



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Manajemen strategis menjadi kunci keberhasilan tercapainya tujuan organisasi, lembaga, ataupun sebuah desain program. Hal yang dimaksud dengan kunci keberhasilan di sini adalah manajemen strategi menjadi alat merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi atau lembaga untuk mewujudkan visinya dan mencapai tujuannya. Adapun, alasan manajemen strategis menjadi kunci keberhasilan karena manajemen strategis menitikberatkan dan fokus pada proses mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Manajemen strategis dengan tahap-tahap perencanaan, implementasi dan evaluasi strategis memungkinkan proses pencapaian tujuan berjalan terarah, terukur dan terkendali dengan baik. Manajemen strategis juga bisa menjadi media meminimalkan munculnya permasalahan yang tidak dikehendaki. Hal ini karena setiap kemungkinan permasalahan yang muncul bisa diantisipasi dengan perencanaan strategis yang menyertakan pemikiran dan pertimbangan antisipatif.

Pentingnya manajemen strategis bagi ketercapaian tujuan organisasi, lembaga atau sebuah desain program menjadi dasar utama dilakukannya penelitian ini. Artinya, penelitian ini menitikberatkan dan fokus ingin mengkaji manajemen strategis sebagai ilmu sekaligus seni mewujudkan visi MRA di MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang. Pemikiran ini pada akhirnya dapat mengantarkan pada titik rumusan bahwa manajemen strategis sangat signifikan dalam mewujudkan visi program tertentu pada sebuah lembaga.

Penelitian ini fokus tentang manajemen strategis program MRA madrasah di Kabupaten Jombang sebagai bentuk upaya keluar dari



permasalahan. Konteks penelitian ini mengambil dua lokus yaitu Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 (MIN 3) Jombang dan Madrasah Tsanawiyah Negeri 6 (MTsN 6) Jombang.

Penelitian MRA di Kabupaten Jombang ini dilaksanakan atas dasar alasan sebagai berikut. *Pertama*, Kabupaten Jombang termasuk dalam daftar Kabupaten Layak Anak (KLA) di Provinsi Jawa Timur. Hal ini tertuang dalam Peraturan Bupati Jombang.¹ *Kedua*, kategori madrasah terbaik secara nasional sebagai penyelenggara program MRA tingkat MI dan MTs keduanya diraih oleh Kabupaten Jombang yaitu MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang.

Secara garis besar, penelitian ini penting dilaksanakan didasari oleh lima alasan, yaitu: *pertama*, tidak banyak ditemukan penelitian tentang madrasah ramah anak (MRA) dari sisi manajemen strategis secara utuh. Semua penelitian terdahulu yang berhasil ditemukan oleh peneliti fokus pada tahap implementasi strategis saja, tanpa diawali dengan tahap formulasi strategis dan diakhiri dengan evaluasi strategis, juga tidak ditemukan rencana tindakan yang berkelanjutan. Penelitian terdahulu yang fokus pada tahap implementasi saja antara lain penelitian Kurniawan et.al,² Dyah Kartika Putri et.al,³ dan Rini Rafika Dewi et.al.⁴

Kedua, MIN 3 Jombang sebagai lokus pertama merupakan madrasah ibtidaiyah yang memiliki perhatian tinggi terhadap komitmen bahwa proses pendidikan harus diselenggarakan dengan berbasis pada keramahan (*friendly education*), baik ramah lingkungan lebih-lebih ramah anak. Gelar sebagai madrasah adiwiyata menjadi modal dasar untuk mengembangkan madrasah ramah anak. Berdasarkan pada profil ini, MIN 3 Jombang ditunjuk oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten

¹Peraturan Bupati Jombang Nomor 16 Tahun 2019 tentang Kabupaten Layak Anak.

²Kurniawan, Asnawi, dan Arwildayanto, "Implementasi Program Sekolah Ramah Anak pada Sekolah Menengah Atas", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume 24, Issue 1 (2020), Hal. 170-183, ISSN-P: 1412-8152, ISSN-E: 2580-1007. Lihat di <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/24408>, diakses pada tanggal 24 Januari 2022.

³Dyah Kartika Putri dan Supriyanto, "Implementasi Kebijakan Sekolah Ramah Anak dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik pada Jenjang Pendidikan dasar", *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Volume 09, Nomor 02, Tahun 2021, Hal. 489-501. Lihat di <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/39600/34703>, diakses pada tanggal 13 Agustus 2021.

⁴Rini Rafika Dewi dan Muhamad Sholeh, "Strategi Kepala Sekolah dalam Implementasi Program Sekolah Ramah Anak", *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Volume 09, Nomor 02, Tahun 2021, Hal. 348-360. Lihat di <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/39389>, diakses pada 1 Juli 2021.

Jombang dan Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (PPPA) Kabupaten Jombang sebagai madrasah penyelenggara program MRA, telah menerapkan program MRA sejak tahun 2017 hingga sekarang, dan tahun 2019 telah mendapatkan penghargaan tingkat nasional dari Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak sebagai madrasah penyelenggara MRA terbaik tingkat madrasah ibtidaiyah.⁵

Ketiga, MTsN 6 Jombang sebagai lokus kedua, juga ditunjuk oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang dan Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (PPPA) Kabupaten Jombang sebagai madrasah penyelenggara program MRA telah menerapkan program MRA sejak tahun 2017 hingga sekarang.. Tahun 2019 lembaga telah mendapatkan penghargaan tingkat nasional dari Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak sebagai madrasah penyelenggara MRA terbaik tingkat madrasah tsanawiyah, dan Kepala MTsN 6 Jombang telah menjadi fasilitator nasional (Fasnas) program MRA.⁶

Keempat, belum ditemukan penelitian MRA dengan dua lokus berjenjang sekaligus yaitu madrasah ibtidaiyah (MI) dan madrasah tsanawiyah (MTs). Penelitian terdahulu yang ditemukan oleh peneliti, semua menetapkan satu lokus saja. Penelitian terdahulu tersebut antara lain penelitian Tri Utami, dkk,⁷ Muhammad Majdi, dkk,⁸ dan Abdul Haris Firdaus.⁹ Topik manajemen strategis MRA dengan mengambil dua lokus yang berjenjang bisa menjadi poin penting yang merepresentasikan sekaligus menguatkan paradigma bahwa nilai kemanusiaan yang diajarkan agama Islam adalah universal, tanpa membedakan kelas atau kasta. Dalam konteks lembaga pendidikan, pemikiran ini sangat penting bahkan vital

⁵Luluk Wahyu Ningsih, M.Pd., Kepala MIN 3 Jombang *Wawancara*, Jombang, 7 Oktober 2021.

⁶Umi Mahmudah, M.Pd., Kepala MTsN 6 Jombang, *Wawancara*, Jombang, 8 Oktober 2021.

⁷Tri Utami, Retno Kusumawiranti, dan Matheus Gratiano Mali, "Implementasi Sekolah Ramah Anak di SDN Lempuyangwangi Kota Yogyakarta", *Jurnal Populika*, Volume 9, Nomor 2, Tahun 2021. Lihat di <http://ejournal.widyamataram.ac.id/index.php/populika/article/download/316/242>, diakses pada tanggal 7 Desember 2021.

⁸Muhammad Majdi dan Ahmad Shofiyuddin Ichsan, "Sekolah Ramah Anak terhadap Pengembangan Sosio-Emosional Anak di SD Negeri Ngupasan Yogyakarta", *Jurnal Papatuzdu: Media Pendidikan dan Sosial Kemasyarakatan*, Volume 17, Nomor 1, Mei 2021, P-ISSN: 2087-3476, E-ISSN: 2541-5700. Lihat di researchgate.net, diakses pada tanggal 7 Desember 2021.

⁹Abdul Haris Firdaus, "Manajemen Sekolah Ramah Anak di SDIT Nur Hidayah Surakarta Tahun Pelajaran 2018/2019", *Jurnal El-Hayah*, Volume 9, Nomor 1, Tahun 2019. Lihat di <http://ejournal.iainsurakarta.ac.id>, diakses pada 7 Desember 2021.



untuk diinternalisasikan pada diri siswa. Alasannya, yaitu banyaknya kejadian perilaku kekerasan salah satunya disebabkan oleh pemikiran yang membedakan-bedakan kelas; kelas sosial (borjuis-proletar, majikan-abdi, penguasa-jelata), kelas ekonomi (kaya-miskin, pemodal-peminjam), pembedaan berdasarkan suku, agama, ras, budaya dan antargolongan, termasuk pembedaan jenjang usia sekolah.

Dilihat dari sudut pandang usia siswa, memang terdapat perbedaan, namun itu tidak bisa mereduksi substansi penegakan nilai-nilai universal kemanusiaan. Manajemen strategis MRA dengan dua lokus berjenjang sangat memungkinkan mendapatkan kekayaan pemahaman secara utuh tentang konsep anak dalam aktualisasi manajemen strategis MRA. Pemahaman utuh tentang konsep anak perlu dijelaskan sehingga penjenjangan anak di MI dan MTs sebagai lokus penelitian ini tidak menjadi sumber perbedaan artifisial yang bisa menggradasi konsep anak secara substansial.

Pemahaman tentang konsep anak bisa dilihat dari tiga hal. *Pertama*, dilihat dari aspek peraturan perundangan tentang definisi anak. Peraturan perundangan yang pertama mengatakan, "Anak adalah seseorang yang belum berusia 18 (delapan belas) tahun, termasuk anak yang masih dalam kandungan."¹⁰ Dilanjutkan dengan peraturan perundangan kedua yang mengatakan, "Anak adalah seseorang yang belum berusia 18 (delapan belas) tahun, termasuk anak yang masih dalam kandungan".¹¹ Dikuatkan juga dengan peraturan perundangan lain yang mengatakan, "Anak adalah seseorang yang belum berusia 18 (delapan belas) tahun, termasuk anak yang masih dalam kandungan."¹² Kebijakan yang lain juga mengatakan, "Anak adalah seseorang yang belum berusia 18 (delapan belas) tahun, termasuk anak yang masih dalam kandungan."¹³

Dari keempat peraturan perundangan tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat teks yang sama dan tidak terjadi perbedaan definisi tentang anak, yaitu setiap orang yang berada dalam kandungan hingga

¹⁰Undang-undang Republik Indonesia, Nomor 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak, Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat 1.

¹¹Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia, Nomor 8 Tahun 2014 tentang Kebijakan Sekolah Ramah Anak, Pasal 1 Ayat 1.

¹²Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Nomor 2 Tahun 2022 tentang Standar Layanan Perlindungan Perempuan dan Anak, Bab I Ketentuan Umum, Pasal 1 Ayat 3.

¹³Kebijakan Pengembangan Sekolah Ramah Anak (Jakarta: Asisten Deputi Pemenuhan Hak Pendidikan Anak, Deputi Bidang Tumbuh Kembang, Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak), tanggal 31 Mei 2014.

lahir dan hidup sampai usia sebelum 18 (delapan belas) tahun adalah dalam kategori anak dan bisa disebut dengan anak. Melihat definisi dari ketiga peraturan perundangan tersebut, juga dapat dikatakan bahwa siswa MI dan MTs masih dalam kategori anak sehingga penelitian ini yang mengambil lokasi MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang sekaligus sebagai lokus penelitian ini sangat rasional dan relevan.

Kedua, dilihat dari perturan perundangan tentang pendidikan dasar. Peraturan perundangan¹⁴ mengatakan bahwa setiap warga negara yang berusia tujuh sampai dengan lima belas tahun wajib mengikuti pendidikan dasar. Ayat perundangan ini memiliki konteks langsung dengan keberadaan siswa MIN 3 Jombang yang berusia tujuh sampai dengan dua belas tahun dan siswa MTsN 6 Jombang yang berusia tiga belas tahun sampai dengan lima belas tahun, sekaligus hal ini memberikan penjelasan bahwa siswa MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang adalah kelompok serumpun yang menjadi sasaran kewajiban mengikuti pendidikan dasar. Hal ini memberikan konsekuensi logis bahwa MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang dapat dijadikan lokus penelitian yang setara.

Ketiga, dilihat aspek aspek struktur organisasi. Struktur organisasi di MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang sama. Kesamaan ini tampak dari kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menjalankan kinerjanya dibantu oleh empat wakil kepala madrasah yaitu wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiswaan, wakil kepala bidang humas dan wakil kepala bidang sarana prasarana. *Keempat*, wakil kepala pada 2 lokus penelitian ini memungkinkan manajemen strategis MRA bisa dikelola dan diterapkan secara seiring sejalan.

Kesamaan struktur organisasi, khususnya pembagian Wakil Kepala MIN3 Jombang dan MTsN 6 Jombang bisa dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 1

Kesamaan Struktur Organisasi MIN 3 Jombang & MTsN 6 Jombang¹⁵

| No | Aspek Kesamaan | MIN 3 Jombang | MTsN 6 Jombang |
|----|-------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| 1 | Wakil Kepala Bidang Kurikulum | Hera Elizha Uswatun Hasanah, M.Pd.I. | Abdul Jalil Suhadi, S.Ag. |
| 2 | Wakil Kepala Bidang Kesiswaan | Khoirun Nisak, S.Pd.I. | Choirul Afandi, S.Pd.I. |
| 3 | Wakil Kepala Bidang | Khoirun Nisak, M.Pd.I | Dini Fitriana, M.Pd.I. |

¹⁴Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab IV Hak dan Kewajiban warga Negara, Otang Tua, Masyarakat, dan Pemerintah, Bagian Kesatu Hak dan Kewajiban Warga Negara, Pasal 6 Ayat (1).

¹⁵Dokumentasi struktur organisasi MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang.



| Humas | | | |
|-------|--------------------------------------|------------------------|------------------------|
| 4 | Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana | Bambang Sutanto, S.Pd. | Suyitno Budi S., S.Pd. |

Kelima, manajemen strategis MRA pada dua lokus madrasah bisa menjadi referensi yang unik pada konteks kekinian dan masa depan, karena madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik tersendiri. Nilai-nilai Islam menjadi roh dan fondasi dalam setiap platform program pendidikannya. Pendidikan telah diyakini sebagai pranata sosial dan efektif yang memiliki tugas serta tanggung jawab bagi tumbuh kembang anak secara fisik, psikis, mental, spiritual, dan sosial. Oleh karena itu pendidikan pada jenjang apapun harus diselenggarakan dengan manajemen strategis yang mapan dan memadai, sekaligus ditegakkan atas dasar kepentingan terbaik bagi anak. Pendidikan yang terselenggara dengan tatanan manajemen strategis yang mapan dan memadai, memungkinkan anak mendapatkan ilmu pengetahuan dan pengalaman belajar yang bermakna bagi kehidupannya (*meaningfull life*).

Sebuah penelitian menguatkan hal ini bahwa pendidikan memiliki posisi sangat strategis dalam melahirkan generasi masa depan yang berkualitas, memiliki keimanan yang kokoh, kepribadian yang unggul, menguasai sains dan teknologi yang akhirnya menjadi tumpuan bagi kemajuan bangsa dan negara.¹⁶ Konsep lain mengatakan bahwa pendidikan sesungguhnya memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk belajar dan dari hasil belajar itu peserta didik mengalami peningkatan pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap, minat, apresiasi, kemampuan berpikir logis dan kritis, kemampuan interaktif dan kreativitas.¹⁷ Penelitian lain menguatkan bahwa pendidikan yang baik salah satu kuncinya adalah dengan tegaknya kepemimpinan transformasional dalam memberikan stimulasi intelektual bagi sumber daya manusia yang terlibat dalam lembaga pendidikan.¹⁸ Disusul dengan hasil penelitian Ngainun Naim yang

¹⁶Agus Yulianto, "Pendidikan Ramah Anak: Studi Kasus SDIT Nur Hidayah Surakarta", *Jurnal At-Tarbawi*, Volume 1, Nomor 2, Juli-Desember 2016, P-ISSN: 2527-8231, E-ISSN: 2527-8177, hal. 138. Lihat di <https://ejournal.iainsurakarta.ac.id/index.php/at-tarbawi/article/download/192/145>, diakses pada tanggal 14 Oktober 2021.

¹⁷Najib Sulhan, *Pembangunan Karakter pada Anak, Manajemen Pembelajaran Guru Menuju Sekolah Efektif* (Surabaya: Intelektual Club, 2006), 5.

¹⁸Asrori Mustofa, Mujamil Qomar, Ahmad Tanzeh, Abd. Aziz, Akhyak, dan Maftukhin, "Stimulasi of Transformational Leadership in Teacher's Intellectuals at MTsN 1 and MTsN 2 Tulungagung", *Technium Social Sciences Journal*, Volume 24, Oktober 2021, 143-148, ISSN: 2668-7798. Lihat di <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/download/4726/1655>, diakses pada tanggal 15 Oktober 2021.

mengatakan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu mengantarkan siswa mereka untuk mencapai yang signifikan, kemajuan dalam prestasi akademik dan nonakademik.¹⁹ Menurut peneliti, siswa mencapai prestasi akademik maupun nonakademik apabila sarana dan lingkungan belajar tersedia dalam keadaan yang kondusif, aman dan nyaman.

Hasil penelitian mutakhir yang dilakukan oleh Rozi dan Patoni et. al juga mengatakan bahwa kualitas pendidikan yang baik di sekolah, salah satu hal yang niscaya dilakukan adalah perencanaan siswa. Jadi, siswa benar-benar siap mengikuti proses pendidikan untuk mencapai prestasi akademik dan nonakademik.²⁰

Penyelenggaraan pendidikan yang baik berpusat pada kepentingan anak. Anak sebagai subjek pembelajaran sudah seharusnya menjadi titik fokus pelayanan prima dalam penyelenggaraan pendidikan, yaitu anak berhak mendapatkan dukungan lingkungan belajar yang kondusif dan menyenangkan dengan fasilitas yang memadai. Permasalahannya sekarang masih ditemukan pendidikan yang abai terhadap hak anak.

Komisi Perlindungan Anak Indonesia (KPAI) mencatat hasil pengaduan dan pengawasan terkait dengan kasus pendidikan, khususnya kasus kekerasan dan perundungan, tahun 2014 mencapai 461 kasus, dan tahun 2015 naik menjadi 478 kasus. Bidang pendidikan terjadi peningkatan sebesar 4% (17 kasus).²¹ Kekerasan terhadap anak dan anak yang berhadapan dengan hukum masih sering dijumpai serta menjadi penghambat dalam tumbuh kembang anak. Sistem Informasi Perlindungan Perempuan dan Anak (Simfoni PPA) mencatatkan pada tahun 2019 terdapat 10.742 kasus kekerasan terhadap anak, dengan kasus kekerasan seksual adalah jenis kekerasan yang paling banyak dialami anak. Laporan

¹⁹Tri Prasetyo Utomo, Akhyak, Ngainun Naim et. al, "Formulation Strategy in Forming an Effective School (Multisitus Study in Al-Azhar Islamic Junior High School Tulungagung and State Junior High 1 Tulungagung), *Internationa Journal of Art and Commerce*, Volume 9, Nomor 12, Desember 2020, Hal. 9-20. Lihat di repo.uinsatu.ac.id, diakses pada 10 Januari 2022.

²⁰M. Asep Fathur Rozi, Achmad Patoni, et. al, "Student Planning in Improving the Quality of Education", *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, Volume 1, Nomor 1, Juli 2021, Hal. 13-18, ISSN (Print): Applied, ISSN (Online): Applied. Lihat di <http://ijssers.org/index.php/ijssers/article/download/6/3>. diakses pada 10 Januari 2022.

²¹Asrorun Ni'am Sholeh dan Lutfi Humaidi, *Panduan Sekolah dan Madrasah Ramah Anak* (Surabaya: Penerbit Erlangga, 2016), VI.



kasus pengaduan anak pada KPAAI terbanyak adalah kasus anak berhadapan dengan hukum yaitu sebanyak 1.251 kasus.²²

Bareskrim Polri juga melansir, pada tahun 2019 jumlah anak sebagai pelaku tindak pidana sebanyak 2.981 anak. Pengaduan lain yang juga cukup mengkhawatirkan yaitu kasus anak yang berhubungan dengan keluarga dan lingkungan pengasuhan alternatif yaitu 896 kasus. Jumlah ini lebih tinggi dari tahun sebelumnya.²³ Kasus-kasus lain juga menunjukkan terjadi pelecehan kepada siswa terkini, seperti: kekerasan seksual kepada siswa SMA oleh pimpinan sekolah di Batu Jawa Timur,²⁴ pelecehan guru kepada 17 siswa di SMA Motoling Minahasa Selatan Sulawesi Utara,²⁵ dan sepanjang tahun 2021 terjadi 3.122 kasus kekerasan anak.²⁶

Terkait dengan data inilah, presiden, para menteri, dan KPAAI bersepakat untuk melakukan pencegahan dan penanggulangan kekerasan di sekolah. Sebagai langkah konkret, Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak telah mengeluarkan peraturan tentang Kebijakan Sekolah Ramah Anak.²⁷ Peraturan menteri ini akhirnya menjadi solusi strategis sekaligus dasar bagi penyelenggaraan sekolah ramah anak, termasuk di madrasah. Pertanyaannya sekarang adalah tentang manajemen strategis program madrasah ramah anak (selanjutnya disingkat dengan MRA) di madrasah.

Berdasarkan pada pemikiran di atas, penelitian ini hadir yaitu karena adanya celah (*gap*) bahwa pada satu sisi pendidikan menjadi alat efektif bagi peningkatan kualitas dan kapasitas peserta didik dari multidimensi kepribadiannya. Namun pada sisi lain, masih ditemukan praktik pendidikan yang abai pada kebutuhan tumbuh kembang diri peserta didik.

²²Tim Penyusun, *Profil Anak Indonesia 2020*, ISSN. 2089-3523 (Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2020), xi.

²³*Ibid.*, xi.

²⁴Kompas.com - 05/08/2021, 23:34 WIB, "Kasus Kekerasan Seksual terhadap Siswa SMA di Batu, Pimpinan Sekolah Ditetapkan Jadi Tersangka". Lihat di: <https://regional.kompas.com/read/2021/08/05/233435078/kasus-kekerasan-seksual-terhadap-siswa-sma-di-batu-pimpinan-sekolah?page=all>, diakses pada tanggal 14 Oktober 2021.

²⁵CNN Indonesia | Selasa, 12/10/2021 10:25 WIB, "Disdik Sulut Usut Pelecehan Seksual Guru ke Murid SMA". Lihat di: <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20211012101328-20-706513/disdik-sulut-usut-pelecehan-seksual-guru-ke-murid-sma>, diakses pada tanggal 14 Oktober 2021.

²⁶Atalya Puspa, Humaniora Media Indonesia, "Sepanjang 2021, Terjadi 3.122 Kasus Kekerasan Anak". Lihat di <https://mediaindonesia.com/humaniora/409699/sepanjang-2021-terjadi3122-kasus-kekerasan-anak>, diakses pada tanggal 14 Oktober 2021.

²⁷Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2014 tentang Kebijakan Sekolah Ramah Anak.

Selanjutnya, untuk menjelaskan MRA sebagai subjek minor, peneliti menghadirkan satu istilah yang memiliki similaritas yaitu sekolah inklusi. Pada tataran konseptual, MRA tidak jarang disandingkan dengan madrasah inklusi. MRA dan sekolah inklusi sesungguhnya memiliki keterkaitan yang erat. Namun, keduanya memiliki tempat dan makna masing-masing. Penjelasan singkat tentang madrasah inklusi ini bisa membantu memberikan penjelasan makna substansi MRA yang menjadi isu pendidikan nasional dan telah diamanatkan menjadi program di semua lembaga pendidikan.

Pendidikan inklusi merupakan perwujudan dari kebijakan global *Education for All* yang dicanangkan oleh UNESCO 1990. Pendidikan inklusi dideklarasikan dalam Konferensi Dunia tentang Pendidikan untuk mereka yang berkebutuhan khusus di Salamanca, Spanyol pada tahun 1994 dan diperkuat dalam Forum Pendidikan Dunia di Dakar, Senegal pada tahun 2000. Pendekatan inklusi merupakan suatu pendekatan yang berupaya memenuhi kebutuhan belajar semua anak, pemuda dan orang dewasa dengan fokus pada mereka yang termarginalkan dan tersisihkan.²⁸ Pendidikan inklusi mengakomodasi semua peserta didik tanpa mempertimbangkan kondisi fisik, intelektual, sosial, emosional, linguistik, dan kondisi lainnya.

Pemikiran filosofis yang menjadi basis pendidikan inklusi setidaknya ada tiga poin. *Pertama*, cara memandang hambatan tidak lagi dari perspektif peserta didik, tetapi dari perspektif lingkungan sekolah. Lingkungan sekolah harus memainkan peran sentral dalam transformasi hambatan-hambatan peserta didik. *Kedua*, perspektif holistik dalam memandang peserta didik. Dengan perspektif ini, peserta didik dipandang mampu dan kreatif secara potensial. Sekolah bertanggung jawab menciptakan lingkungan potensi-potensi tersebut bertumbuh dan berkembang. *Ketiga*, prinsip nonsegregasi. Dengan prinsip ini, sekolah memberikan pemenuhan kebutuhan kepada semua peserta didik. Organisasi dan alokasi sumber daya harus cukup fleksibel dalam memberikan dukungan yang dibutuhkan kelas. Masalah yang dihadapi peserta didik harus didiskusikan terus-menerus oleh semua elemen sekolah agar mendapatkan pemecahan sedini mungkin.²⁹

²⁸Ahmad Abtokhi, "Madrasah sebagai Sekolah Islami dan Pelaksana Pendidikan Inklusi", *Jurnal Madrasah*, Volume 1, Nomor 1, Juli-Desember 2008, Hal. 1-17.

²⁹UNESCO (2003), *Conceptual Paper: UNESCO Inclusive Education a Challenge and a Vision*. Lihat di <http://portal.unesco.org/education/en/ev.php>, diakses pada tanggal 10 Februari 2022.



Program MRA sesungguhnya adalah menerjemahkan sekaligus mengaktualisasikan lebih spesifik dari pendidikan inklusi. Sebagai lembaga pendidikan Islam, madrasah memberikan respons konkret terhadap pendidikan inklusi dengan menerapkan kurikulum dan proses pengalaman belajar yang berpijak pada prinsip tanpa kekerasan, tanpa diskriminasi, serta memenuhi, menjamin, dan melindungi hak anak.

Setelah mencermati ragam pemikiran dan fakta-fakta empiris di atas, dapat dikatakan bahwa program MRA yang bermaksud mewujudkan sekaligus menguatkan penyelenggaraan pendidikan yang humanis untuk siswa menjadi poin utama. Untuk itu, program MRA diamanatkan kepada semua lembaga pendidikan tanpa terkecuali, termasuk madrasah. Program MRA menempatkan siswa sebagai subjek pembelajar yang harus dilindungi dan dipenuhi hak-haknya, dihindarkan dari tindakan kekerasan oleh siapapun sehingga memungkinkan siswa siap memiliki prestasi dan reputasi cemerlang dalam bingkai akhlak yang baik. Harapannya, siswa menjadi warga negara yang baik, yang berperilaku ramah kepada sesama, lingkungan, dan semesta raya, sekaligus menjauhkan diri dari perilaku kekerasan kepada siapapun. Lebih jauh lagi, siswa yang memiliki perilaku yang baik bisa berkontribusi positif bagi kemajuan bangsa dan negaranya.

Melihat madrasah mendapatkan amanat program MRA yang bermanfaat signifikan bagi siswa pada masa kini dan akan datang, dalam mewujudkan visi tersebut, madrasah tidak bisa dikelola dengan pengelolaan ala kadarnya, melainkan harus dengan tata organisasi yang sistematis, terencana, dan terukur. Untuk itu, tindakan yang tepat adalah menerapkan manajemen strategis secara sungguh-sungguh dan konsisten. Dengan ini, peneliti bisa mengatakan bahwa manajemen strategis menjadi kunci keberhasilan bagi terwujudnya visi MRA yang menyelenggarakan pendidikan humanis, yang melindungi dan memenuhi hak anak, demi kepentingan terbaik anak. Untuk itulah, penelitian ini menjadi sangat penting demi mendapatkan narasi konsep dan *best practice* penerapan manajemen strategis dalam mewujudkan MRA di MI dan MTs.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Fokus penelitian ini meneliti pada aktivitas manajemen strategis yang meliputi: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dalam mewujudkan madrasah ramah anak di MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang.

Pertanyaan penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

1. Bagaimana formulasi strategi dalam mewujudkan madrasah ramah anak di MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang?
2. Bagaimana implementasi strategi dalam mewujudkan madrasah ramah anak di MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang?
3. Bagaimana evaluasi strategi dalam mewujudkan madrasah ramah anak di MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

1. Menemukan formulasi strategi dalam mewujudkan madrasah ramah anak di MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang
2. Menemukan implementasi strategi dalam mewujudkan madrasah ramah anak di MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang.
3. Menemukan evaluasi strategi dalam mewujudkan madrasah ramah anak di MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang.
4. Membangun proposisi dan model konseptual tentang manajemen strategis dalam mewujudkan madrasah ramah anak.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini meliputi dua hal sebagai berikut.

1. Kegunaan Teoretis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan khazanah dan keilmuan tentang manajemen strategis penyelenggaraan MRA.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi pada tiga hal sebagai berikut.

- a. Menjadi acuan bagi kepala madrasah tentang praktik manajemen strategis yang mapan dan memadai dalam penyelenggaraan program MRA.
- b. Menjadi dasar pertimbangan dan pengambilan keputusan bagi Kepala Kantor Kemenag untuk memberlakukan program MRA di lingkungan madrasah dengan desain manajemen strategis yang mapan dan memadai.
- c. Memperkaya referensi dan literasi bagi peneliti selanjutnya, untuk melakukan kajian mendalam lebih lanjut tentang MRA.



- d. Menjadi pedoman bagi pendidik (orang tua, guru, dan masyarakat) yang bermaksud melaksanakan program pendidikan ramah anak dengan menerapkan manajemen strategis yang mapan.

E. Penegasan Istilah

Penegasan istilah yang perlu dituliskan oleh peneliti dalam penelitian ada dua yaitu manajemen strategis dan madrasah ramah anak.

1. Penegasan Konseptual

- a. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu lembaga atau organisasi mencapai tujuannya.³⁰ Dari definisi ini, manajemen strategis menitikberatkan dan fokus pada aktivitas pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan tujuan lembaga atau organisasi.
- b. Madrasah ramah anak merupakan nomenklatur serapan dari sekolah ramah anak, yaitu konsep madrasah yang menyelenggarakan pendidikan dengan didasarkan pada prinsip-prinsip hak anak sebagaimana tertuang pada Konvensi Hak Anak pada tahun 1990, instrumen hak asasi manusia internasional dan deklarasi pendidikan untuk semua tahun 1990.

Secara konseptual, sebagai dikatakan Hajaroh et al. pada Jumari, MRA dimaksudkan untuk meningkatkan *child-seeking, child centered, gender sensitive, inclusive, community involved, protective and healthy approaches to schooling and out of school education*.³¹ Dikuatkan oleh Ni'am, MRA adalah madrasah yang menyelenggarakan pendidikan dengan menerapkan prinsip-prinsip perlindungan anak demi kepentingan terbaik bagi anak.³²

Selanjutnya, MRA menjadi sebuah kebijakan dan menjadi program nasional. Program MRA dilaksanakan atas dasar penegakan Konvensi Hak Anak yang telah menjadi nota kesepakatan negara-negara di dunia, Undang-Undang Dasar Negara

³⁰Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2011), 6.

³¹Jumari dan Suwandi, *Evaluasi Program Pendidikan Madrasah Ramah Anak: Tinjauan Teoritis dan Praktis Berbasis CIPP Model* (Indramayu: CV. Adanu Abitama, 2020), 41.

³²Asrorun Ni'am Sholeh dan Lutfi Humaidi, *Panduan Sekolah dan Madrasah Ramah Anak*, 171.



Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 28B Ayat (2), UU RI Nomor 35 Tahun 2014 tentang Perubahan atas UU Nomor 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak, dan wujud aktualisasi Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 8 Tahun 2014 tentang Kebijakan Sekolah Ramah Anak.

2. Penegasan Operasional

- a. Manajemen strategis adalah pengetahuan dan seni manajemen yang diterapkan oleh Kepala MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang beserta seluruh komponen madrasah untuk mencapai tujuan keberhasilan program madrasah ramah anak.
- b. Madrasah ramah anak yaitu madrasah yang menyelenggarakan pendidikan dengan menerapkan prinsip tanpa kekerasan, tanpa diskriminasi, serta memenuhi, menjamin, dan melindungi hak anak, yang dilaksanakan oleh MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang.

Dari penegasan operasional di atas, dapat peneliti jelaskan bahwa penelitian ini mengkaji dan meneliti implementasi manajemen strategis yang diterapkan oleh Kepala MIN 3 Jombang dan MTsN 6 Jombang beserta seluruh komponen madrasah dalam mewujudkan madrasah ramah anak, sekaligus menemukan desain dan implikasi dari implementasi tersebut.