





## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Kualitas lembaga pendidikan biasanya diukur menggunakan angka atau nilai pencapaian yang diraih seperti nilai ujian nasional, nilai akreditasi, nilai ujian kompetensi, dan pencapaian dalam kompetisi-kompetisi di level nasional maupun internasional. Di Indonesia ada dua jenis lembaga pendidikan formal yang terintegrasi dengan sistem pendidikan nasional yaitu sekolah yang basisnya adalah pendidikan umum dibawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan madrasah yang basisnya adalah pendidikan agama Islam di bawah naungan Kementerian Agama Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Awal sistem sekolah yang berlandaskan agama Islam di Indonesia telah dimulai sejak permulaan abad 20 M. Sejarahnya, pada akhir tahun 70-an didirikan direktorat yang khusus menangani pendidikan agama Islam pada sekolah umum yang kemudian sempat menghilang di tahun 2001 karena digabung dengan direktorat lain yang membina guru-guru di bidang agama Islam (Ditbinruais), dengan sebutan Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum. Sistem ini tidak berjalan lancar dan sesuai rencana, karena tidak ada peningkatan di sekolah umum untuk bidang pendidikan Islam. Setelah 4 (empat) tahun kemudian, terbentuk Direktorat Pendidikan Agama Islam pada Sekolah, yang kemudian menjadi Direktorat Pendidikan Islam.

Pada data Emis Pendis (*Education Management Information System Pendidikan Islam*) yang diakses pada September 2020, total keseluruhan sekolah madrasah negeri masih masih lebih kecil dari madrasah swasta, jumlah madrasah negeri adalah sebanyak

4.010 (4,9%) sedangkan madrasah swasta sebanyak 78.408 (95,1%). Sebagaimana digambarkan pada diagram berikut:



Gambar 1. 1. Grafik Presentasi Madrasah Negeri dan Swasta di Indonesia (sumber: Emis Pendis, 2020)

Seiring waktu, pelaksanaan program dan kegiatan di pendidikan agama Islam sudah mulai berkembang, menjadi lebih bagus dan teratur karena sudah mulai direncanakan dengan baik. Aturan-aturan mengenai pendidikan agama Islam diatur khusus dalam perundang-undangan dan berada dibawah naungan Kementerian Agama RI Direktorat Jendral Pendidikan Islam. Meskipun demikian masih banyak yang perlu dibenahi untuk menjadikan kualitas rata-rata madrasah mengungguli atau minimal setara dengan sekolah umum terlihat dalam data dari Direktorat Jenderal Pendidikan Islam capaian yang diperoleh pada ujian nasional (UN) tahun 2019 rata-rata nilai UN Madrasah Tsanawiyah (MTs) negeri 49,92 dan swasta 46,98, lebih rendah dari yang dicapai oleh skor sekolah umum (SMP) yaitu 53,00 dan 52,27. Terjadi kesenjangan antara MTs negeri dan swasta yang mencapai 2,94 poin. Hal yang sama dapat ditemukan di Madrasah Aliyah (MA) dengan kesenjangan skor sebesar 3,48 poin.

Dalam hal mutu sarana dan prasarana madrasah, ruang kelas termasuk kondisi fasilitas pendidikan yang lain seperti laboratorium dan perpustakaan beserta perlengkapannya belum memenuhi standar layak minimal yang ditetapkan pada Standar

Nasional Pendidikan (SNP). Berdasarkan data tahun 2018, persentase yang dipenuhi oleh setiap jenjang di madrasah adalah sebagai berikut: Raudhatul Athfal (RA): 66,64%, Madrasah Ibtidaiyah (MI): 59,18%, Madrasah Tsanawiyah (MTs): 64,69%, dan Madrasah Aliyah/Madrasah Aliyah Kejuruan (MA/MAK): 72,30 %. Angka tersebut masih jauh untuk dapat memenuhi standar minimal SNP.

Kualifikasi guru madrasah yang terdaftar di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam sudah berijazah S1 dan bersertifikat namun berdasarkan hasil ujian kompetensi guru (UKG) tahun 2015, skor yang diperoleh oleh guru madrasah rata-rata adalah 49,6 dari 100 masih dibawah skor rata-rata UKG nasional yaitu 53,5.

Jumlah madrasah swasta sangat besar dari total keseluruhan jumlah madrasah yang ada di Indonesia, sehingga secara langsung sangat mempengaruhi dan sangat dominan dalam memberikan kontribusi dalam rata-rata pencapaian madrasah di tingkat nasional. Saat ini, pencapaian terbaik diraih oleh MAN Insan Cendikia yang merupakan madrasah negeri yang jumlahnya sangat sedikit dibandingkan madrasah swasta.

Rendahnya nilai-nilai pencapaian dari madrasah-madrasah swasta tidak luput dari peran perencanaan yang sangat minim dilakukan oleh yayasan-yayasan pengelola madrasah swasta. Padahal diketahui bahwa perencanaan strategis adalah item penting yang diperlukan setiap manajemen dalam menjalankan dan mengelola lembaganya.

Perencanaan merupakan acuan suatu lembaga atau organisasi berupa keputusan-keputusan yang diambil diawal kegiatan yang menetapkan tahap demi tahap pelaksanaan, para pelaksana, waktu pelaksanaan, alasan pelaksanaan dalam setiap organisasi untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan fungsi pokok dari manajemen sebagai tahap pertama dari proses manajemen. Perencanaan mencakup tujuan organisasi dan bagaimana cara untuk mencapainya.

Beragam konsep para ahli terkait fungsi-fungsi manajemen, semuanya menempatkan perencanaan sebagai fungsi pertama dari manajemen. Diantaranya adalah pendapat dari George R. Terry dalam bukunya "*principles of management*". Para ahli sepakat bahwa perencanaan adalah hal yang paling utama sebagai landasan bagi semua pelaksanaan organisasi lainnya. Perencanaan merupakan bagian penting dalam pelaksanaan manajemen di setiap lembaga baik lembaga bisnis maupun sosial. Untuk memulai setiap kegiatan, diperlukan adanya perencanaan sebagai arahan dan panduan agar kegiatan dapat berjalan sesuai tujuannya dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dikemukakan oleh Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) Bambang Brodjonegoro mengenai pentingnya perencanaan pada pembukaan peringatan Hari Anti Korupsi Sedunia dan Konferensi Nasional Pemberantasan Korupsi 2017 di Jakarta pada hari Senin, 11 Desember 2017 sebagaimana dikutip oleh industri.co.id "Kalau program pembangunan dirancang dan dianggarkan secara kurang berkualitas, yang terjadi adalah '*some lost*' atau inefisiensi atas program pembangunan tersebut. Oleh karena itu, perencanaan dan penganggaran yang berkualitas tidak kalah penting untuk mencegah inefisiensi bahkan kegagalan dalam pembangunan".

Di dalam merencanakan kegiatan yang berjangka waktu cukup lama, dibutuhkan perencanaan yang dapat mengukur berbagai tantangan dan hambatan dan memberikan arahan pelaksanaan sesuai kemampuan dan kapasitas yang dimiliki lembaga. Disadari tidak mudah bagi manajemen membuat perencanaan karena dibutuhkan banyak data dan informasi yang harus didapatkan untuk menyusunnya agar dihasilkan perencanaan yang dapat dijadikan arahan dan panduan dalam mengelola suatu lembaga. Masyarakat yang dinamis dan kebijakan pemerintah yang berubah-ubah menuntut para pemegang keputusan agar cepat tanggap mengambil tindakan untuk menghadapi tantangan tersebut.

Sekolah maupun madrasah sebagai lembaga pendidikan dimana dalam pengelolaan jangka pendek maupun jangka panjang sangat memerlukan perencanaan yang matang agar pengelolaan sekolah menjadi efektif dan efisien. Dengan adanya perencanaan yang baik dapat memberikan gambaran langkah-langkah yang diperlukan, alternatif-alternatif pemecahan masalah, hal-hal yang diutamakan serta anggaran yang diperlukan. Dimasa sekarang ini sangat dibutuhkan perencanaan strategis baik untuk sekolah maupun madrasah agar dapat mengelola sekolah menjadi lembaga yang unggul dan bermutu baik, mampu memberikan layanan yang optimal kepada anak didik dan masyarakat. Hampir semua sekolah-sekolah dengan manajemen yang baik menggunakan perencanaan strategis sebagai *roadmap* dalam pengelolaannya dan sekolah-sekolah tersebut sebagian besar merupakan sekolah-sekolah swasta unggulan.

Sebagian besar madrasah di Indonesia dikelola oleh swasta sebagai penyelenggara pendidikan agama Islam dan dikelola secara mandiri. Madrasah-madrasah swasta ini hanya sedikit sekali yang membuat perencanaan strategis. Banyak yang masih dikelola seadanya, sehingga tidak memenuhi standar minimum dari delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Banyak madrasah yang tidak menerapkan sistem manajemen yang baik termasuk perencanaan. Padahal diketahui, untuk membuat sekolah menjadi sekolah yang unggul dan berkualitas dibutuhkan perencanaan strategis yang diterapkan dalam sistem pengelolaannya untuk memperjelas arah pada masa yang akan datang sebagaimana yang dicita-citakan dengan memperjelas alasan sebagai landasan yang masuk akal disetiap menentukan kebijakan dan solusi, memilih hal-hal penting, dan mendorong produktifitas lembaga.

Perencanaan strategis merupakan rencana yang ditetapkan berdasarkan hasil analisa secara menyeluruh faktor internal dan eksternal yang dimiliki organisasi sehingga menjadi pilihan yang tepat agar dapat memberikan panduan dan arahan secara

meyeluruh, efektif dan efisien sesuai tujuan, misi dan visi organisasi. Beberapa penelitian membuktikan bahwa perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Diantaranya terdapat penelitian yang dilakukan oleh Ade Suratman (2009) yang menunjukkan bahwa perencanaan strategis dan sistem pendukung keputusan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kepala sekolah serta penelitian oleh Vina Winda Sari (2018) yang menunjukkan bahwa perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara.

Dimyatakan oleh Wahyuni (2015) dalam tesisnya bahwa perencanaan strategis sangat dibutuhkan dalam menciptakan sekolah yang mempunyai standar mutu internasional agar dapat menjaga kesinambungan, profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, serta penjaminan mutu kelulusannya.

Madrasah Pembangunan UIN Jakarta merupakan madrasah swasta yang mempunyai perencanaan strategis sebagai panduan dalam menjalankan program dan kegiatannya. Berbagai prestasi diraih oleh siswa-siswi Madrasah Pembangunan baik tingkat provinsi, nasional maupun internasional. Keberhasilan Madrasah Pembangunan meraih prestasi di tingkat kota sampai internasional mengubah persepsi masyarakat bahwa madrasah hanyalah tempat buat anak-anak yang mau belajar agama dan tidak dapat maju, menjadi sekolah yang sangat diminati masyarakat, terutama bagi orang tua yang ingin mendidik anaknya dengan pendidikan formal maupun agama. Keberhasilan yang dicapai membuktikan bahwa sekolah dengan latar belakang pendidikan agama tetap dapat bersaing di segala bidang dengan sekolah-sekolah umum.

Berdasarkan hal-hal tersebut, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian terkait perencanaan strategis yang dilaksanakan di Madrasah Pembangunan UIN Jakarta yang merupakan salah satu madrasah unggulan yang dikelola oleh swasta dan memiliki jenjang yang lengkap dari tingkat dasar (ibtidaiyah) sampai tingkat lanjutan

(alياهو), Bagaimana penyusunan perencanaan strategis dilakukan, bagaimana perencanaan strategis yang dibuat bisa dapat dilaksanakan dan diaplikasikan dalam setiap pelaksanaan kegiatan/program di Madrasah Pembangunan dan bukan hanya sekedar sebagai dokumen formalitas administrasi. Keberhasilan yang dicapai Madrasah Pembangunan membuat peneliti tertarik untuk mengetahui perencanaan strategis serta langkah-langkah pelaksanaan seperti apa yang dilakukan sehingga Madrasah Pembangunan UIN Jakarta dapat menjadi madrasah yang berhasil seperti sekarang ini.

### **B. Fokus dan Sub Fokus**

Fokus masalah dalam penelitian ini adalah perencanaan strategis di Madrasah Pembangunan UIN Jakarta. Sedangkan subfokus masalahnya adalah penyusunan dan pelaksanaan perencanaan strategis di Madrasah Pembangunan UIN Jakarta.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

1. Apakah komponen-komponen penting yang terdapat dalam perencanaan strategis di Madrasah Pembangunan?
2. Bagaimana tahapan penyusunan dan pelaksanaan perencanaan strategis yang dilakukan di Madrasah Pembangunan?
3. Seberapa besar peranan perencanaan strategis dalam kegiatan di Madrasah Pembangunan?

### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran utuh mengenai perencanaan strategis di Madrasah Pembangunan serta bagaimana mandat, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis dapat menjadi acuan dan panduan dalam menjalankan setiap program dan kegiatan.

### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Madrasah Pembangunan UIN Ciputat, mampu memberikan masukan dan perbaikan untuk perencanaan strategis yang akan datang. Selain itu diharapkan dapat bermanfaat bagi madrasah maupun sekolah yang akan menyusun perencanaan strategis baik sebagai studi kasus maupun referensi ilmiah dan bagi pembaca dalam menambah informasi, pengetahuan dan keterampilan dalam menyusun penelitian lanjutan baik secara teoritis maupun praktis.

Kegunaan teoretis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menambah ilmu pengetahuan dan dapat melengkapi hasil penelitian di lingkungan perguruan tinggi yang ada terutama di dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan. Secara praktis memberikan bahan masukan bagi Madrasah Pembangunan UIN Jakarta dalam pelaksanaan program-program dan pengembangan perencanaan strategisnya.

