

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga pendidikan madrasah di Indonesia merupakan salah satu bentuk lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas dari perjalanan sejarah pendidikan yang panjang. Perkembangan madrasah di Indonesia, jika dipandang dari beberapa perspektif diantaranya: 1) berdasarkan sejarah, madrasah berkembang dari semangat perjuangan umat Islam dalam bidang pendidikan; 2) berdasarkan budaya, madrasah berkembang dari budaya pendidikan pesantren yang berkolaborasi dengan budaya masyarakat setempat; 3) berdasarkan kultur sosial, madrasah berkembang di masyarakat dengan mengupayakan penggabungan pendidikan umum dan pendidikan keagamaan; 4) berdasarkan wilayah (*teritorial*), madrasah berkembang di daerah pedesaan atau di pinggiran kota dengan kondisi padat penduduk; dan 5) berdasarkan politik, madrasah berkembang secara terus menerus dan berusaha untuk mendudukan madrasah secara yuridis dalam Sistem Pendidikan Nasional (SPN).

Pada zaman teknologi informasi dan tantangan globalisasi saat ini yang maju pesat, madrasah telah tersebar di seluruh wilayah Indonesia baik madrasah negeri maupun swasta. Keadaan ini akan berdampak tingginya tingkat persaingan antar lembaga pendidikan. Persaingan dalam dunia pendidikan yang begitu pesat menuntut pengelola madrasah berpikir *kreatif*, *inovatif* dan *responsif* untuk menentukan strategi dalam mempertahankan dan

mengembangkan madrasah yang dikelolanya untuk menjadi pilihan madrasah bagi masyarakat.

Sejak dikeluarkannya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 2 tahun 1989 pendidikan keagamaan telah diakui dalam undang-undang.¹

Undang Undang nomor 2 tahun 1989 menyebutkan tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam BAB IV pasal 11 ayat (6) pendidikan keagamaan merupakan pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan khusus tentang ajaran agama yang bersangkutan. Dan terdapat dalam BAB V bagian ketiga pasal 15 ayat (2) pendidikan menengah terdiri atas pendidikan umum, pendidikan kejuruan, pendidikan luar biasa, pendidikan kedinasan dan pendidikan keagamaan.

Pengakuan tersebut hanya sebatas pengakuan pendidikan keagamaan yang diselenggarakan untuk semua jenjang pendidikan dan tidak menyebutkan pendidikan madrasah.

Pada tahun 2003 negara Republik Indonesia mengubah peraturan pendidikan keagamaan menjadi madrasah yang kedudukannya disetarakan dengan sekolah. Terdapat dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 pada Bab IV Pasal 5 ayat (1) yang dikenal dengan UUSPN.²

Setiap warga negara memiliki hak yang sama untuk memperoleh pendidikan, secara tegas kedudukan madrasah disetarakan dengan sekolah dijelaskan dalam Bab VI bagian kedua pasal 17 ayat (2) bahwa Pendidikan dasar berbentuk sekolah dasar (SD) dan madrasah ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta sekolah menengah pertama (SMP) dan madrasah tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat. Dan pada bagian ketiga pasal 18 ayat (3) Pendidikan menengah berbentuk sekolah menengah atas (SMA), madrasah aliyah (MA), sekolah menengah kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat.

¹Undang Undang nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

²Undang Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN)

Jika dicermati dari kedua undang-undang tersebut, maka madrasah merupakan bagian *integral* yang tidak dapat dipisahkan dari sistem pendidikan nasional. Hal demikian merupakan keputusan yang membanggakan bagi pendidikan madrasah untuk tetap berusaha mempertahankan kesetaraannya dengan pendidikan lain di Indonesia.

Undang-undang tersebut menunjukkan bahwa keberadaan madrasah merupakan kesempatan terbaik bagi Kementerian Agama dengan penyelenggaraan pendidikan dengan penanaman mental, etika dan moralitas siswa. Sependapat dengan Direktur Pendidikan Islam, H.M. Nur Kholis Setiawan keberadaan madrasah adalah kesempatan emas bagi Kementerian Agama untuk mendukung secara aktif jargon “Revolusi Mental” yang dicita-citakan oleh Presiden Joko Widodo.³

Prof. Dr. Phil H.M. Nur Kholis Setiawan (Direktur Pendidikan Madrasah Kemenag RI), Dalam sambutannya menjelaskan:Semangat Revolusi Mental adalah semangat universal yang harus didukung secara bersama-sama demi kemajuan bangsa. Salah satu bentuk dukungan Kementerian Agama terhadap cita-cita tersebut adalah mengimplementasikan “Revolusi Mental” melalui Pendidikan Islam di madrasah. Penanaman nilai-nilai revolusi mental sebagaimana dimaksud diatas sebetulnya sudah terjadi sejak lama di madrasah melalui empat mata pelajaran pendidikan agama Islam, yakni Qur’an Hadits, Akidah Ahlak, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam dan Bahasa Arab. Empat mata pelajaran pendidikan agama Islam dan bahasa Arab merupakan ciri khas pendidikan madrasah yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan formal lainnya. Tentu ini menjadi nilai plus tersendiri dimana madrasah memiliki peluang yang lebih besar untuk turut serta berkontribusi mensukseskan cita-cita revolusi mental melalui sejumlah mata pelajaran tersebut.

Dengan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemerintah telah memberikan perhatian positif terhadap perkembangan madrasah, dengan menunjukkan tidak ada perbedaan antara madrasah dengan sekolah. Untuk

³Umar, Yusuf, *Manajemen Madrasah Bermutu (Madrasah Lebih Baik, Lebih Baik Madrasah)*, (Bandung: Pustaka Rahmat, cet.1, 2016), hal. v

memotivasi semangat Gerakan Revolusi Mental tersebut Kementerian Agama mengeluarkan slogan *Madrasah Lebih Baik, Lebih Baik Madrasah*". Sosialisasi pemerintah tersebut merupakan motivasi kepada masyarakat tentang pilihan madrasah dan mengajak masyarakat agar berpendidikan madrasah.

Madrasah unggul merupakan harapan bagi masyarakat untuk memperoleh pendidikan yang mampu bersaing dengan sekolah. Namun belum ada perumusan yang spesifik tentang madrasah unggul hanya terangkat ketika membahas tentang standarisasi pendidikan di Indonesia.⁴ Madrasah unggul ditandai dengan adanya perubahan paradigma yang berbeda dengan paradigma madrasah biasa. Madrasah biasa dianggap sebagai *auditorium* sedangkan madrasah unggul adalah madrasah sebagai *laboratorium*.⁵

Paradigma lama madrasah sebagai auditorium, yaitu: peserta didik diibaratkan sebagai pengunjung suatu pertunjukan, menyaksikan langsung, mencatat dan mendiskusikannya. Adapun paradigma baru madrasah sebagai laboratorium, yaitu: peserta didik didorong aktif untuk mengembangkan keingintahuannya, konsentrasi dan diskusi dengan guru serta nara sumber lainnya tentang materi-materi yang belum dipahami. Pada paradigma baru ini peserta didik membahas persoalan dan mencari jalan penyelesaiannya, sedangkan guru bertindak sebagai fasilitator, murid sebagai subyek pembelajaran dan guru sebagai fasilitator, pengkaji dan klinis dalam pembelajaran.

Dengan demikian madrasah unggul merupakan madrasah sebagai tempat untuk menuntut ilmu pengetahuan, pengembangan wawasan dan perubahan karakter peserta didik demi masa depannya dan harapan bagi orangtuanya.

⁴ Rosyada, Dede, *Madrasah dan Profesionalisme Guru (Dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era otonomi Daerah)*, (Depok: Kencana, edisi pertama, 2017), hal. 32

⁵ Nata, Abudin, *Manajemen Pendidikan (Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia)*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, edisi keempat, 2012), hal. 313

Madrasah seharusnya mampu memperlihatkan prestasi yang membanggakan dengan ukuran yang sama dengan sekolah. Madrasah dan sekolah berkedudukan sama dalam satu rumah besar akademik pada pendidikan tingkat menengah, walaupun dalam sistem manajemen pengelolaan yang berbeda. Sependapat dengan Dede Rosyada: keunggulan madrasah harus diukur dengan variabel-variabel yang sama antara madrasah dengan sekolah.⁶ Sependapat juga dengan David Hopkins:⁷

“The reason for my optimism is the recent success of educational reform efforts in many countries where increases in student learning are being sustained at high levels and where the achievement gap has been significantly reduced. So, for example, look at PISA results in 2000 and 2004, when in assessing reading, mathematical and scientific literacy showed that Finland, Norway, Canada, Japan and Korea sustained increases in student learning at high levels as well as significantly reducing the achievement gap. These countries are a great example of how to sustain high excellence and high equity where low socio-economic status (SES) students are not doomed to failure and deprivation does not remain the ‘best’ predictor of academic success.”

(Alasan optimisme saya adalah kesuksesan, dalam perubahan peningkatan pendidikan yang pada saat ini diupayakan di beberapa negara, pembelajaran siswa meningkat dengan *sustainability* keunggulan pendidikan dan secara signifikan mengurangi kesenjangan prestasi. Sebagai contoh hasil penelitian *Programme for International Student Assessment (PISA)* pada tahun 2000-2004 menyatakan bahwa sekolah unggul meletakkan kemampuan pada tiga bidang kompetensi, yaitu: membaca, matematika dan sains. Negara-negara yang telah menunjukkan keberhasilan adalah Finlandia, Norwegia, Kanada, Jepang dan Korea yang telah mengalami peningkatan pembelajaran siswa meningkat, serta secara signifikan mengurangi kesenjangan prestasi. Negara-negara tersebut

⁶ Rosyada, Dede Op. Cit. 33

⁷Hopkins, David, *Every School a Great School (Realizing the Potential of System Leadership)*, (England: Open University Press, McGraw Hill House, First published, 2007), 4

merupakan contoh yang baik tentang bagaimana mempertahankan keunggulan dan tingginya *ekuitas* (kepemilikan) siswa pada status sosial ekonomi rendah (SES), yang tidak ditakdirkan mengalami kegagalan dan *deprivasi* (ketidakmampuan dalam pengetahuan) yang tidak tetap, menjadi *prediktor* yang terbaik keberhasilan akademis).

Berdasarkan pendapat Dede Rosyada dan David Hopkins maka keunggulan madrasah seharusnya diukur dengan tiga kemampuan bahasa (literasi), matematika dan sains. Madrasah unggul mampu melampaui kriteria standar nasional, dengan tidak mengukur kemampuan Qur'an Hadits, Akidah Akhlak, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam dan Bahasa Arab yang merupakan ciri khas pendidikan madrasah. Walaupun madrasah akan jauh lebih unggul daripada sekolah hanya sebatas pada bidang etika dan moralitas serta bidang keagamaan. Sehingga kemampuan madrasah agar menjadi pilihan madrasah bagi masyarakat seharusnya madrasah memiliki keunggulan pada tiga kemampuan tersebut.

Keunggulan madrasah sebagai pilihan madrasah bagi masyarakat harus mampu memiliki keunggulan dalam bidang manajemen pengelolaan serta mampu memberikan pelayanan dan memberikan kepuasan kepada masyarakat. Sependapat dengan Syaiful Sagala:⁸ Sekolah bukan merupakan unit pelaksana teknis kantor pendidikan melainkan bekerja secara profesional dan otonom menyelenggarakan program layanan belajar kepada siswa yang membutuhkannya.

⁸ Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Pembuka Ruang, Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah)*, (Bandung: Alfabeta, cetakan ketujuh, 2017), 84-85

Madrasah unggul akan berpengaruh terhadap tingginya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga mampu berkompetisi di masyarakat *global*.⁹ Global atau globalisasi adalah istilah yang mengacu kepada keadaan menyatunya satu bangsa dengan bangsa lain yang saling berpengaruh.

Pilihan madrasah bagi masyarakat harus dapat ditunjukkan sebagai madrasah unggulan dan bukan hanya sekedar menyetarakan madrasah dengan sekolah. Kemampuan madrasah yang memiliki daya tarik bagi masyarakat, menjadi pilihan bagi masyarakat secara umum dan termotivasi siswa sehingga tercapainya kompetensi lulusan madrasah yang memiliki kekuatan bidang keagamaan dan bidang ilmu pengetahuan umum lainnya.

Memilih madrasah merupakan topik kajian penulis dengan latar belakang permasalahan sebagai berikut: a) daya tarik orangtua terhadap pendidikan agama semakin meningkat; b) keberadaan madrasah pada umumnya berada di lingkungan pondok pesantren; c) pilihan madrasah oleh orangtua dan siswa akan mempengaruhi motivasi dan semangat untuk belajar; d) pondok pesantren masih berpengaruh sangat kuat terhadap system madrasah sehingga menjadi daya tarik pendidikan bagi masyarakat; dan e) paham atau aliran yang dikehendaki orangtua cenderung masih memiliki perbedaan. Dengan demikian faktor-faktor yang dapat mempengaruhi daya tarik orangtua dalam melakukan proses memilih madrasah dan motivasi siswa terhadap pilihan madrasah. Strategi madrasah untuk mencapai daya tarik, sehingga menjadi madrasah pilihan bagi masyarakat.

⁹ Nata, Abudin, Op. Cit., 69

B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

1) Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas dapat diidentifikasi masalah-masalah memilih madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Perspektif masyarakat memilih madrasah dengan berbagai macam pertimbangan yang berbeda-beda, baik dari alasan status ekonomi, status sosial, keilmuan, kelanjutan pendidikan lebih tinggi bahkan aspek paham agama.
- b) Daya tarik orangtua terhadap madrasah merupakan harapan besar terhadap madrasah unggul. Pengelola madrasah dituntut untuk melakukan manajemen pengelolaan, proses pembelajaran serta menghasilkan output dan outcome yang sesuai kebutuhan masyarakat.
- c) Motivasi peserta didik dapat menunjukkan pilihan madrasah yang memiliki kesetaraan dengan sekolah, memiliki kekuatan akidah, spiritual, keunggulan moral, dan penguasaan sains, ilmu pengetahuan dan teknologi dengan bukti kelulusan (ijazah) yang diakui, serta mampu bersaing dengan madrasah lainnya.
- d) Fenomena perkembangan madrasah dengan persaingan yang semakin ketat, madrasah seharusnya menerapkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan antar madrasah maupun dengan sekolah. Sehingga tujuan, visi dan misi madrasah ditetapkan agar mampu menjadi daya tarik orangtua dan menjadi motivasi siswa sehingga menjadi daya tarik madrasah sebagai pilihan madrasah bagi masyarakat.

2) Batasan Masalah

Dengan luasnya perspektif sosial terhadap pilihan madrasah maka masalah ini dibatasi pada fokus kajian studi pada: faktor-faktor yang mempengaruhi orangtua dan motivasi siswa dalam memilih madrasah.

Keberadaan Madrasah Aliyah yang dipilih adalah dua madrasah yang berada di lingkungan pondok pesantren tradisional (klasik) dan pesantren yang relatif baru (modern) dan memiliki paham yang berbeda. Alasan pemilihan ini agar diketahui ketertarikan orangtua dan termotivasinya siswa terhadap ilmu pengetahuan agama dan ilmu pengetahuan umum yang berbeda serta memiliki latar belakang pemahaman yang berbeda sehingga dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Siswa belajar dari kedua madrasah menetap sementara di pondok pesantren (mondok) kemudian diajarkan pendidikan keagamaan di lingkungan pondok pesantren. Dan kedua madrasah mengajarkan pelajaran umum sesuai kurikulum secara nasional di madrasah yang bersangkutan kemudian mendapatkan pengajaran ilmu pengetahuan keagamaan sesuai dengan ciri khas madrasah.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, maka penelitian ini dapat dirumuskan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan sebagai permasalahan dalam penelitian :

1. Bagaimana keputusan orangtua siswa terhadap daya tarik Madrasah Aliyah Khusnul Khotimah dan Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama?

2. Bagaimana motivasi siswa terhadap Madrasah Aliyah Khusnul Khotimah dan Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama ?
3. Bagaimana daya tarik Madrasah Aliyah Khusnul Khotimah dan Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama terhadap pilihan madrasah bagi masyarakat?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis memiliki tujuan yang harus dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menentukan keputusan orangtua siswa terhadap daya tarik Madrasah Aliyah Khusnul Khotimah dan Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama
2. Untuk menentukan motivasi siswa terhadap daya tarik Madrasah Aliyah Khusnul Khotimah dan Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama.
3. Untuk menyusun gambaran strategi yang tepat dalam mencapai pilihan madrasah bagi masyarakat.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan menjelaskan hubungan sebab-akibat (*cause and effect*) secara *deskriptif* tentang pilihan madrasah dan mampu menjelaskan strategi yang tepat dari kedua madrasah. Manfaat penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis:
 - a. Menambah pengetahuan dan memperluas kajian ilmu manajemen pendidikan untuk menentukan upaya yang dilakukan madrasah sehingga menjadi pilihan madrasah bagi masyarakat.

- b. Memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu manajemen pendidikan dan upaya yang dilakukan madrasah sehingga menjadi pilihan madrasah bagi masyarakat.

2. Manfaat praktis :

- a. Hasil penelitian yang di lakukan di Madrasah Aliyah Khusnul Khotimah dan Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama dapat dipergunakan untuk mengevaluasi serta menjadi acuan madrasah lain dalam upaya menjadi madrasah pilihan.
- b. Hasil penelitian yang di lakukan di Madrasah Aliyah Khusnul Khotimah dan Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama dapat menjadi masukan kajian ilmiah manajemen pendidikan yang dipergunakan untuk menentukan kebijakan peningkatan mutu madrasah dan dampaknya terhadap kemajuan madrasah di kemudian hari.
- c. Hasil penelitian bagi penulis menjadikan ilmu yang sangat berharga dalam memahami konsep manajemen pendidikan.

F. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan sejarah madrasah tumbuh dan berkembang dari upaya pembaharuan lembaga pendidikan yang terus dilakukan cendekiawan Islam dalam perjuangan keagamaan. Lembaga pendidikan Islam tradisional (masa lampau) tumbuh dan berkembang di masyarakat berubah bentuk menjadi madrasah yang diakui pemerintah karena tidak sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman pada saat itu. Tujuan madrasah adalah untuk *mentransmisikan* nilai-nilai Islam, selain untuk memenuhi kebutuhan

modernisasi pendidikan.¹⁰ Masyarakat memilih madrasah karena mampu meningkatkan karakter, perbaikan moral dan memiliki kemampuan religius peserta didik. Sehingga keberadaan madrasah diharapkan memiliki kemampuan di bidang pengetahuan umum untuk menghadapi zaman globalisasi. Pertumbuhan madrasah yang pesat akan berdampak kepada persaingan antar madrasah tidak lagi terelakkan, selayaknya madrasah mampu merespon harapan dan kebutuhan masyarakat.

Dengan terbitnya Undang-undang nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang dilengkapi dengan peraturan kerangka pelaksanaannya, pendidikan Islam terintegrasi dengan pendidikan nasional. Menurut Maksum¹¹;

Secara umum madrasah mengalami perkembangan definisi yang tidak lagi merupakan lembaga pendidikan Islam dalam pengertian eksklusif keagamaan, tetapi sudah merupakan lembaga pendidikan jalur sekolah yang berakar pada budaya bangsa Indonesia.

Pada tahap penyatuan (*integrasi*) terjadi penerimaan madrasah ke dalam Sistem Pendidikan Nasional dan bertransformasi ke dalam jalur pendidikan. Secara politik tidaklah berhenti pada pengakuan saja melainkan tetap berusaha untuk mendudukkan madrasah agar setara dengan sekolah. Setelah terbitnya UUSPN nomor 20 tahun 2003 madrasah mendapatkan pengakuan penyeteraan dengan sekolah yang disebabkan Undang-Undang nomor 2 tahun 1989 mendapatkan sorotan dari masyarakat. Masyarakat menyoroti tentang tujuan pendidikan yang tidak dianggap mencerdaskan, campur tangan pemerintah, aturan yang tidak demokratis dan memihak pada agama tertentu. UUSPN nomor 20 tahun

¹⁰ Machali, Imam, Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management (teori dan praktik pengelolaan sekolah/ madrasah di Indonesia)*, (Jakarta: Prenadamedia Group, edisi pertama, 2016), 164

¹¹ Mukhtar Maksum, *Madrasah Sejarah & Perkembangannya*, (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 1997), 161

2003 secara *eksplisit* menyebutkan peran dan kedudukan madrasah sebagai bagian *integral* dari sistem pendidikan nasional. Undang-undang ini merupakan sumbangan besar pendidikan Islam dalam upaya mendidik dan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan pendidikan madrasah.

Undang-undang nomor 20 tahun 2003 menjadikan madrasah semakin diakui dan turut berperan dalam peningkatan kualitas bangsa. Kementerian Agama sebagai lembaga yang menangani bidang pendidikan keagamaan berusaha keras untuk mampu mensosialisasikan madrasah sebagai pendidikan yang dipilih masyarakat sebagai pendidikan yang terbaik.

Faktor yang paling menentukan madrasah sebagai pilihan pendidikan bagi masyarakat adalah potensi *stakeholders* madrasah yang merupakan aset kekayaan madrasah. Menurut Dede Rosyada:¹²

Membangun madrasah yang baik dan memiliki *sustainability* yang tinggi memerlukan beberapa kualifikasi diantaranya: Pertama, layanan akademik yang memberikan kepuasan bagi siswa dan orangtua siswa, baik pada aspek substantifnya maupun proses dan prosedurnya. Kedua, layanan administrasi yang cepat, tepat, ramah dan efisien. Ketiga, pengelolaan manajemen sekolah yang dapat memberikan jaminan kualitas pada proses dan hasil pendidikan, serta dapat dipertanggungjawabkan secara akuntabel. Keempat, penciptaan lingkungan sekolah yang baik, aman, nyaman dan tenteram, sehingga menjadi *second home* bagi siswa dan tempat yang tidak mengkhawatirkan bagi orangtua siswa. Suasana tersebut bukan hanya diperlukan dukungan sarana tetapi juga sistem pengelolaan yang baik.

Sehingga jika masyarakat memiliki harapan (*ekspektasi*) terhadap madrasah, maka partisipasi masyarakat bisa dihasilkan dengan argumentasi yang rasional serta perencanaan dan pelaksanaan pengembangan yang *akuntabel*. Maka potensi *stakeholder* madrasah harus mampu memberikan layanan prima, memberikan kepuasan yang dibutuhkan bagi masyarakat dan dapat

¹² Rosyada, Dede, Op. Cit., 4

dipertanggungjawabkan kepada publik sehingga memberikan kepastian masyarakat untuk dapat memilih madrasah.

Manajemen madrasah yang ideal yang merupakan pilihan masyarakat yaitu diharapkan menyelenggarakan pendidikan dengan baik dan memenuhi berbagai aspek kebutuhan masyarakat secara lengkap. Menurut Dede Rosyada:¹³

Mutu lulusan yang perlu dimiliki adalah keterampilan dasar dan keterampilan berpikir. Keterampilan dasar meliputi membaca, menulis, aritmatika dan matematika, berbicara dan mendengarkan dengan baik. Keterampilan berpikir meliputi berpikir kreatif, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan tahu cara bagaimana belajar. Mutu lulusan juga memiliki kualitas personal yang meliputi tanggung jawab, jujur, harga diri, manajemen diri, *sosialibilitas* dan *integritas*.

Dengan demikian maka madrasah dengan menggunakan kurikulum yang sesuai, membuat program-program yang dibutuhkan masyarakat dan proses pembelajaran dilaksanakan dengan konsisten, administrasi/ manajemen profesional, organisasi madrasah bekerja dengan baik, sarana prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik dan peran serta masyarakat dalam pendidikan serta budaya madrasah dibangun dengan baik. Sehingga pengelola madrasah diharapkan dapat menyusun strategi yang tepat agar mampu mendapat perhatian dan kepercayaan publik.

Manajemen strategi yang tepat dibutuhkan pengelola madrasah untuk dapat melakukan perencanaan, implementasi dan evaluasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut pendapat Syaiful Sagala:

“a systematic approach to a major and increasingly important responsibility of general management to position and relate the firm to its environment in

¹³ Rosyada, Dede, *ibid*, 25

*way which will assure its continued success and make it secure from surprises”.*¹⁴

Manajemen strategi adalah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen, mengkondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan yang membuat perusahaan (madrasah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan. Pendekatan sistematis merupakan tanggung jawab *stakeholder* madrasah untuk melakukan perubahan dengan menyusun strategi madrasah yang dipastikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Pernyataan visi, misi dan tujuan madrasah merupakan gambaran ideal yang akan dicapai saat sekarang maupun masa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi, misi dan tujuan, pengelola madrasah menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap *stakeholder* madrasah. Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut, madrasah sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan. Hambatan-hambatan ini menyebabkan madrasah mengalami kegagalan dalam mengimplementasi rencana-rencana strategis, yang antara lain: 1) hambatan visi, misi dan tujuan; setiap bagian *stakeholder* madrasah tidak memahami strategi madrasah; 2) hambatan manusia, *stakeholder* madrasah tidak mengerti tujuan dan kinerjanya yang tepat dan tidak terkait dengan strategi madrasah; 3) hambatan sumber daya, *stakeholder* madrasah tidak mengalokasikan kegiatan

¹⁴ Sagala, Syaiful, Op. Cit, 129

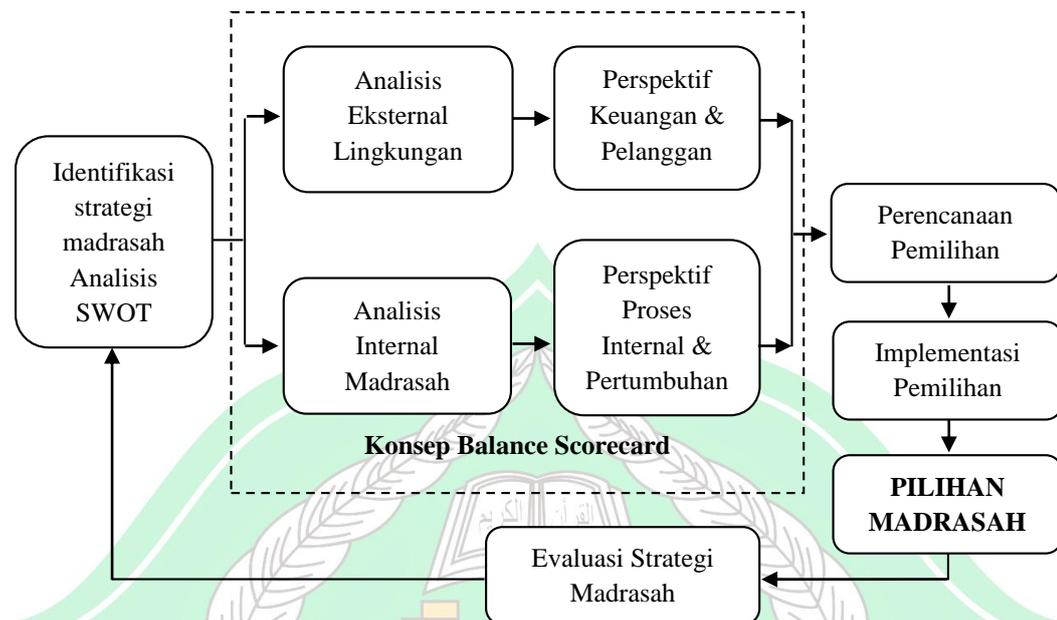
yang penting dalam madrasah 4) hambatan manajemen, menghabiskan waktu lama untuk menentukan keputusan taktis dalam jangka pendek.

Strategi madrasah akan berhasil jika dilandasi dengan nilai-nilai keunggulan, yaitu jika nilai-nilai visi, misi dan tujuan madrasah sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat. Sependapat dengan Nanang Fattah¹⁵: penentu keberhasilan strategi madrasah, diantaranya: 1) kesesuaian produk yang dihasilkan; 2) memiliki nilai teknik dan psikologis yang sesuai; 3) dinamika lingkungan; dan 4) pengorbanan *customer* yang memiliki nilai tambah dengan manfaat yang diperolehnya. Penciptaan nilai-nilai diperoleh dapat dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSD) dengan *value match* (sistem nilai organisasi yang relevan dengan sistem nilai konsumen atau *user*) antara sumber daya yang memiliki *kapabilitas* dan *customer* dengan berbasis *riset*. Hasil kajian penelitian akan menghasilkan *konfigurasi* nilai berupa visi, misi dan tujuan madrasah dalam bentuk *value match* antara sumber daya dan *customer*. Gambar di bawah ini menunjukkan penelitian dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSD) untuk memperoleh *value match* yang sesuai dengan pilihan madrasah bagi masyarakat.

Dengan demikian sependapat Machalli¹⁶ metode analisis SWOT yang menggambarkan kerangka strategi madrasah yang memiliki daya tarik dan untuk menjadi pilihan bagi masyarakat, dapat di gambarkan sebagai berikut:

¹⁵ Fattah, Nanang, *Manajemen Strategik Berbasis Nilai (Value Based Strategik Management)*, (Bandung: Rosdakarya, cetakan kedua, 2016), hal. 16

¹⁶ Op.Cit., Machali, Imam, Ara Hidayat, hal. 212



Gambar 1 : Diagram proses strategi *value match* madrasah dan masyarakat dengan konsep *Balanced Scorecard*

G. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran yang dilakukan penulis terhadap penelitian-penelitian yang terdahulu, menemukan beberapa penelitian yang membahas mengenai manajemen strategi dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC), sebagai berikut:

1. Tesis Emi Susanti, yang berjudul: Analisa kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di SMA Negeri Yogyakarta, tahun 2017¹⁷ Penelitian dilakukan dengan pengumpulan data kuesioner (angket) kepada 30 siswa dan 30 pegawai dengan analisis metode deskriptif kuantitatif untuk

¹⁷ Susanti, Emi, Analisa kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di SMA Negeri Yogyakarta, (Yogyakarta, Universitas PGRI, 2017)
<http://repository.upy.ac.id/1405/1/Artikel.pdf>

melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* melalui empat variabel: perspektif pelanggan; proses bisnis internal, perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan . Data diolah dengan menggunakan skala likert, hasil penelitian sebagai berikut:

a) hasil pengukuran perspektif keuangan SMA negeri 3 Yogyakarta menggunakan konsep *value for money* memperoleh skor 12 (80%), berada pada kategori baik; b) hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan SMA N 3 Yogyakarta diperoleh skor 9 (90%) dan berada pada kategori sangat baik; c) hasil pengukuran proses bisnis internal diperoleh skor 47 (94%). Skor ini menunjukkan proses bisnis internal termasuk kategori baik; d) hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh skor 12 (80%) dan berada pada kategori baik atau memuaskan. Kinerja SMA N 3 Yogyakarta secara keseluruhan dari empat perspektif diperoleh total skor 80 (88,9%) dari skor maksimal 90. Skor tersebut berada pada skala 76-90 dengan kategori sangat baik.

2. Tesis, Zainati Fakhriana yang berjudul: evaluasi implementasi *balanced scorecard* pada departemen manajemen IPB sebagai unit pendidikan berbasis kinerja.¹⁸ Penelitian dilakukan dengan menggunakan *mixed methods* (penelitian gabungan); analisis kualitatif untuk mengidentifikasi sasaran strategik, indikator kerja, dan inisiatif strategik dengan model *Balanced Scorecard* (BSC) dengan empat variabel, yaitu: perspektif *Research and Academic Excellence*; perspektif *Stakeholders*; perspektif

¹⁸ Fakhriana, Zainati, *evaluasi implementasi balanced scorecard pada departemen manajemen IPB sebagai unit pendidikan berbasis kinerja*. (Bogor: Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor, 2017)
<https://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/88656>

Internal Business Processes; dan perspektif *Capacity Building*. Analisis kuantitatif dilakukan untuk menentukan bobot prioritas dengan menggunakan metode perhitungan *Pairwise Comparison* yang terdapat pada aplikasi *Super Decision* versi 2.2.6 yang berbasis *Analytic Network Process* (ANP). Hasil penelitian adalah sebagai berikut: bahwa perspektif *Research and Academic Excellence* memiliki nilai prioritas paling tinggi dengan nilai 0.288. Diprioritas kedua yaitu perspektif *Stakeholders* dimana nilai bobotnya adalah 0.281. Prioritas ketiga adalah perspektif *Internal Business Processes* dengan bobot sebesar 0.219. Dan bobot prioritas terendah adalah perspektif *Capacity Building* dimana nilai bobotnya adalah sebesar 0.212. Nilai prioritas ini menggambarkan tingkat kepentingan yang harus ditingkatkan kinerjanya menurut para pakar dari Departemen Manajemen IPB.

3. Tesis, Fortiana Dewi yang berjudul: studi tentang manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* di yayasan al kautsar lampung.¹⁹ Metode penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan manajemen Yayasan Al Kautsar. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data berpedoman pada model analisis interaktif yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, yang dimulai dengan penelitian awal untuk mengamati strategi yang telah dilakukan oleh Yayasan Al

¹⁹ Fortiana, Dewi, *studi tentang manajemen strategik berbasis balanced scorecard di yayasan al kautsar lampung*, (Lampung: Program Pascasarjana Universitas Lampung, 2016)
<http://digilib.unila.ac.id/23013/3/3.%20TESIS%20FULL%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN.pdf>

Kautsar. Selanjutnya merupakan kegiatan penelitian inti yaitu menerjemahkan dan menjabarkan visi, misi, tujuan, dan strategi Yayasan Al Kautsar ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif keuangan. Hasil penelitian adalah peta strategi Yayasan Al Kautsar dibangun dengan 11 sasaran strategik dengan 34 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang merupakan hasil dari penerjemahan visi, misi dan tujuan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC), 2 sasaran strategik dalam perspektif pelanggan dengan 7 IKU, 3 sasaran strategik dalam perspektif proses internal dengan 8 IKU, 4 sasaran strategik dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan 16 IKU, serta 2 sasaran strategik dalam perspektif keuangan dengan 3 IKU. Tantangan yang dihadapi dalam penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) adalah masih adanya hambatan komunikasi serta mempersiapkan jajaran manajemen untuk mengubah cara pandang dalam melihat keberhasilan.

Pendekatan penelitian yang dilakukan penulis berfokus pada manajemen strategi dengan konsep *Balanced Scorecard*, dengan empat perspektif, yaitu: perspektif *finansial*; perspektif *customer*, perspektif *internal-bussines process* dan perspektif *learning and growth*. Penelitian dengan menggunakan *mixed methode*, penelitian diawali dengan penelitian kuantitatif untuk mendeskripsikan bagaimana pengaruh daya tarik orangtua dan motivasi siswa terhadap daya tarik madrasah. Hasil penelitian ini berupa data *numerik* yang dapat menjelaskan pengaruh terhadap daya tarik madrasah. Hasil penelitian kuantitatif dapat dikembangkan sehingga dapat mendeskripsikan

bagaimana pengaruh daya tarik madrasah terhadap pilihan madrasah. Selanjutnya dengan menggunakan metode TOWS (Threats, Opportunities, Weakness and Strengths) dapat mendeskripsikan daya tarik madrasah sebagai pilihan madrasah. Untuk mempertajam penelitian ini digunakan penelitian kualitatif, untuk menentukan bagaimana daya tarik madrasah terhadap pilihan madrasah. Maka diperoleh deskripsi hubungan daya tarik madrasah sebagai pilihan madrasah bagi masyarakat.

H. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini dibagi dalam 5 (lima) bab, yang terdiri dari bab I (pertama) adalah pendahuluan, bab II (kedua) kajian pustaka, bab III (ketiga) metodologi penelitian, bab (IV) (keempat) pembahasan dan bab V (kelima) penutup.

Bab I (pertama) membahas tentang latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu dan sistematika penulisan. Penjelasan pada bab pertama ini menguraikan fenomena yang menyangkut latar belakang masalah sesuai dengan judul sehingga membutuhkan pemecahan dalam penelitian.

Bab II (kedua) membahas tentang konsep dan teori tentang pilihan madrasah; daya tarik orangtua; motivasi siswa; daya tarik madrasah; manajemen strategi; Madrasah Berbasis Masyarakat (MBM); Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran madrasah; analisis SWOT atau TOWS (Threats, Opportunities, Weakness and Strengths) dan konsep *Balanced Scorecard*.

Pembahasan konsep dan teori disesuaikan dengan prinsip Manajemen Pendidikan Islam yang bersumber dari literatur dan pustaka yang dimiliki penulis dan data penelusuran (searching) melalui internet serta disusun dalam beberapa sub bab.

Bab III (ketiga) membahas tentang metodologi penelitian, yaitu menjelaskan gambaran proses penelitian tentang daya tarik orangtua siswa, motivasi siswa dan daya tarik madrasah terhadap pilihan madrasah. Metode penelitian yang digunakan penelitian *mixed methods* yang akan menghasilkan data-data numerik dan deskriptif dalam penguatan penyelesaian masalah.

Bab IV (keempat) membahas hasil penelitian dan analisis data, sehingga mendapatkan gambaran yang sebenarnya berdasarkan lapangan. Hasil pembahasan memperoleh jawaban penelitian tentang pengaruh daya tarik orangtua, motivasi siswa dan daya tarik madrasah terhadap pilihan madrasah. Sehingga penulis dapat menjelaskan data-data yang diperoleh dari lapangan melalui pembahasan ini.

Bab V (kelima) adalah penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Pembahasan dalam kesimpulan adalah menarik uraian singkat atas jawaban dari pertanyaan-pertanyaan dalam rumusan masalah sedangkan saran berisi uraian singkat mengenai hasil penelitian.