada guru. Sifat pendekatan ini dapat dijelaskan dengan mengacu pada gagasan Freire tentang perspektif perbankan, di mana siswa dipandang sebagai rekening kosong yang perlu diisi. Akibatnya metode pengajaran ceramah banyak digunakan. Siswa diharapkan untuk memuntahkan kembali informasi yang telah diberikan kepada mereka.

Selanjutnya, ada tiga metode pembelajaran yang dapat digunakan dalam mengimplementasikan pendidikan multikultural yaitu *teacher-centered teaching* (berpusat pada guru), *student-centered instruction* (berpusat pada siswa), dan *collaborative learning* (kolaborasi keduanya).¹²⁶ Pertama, metode pembelajaran yang berpusat pada guru. Metode ceramah adalah contoh strategi pembelajaran yang berpusat pada guru. Ceramah banyak digunakan disemua jenjang pendidikan. Ceramah layak digunakan untuk menyampaikan informasi dalam waktu yang terbatas. Agar dapat efektif, ceramah bisa dibantu media seperti slide, video, film, dan lainnya.

¹²⁵ Damian Spiteri, *Multiculturalism, Higher Education and Intercultural Communication: Developing Strengths-based Narratives for Teaching and Learning*, (London: Palgrave Macmillan, 2016), h. 135-140.

¹²⁶ Dede Rosyada, *Loc.Cit.*

Kedua, metode pembelajaran yang berpusat pada siswa. Metode ini dikenal dengan *active learning*. Pembelajaran aktif melibatkan siswa secara aktif baik dalam diskusi kelompok, presentasi, atau demonstrasi. Metode ini cocok digunakan untuk konten materi yang bersifat motorik. Ketiga, kolaborasi antara guru dan siswa atau *collaborative learning*. Contohnya *Peer teaching* atau tutorial sebaya yaitu saling mengajari antar-siswa. Hakikat *collaborative learning* adalah saling membantu antara guru dengan siswa, dan antara siswa dengan siswa.

Variasi metode tersebut berpusat kepada siswa (*student centered intruction*) untuk mengeksplor potensi siswa agar dapat mengembangkan bakatnya masing-masing. Kolaborasi metode *teacher centered teaching* dan *student centered intruction* sangat tepat dalam penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural di kelas sebagaimana yang dikemukakan oleh Dede Rosyada dalam penelitiannya. Kombinasi kedua strategi tersebut membuat siswa aktif namun tetap terkontrol oleh guru karena dalam hal ini guru tetap berperan sebagai salah satu pusat belajar siswa. Jika diskusi siswa sudah keluar dari koridor pembelajaran, maka guru dapat mengklarifikasi atau meluruskan materi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, mata pelajaran yang dipandang cocok dalam mengimplementasikan nilai-nilai multikulturalisme di madrasah di antaranya: Kewarganegaraan, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Akidah Akhlak. Materi Sejarah Kebudayaan Islam, misalnya, yang berhubungan dengan peperangan dan konflik hendaknya disampaikan secara hati-hati dan proporsional serta tidak tendensius yang mengarah kepada sikap *prejudice* kepada golongan lain. Nilai-nilai toleransi yang disampaikan dalam konten materi sejarah tersebut secara spesifik berupa

toleransi internal umat Islam (intra-agama) itu sendiri. Sudah jamak diketahui bahwa dewasa ini umat Islam banyak dilanda perpecahan. Dengan demikian, materi SKI di Madrasah Aliyah menjadi sangat esensial bagi generasi muda Islam. Kekeliruan sedikit saja yang dilakukan oleh pendidik sejarah dalam menyampaikan bahan ajar akan berakibat fatal bagi siswa yang bisa memunculkan sikap eksklusif, *prejudice*, maupun intoleran terhadap golongan lain yang tidak sependapat dengannya.

g. Program Penguatan Kearifan Lokal

Kearifan lokal dapat dipahami sebagai sebuah usaha manusia yang menggunakan kognisinya dalam bertindak dan bersikap terhadap sesuatu, objek, atau peristiwa yang terjadi dalam ruang tertentu. Kearifan lokal merupakan pengetahuan yang eksplisit yang muncul dari periode panjang yang berevolusi bersama-sama masyarakat dan lingkungannya dalam sistem lokal yang sudah dialami bersama-sama. Kearifan lokal terbentuk sebagai keunggulan budaya masyarakat setempat maupun kondisi geografis dalam arti luas, sebagai produk budaya masa lalu yang seharusnya dijadikan pegangan hidup secara terus-menerus. Secara substansial, kearifan lokal merupakan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu masyarakat. Nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi acuan dalam bertingkah-laku sehari-hari masyarakat setempat. Hal ini berarti kearifan lokal yang di dalamnya berisi unsur kecerdasan kreativitas dan pengetahuan lokal dari individu-individu yang berada di dalamnya. Proses perubahan yang begitu panjang dalam masyarakat dapat menjadikan kearifan lokal sebagai salah satu sumber energi potensial dari sistem pengetahuan kolektif masyarakat untuk hidup bersama

secara dinamis dan damai. pada bentuk kearifan lokal bukan hanya sebagai acuan tingkah-laku seseorang, tetapi juga mendinamisasi kehidupan masyarakat yang penuh keadaban.

Kearifan lokal dianggap sebagai salah satu alternatif pemecahan masalah dalam penyelesaian konflik. Kebijakan lokal yang mengakar dan dianggap sakral, menyebabkan pelaksanaannya dapat lebih efisien dan efektif karena mudah diterima masyarakat. Kearifan lokal berpotensi untuk mendorong keinginan masyarakat hidup rukun dan damai. Tradisi dan budaya lokal umumnya memang mengajarkan perdamaian hidup selaras dengan lingkungan sosialnya. Hal ini selaras dengan pendapat I Ketut Gobyah, bahwa pada dasarnya memang kearifan lokal itu mentradisi secara turun temurun. Di dalamnya berisi norma-norma yang mengajarkan kerukunan dan kebersamaan dalam hidup bermasyarakat.

Pendekatan kearifan lokal memang tidak bisa disamakan antara daerah yang satu dengan daerah lainnya. Namun kearifan lokal tetap berintikan pada pendekatan budaya, dengan memanfaatkan nilai dan budaya lokal yang telah dimiliki masyarakat lokal tersebut. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Meliono, bahwa kearifan lokal memang terdiri dari nilai-nilai, etika, dan perilaku yang melembaga secara tradisional. Hal ini mengindikasikan bahwa masyarakat yang hidup bersama dalam tuntunan sebuah tata nilai, akan saling melengkapi aturan-aturan mereka dengan sejumlah kebijakan lokal yang membudaya.¹²⁷ Tujuannya tentu untuk

¹²⁷ Irmayanti Meliono, "Understanding the Nusantara Thought and Local Wisdom as an Aspect of the Indonesian Education", *Tawarikh*, Vol. 2 No. 2 (2011), h. 221-234.

mengantisipasi berbagai permasalahan yang disebabkan oleh adanya kesalahpahaman.

Kearifan lokal sebagai media paling ampuh untuk menemukan solusi dalam penyelesaian konflik. Kondisi tersebut dilakukan dengan mengajak masyarakat yang terlibat konflik untuk berdiskusi dan menegosiasikan keinginan masing-masing terhadap pihak lainnya. Hal ini akan memberikan pengaruh terhadap bentuk penyelesaian yang dianggap mungkin dan tepat, serta dapat dijadikan peringatan dini terhadap konflik (*conflict early warning system*). Hal ini ditujukan Kepala sekolah dapat membuat program pendidikan yang berorientasi pada penguatan kearifan lokal yang sarat dengan nilai-nilai moral dan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip dasar ajaran Islam.

Kearifan lokal pada hakikatnya adalah nilai dan norma yang berlaku dalam suatu masyarakat yang diyakini kebenarannya dan menjadi acuan dalam bertindak dan berperilaku sehari-hari. Kearifan lokal adalah kecerdasan manusia milik kelompok etnis tertentu yang diperoleh melalui pengalaman masyarakat.¹²⁸ Berdasarkan cakupan ruang lingkup kearifan lokal yang luas, maka tak mudah secara tegas menyebutkan tujuan melestarikan kearifan lokal. Namun demikian, secara umum kearifan lokal merupakan keberagaman produk budaya yang secara potensi perlu dilestarikan. Oleh karena itu, tujuan melestarikan kearifan lokal dapat dilihat dari kepentingan estetis, fungsional, ekonomi dan nilai produktif lainnya.

¹²⁸ Mirza Desfandi, *Kearifan Lokal SMONG Dalam Konteks Pendidikan: Revitalisasi Nilai Sosial-Budaya Simeulue*, (Banda Aceh: Syiah Kuala University Press, 2019), h. 75-77.

Mengingat masyarakat Indonesia yang majemuk dan multikultural, maka pemahaman masyarakat terhadap kearifan lokal dalam menguatkan kebersamaan dan persatuan bangsa ini perlu dipahami, diwariskan, dan diajarkan dalam pendidikan, baik formal maupun informal. Keluarga, masyarakat, dan sekolah mampu menyosialisasikan serta menginternalisasikan kearifan lokal secara nyata melalui tindak berbahasa santun dan edukatif. Pendidikan multikultural berbasis kearifan lokal, dapat dilakukan dengan program deradikalisasi Islam yang terdiri dari dua fase, yaitu: 1) deradikalisasi dilakukan sedini mungkin dengan melakukan tindakan preventif terhadap paham radikal (preventif deradikalisasi); dan 2) dilakukan deradikalisasi melalui pelestarian pemahaman Islam *lil'alamīn*, sehingga mengembangkan masyarakat Islam yang toleran dan cinta damai.

Pengembangan budaya lokal dalam implementasinya di lingkungan pendidikan, dapat dilakukan dengan memberikan tugas kepada siswa untuk berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat atau acara budaya lokal yang ada di masyarakat. Khusus untuk mahasiswa, program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang telah terintegrasi dalam kurikulum pendidikan perlu dilengkapi dengan muatan atau nilai-nilai multikultural yang lebih spesifik.

3. Evaluasi Strategi dalam Penanaman Nilai-nilai Pendidikan Multikultural

Evaluasi pendidikan multikultural dapat menggunakan jenis tes prestasi, jenis tes ini mencakup aspek akademik dan non-akademik peserta didik. Dalam bidang akademik tes ini bisa menggunakan teknik studi kasus dan pemecahan masalah. Sementara untuk aspek non akademik, tes prestasi ini dapat menggunakan teknik kinerja, dengan melakukan observasi terhadap perilaku peserta didik. Kedua

teknik tersebut bisa pula digabung dengan roleplaying.¹²⁹ Dalam melakukan evaluasi penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural dapat dilakukan terhadap pencapaian kompetensi dasar pada masing materi dan standart kompetensi mata pelajaran. Proses evaluasi ini memerlukan instrumen evaluasi yang dapat mencakup terhadap tiga ranah pengetahuan kognitif, afektif dan psikomotorik. Dalam hal ini dapat digunakan tes prestasi melalui teknik studi kasus dan observasi. Dengan tes prestasi ini, maka keterlibatan seluruh unsur yang mencakup pendidik, pimpinan lembaga, dan orang tua sangat penting, karena observasi non-akademik tidak cukup di lingkungan sekolah melainkan dilakukan juga di luar sekolah.¹³⁰

Selanjutnya, aspek evaluasi secara garis besar dapat ditarik pada evaluasi program dan evaluasi kinerja guru. Ada waktu berkala untuk setiap evaluasi tersebut. Waktu evaluasi program dilakukan setidaknya minimal setahun sekali sebelum rapat kerja untuk tahun depannya. Untuk komponen program, komponen yang dievaluasi adalah relevansinya dengan kondisi lingkungan dan analisis kebutuhan siswa dan sekolah yang berbasiskan multikulturalisme. Proses evaluasi melibatkan *self assestmen*, kepala sekolah dan wali kelas. Terdapat enam karakteristik rapat kerja sekolah yang mulai dari memperjelas tujuan rapat, ada masalah yang dibahas, dihadiri dan dipimpin langsung kepala sekolah dan seluruh atau sebagian besar guru dan pegawai, kepala sekolah hanya memberi pengarahan, adanya tukar menukar pendapat dan pembagian tugas. Rapat-rapat evaluasi ini juga

¹²⁹ Abdullah Ali, Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren: Telaah Terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam as-Salam Surakarta, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), h. 142-147.

¹³⁰ Ahmad Afif, "Model Pengembangan Pendidikan Islam Berbasis Multikultural", Tadris: Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 7 No. 1 (2012), h. 1-18,.

bertujuan mengukur realisasi pendidikan multikultural yang terus dikembangkan pihak sekolah.¹³¹ Dengan adanya *self assesment*, guru menggunakan prinsip penghargaan kepada kemampuan masing-masing peserta didik. Penghargaan terhadap keberagaman kemampuan dapat dilihat berdasarkan penetapan standar yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik.

Pendidikan multikultural efektif menghendaki guru dalam melaksanakan evaluasi dan tindaklanjut dalam pembelajaran agar melibatkan siswa secara aktif dalam pembelajaran sehingga siswa mampu menemukan hubungan antara informasi baru dengan informasi yang telah ia punya dan akhirnya ia mampu memahami informasi yang diberikan guru. Semakin aktif siswa akan semakin efektif pembelajarannya. Sebagai prinsip dasar dalam metode ini adalah perlunya aktivitas dalam mempelajari sesuatu. Timbulnya aktivitas siswa kalau sekiranya guru menjelaskan manfaat bahan pelajaran bagi siswa dan masyarakat.

Evaluasi dan tindaklanjut dalam pendidikan multikultural bertujuan agar peserta didik mampu untuk memecahkan suatu masalah atau persoalan. Hal ini bisa dilakukan dengan menghadapkan contoh masalah yang akan dipecahkan kepada siswa yang kemudian secara bersama-sama antara siswa dengan guru mencari kemungkinan-kemungkinan yang akan dilaksanakan dalam memecahkan persoalan yang dihadapi tersebut. Guru menetapkan cara pemecahan masalah yang dianggap paling tepat, penilaian cara yang ditempuh dinilai. Dalam evaluasi hasil dan proses pendidikan multikultural yang telah dilaksanakan haruslah ditunjukkan pada

¹³¹ Dani Nurcholish, "Implementasi Manajemen Pendidikan Multikultural di SMP Tumbuh Yogyakarta", *Progresiva: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*, Vol. 8 No. 2 (2019), h. 83–91,.

keberhasilan aspek kognitif, afektif, dan psikomotor.¹³² Dengan kata lain keberhasilan proses pendidikan multikultural tidak dapat diwakili oleh salah satu aspek saja, melainkan terintegrasi dalam semua aspek. Evaluasi dan tindak lanjut dalam pendidikan multikultural pemecahan masalah dapat dikatakan sebagai muara dalam belajar, sebab berbagai aspek (kognitif, afektif, dan psikomotor) terlibat di dalamnya.

D. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Beragam penelitian terkait kepemimpinan kepala sekolah telah banyak ditemukan, baik yang dimuat di jurnal, maupun penelitian disertasi. Dengan mengulik beberapa penelitian terdahulu akan didapati perbedaan-perbedaan maupun persamaan-persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis. Tinjauan pustaka tersebut diperlukan guna menunjukkan kebaruan (*novelty*) penelitian ini. Di antara penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dan telah terbit adalah:

1. Penelitian Myroslava Hladchenko yang diterbitkan di Jurnal *IJEM: International Journal of Educational Management* dengan judul: “Balanced Scorecard—a Strategic Management System of the Higher Education Institution”.¹³³ Dengan menggunakan analisis komparatif Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Robert Kaplan, tulisan ini berpendapat Balanced Scorecard di empat institusi pendidikan tinggi di Australia dan Jerman

¹³² Tri Budi Hastuti dan M Pd Utama, “Pengelolaan Pendidikan Multikultural Di SD Negeri 02 Bejen Karanganyar”, (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015), h. 187.

¹³³ Myroslava Hladchenko, “Balanced Scorecard—a Strategic Management System of the Higher Education Institution”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 29 No. 2 (2015), h. 167-176.

(Johanes Gutenberg University Mainz, Münster University of Applied Sciences, Cologne University of Applied Sciences, dan Montan University Leoben) memberikan pandangan sistemik tentang strategi sebuah institusi pendidikan tinggi. Ini memastikan kerangka kerja yang kompleks penuh untuk implementasi dan pengendalian strategi dan menetapkan dasar untuk pembelajaran lebih lanjut dalam proses manajemen strategis lembaga pendidikan tinggi sesuai dengan skema “plan-do-check-act. *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh perguruan tinggi meskipun berbeda judul difokuskan pada pengembangan personel, pendidikan dan penelitian, peningkatan kualitas sesuai kebutuhan pemangku kepentingan eksternal dan internal perguruan tinggi.

2. Penelitian Junaidah dkk yang diterbitkan di *TADRIS: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah* dengan judul: “Strategic Management Roadmap: Formulation, Implementation, and Evaluation to Develop Islamic Higher Education Institution”.¹³⁴ Hasil penelitian ini adalah perumusan strategi atau renstra di UIN Raden Intan Lampung dimulai dengan penetapan renstra 2017-2021, perumusan rencana pengembangan, penetapan rencana strategi bisnis, dan perumusan rencana bisnis anggaran. Strategi mewujudkan keunggulan universitas terdiri dari sepuluh strategi: 1) meningkatkan kualitas input; 2) meningkatkan proses dan hasil pembelajaran yang unggul berdasarkan kompetensi dan bidang keahlian; 3) meningkatkan penelitian dan pengabdian

¹³⁴ Junaidah, dkk., “Strategic Management Roadmap: Formulation, Implementation, and Evaluation to Develop Islamic Higher Education Institution”, *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah*, Vol. 5 No. 2 (2020), h. 335-348.

berbasis penelitian dengan menekankan pentingnya hasil; 4) peningkatan kualitas sumber daya manusia; 5) peningkatan prestasi mahasiswa secara akademik dan non akademik; 6) peningkatan kemandirian finansial, aset, lahan, dan infrastruktur berwawasan lingkungan; 7) peningkatan peringkat akreditasi; 8) pengarusutamaan teknologi informasi; 9) meningkatkan kerjasama; dan 10) meningkatkan kerjasama dengan institusi dan perguruan tinggi lain

3. Penelitian Sara Javan Amoli dan Farnouche Aghashah yang diterbitkan di *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE* dengan judul: “An Investigation on Strategic Management Success Factors in Educational Complex”.¹³⁵ Dalam penelitian ini, manajemen strategi merupakan langkah yang harus dilakukan untuk memajukan organisasi profit maupun non-profit, seperti lembaga pendidikan. Khusus sekolah sendiri, manajemen strategi merupakan hal yang sangat penting mengingat sekolah merupakan wadah organisasi yang di dalamnya terdapat sumber daya-sumber daya manusia yang bertugas secara ilmiah mentransfer ilmu pengetahuan. Dengan penerapan manajemen strategi, sekolah akan memiliki perencanaan yang baik, memprediksi kemungkinan adanya perubahan, memanfaatkan ancaman yang muncul menjadi peluang. Sehingga akan menempatkan setiap

¹³⁵ Sara Javan Amoli dan Farnouche Aghashahi, “An investigation on strategic management success factors in an educational complex”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230 (2016), h. 447-454.

orang pada posisi yang ditentukan dengan benar dan mendorong staf untuk melakukan pekerjaan serta tugas mereka dengan benar.

4. Penelitian Sahil Sawhney dkk yang diterbitkan di Jurnal *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy* dengan judul: “A Case for Strategic Management in Higher Education in India”.¹³⁶ Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang kuat antara manajemen strategis dengan keunggulan kompetitif organisasi. Di universitas-universitas internasional Barat, manajemen strategi telah diimplementasikan dengan baik sehingga mengakibatkan universitas-universitas tersebut memperoleh peringkat secara konsisten sebagai universitas terbaik di dunia. Sehingga, penelitian ini menyimpulkan kelangsungan hidup dan kemampuannya untuk memenuhi dan melampaui standar global dalam dua dekade mendatang akan sangat bergantung pada perencanaan dan pelaksanaan strategis yang efektif.
5. Penelitian Imam Junaris yang diterbitkan di *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* yang berjudul: “Strategic Management in Teacher Competency Development: A Case Study”.¹³⁷ Hasil penelitian yang dilakukan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT CIS ID 113 Jombang menunjukkan implementasi strategik kompetensi guru terdiri dari rangkaian tiga kegiatan pengembangan program, pengembangan anggaran, dan pengembangan

¹³⁶ Sahil Sawhney et al., “A Case for Strategic Management in Higher Education in India”, *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy*, 2017, h. 403-410.

¹³⁷ Imam Junaris, “Strategic Management in Teacher Competency Development: A Case Study”, *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5 No. 3 (2021), h. 129-141.

prosedur. Pengembangan program diprioritaskan untuk meningkatkan kompetensi guru melalui workshop, pendidikan pelatihan, pendidikan studi lanjut, MGMP, KKG, kegiatan inklusi, *training-training*, *inservice training*, pembentukan *teaching support*, *training face to face*, *training online*, studi banding, gerakan infak, anjongsana rutin, serta santunan dan kunjungan kepada anak yatim, orang miskin dan panti jompo.

6. Penelitian Habib Soleh, dkk yang diterbitkan dalam *Journal Of K6, Education, and Management* yang berjudul: “Implementation of Strategic Management Towards Quality Schools”.¹³⁸ Penelitian yang dilakukan di SD Muhammadiyah 9 dan MI Muhammadiyah 1 Banjarmasin menunjukkan bahwa manajemen strategis memiliki pengaruh yang signifikan pada sekolah dan merupakan metode penting yang digunakan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas karena diterapkan sesuai prosedur. Oleh karena itu, disarankan bagi sekolah-sekolah di Muhammadiyah untuk memanfaatkannya dalam kemajuannya.
7. Penelitian Faizal Rahman dkk yang diterbitkan di *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan* dengan judul: “The Strategy of Developing Multicultural Education”.¹³⁹ Penelitian kepustakaan ini menawarkan diskursus strategi pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural yang dilakukan oleh guru dengan beberapa strategi, seperti

¹³⁸ Habib Sholeh dan Ahmad Muhyani Rizalie, “Implementation of Strategic Management Towards Quality Schools”, *Journal of K6 Education and Management*, Vol. 2 No. 3 (2019), h. 252-259.

¹³⁹ Faisal Rahman et al., “The Strategy of Developing Multicultural Education”, *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, Vol. 19 No. 2 (2021), h. 373-387.

pengembangan kompetensi interkultural pendidik, menumbuhkembangkan kesadaran pendidik akan pentingnya memahami keragaman, membangun kedekatan guru dengan peserta didik yang multikultural, serta menggunakan pendekatan intruksional terpadu dalam pembelajaran. Dengan demikian, kesimpulan penelitian ini ingin melihat transformasi interpretasi pelaku pendidik agama Islam dengan pendekatan multikultural yang kreatif, inklusif, relevan dalam pembelajaran dan pengajaran yang bermakna.

8. Penelitian Hifza dkk yang diterbitkan di *Jurnal Iqra: Kajian Ilmu Pendidikan* yang berjudul: “The Multicultural Islamic Education Development Strategy on Educational Institutions”.¹⁴⁰ Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan yang mengupas strategi pengembangan nilai-nilai pendidikan Islam multikultural dengan pendekatan studi analisis isi terhadap literatur-literatur terkait strategi pengembangan nilai-nilai pendidikan Islam multikultural di institusi pendidikan Islam. Hasil penelitian ini menyimpulkan strategi pengembangan pendidikan Islam multikultural pada lembaga pendidikan Islam dapat ditempuh melalui dua pendekatan, yaitu kuantitatif dan kualitatif. Strategi pengembangan kuantitatif adalah dengan program sosialisasi dan internalisasi melalui kegiatan ilmiah, program inovasi pendidikan multikultural, dan membangun budaya yang mengakomodasi semangat dan nilai-nilai multikultural di lingkungan lembaga Islam. Sedangkan strategi pengembangan kualitatif adalah program studi intensif al-

¹⁴⁰ Hifza Hifza et al., *Loc.Cit.*

Qur'an dan Sunnah, program revisi kurikulum, program pendidikan dan pelatihan bagi pendidik, dan program kearifan lokal.

9. Penelitian Mahmudin Aris Rayusman yang diterbitkan di *Proceedings of The International Conference on Environmental and Technology of Law, Business and Education on Post Covid 19, ICETLAWBE 2020* dengan judul: "External Environmental Analysis in Strategic Planning for The Development of The Quality of Educational Resources in Madrasah Aliyah Bandar Lampung City".¹⁴¹ Temuan penelitian ini meliputi: (1) Rumusan visi dan misi sederhana, jelas, sesuai dengan kondisi madrasah dan kebutuhan guru; sasaran peningkatan mutu sumber daya guru adalah peningkatan pengetahuan dan kompetensi peadagogik, sosial, kepribadian, dan profesional guru; strategi yang dilakukan sebatas pada memberikan bimbingan bagi guru yang dilakukan kepala madrasah, dan melibatkan guru dalam aktivitas madrasah. (2) lingkungan eksternal Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung meliputi adanya landasan hukum yang jelas; dukungan teknologi; keadaan ekonomi; organisasi keguruan; perguruan tinggi keguruan; dukungan pemerintah. (3) Aspek peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal meliputi aspek pendukung, aspek kolaborator, dan aspek kompetitor. (4) Sumber daya Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung dilihat dari aspek sumber daya kepala madrasah, sumber daya guru, masyarakat, sumber daya keuangan,

¹⁴¹ Mahmudin Aris Rayusman et al., "External Environmental Analysis in Strategic Planning for The Development of The Quality of Educational Resources in Madrasah Aliyah Bandar Lampung City", in *Proceedings of The International Conference on Environmental and Technology of Law, Business and Education on Post Covid 19, ICETLAWBE 2020*, (Bandar Lampung, 2020), h. 27-39.

fasilitas madrasah, dan kultur madrasah. (5) Kekuatan dan kelemahan Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung dilihat dari aspek sumber daya manusia, sumber daya keuangan, fasilitas madrasah, dan kultur madrasah. (6) Dari hasil analisis visi dan misi, lingkungan eksternal, peluang dan ancaman, sumber daya madrasah, kekuatan dan kelemahan, maka ditemukan delapan belas langkah strategis peningkatan mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung.

10. Penelitian Safriadi dkk yang diterbitkan di *IIUM Journal of Educational Studies* dengan judul: “Identifying Strategic Issues for Lecturer Development at the Ar-Raniry State Islamic University Banda Aceh, Indonesia”.¹⁴² Hasil penelitian ini meliputi strategi pengembangan dosen di UIN Ar-Raniry melalui beberapa tahapan: Pertama, identifikasi isu-isu strategi berskala global, nasional dan lokal. Kedua, menyusun formulasi strategi pengembangan, yaitu analisis lingkungan internal, eksternal dan analisis kebutuhan dosen. Formulasi strategi sebagai landasan kebijakan pengembangan dosen di UIN Ar-Raniry. Beberapa kebijakan terlihat masih bersifat umum dan rutinitas, belum terjawab secara objektif terhadap persoalan yang dihadapi dosen dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi. Implementasi strategi program pengembangan yang sudah dilakukan belum mampu mengatasi permasalahan berkaitan dengan penerapan pembelajaran berbasis integrasi, produktivitas penelitian dan pengabdian

¹⁴² Safriadi Ismail et al., “Identifying Strategic Issues for Lecturer Development at the Ar-Raniry State Islamic University Banda Aceh, Indonesia”, *IIUM Journal of Educational Studies*, Vol. 8 No. 1 (2020), h. 73–88,.

masyarakat. Pada tahap evaluasi strategi pengembangan masih ditemukan beberapa program pengembangan tidak tercapai target, ketidaktercapaian target tersebut, penyebabnya adalah lemahnya kebijakan dan belum maksimalnya monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh lembaga.

11. Penelitian Shamila Janakiraman dkk yang diterbitkan di *Journal of Educational Research and Practice* dengan judul: “Instructional Design and Strategies for Multicultural Education: A Qualitative Case Study”.¹⁴³ Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi instruksional yang diterapkan oleh seorang profesor di sebuah kelas perkuliahan di universitas AS. Hasil penelitian menyimpulkan strategi instruksional direncanakan dengan merancang silabus dan materi pembelajaran tentang budaya dan keragaman yang berguna memberikan penyadaran multikultural bagi mahasiswa multikultural yang didominasi oleh para imigran dari beragam negara. Silabus dan jadwal dibuat sangat rinci dan dipilih untuk membawa kesadaran tentang masalah yang dihadapi oleh imigran di tanah asing. Materi mencakup berbagai kelompok budaya dan mendukung perkuliahan di kelas yang terdiri dari mahasiswa yang beragam. Topik-topik perkuliahan tersebut nampaknya mampu memberikan perspektif baru bagi para mahasiswa yang mengikuti kelas perkuliahannya.

Secara garis besar penelitian terdahulu yang penulis uraikan mencakup dua tema besar, yakni terkait tema manajemen strategi dan tema pendidikan

¹⁴³ Shamila Janakiraman et al., “Instructional design and strategies for multicultural education: A qualitative case study”, *Journal of Educational Research and Practice*, Vol. 9 No. 1 (2019), h. 301-315.

multikultural. Topik terkait manajemen strategi dalam penelitian terdahulu mayoritas difokuskan pada manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan, baik kualitas sumber daya manusianya, seperti yang tergambar dalam penelitian Junaris, Rayusman dkk., dan Safriadi dkk., maupun kualitas institusi lembaga pendidikan, seperti yang terlihat dalam penelitian Hladchenko, Junaidah dkk., Aghashah, Sawhney dkk. Sedangkan penelitian terkait topik nilai-nilai pendidikan multikultural secara umum merupakan penelitian studi Islam atau pendidikan Islam. Dengan kata lain, belum ditemukan penelitian yang mengkaji implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural dengan pendekatan teori manajemen strategi.

Maka dari itu, fokus dan sub-fokus penelitian peneliti terkait strategi penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural memiliki kebaruan dan perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang sudah ada. Sebab, sejauh ini penelitian terkait nilai-nilai pendidikan multikultural belum ada yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori manajemen strategi yang mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi.

Berdasarkan alasan tersebut maka penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) karena hendak memotret pendidikan multikultural melalui kacamata teori manajemen strategi yang mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Sebab, sejauh ini belum terdapat pendidikan multikultural yang dilihat dari kacamata teori manajemen strategi. Sebaliknya di sisi lain penelitian manajemen strategi dalam penelitian terdahulu tersebut digunakan guna menggali hal-hal terkait peningkatan sumber daya manusia maupun peningkatan kualitas lembaga

pendidikan. Dengan demikian, berdasarkan landasan teori yang penulis gunakan ditunjang dengan telaah penelitian terdahulu, hemat penulis penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) yang didasarkan pada alasan berikut:

Pertama, teori manajemen strategi digunakan untuk menemukan keunikan-keunikan terkait penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural di sejumlah lokasi penelitian yang mencakup tiga madrasah dan tiga sekolah di mana kedua jenis lembaga pendidikan tersebut memiliki karakteristik serta keunikan masing-masing dalam penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural. *Kedua*, hasil penelitian terdahulu yang penulis temukan dari berbagai jurnal bereputasi menginformasikan bahwa manajemen strategi identik dengan sebuah langkah yang digunakan guna memotret hal-hal terkait: peningkatan mutu pendidikan, peningkatan sumber daya pendidikan, dan peningkatan mutu pendidikan. Adapun mengenai pendidikan multikultural, sebagian besar peneliti memotret implementasi pendidikan multikultural melalui kaca mata disiplin teori studi Islam atau pendidikan Islam yang tidak sampai memotret bagaimana perencanaan dan evaluasi implementasi pendidikan multikultural yang diterapkan.

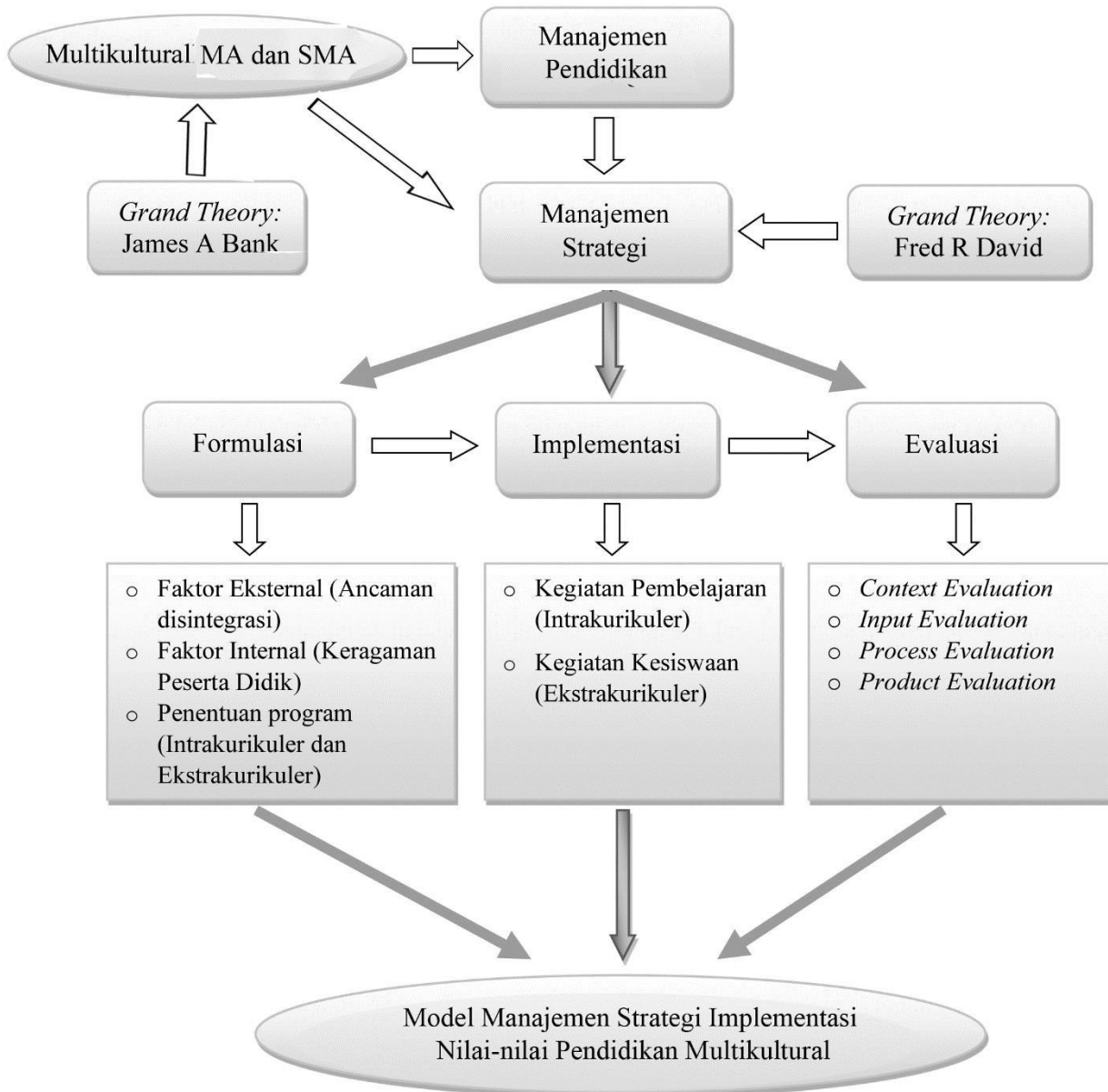
E. Kerangka Penelitian

Berdasarkan fokus maupun tujuan penelitian yang telah diuraikan dalam pembahasan sebelumnya, untuk memudahkan proses penelitian, peneliti menggambarkan melalui skema tata pikir penelitian sebagai pijakan alur berpikir dalam melakukan penelitian. Teori manajemen strategi milik Fred R David ditambah dengan teori-teori pendukung lainnya yang meliputi sub-fokus formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi digunakan dalam menganalisis implementasi

nilai-nilai pendidikan multikultural di lembaga pendidikan menengah yang mencakup tiga madrasah aliyah dan tiga sekolah menengah atas di Lampung Tengah. Sedangkan *grand theory* pendidikan multikultural yang digunakan adalah teori James A Bank yang menyatakan pendidikan multikultural merupakan pendidikan untuk *the people of color* yang bertujuan untuk mewujudkan keadilan tanpa memandang latar belakang ras, agama, budaya, etnis, kelas sosial, dan bahasa. Teori induk ini juga diperkuat oleh teori-teori pendukung lainnya yang dikemukakan oleh para ahli. Maka dari itu, implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural yang secara alami telah termanifestasikan ke dalam program-program pendidikan yang dijalankan dapat digali dan dianalisis secara mendalam, baik dari segi formulasinya, implementasi maupun evaluasinya. Sehingga dirapkan dapat menemukan model manajemen strategi implementasi nilai-nilai pendidikan multikultural yang tepat sesuai karakteristik dan jenis sekolah.

Selanjutnya, pendekatan penelitian kualitatif digunakan dalam memotret strategi penanaman nilai-nilai pendidikan multikultural yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta jajarannya di tiga madrasah dan tiga sekolah etno-religi di Lampung Tengah. Keenam lembaga pendidikan tersebut dipilih berdasarkan pertimbangan komposisi peserta didik dan guru yang menunjukkan keragaman etnis, agama, dan budaya. Selain itu, letak sejumlah lembaga pendidikan tersebut yang berada di lokasi yang pernah meletus konflik sosial juga mejadi pertimbangan. Pada akhirnya, teori-teori beserta pendekatan penelitian tersebut digunakan oleh peneliti dalam menemukan substansi penelitian yang dapat dijadikan proposisi guna

menemukan model strategi pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural di lembaga pendidikan menengah dengan keragaman etnis dan agama.



Gambar 2.7. Kerangka Pikir Penelitian

DAFTAR PUSTAKA

- Abou El Fadl, Khaled. "The Orphans of Modernity and the Clash of Civilisations". In *Islam and Global Dialogue.*, 199–208. London: Routledge, 2016.
- Afif, Ahmad. "Model Pengembangan Pendidikan Islam Berbasis Multikultural". *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam*. Vol. 7 No. 1 (2012).
- Akbar, Eliyyil. "Pendidikan Islami dalam Nilai-Nilai Kearifan Lokal Didong". *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam*. Vol. 15 No. 1 (2015).
- Akdon, A. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Akmansyah, Muhammad. "Al-Qur'an dan Al-Sunnah sebagai Dasar Ideal Pendidikan Islam". *Ijtimaiyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*. Vol. 8 No. 2 (2015).
- , "Prevention of Radicalism Infiltration in Pesantren". In *1st Raden Intan International Conference on Muslim Societies and Social Sciences (RIICMuSSS 2019).*, 264–69. Atlantis Press, 2020.
- Al-Zuhayliy, Wahbah. *Al-Tafsir al-Munir fi al-'Aqidah wa al-Syari'ah wa al-Manhaj* Vol. 2. Beirut: Dar al-Fikr al-Mu'asir, 1991.
- Alfandi, Muhammad. "Prasangka: Potensi Pemicu Konflik Internal Umat Islam". *Walisono: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*. Vol. 21 No. 1 (2013).
- Ali, Abdullah. *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren: Telaah Terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam as-Salam Surakarta*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Amoli, Sara Javan, dan Farnouche Aghashahi. "An investigation on strategic management success factors in an educational complex". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 230 (2016).
- Anwar, Chairul. "Character Education Insightful Nationality: A Multi Cultural Approach". *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 7 No. 2 S1 (2016).
- , *Multikulturalisme, Globalisasi, dan Tantangan Pendidikan Abad Ke-21*. Yogyakarta: Diva Press, 2019.
- Arend, Richard J. "The definition of strategic liabilities, and their impact on firm performance". *Journal of Management Studies*. Vol. 41 No. 6 (2004).
- Arif, Mahmud. "Islam, Kearifan Lokal, dan Kontekstualisasi Pendidikan:

Kelenturan, Signifikansi, dan Implikasi Edukatifnya”. *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam*. Vol. 15 No. 1 (2015).

As’ ad, Mahrus, dan Abdul Mujib. *Konflik Sosial di Lampung Tengah: Akar Geneologis, Identitas Sosial, dan Penanganannya*. Metro: Pustaka Pranala, 2020.

Ath-Thabari, Abu Ja’far Muhammad. *bin Jarir Tafsir Ath-Thabari*. Terj. Ahsa. Vol. 23. Jakarta: Pusaka Azzam, 2007.

Ath-Thabrāni, Abūlqāsim Sulaimān Ibn Ahmad. *al-Mu’jam al-Ausath*. Kairo: Dārul Haramain, 1995.

Atmanto, Nugroho Eko, dan Umi Muzayanah. “Sikap Toleransi Beragama Siswa Madrasah Aliyah di Kabupaten Kendal Jawa Tengah”. *Jurnal SMART (Studi Masyarakat, Religi, dan Tradisi)*. Vol. 6 No. 2 (2020).

Azungah, Theophilus. “Challenges in accessing research sites in Ghana: a research note”. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Vol. 14 No. 4 (2019).

Bahroni, Imam. “Integrated Islamic Education: An Analytical Study on The Concept and Practice of Gontor System in East Java Indonesia”. *TSAQAFAH*. Vol. 6 No. 1 (2010).

Baidhawiy, Zakiyuddin. “Building Harmony and Peace Through Multiculturalist Theology-based Religious Education: an Alternative for Contemporary Indonesia”. *British Journal of Religious Education*. Vol. 29 No. 1 (2007).

----- . “Pendidikan Agama Islam Untuk Mempromosikan Perdamaian Dalam Masyarakat Plural”. *Analisis: Jurnal Studi Keislaman*. Vol. 14 No. 2 (2014).

----- . “The problem of multiculturalism: radicalism mainstreaming through religious preaching in Surakarta”. *Journal of Indonesian Islam*. Vol. 4 No. 2 (2010).

Banks, James A, dan Cherry A McGee Banks. *Multicultural Education: Issues and Perspectives*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2019.

----- . “Multicultural Education: Historical Development, Dimensions, and Practice”. *Review of Research in Education*. Vol. 19 No. 1 (1993).

----- . *Race, culture, and education: The selected works of James A. Banks*. New York: Routledge, 2006.

----- . *The Nature of Multicultural Education*. Seattle: John Wiley & Sons, 2010.

- . *Transforming Multicultural Education Policy and Practice: Expanding Educational Opportunity*. New Jersey: Teachers College Press, 2021.
- Barney, Jay B. "Strategic Management: From Informed Conversation to Academic Discipline". *Academy of Management Perspectives*. Vol. 16 No. 2 (2002).
- Basri, Ramlah. "Analisis penyusunan anggaran dan laporan realisasi anggaran pada BPM-PD Provinsi Sulawesi Utara". *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 1 No. 4 (2013).
- Bowen, James D. "Multicultural Market Democracy: Elites and Indigenous Movements in Contemporary Ecuador". *Journal of Latin American Studies*. 2011.
- Bracker, Jeffrey. "The Historical Development of the Strategic Management Concept". *Academy of Management Review*. Vol. 5 No. 2 (1980).
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2018.
- Calam, Ahmad, dan Amnah Qurniati. "Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan". *Jurnal Saintikom*. Vol. 15 No. 1 (2016).
- Cannon, J Thomas. *Business strategy and policy*. California: Harcourt, Brace & World, 1968.
- Certo, S Trevis et al. "Divided we fall: How ratios undermine research in strategic management". *Organizational research methods*. Vol. 23 No. 2 (2020).
- Certo, Samuel C, dan J Paul Peter. *Strategic management: A focus on process*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 1993.
- Christensen, Clayton M, dan Joseph L Bower. "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms". *Strategic management journal*. Vol. 17 No. 3 (1996).
- Coleman, Marianne, dan Tony Bush. "Leadership and Strategic Management in Education". *Leadership and Strategic Management in Education*. 2000 1–96.
- Convey Indonesia. "Survei PPIM: 57 Persen Guru Berpendangan Intoleran". 18 Oktober 2018. tersedia pada <https://www.benarnews.org/indonesian/berita/survei-ppim-guru-intoleran-10172018132905.html> (20 Januari 2020).
- Cooley, Aaron. "Qualitative research in education: The origins, debates, and

politics of creating knowledge”. *Educational Studies*. Vol. 49 No. 3 (2013).

David, Fred, dan Forest R David. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Florence: Pearson–Prentice Hall Florence, 2016.

----- . *Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*. South Carolina: Pearson, 2017.

----- . *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. New Jersey: Pearson, 2013.

David, Meredith E et al. “The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool”. *Journal of strategic Marketing*. Vol. 25 No. 4 (2017).

Desfandi, Mirza. *Kearifan Lokal SMONG Dalam Konteks Pendidikan: Revitalisasi Nilai Sosial-Budaya Simeulue*. Banda Aceh: Syiah Kuala University Press, 2019.

Development, Department of Educational and Early Childhood. *Educational for Global And Multicultural Citizenship: A Strategy for Victorian Government Schools*. Melbourne: The Student Learning Program Division Office of Government School Education, 2009.

Dharma, Ferry Adhi. “Managing Intercultural Interaction And Prejudice Of The Indonesian Community: As an Effort To Prevent And Manage Sara Conflict”. *Informasi*. Vol. 48 No. 2 (2018).

DSouza, Melvyn Julian. “The Practice of Qualitative Research”. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Vol. 12 No. 3 (2017).

Elhefni, Elhefni, dan Apri Wahyudi. “Strategi Pengembangan Pendidikan Multikultural di Indonesia”. *Elementary: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*. Vol. 3 No. 1 (2017).

Erihadiana, Mohamad, dan Cecep Hilmi Nurdin. “Affective Aspects in Jurisprudence Based Online Learning Minister of Religion Decree 183 of 2019”. *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam*. Vol. 6 No. 1 (2021).

Fattah, Nanang, dan Mohammad Ali. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Andira, 2000.

Franke, Richard H, dan John A Miller. “Capital Investment Versus Utilization in Business Performance and Economic Growth”. *International Journal of Business*. Vol. 12 No. 1 (2007).

- Freire, Paolo. "From pedagogy of the oppressed". *Race/ethnicity: multidisciplinary global contexts*. Vol. 2 No. 2 (2009).
- Gardiner, Mary E et al. "Urban School Principals and the 'No Child Left Behind' act". *The Urban Review*. Vol. 41 No. 2 (2009).
- Gosper, Maree, dan Dirk Ifenthaler. "Curriculum Design for the Twenty-first Century". In *Curriculum Models for the 21st Century*., 1–14. New York: Springer, 2014.
- Grey, Christopher, dan Nathalie Mitev. "Management Education: A Polemic". *Management Learning*. Vol. 26 No. 1 (1995).
- Guba, Egon G, dan Yvonna S Lincoln. "Competing Paradigms in Qualitative Research". *Handbook of Qualitative Research*. Vol. 2 No. 163–194 (1994).
- Hadi, Abdul. "Konsep Analisis SWOT dalam Peningkatan Mutu Lembaga Madrasah". *JURNAL ILMIAH DIDAKTIKA: Media Ilmiah Pendidikan dan Pengajaran*. Vol. 14 No. 1 (2013).
- Hanbal, Ahmad bin. *Al-Musnad Imam Ahmad bin Muhammad bin Hanbal*. Kairo: Dar al-Hadis, 1995.
- Hanum, Farida, dan Setya Raharja. "Pengembangan Model Pembelajaran Multikultural Terintegrasi Mata Pelajaran IPS di Sekolah Dasar". *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*. Vol. 6 No. 2 (2013).
- Hasan, Noorhaidi. "Multikulturalisme dan tantangan radikalisme". In *Merayakan Kebebasan Beragama, Bunga Rampai 70 Tahun Djohan Effendi*., diedit oleh Elza Peldi Taher. Jakarta: Kompas, 2009.
- Hasibuan, Abdurrozzaq et al. *E-Business: Implementasi, Strategi dan Inovasinya*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Hasnunidah, Neni, dan Herawati Susilo. "Profil perspektif sosiokultural mahasiswa dalam berargumentasi pada mata kuliah biologi dasar". *Proceeding Biology Education Conference: Biology, Science, Enviromental, and Learning*. Vol. 11 No. 1 (2014).
- Hastuti, Tri Budi, dan M Pd Utama. "Pengelolaan Pendidikan Multikultural Di SD Negeri 02 Bejen Karanganyar". Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015.
- Hasyim, Adelina, dan Yunisca Nurmalisa. "Persepsi Masyarakat Tentang Penyebab Konflik antara Desa Kesumadadi dengan Desa Buyut Udik Lampung Tengah". *Jurnal Kultur Demokrasi*. Vol. 1 No. 1 (2012).

- Hefner, Robert W. *Politik Multikulturalisme: Menggugat Realitas Kebangsaan*. Yogyakarta: Kanisius, 2007.
- Hefni, Wildani. “Moderasi Beragama Dalam Ruang Digital: Studi Pengarusutamaan Moderasi Beragama Di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri”. *Jurnal Bimas Islam*. Vol. 13 No. 1 (2020).
- Hifza, Hifza et al. “The Multicultural Islamic Education Development Strategy on Educational Institutions”. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*. Vol. 5 No. 1 (2020).
- Hitt, Michael A et al. *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Singapore: Cengage Learning, 2016.
- Hladchenko, Myroslava. “Balanced Scorecard—a Strategic Management System of the Higher Education Institution”. *International Journal of Educational Management*. Vol. 29 No. 2 (2015).
- Humaedi, M Alie. “Kegagalan Akulturasi Budaya dan Isu Agama dalam Konflik Lampung”. *Analisa: journal of social science and religion*. Vol. 21 No. 2 (2014).
- Hunger, J David, dan Thomas L Wheelen. *Essentials of Strategic Management*. London: Pearson, 2013.
- Ibrahim, Rustam. “Pendidikan Multikultural: Pengertian, Prinsip, dan Relevansinya dengan Tujuan Pendidikan Islam”. *Addin*. Vol. 7 No. 1 (2015).
- Ikezawa, Tatsuo. *Effective TQC; How To Make Quality Assurance More Than a Sloga*. Tokyo: PHP Institut INC, 2000.
- Iskandar, Jamaluddin. “Penerapan Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Madrasah”. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol. 1 No. 2 (2017).
- Ismail, Safriadi et al. “Identifying Strategic Issues for Lecturer Development at the Ar-Raniry State Islamic University Banda Aceh, Indonesia”. *IIUM Journal of Educational Studies*. Vol. 8 No. 1 (2020).
- Istikaroh, Astuti. “Qualification and competence of headmaster as a supervisor according to Regulation of The Minister of National Education Number 13 of 2007 to face Industry 4.0”. In *International Conference of Moslem Society*.
- Janakiraman, Shamila et al. “Instructional design and strategies for multicultural education: A qualitative case study”. *Journal of Educational Research and Practice*. Vol. 9 No. 1 (2019).

- Jary, David, dan Julia Jary. *Harper Collins dictionary of sociology*. Glosgow: Harper Perennial, 1991.
- Junaedi, Edi. “Inilah Moderasi Beragama Perspektif Kemenag”. *Harmoni*. Vol. 18 No. 2 (2019).
- Junaidah, et al. “Strategic Management Roadmap: Formulation, Implementation, and Evaluation to Develop Islamic Higher Education Institution”. *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah*. Vol. 5 No. 2 (2020).
- Junaris, Imam. “Strategic Management in Teacher Competency Development: A Case Study”. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 5 No. 3 (2021).
- Katz, Jack. “A theory of qualitative methodology: The social system of analytic fieldwork”. *Méthod (e) s: African Review of Social Sciences Methodology*. Vol. 1 No. 1–2 (2015).
- Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surabaya: CV Rabita, 2016.
- Kirchner, JOANN E et al. “Implementation Strategies”. *Dissemination and Implementation Research in Health: Translating Science to Practice*. Vol. 2 (2017).
- Kotler, Philip. “Philip Kotler: some of my adventures in marketing”. *Journal of Historical Research in Marketing*. 2017.
- .. “The role played by the broadening of marketing movement in the history of marketing thought”. *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 24 No. 1 (2005).
- .. “Marketing: A definition for community colleges”. *New Directions for Community Colleges*. Vol. 1981 No. 36 (1981).
- Kurniawati, Atik. “A HIDDEN CURRICULUM PRACTICES”. *JISAE: Journal of Indonesian Student Assessment and Evaluation*. Vol. 6 No. 1 (2020).
- Ladson-Billings, Gloria. “New Directions in Multicultural Education”. *Handbook of Research on Multicultural Education*. Vol. 2 (2004).
- Lederer, Albert L, dan Vijay Sethi. “The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies”. *MIS quarterly*. 1988.
- Liliweri, Alo. *Prasangka dan Konflik; Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat*

Multikultur. Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara, 2005.

Maksum, Ali. "Model Pendidikan Toleransi di Pesantren Modern dan Salaf". *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)*. Vol. 3 No. 1 (2015).

------. *Pluralisme dan Multikulturalisme: Paradigma Baru Pendidikan Agama Islam di Indonesia*. Malang: Aditya Media Pub., 2011.

Malla, Hamlan Andi Baso. "Implementation Of Madrasah Head Leadership Communication In The Development Of Religious Characters". *Al-Mishbah: Jurnal Ilmu Dakwah dan Komunikasi*. Vol. 15 No. 2 (2020).

Maraghi, Syeikh Ahmad Mustafa. *Tafsir al-Maraghi*. Mesir: Dar al-Fikr, 2001.

Mason, Emanuel J, dan William J Bramble. *Research in Education and the Behavioral Sciences: Concepts and Methods*. Guilford: Brown & Benchmark Publishers, 1997.

Mathis, Robert L et al. *Human resource management*. South-Westren: Cengage Learning, 2016.

Mediawati, Desi. "Konflik Antar Etnis Dan Upaya Penyelesaian Hukumnya". *Khazanah Hukum*. Vol. 1 No. 1 (2019).

Meliono, Irmayanti. "Understanding the Nusantara Thought and Local Wisdom as an Aspect of the Indonesian Education". *Tawarikh*. Vol. 2 No. 2 (2011).

Miles, Matthew B et al. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. New York: Sage publications, 2018.

Mukhibat. "Deradikalisasi Dan Integrasi Nilai-Nilai Pluralitas Dalam Kurikulum Pesantren Salafi Haraki Di Indonesia". *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam*. Vol. 14 No. 1 (2014).

Munawar, Said Aqil Husin, dan A Halim. *Fikih Hubungan Antar Agama Cet. III*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.

Munhanif, Ali. "Islam and the Struggle for Religious Pluralism in Indonesia: a Political Reading of the Religious Thought of Mukti Ali". *Studia Islamika*. Vol. 3 No. 1 (1996).

Munthe, Ashiong P. "Pentingnya evaluasi program di institusi pendidikan: sebuah pengantar, pengertian, tujuan dan manfaat". *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*. Vol. 5 No. 2 (2015).

- Musthafa, Ahmad. *Terjemah Tafsir Al-Maragi*. Semarang: Toha Putra, 1992.
- Mustofa, Imam. “Peran Organisasi Masyarakat dalam Membangun Harmoni Pasca Konflik Antara Masyarakat Pribumi dengan Masyarakat Pendatang di Lampung Tengah”. *Penamas*. Vol. 31 No. 1 (2018).
- Naim, Ngainun. “Actualization Of Liberal Indonesian Multicultural Thought In Developing Community Harmonization”. *Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJIS)*. Vol. 9 No. 1 (2021).
- . “Approach to the Development of Multicultural Education Curriculum in Darul Hikmah Modern Islamic Boarding School Tulungagung, Indonesia.”. *Universal Journal of Educational Research*. Vol. 8 No. 5 (2020).
- . *Pendidikan Multikultural: Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Neumann, John Von, dan Oskar Morgenstern. *Theory of Games and Economic Behavior (Commemorative Edition)*. Princeton: Princeton University press, 2007.
- Nieto, Sonia. “Multicultural Education in the United States: Historical Realities, Ongoing Challenges, and Transformative Possibilities”. In *The Routledge International Companion to Multicultural Education.*, 99–115. New York: Routledge, 2009.
- Nurchahyo, Rahmat et al. “Strategic formulation of a higher education institution using balance scorecard”. In *2018 4th International Conference on Science and Technology (ICST).*, 1–6. IEEE, 2018.
- Nurcholish, Dani. “Implementasi Manajemen Pendidikan Multikultural di SMP Tumbuh Yogyakarta”. *Progresiva: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*. Vol. 8 No. 2 (2019).
- Ojebiyi, O A, dan E T Salako. “Teaching Social Studies From Multicultural Perspectives: A Practical Approach for Societal Change in Nigeria”. *Journal of International Social Research*. Vol. 4 No. 16 (2011).
- Pahrudin, Agus. *Pendekatan Saintifik dalam Implementasi Kurikulum 2013 dan Dampaknya Terhadap Kualitas Proses dan Hasil Pembelajaran Pada MAN di Provinsi Lampung*. Bandar Lampung: Pustaka Ali Imron, 2019.
- . *Strategi Belajar Mengajar Pendidikan Agama Islam Di Madrasah: Pendekatan Teoritis dan Praktis*. Bandar Lampung: Pusaka Media, 2013.

- , "Scientific Approach in K-13; the Impact on the Quality of the Learning Process and Outcomes in MAN". *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*. Vol. 15 No. 2 (2020).
- Patimah, Siti et al. "Implementation of Conflict Management in Improving the Performance of Private Islamic Religious Universities in Lampung". *Riayah: Jurnal Sosial dan Keagamaan*. Vol. 6 No. 01 (2022).
- Pearce, John A et al. *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Irwin/McGraw-Hill Columbus, OH, 2000.
- Piliang, Yasraf A. "Retakan-retakan Kebudayaan: Antara Keterbatasan dan Ketakberhinggaan". *Melintas*. Vol. 25 No. 1 (2009).
- Pramitha, Devi. "Urgensi perumusan visi, misi dan nilai-nilai pada lembaga pendidikan Islam". *Tarbawi: Jurnal Studi Pendidikan Islami*. Vol. 1 No. 1 (2017).
- Priyadi, Maswar Patuh. "Perencanaan stratejik". *Jurnal Ekuitas*. Vol. 4 No. 2 (2000).
- Rachmawati, Yeni et al. "The Necessity of Multicultural Education in Indonesia". *International Journal of Education and Research*. Vol. 2 No. 10 (2014).
- Rahman, Faisal et al. "The Strategy of Developing Multicultural Education". *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*. Vol. 19 No. 2 (2021).
- Rahmatullah. "Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Perspektif Islam". *Qolamuna: Jurnal Studi Islam*. Vol. 3 No. 2 (2018).
- Rangkuti, Freddy. *SWOT-Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- Rayusman, Mahmudin Aris et al. "External Environmental Analysis in Strategic Planning for The Development of The Quality of Educational Resources in Madrasah Aliyah Bandar Lampung City". In *Proceedings of The International Conference on Environmental and Technology of Law, Business and Education on Post Covid 19, ICETLAWBE 2020*. Bandar Lampung, 2020.
- Renata, R et al. "The Influence of Headmaster's Supervision and Achievement Motivation on Effective Teachers". *International Journal of Scientific & Technology Research*. Vol. 7 No. 4 (2018).
- Rivaldy, Muhammad Fauzar et al. "Perdamaian Positif dalam Konflik Kabupaten Lampung Selatan Antara Etnis Lampung dengan Etnis Bali". *Jurnal Education and Development*. Vol. 10 No. 1 (2022).

- Robinson Jr, Richard B, dan John A Pearce. "Research thrusts in small firm strategic planning". *Academy of management Review*. Vol. 9 No. 1 (1984).
- Rohman, Miftahur et al. "Mainstreaming Strategies of Religious Moderation in Madrasah". *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam*. Vol. 22 No. 1 (2022).
- .. "Tinjauan Filosofis Guru Pendidikan Agama Islam Humanis-Multikulturalis". *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*. Vol. 6 No. 1 (2018).
- .. "Internalisasi Nilai-nilai Sosio-kultural Berbasis Etno-Religi di MAN Yogyakarta III". *Edukasia : Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*. Vol. 12 No. 1 (Februari 2017), <https://doi.org/10.21043/edukasia.v12i1.1771>.
- Rosyada, Dede. "Materi, Kurikulum, Pendekatan, dan Metode Pendidikan Agama dalam Perspektif Multikulturalisme". *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*. Vol. IV No. 1 (2006).
- .. "Materi, Kurikulum, Pendekatan, dan Metode Pendidikan Agama dalam Perspektif Multikulturalisme". *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*. Vol. 4 No. 1 (2017).
- .. "Pendidikan Multikultural Di Indonesia Sebuah Pandangan Konseptual". *SOSIO-DIDAKTIKA: Social Science Education Journal*. Vol. 1 No. 1 (2014).
- Rufaidah, Popy. *Manajemen Strategik*. Bandung: Humaniora Utama Press, 2013.
- Rusdiana, A. "Development of Multicultural Insights: Through Value Based Learning and Development of Student Social Competences". *As-Salam Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Keislaman*. Vol. 2 No. 2 (2019).
- Sa'adah, Miftahus. "Kepemimpinan sekolah berbasis pendidikan multikultural". *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*. Vol. 6 No. 2 (2018).
- Sabariah, Etika. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Saefudin, Ahmad, dan Dyah Arum Sari. "Multicultural Education through Constructivist Learning Strategies". *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*. Vol. 6 No. 2 (2021).
- Salako, E T, dan Adeola O Ojebiyi. "Teaching Social Studies from multicultural perspective: a practical approach to re-fashion African Studies for transformation". *Contemporary Journal of African Studies*. Vol. 16 No. 1 (2019).
- Sawhney, Sahil et al. "A case for strategic management in higher education in

India”. *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy*. 2017 .

Schendel, Dan E, dan Kenneth J Hatten. “Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline.”. In *Academy of management proceedings.*, 1972:99–102. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 1972.

Sholeh, Habib, dan Ahmad Muhyani Rizalie. “Implementation of Strategic Management Towards Quality Schools”. *Journal of K6 Education and Management*. Vol. 2 No. 3 (2019).

Sihab, M Quraish. *Tafsir AL Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Quran*. Jakarta: Lentera Hati, 2007.

Sirait, Sangkot. “Moderate Muslim: Mapping the Ideology of Mass Islamic Organizationsin Indonesia”. *Journal of Islamic Studies*. Vol. 4 No. 1 (2016).

Spiteri, Damian. *Multiculturalism, Higher Education and Intercultural Communication: Developing Strengths-based Narratives for Teaching and Learning*. London: Palgrave Macmillan, 2016.

Steiner, George Albert et al. *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*. New York: Macmillan Publishing Company, 1986.

Stufflebeam, Daniel L. “The CIPP Model for Program Evaluation”. In *Evaluation models.*, 117–41. Dordrecht: Springer, 1983.

Sukarieh, Maysoun, dan Stuart Tannock. “The Deradicalisation of Education: Terror, Youth and the Assault on Learning”. *Race & Class*. Vol. 57 No. 4 (2016).

Sulalah, Sulalah. *Pendidikan Multikultural: Didaktika Nilai-nilai Universalits Kebangsaan*. Malang: UIN-Maliki Press, 2011.

Sulistiono, Muhammad et al. “How are the Principles of Aswaja in the Multifaith School?”. In *BASA 2019: Proceedings of the Third International Seminar on Recent Language, Literature, and Local Culture Studies, BASA, 20-21 September 2019, Surakarta, Central Java, Indonesia.*, 221. European Alliance for Innovation, 2020.

Supardi, Iwan, dan Sumarno Sumarno. “Model Pendidikan Multikultural Ramah di Sekolah Ethno-Religio Segregation (E-Rs) Kota Pontianak”. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*. Vol. 18 No. 2 (2014).

Syahrul, dan Arifin. “Kebijakan Pendidikan Multikultural Pada Peserta Didik Non-

- Islam Di Sekolah Muhammadiyah Kota Kupang”. *JPK (Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan)*. Vol. 3 No. 2 (2018).
- Taiwo, Akeem A et al. “Vision and mission in organization: Myth or heuristic device?”. *The International Journal of Business & Management*. Vol. 4 No. 3 (2016).
- Tilaar, H A R. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001.
- Tim Media. *Meretas Horizon Dialog: Catatan dari Empat Daerah*. Jakarta: Media, 2001.
- Tim Riset PPIM UIN Jakarta. “Api dalam Sekam: Keberagaman Generasi Z”. *Convey Report*. 2017.
- Urgel, Julio. “EQUIS Accreditation: Value and Benefits for International Business Schools”. *Journal of Management Development*. Vol. 26 No. 1 (2007).
- Usman, Nasir. *Pengantar Manajemen Pendidikan*. Jakarta: AnImage, 2019.
- Vervaet, Roselien et al. “Multicultural school leadership, multicultural teacher culture and the ethnic prejudice of Belgian pupils”. In *European Sociological Association*. 2017.
- “Multicultural school leadership, multicultural teacher culture and the ethnic prejudice of Flemish pupils”. *Teaching and teacher education*. Vol. 76 (2018).
- Wahab, Oki Hajiansyah, dan Muhammad Ridho. “Menjejaki Akses Terhadap Keadilan Dalam Konflik Agraria: Studi Pada Warga Moro-moro Register 45 Mesuji Lampung”. *Jurnal Cita Hukum*. Vol. 4 No. 2 (2016).
- Waseem, S Nazneen et al. “Impact of Human Resource Management Practices on Teachers’ Performance: A Mediating Role of Monitoring Practices”. *Journal of Education and Social Sciences*. Vol. 1 No. 2 (2013).
- Wheelen, Thomas L et al. *Strategic management and business policy* Vol. 55. pearson Boston, 2017.
- Wicaksono, Juwono Budi et al. “Persepsi Masyarakat Tentang Penyebab Konflik antara Desa Kesumadadi dengan Desa Buyut Udik”. *Jurnal Kultur Demokrasi*. Vol. 2 No. 5 (2013).
- Windaningrum, Fadillah. “Analisis Relevansi Visi, Misi, Tujuan, dan Kurikulum Antara SMKN 1 Kedawung Sragen dan SMKN 1 Bawen Semarang”. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan Islam*. Vol. 17 No. 2 (2019).

- Yamak, Sibel et al. "The Role of External Environment in Upper Echelons Theory: A Review of Existing Literature and Future Research Directions". *Group & Organization Management*. Vol. 39 No. 1 (2014).
- Yunus, Eddy. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2016.
- Zembylas, Michalinos, dan Sotiroula Iasonos. "Leadership styles and multicultural education approaches: An exploration of their relationship". *International Journal of Leadership in Education*. Vol. 13 No. 2 (2010).
- Zuldin, Muhamad. "Ketimpangan Sebagai Penyebab Konflik: Kajian atas Teori Sosial Kontemporer". *TEMALI: Jurnal Pembangunan Sosial*. Vol. 2 No. 1 (2019).

LAMPIRAN 1
SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl.Z.A. Pagaralam Labuhan Ratu Kedaton Bandar Lampung, Telp. 0721.5617070 (35142), Fax (0721) 787392

Nomor : B-~~29~~ /Un.16/PPs/PP.00.20/10/01/2022

Lamp : , -

Perihal : **Mohon Izin Penelitian**

Kepada Yth,

.....

Di

Provinsi Lampung

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung,

Nama : Miftahur Rohman

NPM : 1986031016

Judul Disertasi: STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN NILAI-NILAI PENDIDIKAN MULTIKULTURAL: Studi Multisitus di Sekolah Menengah Se-Kabupaten Lampung Tengah.

Dengan ini kami mohon bantuan saudara untuk mempermudah dan memperlancar penelitian Mahasiswa yang bersangkutan sekaligus memberikan bantuan yang diperlukan.

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandar Lampung, Januari 2022
Direktur PPs UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag
NIP. 196010201988031005

LAMPIRAN 2
SURAT KETERANGAN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LAMPUNG TENGAH
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1
Jalan Lintas Sumatera Terbanggi Besar Telp. (0725) 7521259
e-mail : manterbangi@kemenag.go.id
TERBANGGI BESAR

SURAT KETERANGAN

No : B -214Ma.08.02.01/PP.00.6/03/2022

Yang bertandatangan dibawah ini Kepala M- /adrasah Aliyah Negeri 1 Lampung Tengah :

Nama : H. Wiratno, S.Pd., M.Pd.I
NIP : 197103101997031006
Jabatan : Kepala Madrasah
Pangkat / Gol. Ruang : Pembina / IV.a
Unit Kerja : MAN 1 Lampung Tengah

Berdasarkan surat dari UIN Raden Intan Lampung Nomor : B - 29 / Un.16/PPs/PP.00.20/10/01/2022 tentang izin Penelitian Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) maka dengan ini menerangkan atas nama:

NO	NAMA	NPM
1	MIFTAHUR ROHMAN	1986031016

Telah selesai melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Bandar Lampung dari tanggal 1 Februari Sampai dengan 15 Maret 2022

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Terbanggi Besar, 25 Maret 2022
Kepala





YAYASAN PENDIDIKAN PESANTREN PEMBANGUNAN BUSTANUL ULUM

MA BUSTANUL ULUM
JAYASAKTI ANAK TUHA LAMPUNG TENGAH
Terakreditasi : B

Jl. Kawista No. 15 RT/RW 06/01 Jayasakti, Kec. Anak Tuha Kab. Lampung Tengah, Kode Pos : 34176

SURAT KETERANGAN

Nomor: 196/B.04/MABU/JST/II/2022

Berdasarkan Surat Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Nomor : **B-29/Un.16/PPs/PP.00.20/10/01/2022** perihal Mohon Izin Penelitian tertanggal 10 Januari 2022. Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Madrasah Aliyah (MA) Bustanul Ulum Jayasakti Anak Tuha Lampung Tengah menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : **Miftahur Rohman**
NPM : **1986031016**
Jenjang Pendidikan : **Program Doktor (S3)**
Program Studi : **Manajemen Pendidikan Islam**

Judul Disertasi :
“STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN NILAI-NILAI PENDIDIKAN MULTIKULTURAL: Studi Multisitus Di Sekolah Menengah Se-Kabupaten Lampung Tengah”

Dengan sebenarnya telah melaksanakan penggalian data di **MA Bustanul Ulum Jayasakti Anak Tuha Lampung Tengah** demi kepentingan penyelesaian Disertasi, terhitung dari tanggal **11 Januari 2022** sampai dengan **28 Februari 2022**.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.



Jayasakti, 28 Februari 2022
Kepala Madrasah,


Dedi Andrianto, M.Pd.
NIY. 04200519892013



PEMERINTAH PROVINSI LAMPUNG
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
SMA NEGERI 1 BANGUNREJO

NSS : 30.1.12.02.10.047, NPSN : 10801967

STATUS : TERAKREDITASI "A"

Jalan Raya Sidorejo, Kec. Bangunrejo, Lampung Tengah, Kode Pos 34173

Telp./Fax. : 0729 7330257, E-mail : smansabare@gmail.com

Website : www.smansa-bangunrejo.sch.id



Nomor : 420/h33/V.01/SMA/2022
Lampiran : -
Perihal : Pemberian Izin Penelitian

Kepada
Yth. Direktur PPs UIN Raden Intan Lampung
Di
Bandar Lampung

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat izin kegiatan Penelitian

Nomor: B-29/Un.16/PPs/PP.00.20/10/01/2022 Tanggal 10 Januari 2022, maka kami tidak keberatan memberikan izin pada:

Nama : Miftahur Rohman
NPM : 1986031016
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Untuk mengadakan kegiatan Penelitian di SMA Negeri 1 Bangunrejo Kabupaten Lampung Tengah untuk keperluan menyelesaikan Disertasi dari tanggal 15 Februari – 07 April 2022.

Demikian surat keterangan izin ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bangunrejo, 07 April 2022

Kepala SMA Negeri 1

Bangunrejo, Lampung Tengah



HENRICAN PURBA, M.Pd.

NIP. 19710820 200501 1 008



**YAYASAN PENDIDIKAN KESUMA BHAKTI BEKRI
SEKOLAH MENENGAH ATAS (SMA) KESUMA BHAKTI BEKRI
NPSN : 10801996**

Jl. Kario Amin No. 2 Kesumadadi Kecamatan Bekri Kab. Lampung Tengah



SURAT BALASAN

Nomor : 420/ 087 /SMA/YPKB/C.15/D.1/2022

Perihal : Surat Balasan Penelitian

Kepada Yth :

Universitas Negeri Islam Raden Intan Lampung / Direktur PPs UIn Raden Intan Lampung
Di Tempat

Dengan Hormat

Yang bertanda Tangan dibawah ini :

Nama : SUTRISNO, S.Kom. M.MPd

Jabatan : Kepala Sekolah

Instansi : SMA KESUMA BHAKTI BEKRI

Menerangkan Bahwa,

Nama : MIFTAHUR ROHMAN

NPM 1986031016

Mahasiswa : Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Telah kami setuju untuk melaksanakan pada sekolah kami sebagai syarat penyusunan skripsi dengan judul “STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN NILAI-NILAI MULTIKULTURAL”.

Demikian surta ini kami sampaikan , dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Kesumadadi, 18 Mei 2022



LAMPIRAN 3
SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PUSAT PERPUSTAKAAN

Jl. Letkol H. Endro Suratmin, Sukarame I, Bandar Lampung 35131
Telp. (0721) 780887-74531 Fax. 780422 Website: www.radenintan.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: B- 3592 / Un.16 / P1 /KT/ V/ 2022

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ahmad Zarkasi, S.Ag., M.Sos. I
NIP : 197308291998031003
Jabatan : Kepala Pusat Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung

Menerangkan Bahwa Artikel Ilmiah Dengan Judul:

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENANAMKAN NILAI-NILAI PENDIDIKAN MULTIKULTURAL
DI KABUPATEN LAMPUNG TENGAH**

Karya :

NAMA	NPM	PPs/PRODI
MIFTAHUR ROHMAN	1986031016	S3/MPI

Bebas plagiasi sesuai dengan hasil pemeriksaan tingkat kemiripan sebesar 10 % dan dinyatakan ***lulus*** dengan bukti terlampir.

Demikian Keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, 25 Mei 2022
Kepala Pusat Perpustakaan



Ahmad Zarkasi, S.Ag., M.Sos. I
NIP.197308291998031003

Ket:

1. Surat Keterangan Cek Turnitin ini Legal & Sah, dengan Stempel Asli Pusat Perpustakaan.
2. Surat Keterangan ini Dapat Digunakan Untuk Repository;
3. Cek Turnitin dilaksanakan di Prodi MPI S3 PPs UIN Raden Intan Lampung;
4. Lampirkan Surat Keterangan Lulus Turnitin & Rincian Hasil Cek Turnitin ini di Bagian Lampiran Disertasi Untuk Salah Satu Syarat Penyebaran di Pusat Perpustakaan.

LAMPIRAN 4
PEDOMAN OBSERVASI

**INSTRUMEN OBSERVASI
BERDASARKAN SUB-FOKUS PENELITIAN**

No.	Sub-fokus	Indikator	Instrumen Observasi
1	Formulasi strategi kepala sekolah dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan visi dan misi organisasi. 2. Mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural 3. Menentukan kekuatan dan kelemahan internal dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural 4. Menetapkan tujuan pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural 5. Membuat sejumlah strategi alternatif dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural 6. Serta memilih strategi tertentu yang dapat digunakan dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengamati program-program yang direncanakan 2. Mengamati kemungkinan-kemungkinan kekuatan dan kelemahan dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural, seperti diversitas etnik-agama warga sekolah. 3. Mengamati strategi-strategi yang telah dirancang dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural.
2	Implementasi strategi kepala sekolah dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengimplementasikan dan mengembangkan program yang telah ditetapkan Membuat kebijakan yang mendukung pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural 2. Penyiapan anggaran terhadap program-program pendidikan yang mendukung pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural. 3. Pemanfaatan sistem informasi terhadap program-program pendidikan yang mendukung pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural. 4. Alokasi sumber daya dalam implementasi pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengamati pelaksanaan program 2. Mengamati teknologi informasi yang digunakan 3. Mengamati SDM guru maupun siswa

LAMPIRAN 5
PEDOMAN WAWANCARA

**INSTRUMEN WAWANCARA
BERDASARKAN SUB-FOKUS PENELITIAN**

No	Sub-fokus	Indikator	Kisi-kisi Pertanyaan (Akan dikembangkan sesuai kebutuhan di lapangan dan jenis narasumber)
1	Formulasi strategi kepala sekolah dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural	1. Pengembangan visi dan misi organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa visi dan misi serta tujuan sekolah ini? 2. Bagaimana pengembangan visi misi tersebut sehingga sekolah dapat menghantarkan peserta didik menjadi pribadi yang unggul, baik dari segi akademik maupun non-akademik, seperti memiliki kecerdasan spiritual, sosial, maupun memiliki karakter multikultural?
		2. Mengidentifikasi peluang dan tantangan eksternal dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural (Analisis SWOT)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan multikultural bisa disebut sebagai pendekatan yang disisipkan ke dalam program-program pendidikan yang dijalankan di sekolah ini. Dalam pelaksanaannya tentu bisa saja didapati peluang dan tantangan dari luar. Bagaimana anda mengidentifikasi hal tersebut? 2. Apa peluang maupun tantangan yang ditemukan? 3. Langkah apa yang akan Anda lakukan sebagai tindak lanjut?
		3. Menentukan kekuatan dan kelemahan internal dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural (Analisis SWOT)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam mengaplikasikan visi visi ke dalam program-program pendidikan, apa kekuatan dan kelemahan yang dapat diidentifikasi dalam pengembangan pendidikan multikultural? 2. Bagaimana Anda menyikapi kekuatan maupun kelemahan tersebut? 3. Dari segi sumber daya di sekolah ini apa kelemahan yang ditemukan dalam mengimplementasikan visi misi serta tujuan sekolah, terutama yang berkaitan dalam membentuk karakter inklusif dan toleran peserta didik? 4. Bagaimana cara anda mengatasi kekurangan tersebut?
		5. Menetapkan tujuan pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selain tujuan pendidikan secara umum yang telah ditetapkan oleh sekolah, apa tujuan pendidikan secara spesifik yang terkait dengan pembentukan karakter inklusif, humanis, dan multikulturalis peserta didik?

			2. Bagaimana mekanisme dalam menetapkan tujuan tersebut?
		6. Membuat sejumlah strategi alternatif dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program-program pendidikan apa saja yang kira-kira dapat membentuk karakter peserta didik menjadi pribadi yang inklusif, toleran, serta tidak anti terhadap perbedaan? 2. Selain program-program pendidikan tersebut, adakah strategi lain yang Anda gunakan agar peserta didik di madrasah/sekolah ini memiliki sikap sosial yang baik, termasuk terhadap yang orang yang berbeda dengan mereka?
		7. Serta memilih strategi tertentu yang dapat digunakan dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa dasar filosofis Anda memilih program-program dan strategi tersebut? 2. Adakah pertimbangan-pertimbangan tertentu mengapa Anda memilih program-program prioritas tersebut?
2	Implementasi strategi kepala sekolah dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural	1. Mengimplementasikan dan mengembangkan program yang telah ditetapkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana mekanisme implementasi program-program pendidikan tersebut? 2. Siapa saja yang Anda libatkan dalam implementasi program tersebut? 3. Adakah pihak luar yang terlibat?
		2. Membuat kebijakan yang mendukung pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana dasar anda dalam membuat kebijakan agar semua kepentingan warga sekolah dapat diakomodir? 2. Kebijakan seperti apa yang anda buat di sekolah ini? 3. Apa kendala-kendala yang dihadapi dalam membuat kebijakan tersebut?
		3. Penyiapan anggaran terhadap program-program pendidikan yang mendukung pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah program-program pendidikan yang telah anda Sebutkan tersebut memperoleh dukungan penuh dari segi anggaran? 2. Bagaimana proses penganggarannya? 3. Adakah kegiatan atau program pendidikan tersebut memperoleh sponsor dari pihak luar? 4. Adakah sekala prioritas anggaran yang digunakan untuk program-program pendidikan tertentu?
		4. Pemanfaatan sistem informasi terhadap program-program pendidikan yang mendukung pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sejauh mana Anda memanfaatkan sistem informasi dalam implementasi program-program pendidikan, khususnya yang terkait dengan pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural? 2. Apakah media elektronik, internet, maupun teknologi sistem informasi lainnya telah dimanfaatkan dengan baik oleh semua stake holder?

			<ol style="list-style-type: none"> 3. Apakah didapati kendala dalam pemanfaatan teknologi sistem informasi tersebut? 4. Sejauh mana kemudahan-kemudahan yang diperoleh dari pemanfaatan teknologi sistem informasi tersebut?
		5. Mengalokasikan sumber daya dalam implementasi pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana bapak membina pendidik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang berorientasi pada pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural? 2. Apakah ada pelatihan /seminar/workshop untuk guru untuk menunjang keahliannya dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar?
3	Evaluasi strategi kepala sekolah dalam pengembangan nilai-nilai pendidikan multikultural	1. Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan program kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor apa saja yang menjadi dasar mengapa program pendidikan yang di dalamnya terdapat muatan-muatan nilai pendidikan multikultural tersebut harus terus dikembangkan pada program berikutnya? 2. Bisakah anda identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal tersebut? 3. Adakah salah satu faktor yang dominan?
		2. Mengukur hasil program pendidikan yang telah dilaksanakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana bentuk evaluasi kepala sekolah terhadap program-program pendidikan yang telah dijalankan? 2. Bagaimana bentuk evaluasi terhadap insemnasi pendidikan multikultural yang dilakukan oleh guru dalam pembelajaran?
		3. Melakukan tindakan korektif guna perbaikan program selanjutnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kendala apa yang ditemukan? 2. Bagaimana tindakan evaluasi guna perbaikan terhadap program-program selanjutnya?

TRANSKRIP WAWANCARA I

Narasumber : Wiratno, M.Pd.
Jabatan : Kepala MAN 1 Lampung Tengah
Lokasi : Ruang Kepala MAN 1 Lampung Tengah
Hari, tanggal : 22 Januari 2022
Waktu : Jam 08.00-09.00 WIB

Peneliti

Mohon maaf ini pak mengganggu waktu bapak.

Pak Wiratno

Oh iya tidak apa-apa

Peneliti

Saya Miftahur Rohman mahasiswa pasca UIN. Saya mau meneliti di sini pak berkaitan tentang pendidikan multikultur. Yang pertama tentang berkembangnya madrasah ini sampai sebesar ini dikenal banyak orang ini bagaimana pak?

Pak Wiratno

Saya masuk sini saya mendapati kepala sekolah yang hebat. Disini saya tahun 1998 masuk, kemudian pada tahun 2000 saya mendapat kepala sekolah yang luar biasa hebat. Kalau tadi yang pertama hebat, ini luar biasa hebat. Kalau berkembangnya madrasah sampai sebesar ini dan alhamdulillah banyak meraih prestasi berawal dari sosok Bapak Drs. H. Sukardi. Beliau sosok yang supel, mudah bergaul, disiplin, dan pekerja keras.

Peneliti

Selanjutnya mengenai sarana prasarana Pak. Saya lihat sudah lengkap. Terus kalau yang untuk difabel kira-kira ada tidak pak?

Pak Wiratno

Itu yang belum mas. Sarana untuk itu memang di sekolah kami belum ada karena kebetulan yang sekolah di sini belum ada yang berkebutuhan khusus mas. Sebenarnya ya memang harus ada seperti tangga melingkar.

Peneliti

Kemudian yang ketiga ini saya rasa sudah banyak yang terjawab. Bagaimana sekolah mewujudkan visi dan misi pak?

Pak Wiratno

Kalau mewujudkan misi ya pasti dengan misi ya mas yang dijabarkan dalam bentuk program-program. Kami punya banyak program tetapi ada program-program unggulan seperti program penguatan bahasa Inggris untuk kelas X. Mereka kita buat camp selama 10 hari. Kemudian selanjutnya yang terkait dengan karakter siswa, kami kalau bulan ramadhan mereka kami kirim ke kampung-kampung.

Semacam KKN kalau di perguruan tinggi. Namanya SKN (sekolah kerja nyata). Mereka kami kirim ke kampung-kampung selama 15 hari untuk belajar bermasyarakat. Satu kampung kami kirim 10 anak. Selain itu, ada pembiasaan boarding kalau pagi membaca asma'ul husna, salat dhuha bersama, tahfidz Quran.

Peneliti

Untuk boarding ini belum lama ya pak, dulu saya tahun 2012 kesini sepertinya belum ada?

Pak Wiratno

Ada mas. Ya pokoknya pak Kardi tadi itu yang membuat sekolah ini besar. Awal dimulai itu tahun 2000-an tapi belum disini. Dulu di pesantrennya pak Kardi itu di jalan Magelang

Peneliti

Kalau untuk penjarangan siswa selain pakai tes ada jalur khusus ya pak?

Pak Wiratno

Jadi yang prestasi itu tetep pakai tes mas. PPDB kami ada dua jalur, yaitu jalur prestasi dan jalur reguler. Untuk jalur prestasi kita lihat prestasinya sejak SD dan SMP. Kriterianya yang mempunyai prestasi akademik maupun non akademik. Prestasi akademik minimal ranking 5 besar di kelasnya (untuk kelas kecil) dan ranking 10 besar (untuk kelas besar). Nilai rata-rata raport MTs/SMP semester I-V untuk 6 matapelajaran (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, IPA, IPS, Matematika, dan PAI) minimal 7,75. Selain itu, melampirkan nilai UN SD dan sertifikat atau penghargaan *Tahfidz* bagi yang memiliki. Selain itu kita juga wawancara untuk mengkroscek nilai-nilai tersebut. Kemudian tahap terakhir dilakukan tes tertulis. Kemudian jalur yang kedua adalah jalur reguler dengan mengikuti jadwal dari Kemenag dan Dikpora. Untuk jalur reguler semua calon peserta didik bisa mendaftar dengan Ijazah atau SKL MTs/SMP.

Peneliti

Pertanyaan selanjutnya ini sudah menyangkut tesis saya ini pak yaitu latar belakang warga sekolah ini pak dilihat dari etnik, sosial, dan religi warga sekolah (siswa, guru, dan staf)?

Pak Wiratno

Latar belakang siswa ini sangat beragam apalagi setelah ada media sosial kita dapat menjaring siswa-siswa mulai dari sabang sampai merauke. Ada yang dari Kepri, Riau, Bali, Sulawesi, Papua, bahkan tahun ini dari Aceh ada dua orang. Dilihat dari Suku mereka sangat beragam akan tetapi semua Muslim. Karena madrasah adalah sekolah yang bercirikan Islam”.

Peneliti

Mereka ketika pertamakali sekolah disini langsung bisa membaaur ya pak?

Pak Wiratno

Kalau ada kasus ya ada sih satu dua tapi itu hanya kasuistik. Rata-rata bisa mas beradaptasi. Bahkan yang dari Irian yang kadang kita ragukan tapi nyatanya yang tembus tes disini bisa survive mas.

Peneliti

Tentu ada strategi khusus ya pak untuk mengakomodir siswa yang berasal dari berbagai latarbelakang tadi. Kira-kira bagaimana pak?

Pak Wiratno

Prinsipnya mereka yang menyesuaikan dengan kebiasaan-kebiasaan kita bahkan dengan budaya di Jogja. Kalau secara khusus kemudian spesifik kita ajarkan bagaimana cara untuk beradaptasi dan membaur tidak ada. Pada prinsipnya kita welcome terhadap semuanya, kalau mereka punya keluhan kami bimbing. Disini peran wali kelaslah yang sangat penting untuk membantu mereka. Selama ini prosentasinya sangat kecil sekali ada siswa yang tidak bisa melanjutkan sekolah karena diskriminasi ras. Kemudian kalau untuk mengakomodir potensi siswa yang berbeda-beda kami lakukan dengan menyediakan pilihan ekstrakurikuler yang berbeda-beda sesuai dengan bakat mereka masing-masing.

Peneliti

Terus selanjutnya mengenai kurikulum pak. Mayoga masih memakai kurikulum 2013 ya pak?

Pak Wiratno

Iya mas sesuai dengan kebijakan Kemenag

Peneliti

Selanjutnya ekstrakurikuler pak. Ada tidak kearifan-kearifan lokal yang diinternalisasi pada kegiatan ekstra disini?

Pak Wiratno

Nilai-nilai kearifan lokal kami integrasikan dalam pembelajaran di sekolah melalui kegiatan ekstrakurikuler, seperti seni teater diampu Pak Awang. Ia membidangi bidang tersebut dengan menampilkan kisah-kisah seperti Janoko. Tapi kebanyakan budaya Jawa karena memang pak Awang sukanya budaya Jawa. Kemudian kami ada Karawitan, karena karawitannya madrasah aliyah maka lagu-lagunya sejenis shalawat. Dan saya punya mimpi pada tahun 2017 ASN kan diadakan di madrasah ini jadi saya ingin menampilkan itu, menggabung dari sekian aliran musik menjadi satu, jadinya orkestra. Saya sudah berkordinasi dengan ISI dan pak Kamto dia guru SMA Kebumen yang punya pengalaman hal itu. Kita akan ambil untuk kelas X seminggu sekali.

Peneliti

Jadi semua skill mereka disini bisa dikembangkan ya Pak?

Pak Wiratno

Insya Allah iya.

Peneliti

Pertanyaan selanjutnya menurut saya ini agak menarik Pak. Islam kan beragam Pak ada NU, MD, dan lain-lain. Strategi yang digunakan di sekolah ini bagaimana Pak?

Pak Wiratno

Kan ada bukunya mas. Kita mengacu pada buku panduan. Buku pelajaran yang menjadi pegangan masing-masing guru. Kemudian ghirahnya yang kami sampaikan kepada teman-teman terutama yang memegang PAI, biarkan mereka terhadap keyakinannya dan jangan dipaksakan. Jika peserta didik dari rumahnya NU ya biarkan NU, jika Muhammadiyah ya biarkan Muhammadiyah.

Peneliti

Kalau guru yang istilahnya tendensius kira-kira ada nggak Pak?

Pak Wiratno

Kalau sekarang nggak ada. Beberapa waktu lalu ada tapi sudah pindah. Kalau untuk dirinya mereka beda-beda lho.. Tetapi kalau yang bersifat tendensius, eksklusif, dan memengaruhi orang lain Insya Allah tidak ada.

Peneliti

Kira-kira yang bisa bapak lihat dari anak-anak disini mengenai nilai-nilai multikultur tadi apa Pak? Ada banyak ya pak misalnya mereka mampu toleransi, menghargai sesama...

Pak Wiratno

Ya salah satunya itu mas. Mereka mampu menghargai sesama....

Peneliti

Kalau menurut bapak secara umum di Madrasah untuk menerima siswa yang non bisa nggak pak, belum bisa ya pak?

Pak Wiratno

Kayaknya belum bisa itu. Madrasah Aliyah kan memang SK-nya pada saat itu kan MA itu SMA bercirikan Islam.

Peneliti

Saya rasa sudah cukup pak. Terimakasih banyak atas waktu panjenengan.

Pak Wiratno

Iya mas sama-sama semoga cepet slesai tesisnya.

BIOGRAFI PENULIS



Penulis terlahir dari kedua orangtua sederhana, akan tetapi memiliki semangat juang yang istimewa. Kedua orangtua yang tidak sampai menamatkan pendidikan dasar, namun tidak menyurutkan tekad dan semangatnya mendukung serta memotivasi anak-anaknya untuk melanjutkan ke jenjang Pendidikan Tinggi. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara yang dilahirkan di Lampung Tengah pada 03 September 1991. Saat ini penulis dianugerahi seorang buah hati berusia 2 tahun dari sang kekasih hati, Sutri Rahma, yang dengan tekun menemani serta memotivasi selama menyelesaikan penelitian disertasi doktor ini. Riwayat pendidikan penulis yakni: jenjang sarjana (S-1) ditempuh di IAIN Raden Intan Lampung Program Studi Pendidikan Agama Islam (2010-2014; jenjang magister di Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (2014-2016); dan jenjang doktor di Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung (2019-2022) yang dibiayai penuh oleh Kementerian Agama melalui Program Beasiswa 5000 Doktor tahun 2019.

Sejak tahun 2017 penulis tercatat sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Bustanul ‘Ulum Lampung Tengah. Beberapa karya ilmiah, baik individu maupun kelompok telah penulis hasilkan. Di antaranya sebagai berikut:

1. Miftahur Rohman, “Problematika Guru dan Dosen dalam Sistem Pendidikan di Indonesia”, *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, Vol. 14 No. 1 (2016), h. 49–71 (Jurnal IAIN Ponorogo)
2. Miftahur Rohman dan Mukhibat, “Internalisasi Nilai-Nilai Sosio-Kultural Berbasis Etno-Religi di MAN Yogyakarta III”, *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, Vol. 12 No. 1 (2017) (Jurnal terakreditasi B IAIN Kudus).
3. Miftahur Rohman dan Zulkipli Lessy, “Practicing Multicultural Education through Religiously Affiliated Schools and Its Implications for Social Change”, *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6 No. 1 (2017), h. 1–24., (Jurnal Terakreditasi B UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)
4. Miftahur Rohman, “Tinjauan Filosofis Guru Pendidikan Agama Islam Humanis-Multikulturalis”, *Ta’allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6 No. 1 (2018), h. 151–174, (Jurnal terakreditasi Sinta 4 IAIN Tulungagung)

5. Miftahur Rohman dan Hairudin, “Konsep Tujuan Pendidikan Islam Perspektif Nilai-nilai Sosial-kultural”, *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 9 No. 1 (2018), h. 21–35 (Jurnal Terakreditasi Sinta 3 UIN Raden Intan Lampung).
6. Miftahur Rohman, Sulthan Syahrir, dan Dini Fauziyati, “Masa Depan Studi Islam Di Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (Sebuah Tinjauan Filosofis-Yuridis)”, *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, Vol. 16 No. 2 (2018), h. 283–306 (Jurnal Terakreditasi Sinta 2 IAIN Ponorogo)
7. Tejo Waskito dan Miftahur Rohman, “Pendidikan Multikultural Perspektif al-Qur’an”, *Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 14 No. 2 (2018), h. 29–43 (Jurnal IAIN Kerinci)
8. Sutri Ramah dan Miftahur Rohman, “Analisis Buku Ajar Bahasa Arab Madrasah Aliyah Kurikulum 2013”, *Arabiyat: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab dan Kebahasaaraban*, Vol. 2 No. 2 (2018), h. 141–160 (Jurnal Terakreditasi Sinta 2 IAIN Curup)
9. Miftahur Rohman, “Pembelajaran Bahasa Arab di Madrasah Aliyah dalam Perspektif Kurikulum 2013”, *An Nabighoh*, Vol. 20 No. 02 (2018), h. 222–246 (Jurnal Terakreditasi Sinta 5 IAIN Metro)
10. Sultan Hadi Prabowo, Agus Fakhruddin, dan Miftahur Rohman, “Peran Orang Tua dalam Pembentukan Karakter Anak di Masa Pandemi Covid-19 Perspektif Pendidikan Islam”, *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 11 No. 2 (2020), h. 191–207 (Jurnal Terakreditasi Sinta 3 UIN Raden Intan Lampung)
11. Zulkipli Lessy, Mabid Barokah, dan Miftahur Rohman, “The Role of Socio-Emotional Parenting on Children’s Studying Motivation and Interest During the Covid-19 Pandemic in Sambas, West Kalimantan”, *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 12 No. 2 (2021), h. 171–192 (Jurnal Terakreditasi Sinta 3 UIN Raden Intan Lampung)
12. Zulkipli Lessy dan Miftahur Rohman, “Muslim Millennial Youths Infusing Religious Moderation: A Case Study Approach to Investigate Their Attitude”, *Dialogia: Islamic Studies and Social Journal*, Vol. 20 No. 1 (2022), h. 1–27 (Jurnal Terakreditasi Sinta 2 IAIN Ponorogo)
13. Miftahur Rohman, Muhammad Akmansyah, dan Mukhibat, “Mainstreaming Strategies of Religious Moderation in Madrasah”, *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam*, Vol. 22 No. 1 (2022), h. 95-118 (Jurnal Terakreditasi Sinta 2 IAIN Ponorogo)